

# **DIE LEHRE VOM WIRTSCHAFTSBETRIEB**

(ALLGEMEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE)

VON

**DR. W. PRION**

PROFESSOR DER WIRTSCHAFTSLEHRE  
AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE  
UND UNIVERSITÄT BERLIN

DRITTES BUCH

**DER WIRTSCHAFTSBETRIEB  
ALS BETRIEB  
(ARBEIT)**



**BERLIN**  
VERLAG VON JULIUS SPRINGER  
1936

ISBN-13: 978-3-642-90270-3      e-ISBN-13: 978-3-642-92127-8  
DOI: 10.1007/978-3-642-92127-8

ALLE RECHTE,  
INSBESONDERE DAS DER ÜBERSETZUNG  
IN FREMDE SPRACHEN, VORBEHALTEN.  
COPYRIGHT 1986 BY JULIUS SPRINGER IN BERLIN.  
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1986

## Vorwort.

Das dritte Buch der Lehre vom Wirtschaftsbetrieb behandelt den Wirtschaftsbetrieb als Betrieb. Es wird dargestellt, wie die Wirtschaft durchgeführt wird, anders ausgedrückt: wie sich die Arbeit in den Wirtschaftsbetrieben vollzieht. Der Wirtschaftsbetrieb hat es in dieser Beziehung mit Stoffen und Kräften, mit räumlichen Bedingtheiten und Einrichtungen und vor allem mit den Menschen zu tun, die in den Wirtschaftsbetrieben die Arbeit verrichten und daraus ideelle und materielle Werte ziehen. So gesehen, zieht der Wirtschaftsbetrieb viele Kraftfelder des menschlichen Gemeinschaftslebens in seinen Bann und in seine Gestaltung: Bereiche, die auch für sich gesehen und wissenschaftlich behandelt werden. Stoffe und Kräfte treten uns in der Wissenschaft von der Technik entgegen; die Lehre vom Standort wird herkömmlicherweise in der Nationalökonomie dargestellt; mit den Menschen im Betrieb beschäftigt sich die Sozialpolitik sowie die Arbeitswissenschaft. In dem vorliegenden Buche kam es darauf an, diese Bereiche insoweit und in der Art für eine Lehre vom Wirtschaftsbetrieb heranzuziehen, wie sie sich in etwa dem Blickpunkt des Unternehmers und Betriebsführers darbieten und von ihm gedanklich und organisatorisch verarbeitet werden müssen, wenn er seinen Betrieb in der Volksgemeinschaft erfolgreich gestalten will. Natürlich ist die Blickweite der Unternehmer und Betriebsführer nicht gleich groß; es gibt solche, die nur das allernotwendigste für den Betrieb sehen (und dazu noch dieses Wenige, das über das nächste Geschäftemachen hinausgeht, als ein notwendiges Übel empfinden) und auch solche, die bestrebt sind, die von anderen Bereichen herstrahlenden Einflüsse gewissermaßen mit einer Weitsehkamera aufzuspüren. Für die lehrmäßige Darstellung in diesem Buche lag die Schwierigkeit darin, die richtigen Beziehungsmerkmale und die notwendigen Abgrenzungen dieser Bereiche zu finden.

Eine besondere Schwierigkeit bot die Fertigstellung des Hauptteils C: Die Organisation. Dieser Teil lag dem Verfasser, der über eine 12jährige praktische Tätigkeit in Großbetrieben verfügt, besonders am Herzen. Um aus der Fülle der Einzelercheinungen, die uns auf dem Gebiet der Organisation in der Praxis — und widerspiegelnd im Schrifttum — entgegnetreten, zu grundsätzlichen Feststellungen und Ergebnissen zu kommen, wurde der Versuch gemacht, diese Absicht durch Arbeitsgemeinschaften von Seminarmitgliedern verwirklichen zu lassen. Dieser Versuch ist jedoch gescheitert: Die Ergebnisse sind nicht viel über die Beibringung neuer und alter Einzelheiten hinausgekommen. Auf meine Anregung hin hat dann der Leiter dieser Arbeitsgemeinschaften und damalige Assistent am Wirtschafts-Seminar der Technischen Hochschule, Wirtschafts-Ingenieur Dr.-Ing. W. Riester, die grundsätzliche Durcharbeitung des umfangreichen Stoffes vorgenommen. Das Ergebnis dieser mehrjährigen Bemühungen war die ausgezeichnete Dissertationsschrift: Die Organisation in Wirtschaftsbetrieben, also der Hauptteil C des vorliegenden Buches. Nach Vornahme einiger Kürzungen, Änderungen und Anpassungen habe ich die Arbeit von Dr. Riester im Wortlaut für

dieses Buch übernommen. Denn es stand für mich fest, daß jeder Versuch, auf Grund dieser Arbeit eine eigene Darstellung vorzunehmen, gegen die ursprüngliche und schöpferische Bearbeitung des Doktoranden zurückbleiben mußte. Ich möchte aber an dieser Stelle nicht unerwähnt lassen, daß Herr Dr. Riester auch sonst, insbesondere in den technischen Teilen des Buches, mir wertvolle Hilfe geleistet hat.

Der Hauptteil D, der sich mit der Betriebs-Wirtschaftlichkeit — zum Unterschied von der Unternehmungs-Wirtschaftlichkeit (Rentabilität) (vgl. 2. Buch D) — befaßt, bringt wieder das besondere wirtschaftliche Denken und Handeln zum Ausdruck und stellt damit den Zusammenhang mit den beiden ersten Büchern her. Die Ausführungen hierzu wollen bewußt mehr die grundsätzliche Seite herausstellen und nicht so sehr den Einzelheiten der praktischen Durchführung nachgehen. Wieder bin ich meinem Assistenten, Herrn Dipl.-Wirtschafts-Ingenieur R. Burkhardt, für seine verständnisvolle und umsichtige Mitwirkung bei der Drucklegung dankbar. Soweit nichts anders vermerkt ist, liegt das Schrifttum zugrunde, das im ersten Buch unter D. zusammengestellt ist.

Berlin, den 2. Juli 1936.

**W. Prion.**



# Hauptgliederung.

## Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb. (Betriebswirtschaftslehre.)

Erstes Buch.

### Der Wirtschaftsbetrieb im Rahmen der Gesamtwirtschaft.

- A. Wesen und Bedeutung der Wirtschaftsbetriebe.
- B. Die Arten und Formen der Wirtschaftsbetriebe.
- C. Die Gesamtwirtschaft.
- D. Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb.

Zweites Buch.

### Der Wirtschaftsbetrieb als Wirtschaft (Unternehmung).

- A. Der Wirtschaftsplan.
- B. Vermögen und Kapital.
- C. Der Umsatz.
- D. Gewinn und Verlust.

Drittes Buch.

### Der Wirtschaftsbetrieb als Betrieb (Arbeit).

- A. Die Grundlagen.
- B. Die Menschen im Betrieb.
- C. Die Organisation.
- D. Die Wirtschaftlichkeit.

## Inhaltsverzeichnis des dritten Buches.

Der Wirtschaftsbetrieb als Betrieb (Arbeit).		Seite
<b>A. Die Grundlagen</b> . . . . .		1
I. Die Aufgabe . . . . .		1
1. Der Wirtschaftsbetrieb als Betrieb S. 1. — 2. Die Leistung S. 3. — 3. Die Markteinflüsse S. 5. — 4. Die gesetzlichen Eingriffe S. 6.		
II. Die Betriebsarbeit . . . . .		8
1. Vorbemerkungen S. 8. — 2. Die technische Arbeit S. 10. — 3. Die kaufmännische Arbeit S. 13. — 4. Die kaufmännische Nebenarbeit S. 15. — 5. Die industrielle Arbeit S. 20.		
III. Die Stoffe und Kräfte . . . . .		21
1. Vorbemerkungen S. 21. — 2. Die Stoffe S. 23. — 3. Die Arbeitsverfahren und Arbeitsmittel S. 27. — 4. Betrieb und Pflege der Maschinen und Apparate S. 31. — Anhang: Das Rohstoffproblem in Deutschland S. 33.		

	Seite
IV. Der Standort . . . . .	34
1. Der „Produktionsfaktor“ Natur S. 34. — 2. Der Standort der Industriebetriebe S. 36. — 3. Der Standort der Handelsbetriebe S. 39. — 4. Die Betriebsstätte S. 41.	
<b>B. Die Menschen im Betrieb . . . . .</b>	<b>42</b>
I. Der Unternehmer und Betriebsführer. . . . .	42
1. Wer ist Unternehmer? S. 42. — 2. Die Aufgabe des Unternehmers S. 45. — 3. Die Voraussetzungen S. 51. — 4. Das Entgelt S. 53. — Anhang: Die „Krise“ des Unternehmers S. 57.	
II. Die Mitarbeiter . . . . .	58
1. Aufgabe und Bedeutung S. 58. — 2. Die Gliederung S. 60. — 3. Die leitenden Angestellten S. 64. — 4. Kündigung und Konkurrenzklausel S. 65.	
III. Das Entgelt . . . . .	69
1. Grundsätze der Entlohnung S. 69. — 2. Mindestgehälter und Altersstufen S. 73. — 3. Die Arbeitszeit S. 74. — 4. Die Höhe der Entgelte S. 78. — 5. Anhang: Der Lohn des Arbeiters S. 81.	
IV. Die Menschenführung im Betrieb (Betriebliche Personalpolitik) . . . . .	85
1. Wesen und Bedeutung S. 85. — 2. Die Maßnahmen S. 87. — 3. Die Personalpflege (Betriebliche Sozialpolitik) S. 91. — 4. Kosten und Organisation der betrieblichen Personalpolitik S. 93.	
V. Die betriebliche Personalverfassung . . . . .	95
1. Wesen und Entwicklung S. 95. — 2. Die Betriebsatmosphäre S. 96. — 3. Die Formen betrieblicher Personalverfassung S. 99. — 4. Die nationalsozialistische Betriebsgemeinschaft S. 102.	
<b>C. Die Organisation (Bearbeitet von Dr. W. Riestler) . . . . .</b>	<b>108</b>
I. Wesen und Aufgabe der Organisation . . . . .	108
1. Begriff der Organisation S. 108. — 2. Die Organisation und der Mensch S. 111. — 3. Die Funktionsbildung S. 112. — 4. Die Organisationsgrundsätze S. 117.	
II. Die organisatorische Auswahl. . . . .	119
1. Wesen und Arten der Auswahl S. 119. — 2. Die Vorauslese S. 122. — 3. Die Prüfung S. 124. — 4. Die Schulung S. 128. — Anhang: Die Bestimmungsgründe der Auswahl S. 130.	
III. Die Ordnung als organisatorisches Verfahren . . . . .	131
1. Wesen und Bedeutung S. 131. — 2. Ordnungsarten S. 133. — 3. Zweck und Anwendungsgebiete der Ordnung S. 135. — 4. Die Hilfsmittel der Ordnung S. 141.	
IV. Die Aufgabengliederung . . . . .	144
1. Wesen und Arten S. 144. — 2. Zweck und Bedeutung S. 146. — 3. Die Bestimmungsgründe der Aufgabengliederung S. 149.	
V. Die Aufgabenverkettung . . . . .	154
1. Wesen und Bedeutung S. 154. — 2. Die Aufgabenzusammenfassung (Abteilungsbildung) S. 156. — 3. Die Regelung der Aufgaben S. 160. — 4. Die Aufgabenverbindung S. 163. — 5. Die organisatorische Formgebung (Verstetigung) S. 164. — a) Die Festigung S. 165. — b) Die Straffung (Zentralisation und Dezentralisation) S. 167. — c) Die Sicherung und Überwachung der Organisation S. 171.	
VI. Die Leitung . . . . .	171
Vorbemerkung S. 171. — 1. Direktorial- und Kollegialsystem S. 173. — 2. Die Bildung von Befugnissen S. 176. — 3. Einige Sonderfragen der Befugnisse S. 179. a) Die Überschneidung der Kompetenzen S. 179. — b) Die Ausübung der Befugnisse S. 181. — 4. Die historische Entwicklung S. 182.	
Verzeichnis des einschlägigen Schrifttums . . . . .	185
<b>D. Die Wirtschaftlichkeit . . . . .</b>	<b>191</b>
I. Wesen und Bedeutung. . . . .	191
1. Der Begriff S. 191. — 2. Wirtschaftlichkeit und Gewinn. Der Wirkungsgrad. S. 193. — 3. Die Gestaltung der Wirtschaftlichkeit S. 196. — 4. Die Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit S. 198.	

## Inhaltsverzeichnis.

VII

	Seite
II. Die Kontrolle . . . . .	200
1. Wesen und Aufgabe S. 200. — 2. Die Arten der Kontrollen S. 201. — 3. Die Kontrollmittel S. 203. — 4. Die Beurteilung S. 205. — Anhang: Die Kontrollen in den einzelnen Wirtschaftsbetrieben S. 206.	
III. Die Rechnung . . . . .	207
1. Die Buchhaltung S. 207. — 2. Die Betriebsbuchhaltung S. 210. — 3. Die Kostenrechnung S. 213. — 4. Die kurzfristige Erfolgsrechnung S. 217.	
IV. Die Vergleichung . . . . .	219
1. Wesen und Bedeutung S. 219. — 2. Die Betriebs-Statistik S. 221. — 3. Die Kennziffer S. 223. — 4. Der Betriebsvergleich S. 224.	
V. Der Voranschlag (Budget) . . . . .	227
1. Wesen des Voranschlags S. 227. — 2. Die Durchführung des Voranschlags. S. 229. — 3. Die Beurteilung S. 231. — 4. Voranschlag und Wirtschaftsplan. S. 233.	
Namen- und Sachverzeichnis . . . . .	236

## A. Die Grundlagen.

### I. Die Aufgabe.

**1. Der Wirtschaftsbetrieb als Betrieb.** Wir haben die Wirtschaft als die auf die Bereitstellung von Gütern gerichtete menschliche Tätigkeit erklärt. Die Güter sollen der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse dienen. Die Überlegungen, welche Bedürfnisse befriedigt werden sollen, welche Mittel für die Bedürfnisbefriedigung in Betracht kommen, welche Aufwendungen für die Beschaffung der Güter gemacht werden müssen, und ob der erzielte Nutzen den Aufwendungen entspricht — alles dieses haben wir als die Aufgabe der Wirtschaft erkannt. Sie nimmt in der kapitalistischen Unternehmung das Merkmal der Rechenhaftigkeit an, sieht alles in Geld und Kapital, wie es ausführlich im 2. Buch dargestellt worden ist. Demgegenüber stellt der Betrieb die planmäßige Gestaltung und Durchführung dieser (Wirtschafts-) Tätigkeit dar. Wirtschaftsbetrieb als Betrieb heißt also: den Wirtschaftsbetrieb gesehen als Betrieb, als Vollzug der als Wirtschaft geplanten und gewollten Tätigkeit. Betrieb ist hier also nicht im technischen (naturwissenschaftlichen) Sinne gemeint, ist nicht gleichbedeutend mit Werkstatt oder Fabrik (im Sinne der Techniker), sondern bezieht sich auf die gesamte Wirtschaftstätigkeit, die sich die Aufgabe stellt, Güter für menschliche Bedürfnisse bereitzustellen. Betrieb ist das Gegenstück zur Wirtschaft oder, wie im 1. Buch zu lesen ist: Wirtschaft und Betrieb sind zwei verschiedene Seiten ein und derselben Sache (Münze), eben des Wirtschaftsbetriebs. Demzufolge lehnen wir die Gleichsetzung von Wirtschaft (Unternehmung) und Betrieb, wie auch die Wortbildung: Betriebswirtschaft ab. Es gibt nur einen Wirtschaftsbetrieb, der uns in dieser Einheit entgegentritt, und den wir aus wissenschaftlich-lehrmäßigen Gründen in eine Zweierheit gedanklich aufteilen müssen, wenn wir sein Sein und Wollen befriedigend erkennen und deuten wollen.

Der Wirtschaftsbetrieb als Betrieb schließt die eigentliche (naturwissenschaftliche) Technik in sich ein: beim Hochofenbetrieb das Schmelzen der Erze, bei der Maschinenfabrik die Anfertigung der einzelnen Teile und ihre Zusammensetzung zur Maschine. Das vorliegende Buch will sich nicht mit dieser Technik beschäftigen, läßt also die (naturwissenschaftliche) Technik außer Betracht; es findet eine bewußte Beschränkung auf die kaufmännische Seite des Wirtschaftsbetriebes statt (vgl. 1. Buch D). Doch schließt diese Abgrenzung nicht aus, daß der Technik gelegentlich gedacht wird: sie greift sogar häufig so weit in die kaufmännische Gestaltung ein, daß letztere nicht ohne die Technik erklärt und verstanden werden kann.

Das Wort: Technik zwingt uns, an dieser Stelle noch einmal darauf hinzuweisen (vgl. 1. Buch A), daß man von Technik auch im Sinne von Verfahrensweisen spricht: wie irgendeine Tätigkeit ausgeübt wird (Technik des Malens, Technik der Buchhaltung). Der Wirtschaftsbetrieb als Betrieb hat es mit dem „Wie“ der Wirtschaftstätigkeit zu tun. So kommt es, daß man von der Technik des Wirtschaftsbetriebes oder von der Technik der Wirtschaft schlechthin spricht, wenn man den Wirtschaftsbetrieb als Betrieb meint. Diese Anwendung des erweiterten (oder ursprünglichen!) Begriffes Technik ist logisch durchaus möglich; wir können ihr jedoch aus zwei Gründen nicht folgen: erstens wird das Darstellungsfeld von vornherein

ingeengt (der Betrieb ist mehr als Verfahrensweisen) und zweitens ist die ständige Verwechslung mit dem eigentlichen Begriff der Technik gegeben.

Schließlich sei noch erwähnt, daß das, was wir unter Wirtschaftsbetrieb als Betrieb erkennen wollen, hier und dort auch als Organisation bezeichnet wird. Ohne an dieser Stelle näher auf die Bedeutung des Begriffes einzugehen, soll zugegeben werden, daß das Wort Organisation (wie das Wort Betrieb, wie wir gesehen haben) an sich nichts über das Anwendungsgebiet aussagt: man kann alles mögliche organisieren, darunter auch die Wirtschaftstätigkeit. Also kann man die planvolle Durchführung der Wirtschaftstätigkeit (die wir Betrieb nennen) auch als Organisation bezeichnen. Dann ständen Wirtschaft und (ihre) Organisation einander gegenüber. Diese Gleichsetzung von Betrieb und Organisation wollen wir gleichfalls ablehnen: es wird sich zeigen, daß im Betrieb vieles behandelt werden muß, was man nur mit Mühe als Organisation bezeichnen kann (und was man daher hier als Voraussetzungen, Grundlagen, Gegebenheiten und ähnliches aussondern müßte). Wir wollen Organisation in einem engeren Sinne auffassen: als Betriebsorganisation im Sinne von Gestaltung der Betriebsarbeit durch den Menschen (Hauptteil C).

Der Wirtschaftsbetrieb legt in seinem Wirtschaftsplan das „Was“ seiner Tätigkeit (unter Berücksichtigung der betrieblichen Möglichkeiten und Notwendigkeiten) fest; der Betrieb hat es mit dem „Wie“ zu tun, d. h. der Mensch fügt die Mittel und Möglichkeiten durch Arbeit zusammen, um den Wirtschaftszweck zu verwirklichen. Wir wollen das, was der Betrieb auf diese Weise erzielt, die Leistung nennen; sie wird zum Gut im wirtschaftlichen Sinne, wenn sie ihre Eignung als Bedürfnisbefriedigungsmittel erlangt hat (und sie wird Ware genannt, wenn sie Gegenstand des Marktverkehrs geworden ist). Im Betrieb kommt es also darauf an, daß der Mensch tätig wird, um eine Leistung zu vollbringen. Hiernach wollen wir unsere Darstellung einrichten: im Hauptteil A werden die Grundlagen: die zu erstellende Leistung, die zu verrichtende Arbeit, die benutzten Sachmittel (Stoffe und Kräfte) sowie die Wahl des Ortes, an dem sich der Betrieb abspielen soll, dargestellt. Im Hauptteil B beschäftigen wir uns mit dem Menschen, der am Anfang und im Mittelpunkt des Betriebes steht. Im Hauptteil C werden wir sehen, wie der Mensch Arbeit und Mittel sinnvoll zu einer Organisation verbindet. Im Hauptteil D werden die Mittel und Wege behandelt, die es dem Betriebe ermöglichen, nach dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit zu verfahren.

Um Mißverständnissen vorzubeugen, die aus dem getrennten Erscheinen der drei Bände dieses Werkes entstehen könnten, sei an dieser Stelle noch einmal aus dem ersten Buch wiederholt:

1. Die Wirtschaft kommt in verschiedenen Formen vor (Haus- und Tauschwirtschaft, Natural- und Geldwirtschaft). Die gegenwärtige Form ist die Erwerbswirtschaft, d. h. der Verkauf der Güter gegen Geld und damit zusammenhängend: die Bildung von Geldeinkommen. Die Gesamtheit der arbeitsteilig gegliederten (einzelnen) Erwerbswirtschaften stellt die Gesamtwirtschaft dar, die auf ein Volk (Staat) bezogen die (deutsche, englische oder amerikanische) Volkswirtschaft ergibt. Eine besondere Erscheinungsform der Erwerbswirtschaft ist die kapitalistische Unternehmung, die dem heutigen Wirtschaftsleben das Gepräge gibt. Die kapitalistische Unternehmung veranschlagt das Wirtschaftsvermögen in Geld (Kapital), rechnet die Aufwendungen (Kosten) und die Erlöse in Geld und will auf das Kapital eine Rente (Geldgewinn) erzielen. Die Rentabilität ist der Ausdruck für die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung.

2. Was Betrieb ist, ist oben schon erwähnt worden: die Durchführung der Wirtschaftstätigkeit (Vollzug der Wirtschaft). Wie es einen Betrieb der Haus- und Tauschwirtschaft gibt oder gegeben hat, ebenso gibt es einen Betrieb der Geld- und Erwerbswirtschaft, gibt es einen Betrieb der (kapitalistischen) Unternehmung. In diesem Sinne ist Betrieb mehr als „die Gesamtheit räumlicher Gegebenheiten“ oder als „Energieumwandlung“ (neuerdings noch Riedel), ist Betrieb eben die gesamte, sich in einem Wirtschaftsbetrieb vollziehende Tätigkeit. Die Wirtschaftlichkeit ist hier gewahrt, wenn die Mittel und Wege zum größten Erfolg geführt, die Betriebseinrichtungen entsprechend ausgenutzt werden und die beteiligten Menschen (in

jeder Beziehung) auf ihre Kosten kommen. Die Wirtschaftlichkeit des Betriebes ist also nicht ohne weiteres der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung gleichzusetzen.

3. Wie die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung (Rentabilität) von der Gestaltung des Betriebes (Kosten, Beschäftigung) beeinflußt wird, so hat umgekehrt der Betrieb auch auf die Gestaltung der Unternehmungs-Wirtschaftlichkeit Rücksicht zu nehmen. Die Kunst des Wirtschaftsbetriebes besteht darin, die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung (Rentabilität) mit der Wirtschaftlichkeit des Betriebes in Einklang zu bringen und zu halten.

**2. Die Leistung.** Im Betriebe gilt es, eine Leistung zu erstellen. Wenn auch die letzte Zielsetzung: als Gut für die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse zu dienen, als ein eindeutiger und einheitlicher Tatbestand anzusehen ist, so läßt doch die Verwirklichung dieser Aufgabe eine verwirrende Fülle von Möglichkeiten zu. Wir haben bereits einen ersten Eindruck von der Mannigfaltigkeit und Vielgestaltigkeit der Betriebsleistungen erhalten, als wir — im 1. Buch — die Betriebe nach dem Gegenstand (eben nach ihren Leistungen) eingeteilt haben: angefangen von den Handelsbetrieben und den Industriebetrieben über die Verkehrsbetriebe zu den Bankbetrieben.

Wenn die Gemeinsamkeit der Leistungen der Handelsbetriebe in der Zuführung der Güter vom Hersteller zum Verbraucher (in der Überwindung der persönlichen, räumlichen und zeitlichen Trennung zwischen Hersteller und Verbraucher) besteht, so weist die Wirklichkeit wieder eine große Zahl verschiedener Arten von Handelsbetrieben auf, die sich wesentlich durch die Art ihrer Tätigkeit, also ihrer Leistungen, unterscheiden: der Großhandel, der sich insbesondere auf dem Gebiete der landwirtschaftlichen und industriellen Rohstoffe weitgehend gliedert hat und seine Aufgabe durch geschickte Ausnutzung der Marktlage, Vorratshaltung und Finanzierung seiner Lieferanten oder Abnehmer zu erfüllen sucht, aber auch bei den Fertiggütern diese Aufgaben übernimmt; der Kleinhandel, der sich auf einige wenige Waren beschränkt oder viele Warenarten zusammenfaßt, versucht, den Verbraucher zum Kaufe anzuregen, wobei er in mehr oder weniger großen Räumen seine Waren zur Schau stellt, sich der Werbung und der Hilfe zahlreicher Angestellten bedient; der Export- und Importhandel, der über die Landesgrenzen hinweggehend in dem ganzen Bereich des Weltverkehrs nach den besten Absatz- und Bezugsgelegenheiten sucht und dabei die Technik des zwischenstaatlichen Nachrichten-, Waren-, Zahlungs- und Kreditverkehrs in seine Überlegungen einbeziehen muß. (Was das bedeutet, wird heute an der außergewöhnlichen Gestaltung des zwischenstaatlichen Waren- und Zahlungsverkehrs deutlich, wenn an Stelle der früheren Ausgeglichenheit hemmende Einfuhrbeschränkungen und gesetzliche Regelungen des Zahlungsverkehrs getreten sind.)

Ähnlich beim Industriebetrieb. Beim Abbaubetrieb, der Rohstoffgewinnung, kommt es auf das Abbauprodukt sowie auf Art, Tiefe und Ausdehnung der Lagerstätten (Kohle oder Erze) an. Hiervon ist die Größe und Einheitlichkeit der Anlagen abhängig. Immer spielt die technische Seite und die Verwendung menschlicher Arbeitskräfte eine große Rolle. Der Industriebetrieb (im eigentlichen Sinne) ändert, zerlegt, formt, baut die Rohstoffe mit Menschen und Maschinen zu Gütern für die Weiterverarbeitung oder den Verbrauch in vielen Arten von Betrieben um. Im Handwerksbetrieb ist alles auf die Person des Handwerkers abgestellt: die Größe, die Leistung, das Verhältnis zu den Mitarbeitern. In der Fabrik herrscht die Maschine, der Automat, die Apparatur vor, verschieden wieder, ob es sich um den Zusammenbau, um die Stoffveränderung oder die Stoffzerlegung handelt. Die in dem Gesetz zur Vorbereitung des organischen Aufbaus der deutschen Wirtschaft (vom 27. Februar 1934) vorgesehenen sieben großen Gruppen: Bergbau, Metallwaren, Maschinen, Steine und Erden, Chemie, Nahrungs- und Genußmittel, Textil legen Zeugnis von der Mannigfaltigkeit der von den Industriebetrieben dargebotenen Leistungen ab.

Es ist für die Gestaltung des Verkehrsbetriebs ein Unterschied, ob es sich beim Verkehr um Personen, Güter oder Nachrichten oder um alles zusammen handelt, ob die Verkehrsleistung für einen Ort, für die Ferne, auf der Straße, der Schiene, auf dem Wasser oder in der Luft dargeboten wird. Immer ist die Aufgabe, die dem einzelnen Betrieb in der Leistung gestellt wird, verschieden, sind verschiedene Einrichtungen und Mittel erforderlich, tritt die technische, verwaltende oder kaufmännische Seite mehr in den Vordergrund.

Der Bankbetrieb übernimmt die Regelung und Ausführung des Zahlungsverkehrs. Die Kreditgewährung gegen Verpfändung von Grund und Boden ist etwas anderes als eine solche lediglich auf Grund des Vertrauens zu einer Person; das Effekten- und Gründungsgeschäft erfordert eine andere Einstellung als das Depositengeschäft. Eine Sparkasse ist nicht gleichbedeutend mit einer Hypothekbank, wenn sie (im Aktivgeschäft) auch viele Ähnlichkeit mit ihr aufweist — und so fort: bei näherem Zusehen löst sich „der“ Bankbetrieb wieder in sehr viele Arten von Bankbetrieben auf, die sich durch die dargebotenen Leistungen und die erforderlichen Einrichtungen wesentlich voneinander unterscheiden.

Die Betriebsleistung, durch die der Zweck des Wirtschaftsbetriebs verwirklicht werden soll, wird ihrerseits wieder durch die Größe des Betriebes bestimmt: persönliche Umstände, verfügbares Kapital, Wettbewerb und Stand der Technik wirken auf die Größe ein. Es gibt Arten von Leistungen, die nur auf dem Wege des Kleinbetriebs oder des Großbetriebs entstehen können, andere wieder, die ein Nebeneinander von Klein- oder Großbetrieben ermöglichen. Von besonderer Bedeutung für den Aufbau und die Gestaltung des Betriebes ist ferner die Überlegung, ob er sich mit der Herstellung eines einzigen Gutes (oder einer Güterart) oder mit zahlreichen Gütern beschäftigen soll, ob er nach dem Gesichtspunkt der Spezialisierung (Vereinzelung) oder der Kombination (Zusammengesetztheit) aufgebaut ist. Im ersteren Falle kann mit der Beschränkung auf ein einzelnes oder einige wenige Güter zugleich eine Vereinfachung der Mittel und Arbeitsvorgänge gegeben sein (wobei der Wirtschaftsbetrieb als Wirtschaft freilich leicht neue Wettbewerber erhalten kann), während der zusammengesetzte Betrieb, allein durch die Abstimmung seiner einzelnen Teile, ganz anders aufgebaut sein muß als der erstgenannte Betrieb. Stellen wir zum Schluß noch fest, daß die Erstellung der Leistung unter Zuhilfenahme des Zusammenschlusses eines Wirtschaftsbetriebes mit einem oder mehreren anderen vorgenommen wird, daß es Gelegenheitsgesellschaften, Konzerne und Trusts gibt, dann rundet sich das Bild von der Leistung ab: sobald man von dem abstrakten Begriff der Leistung den Sprung in die Wirklichkeit tut, stößt man auf eine Überfülle von Einzelheiten, auf eine große Zahl verschiedener Wirtschaften.

Dasselbe gilt von dem Betrieb, d. h. der Durchführung der Wirtschaftstätigkeit zum Zwecke der Erstellung der beabsichtigten Leistung: der abstrakte Begriff Betrieb verwandelt sich in zahlreiche Arten von Betrieben, wenn man ihn in der Wirklichkeit sucht. Der Verschiedenheit der Betriebe entspricht eine Verschiedenheit der Mittel und Wege, die zu seiner Gestaltung verwendet werden müssen. Das ist von entscheidender Bedeutung für die Gestaltung des vorliegenden Buches: die wissenschaftliche Behandlung der tausendfältigen Mittel und Wege steht vor der schwierigen Aufgabe einer brauchbaren allgemeingültigen Aussage. Die Möglichkeiten sind: Beschreibung eines bestimmten Betriebes mit seinen wahrnehmbaren Verfahrensweisen und Leistungen oder Deduktion auf Grund eines sachverständigen logischen Urteils. In beiden Fällen besteht die Gefahr einer unzulässigen Verallgemeinerung und die Aufstellung von Sätzen, die die tausendfältige Wirklichkeit nicht richtig widerspiegeln. Es ist die Kunst der Wissenschaft, hier den richtigen Weg zu finden, der durchaus nicht immer der sog. goldene Mittel-

weg zu sein braucht, sondern in sorgfältiger Überlegung jedesmal gefunden werden muß.

**3. Die Markteinflüsse.** Weitgehende Beeinflussung erfährt die Erstellung der betrieblichen Leistung durch den Markt und die in ihm herrschenden Wettbewerbsverhältnisse. Dies ist natürlich, da jede betriebliche Leistung letztlich für den Markt bereitgestellt werden soll und sich daher den vorliegenden Bedingungen anpassen muß. Aber diese Marktvorbedingungen sind nicht festliegend und zeitlich unabänderlich; sie verändern sich vielmehr, oft gerade unter dem Einfluß der dargebotenen Leistungen, wobei der Zeitpunkt der Darbietung, ihr mengen- und wertmäßiger Umfang, ihre Dringlichkeit und andere Gegebenheiten bestimmend sind. Daneben aber kommen von der Nachfrageseite des Marktes eigene Strömungen, die sich aus fast allen Kreisen des menschlichen Gemeinschaftslebens bilden und sich zu mehr oder minder starkem Druck der Nachfrage verdichten: Aus der Mode etwa oder aus neuen Verkehrsbedürfnissen, aus weltanschaulichen oder staatspolitischen Erwägungen (wie etwa die Bevorzugung der Handarbeit vor der Fabrikware oder die Zurückdrängung der Einzelhandels-Großbetriebe zugunsten des selbständigen Mittelstandes), aus mehr oder minder freiwilligem Wandel des Geschmacks (künstlerische Einzelfertigung gegenüber unpersönlichen Massenerzeugnissen), aus dem Aufkommen eines neuen Lebensstiles (etwa der Sportbewegung, die neuartige Kleidung verlangt und andere Anforderungen an Nahrung und Hygiene stellt).

Neben diesen Marktströmungen ändern sich auch die eigentlichen Grundlagen des Marktes selbst. Die Voraussetzungen eines allgemeinen, freien Wettbewerbs, wie sie der liberalen Theorie und offenbar dem wirtschaftlichen Zustand zu Beginn der Entwicklung der Industriewirtschaft entsprachen, sind heute nur noch ausnahmsweise gegeben. Damals überwog der Handel und die Fertigung auf Bestellung; die notwendigen Anlagen waren Eigentum einer Person oder einer verhältnismäßig kleinen Gruppe oder Familie. Das ließ eine große Beweglichkeit hinsichtlich der Preise zu; die Preisbildung war nicht nur auf der Seite der Nachfrage sondern auch des Angebots weitgehend frei.

Die große Anlagenbedingtheit der heutigen Industrie, der Übergang zur Fertigung auf Vorrat, die völlig auf den Empfang ausreichender Löhne angewiesene Arbeiterschaft dieser Industrie, fast mehr noch aber die stürmische Entwicklung zur Kreditverwendung bei den Großunternehmungen zwangen zu möglichst festen und gleichbleibenden Preisen. Es entstanden die Marktverbände der Unternehmungen und die Zusammenschlüsse der Arbeiter; unmittelbare Eingriffe des Staates wurden häufiger und immer einschneidender. Daneben trat die mittelbare Einwirkung öffentlicher Körperschaften durch Schaffung eigener Wirtschaftsbetriebe.

Doch nicht in allen Zweigen der Wirtschaft ist diese Entwicklung gleich stark gewesen oder gleich weit gediehen. Wo besondere Güteleistungen erstellt werden oder wo der Abnehmer eine Vielzahl von Wünschen in bezug auf Art, Größe und Güte hat, ist kein Raum für Bindungen mit den Mitanbietern gegeben. Oder aber, da ein Ausgleich durch billigere Preise nicht mehr möglich war, die Nachfragenden weichen in andere Bedarfsgebiete aus, Ersatzleistungen werden geboten, neue Wettbewerber treten auf und bieten billiger an. Natürlich spielen hier weitere Ursachen herein: die Schwierigkeit, Ersatzstoffe oder Dienste überhaupt darzustellen oder die notwendigen Kapitalien aufzubringen, Rohstoff- oder Patenthindernisse u. a.

Weiter aber werden durch Marktverbände auch in anderer Hinsicht schwerwiegende Veränderungen hervorgerufen. Sowohl das wirtschaftliche Denken als auch das daraus folgende Handeln, und zwar von der unternehmerischen Tätigkeit



bis herunter zu Einzelheiten kaufmännischer Arbeit werden umgestaltet. Die Ausschaltung des Verlustrisikos, wie sie als Übertreibung des von allen vorsichtigen Wirtschaftlern gehegten Wunsches der Risikobeschränkung in den meisten Marktverbänden erstrebt wird, verführt leicht zum Rentnerstandpunkt und zerstört so die eigentlich unternehmerischen Vorzüge der leichten und schnellen Anpassungsfähigkeit an gegebene Tatsachen und Entwicklungen. Ferner werden bestimmte unternehmerische Tätigkeiten aus ihrem unmittelbaren Wirkungsbereich herausgenommen und auf Verbandsstellen übertragen, so etwa bei Syndikaten der Absatz, bei Einkaufsgemeinschaften die Beschaffung und bei sonstigen Gemeinschaftsstellen die Buchführung, die Materialprüfung, die Normung und Typisierung, die Spezialisierung, die Schaffung von Einheitsmarken oder Durchführung gemeinsamer Werbung u. ä. Das sind erhebliche Beschränkungen in der technischen und kaufmännischen Entschlußfreiheit, ganz abgesehen von den Umstellungen im Herstellungsgang (etwa bei der Spezialisierung) und in der kaufmännischen Geschäftsführung überhaupt.

Endlich wird die Rechnungslegung beeinflusst: Die Zahl der Konten verringert sich, da statt mit den vielen Einzelkunden nur mit der Verbandsverkaufsstelle abgerechnet wird. Eine Trennung in verbandsfremde und Verbandsgeschäfte wird nötig, die Vertreter fallen ganz oder teilweise weg, Kontrollen werden eingerichtet und unter Umständen wieder besondere Maßnahmen zu ihrer Umgehung getroffen. Die Unmöglichkeit, auf dem Markt durch billige Preise oder bessere Erzeugnisse vorwärts zu kommen, läßt das Augenmerk auf die Erzielung von Vorteilen innerhalb des Kartells gerichtet sein: Der Wirtschaftler wird zum Verbandspolitiker, der alle Schwächen, Unklarheiten und Unvollständigkeiten juristischer Abmachungen zu erkennen und auszunutzen trachtet. Andererseits geht der gemeinsame Absatz durch das Verbandsbüro durchaus nicht immer nach kaufmännischen Gesichtspunkten vor sich; der Verkauf verfilzt, bürokratisiert, da ja ein Aufspüren und Werben nur noch Sinn hat, um solche Kunden zu erhalten, die sich vorher in anderen Geschäftszweigen eindeckten oder überhaupt noch nicht, mangels wirklich oder vermeintlich zu geringer Kaufkraft, zu den Abnehmern zählten.

Neuerdings sind, durch besondere Notumstände hervorgerufen, scharfe Staatseingriffe notwendig geworden, die sich zum Teil auf freiwilligen Maßnahmen der Kartelle aufbauen. So sind etwa Neubauverbote, wie sie jetzt in vielen Geschäftszweigen erlassen werden, schon früher zur Bekämpfung der Übererzeugung von einzelnen Verbänden erlassen worden. Die Überwachung der Rohstoffeinkäufe, soweit sie aus dem Auslande erfolgen, wie auch die völlige Umstellung der Zahlungstechnik durch die Devisengesetzgebung, die Verwendungsbeschränkungen für bestimmte Rohstoffe und Fertigerzeugnisse wie auch der Zwang zur gemeinsamen Aufnahme neuer Erzeugungen (Pflichtgemeinschaft des Braunkohlenbergbaus zur Herstellung synthetischen Benzins) sind Beispiele für Einflüsse auf die Leistungsdarbietung, wie sie durch besondere Marktumstände notwendig geworden sind.

**4. Die gesetzlichen Eingriffe.** Neben den vorerwähnten Einflüssen, die sich aus der Lage und Verfassung des Marktes für die Einstellung und Darbietung der betrieblichen Leistungen ergeben, greifen nun noch als oberste Stellen die gesetzgebenden Körperschaften ein. Durch Erlaß von Gesetzen, deren Auslegung nach der Verkehrsauffassung oder sonstigen zeitgemäßen Meinungsströmungen durch oberste richterliche Stellen, wie Reichsgericht, Reichsfinanzhof, Reichsoberhandelsgericht, Kartellgericht u. a. erfolgt, durch Verordnungen der staatlichen Organe und der Sicherheitsbehörden, durch Verfügungen und Entscheidungen der Staats- und Gemeindeverwaltungen wird die staatliche Willensbildung auf die Betriebe übertragen.

Die Art und Häufigkeit ist naturgemäß abhängig von der jeweils herrschenden Staatsauffassung (autoritär oder liberal), von der Staatsform (Demokratie, Monarchie), der Finanzlage (Steuern und Abgaben) und der weltwirtschaftlichen und

binnenwirtschaftlichen Entwicklung, welche die äußere und innere Handels-, Industrie- und Gewerbepolitik bestimmt (Devisen- und Zollpolitik, Rohstoffbewirtschaftung, Kontingentierung, Fabrikationseingriffe, etwa in der Margarineherstellung u. a.). Auch nach der Größe der Betriebe (nach Arbeiterzahl oder Kapitalausstattung), der Betriebsart (Handwerk, Industrie, Handel, Bank u. a.), der Betriebsform (Einheitspreis- und Massenversandgeschäfte, Bau- und Zwecksparkassen), ja sogar nach der Betriebstechnik (Maschinenverbot im Zigarren-gewerbe) sind die Eingriffe des Gesetzgebers verschieden. Endlich sind die Zusammenschlüsse der Betriebe (Kartellgesetzgebung) und der Arbeiterschaft sowie alle Beziehungen zwischen Betriebsinhabern und Mitarbeitern seit jeher Ziel und Gegenstand gesetzlicher Beeinflussung gewesen (so die Sozialgesetzgebung, Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit, Arbeitsgerichtsgesetz, Betriebsrätegesetz).

Natürlich sind von den zahllosen Einwirkungsbereichen des Staates über die Gesetzgebung und sonstige Rechtsordnung hier nur die von Belang, die sich unmittelbar auf die Erstellung und Darbietung der betrieblichen Leistung auswirken. Aber auch sie können wegen ihrer großen Zahl nur andeutungsweise angegeben werden, um zu zeigen, mit welchen Einflüßbereichen bei der betrieblichen Arbeit gerechnet werden muß.

So werden etwa bestimmte Formen der Rechnungslegung und der Prüfung vorgesehen (Vorschriften über Buchführung und Bilanzierung, Gliederung und Zeiträume der Veröffentlichung des Rechnungsabschlusses, Prüfung des Abschlusses durch besonders bestellte Wirtschaftsprüfer bei Aktiengesellschaften u. a.), oder es wird die Zusammensetzung der Aufsichtsorgane näher umrissen (§§ 243, 245 HGB., § 36 GenGes.). Bis in geringste, aber darum nicht unwichtige Kleinigkeiten wirken sich die gesetzlichen Vorschriften aus: so ist etwa die Einführung der Durchschreibebuchführung mit ihren vielfachen arbeitstechnischen Vorzügen lange Zeit durch die Bestimmung des HGB., daß „die Bücher gebunden und Blatt für Blatt mit fortlaufenden Zahlen versehen sein“ sollen (§ 43 HGB.), erschwert worden; erst einige Handelskammer-Gutachten und darauf fußende Gerichtsentscheidungen brachten eine Änderung. Auch die langjährige Aufbewahrungsfrist der Handelsbücher und der Korrespondenz (§ 44 HGB.), sogar der Belege, Rechnungen, Frachtbriefe, Quittungen usw. (§ 162, 6 RAO.) hat bedeutsame Wirkungen auf die Arbeitsweise.

Für bestimmte Betriebe, etwa Buchdruckereien und Schriftgießereien, Getreidemöhlen, Bleihütten, chemische und Zigarrenfabriken und viele andere bestehen aus besonderen Gründen Schutz- und Anordnungsvorschriften lt. Gewerbeordnung und anderen Bekanntmachungen; Polizeivorschriften können die Errichtung von Betrieben in geschlossenen Ortsteilen ganz verbieten, unter Umständen aus Gründen der Bau- und Siedlungsplanung, meist aber wegen Lärm-, Abwasser-, Abdampf- oder Staubstörungen. Als ein Beispiel sei der Bergbau genannt, der durch die Berggesetze der einzelnen Länder in Bau und Betrieb (Sicherung der Schächte und Grubenbaue, Beschränkung der Arbeitszeit, Ausschluß von jugendlichen Arbeitern und Frauen, laufende Beaufsichtigung durch die Bergbehörde) weitgehend beeinflußt wird. Doch auch alle übrigen Gewerbe-zweige, für welche die Bestimmungen der Gewerbeordnung gelten, unterliegen der staatlichen Aufsicht durch besondere Gewerbeaufsichtspersonen, welche vor allem die gesetzlichen Arbeiterschutzmaßnahmen zu überwachen und auf Abstellung von Übelständen zu dringen haben. Allein die große Zahl der erlassenen Verordnungen und Gesetze über den Schutz der Arbeitenden und die Ausgestaltung der Arbeitsplätze und Nebenräume, über die Regelung der Arbeitszeit und der Entlohnung (Verbot der Naturalentlohnung!) macht eingehende Kenntnisse bei der Führung und Ausgestaltung eines Wirtschaftsbetriebes erforderlich.

Weiter gelten einschneidende Vorschriften für die Anzahl der Arbeiter und Angestellten: Verbot der Kinderarbeit in Betrieben über 10 Personen (§§ 134, 135 GO.), Bestimmungen über jugendliche und weibliche Arbeitnehmer, die Beschäftigung von Schwerbeschädigten (Ges. vom 12. Januar 1923 und 8. Juli 1926) und Ausländern (Verordnung vom 2. Januar 1926). Daneben wird die Form der Einstellung (so die Abgabe der Steuerkarte, der Quittungskarte der Invaliden- und Angestelltenversicherung, des Arbeitsbuches bei Jugendlichen [neuerdings bei allen Arbeitnehmern] oder der Abgangsbescheinigung, die Aushändigung bestimmter Papiere, wie der Arbeitsordnung [nach § 134e GO.] geregelt. Selbst für Heimarbeiter sind besondere Schutzmaßregeln getroffen: Ausliegen der Stückverdienstsätze in den Arbeitsausgaberräumen, Ausstellung von Lohnbüchern und Arbeitszetteln, Schutz gegen unnötigen Zeitverlust bei Entgegennahme und Ablieferung der Arbeit; bei Bedarf kann sogar die Einrichtung von Betriebsstätten polizeilich angeordnet und eine bestimmte Regelung des Betriebs getroffen werden.

In vieler Hinsicht greift die Steuergesetzgebung noch stärker in die betriebliche Arbeitsgestaltung ein als die übrigen Rechtsgebiete: Die Biersteuern beispielsweise haben nach Form und Höhe mehrfach umwälzend auf die Brauereitechnik und die Herstellungs- und Absatzorganisation eingewirkt, ganz abgesehen von den Vorschriften über die Führung bestimmter Bücher über die handelsrechtlichen Vorschriften hinaus: Zuckerbuch, Sudbuch, Biersteuerbuch, Haustrunkverzeichnis zur mengenmäßigen Überwachung. Filialsteuern führen zur Auflösung ganzer Verkaufsnetze, Art und Auslegung der Umsatz- und Kapitalverkehrssteuern zur Änderung des Konzernaufbaus, Stempelsteuern (z. B. der Bestellscheine) zur Umwälzung des Vordruckwesens oder sogar der ganzen Einkaufs- und Bestelltechnik, Fusionssteuern wirken auf das Zustandekommen und Lösen von Betriebszusammenfassungen ein. (Vgl. hierzu A. Siegert: Der gestaltende Einfluß der Steuern auf Produktionstechnik und Betriebsorganisation, 1935.)

Das Gesetz über die Wirtschaftswerbung mit seinen weitgehenden Auswirkungen greift tief in die Werbungstätigkeit ein, ist natürlich besonders für das Druckerei- und Verlagsgewerbe bedeutsam und hat hier viele Verschiebungen gebracht. Bei Banken und Außenhandelsfirmen wirken besonders die Devisen- und Rohstoffüberwachungsverordnungen und Gesetze umwälzend auf die innere Gestaltung der Arbeit, besonders auf die Formular- und Zahlungstechnik, ganz abgesehen davon, daß bei den Import- und Exportfirmen die Art des Ein- und Verkaufs völlig verändert wird (oft sind heute über 20 Arbeitsgänge und entsprechend viel Formulare notwendig, um den bei einem einzigen Auftrag nötigen Behördenverkehr zu bewältigen).

Sehr weitgehend sind die Auswirkungen der Tätigkeit der im Zusammenhang mit der Devisenknappeit Deutschlands errichteten 25 Überwachungsstellen für Rohstoffe und Fertigwaren. Von einzelnen Überwachungsstellen sind Anordnungen über die beschränkte Verwendung ausländischer Rohstoffe und Halbwaren ergangen, welche durch einheimische Stoffe ersetzt werden mußten. Die betroffenen Betriebe müssen sich in ihren Herstellungs- und Bearbeitungsverfahren darauf umstellen, was einschneidende Änderungen mit sich bringt. Es sei die Ersetzung des Kupfers durch Aluminium in der Elektroindustrie, die Verwendung inländischer Gerbstoffe bei der Lederherstellung, die Verarbeitung von Kunstwolle und Kunstfasern in der Textilindustrie erwähnt; durch die andersgearteten technischen Eigenschaften wird die Verarbeitungstechnik zur Umstellung gezwungen, wird die Anschaffung anderer Maschinen erforderlich, muß die Gestaltung der Fertigerzeugnisse geändert werden (vgl. die weiteren Ausführungen in A III).

Ganze Gebiete werden ausgeschaltet (fahrende Verkaufsfirmen des Kleinhandels, z. B. das Migrossystem in Berlin) oder zum mindesten stark behindert (Warenhäuser, Klempnergeschäfte, Versand- und Großfilialbetriebe).

Kurz: es ist festzustellen, das hinter der betrieblichen Leistung eine ungeheure Vielzahl von gesetzlichen Maßnahmen und Unwägbarkeiten steht, die zwar im einzelnen nicht sämtlich zur Darstellung kommen können, aber, im Hintergrund stehend, doch für das Verständnis der betrieblichen Arbeit begriffen werden müssen.

## II. Die Betriebsarbeit.

**1. Vorbemerkung.** Unter Arbeit wird im Schrifttum verstanden: jede menschliche Kraftleistung, die die Erreichung eines äußeren Erfolges zum Ziele hat, oder jede menschliche Tätigkeit, die ihren Zweck außer sich selbst hat (Bücher). Nach der letzteren Auffassung unterscheidet sich die Arbeit vom bloßen Spiel (das auch eine Kraftäußerung oder Tätigkeit in sich schließt) dadurch, daß beim Spiel der Zweck in der Tätigkeit selbst, eben im Spiel, liegt. Die Zwecke, denen die Tätigkeit zu dienen bestimmt ist, können freilich sehr verschieden sein. So liegt Arbeit in diesem Sinne vor, wenn der Spaziergänger etwas für seine Gesundheit tut, die Berufsspielerin im Spielsaal ihren Lebensunterhalt zu verdienen sucht, der Maler ein Gemälde fertigstellt, der Arzt seinen Beruf ausübt oder der Gelehrte ein Buch schreibt. Die Tätigkeit, die die Wirtschaft erfordert und sich im Betriebe vollzieht, ist die Betriebsarbeit, gewöhnlich auch Arbeit schlechthin genannt. Im folgenden ist immer die Betriebsarbeit gemeint, wenn von Arbeit schlechthin die Rede ist.

Man erkennt aus dieser Begriffsklärung, daß die Arbeit so alt (und notwendig) ist wie die Wirtschaft, und sie solange einen wichtigen Bestandteil des menschlichen Lebens ausmacht, als nicht wieder ein Paradies auf Erden kommt. Man darf allerdings nicht übersehen, daß sich die Notwendigkeit der Arbeit nur auf die Menschen als solche bezieht und nicht unbedingt für

jeden einzelnen Menschen gegeben ist. Auch abgesehen von den Nicht-Arbeitsfähigen (Kindern, Kranken, Greisen) hat es zu allen Zeiten und bei allen Völkern Menschen gegeben, die es durchaus verstanden haben, die Notwendigkeit (und die Last) des Arbeitens mehr oder weniger auf andere Gattungsgenossen abzuwälzen, wie überhaupt die Menschen in den verschiedenen Zeitaltern eine verschiedene Stellung zu der Arbeit eingenommen haben. Man denke nur an die eigenartige Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau bei den Naturvölkern, wo die Frau die eigentliche Wirtschaftsarbeit verrichtete und der Mann sich der Jagd widmete, in den Krieg zog oder die Stammesangelegenheiten besorgte. Oder an die weit verbreitete Erscheinung der Sklavenarbeit, die sich nicht nur auf Muskeltätigkeit bezog, vielmehr auch geistiger oder künstlerischer Art sein konnte. Die Herrenvölker des Altertums verachteten die Arbeit; sie empfanden sie als einen Fluch, der auf dem Menschengeschlecht lastete, eine Auffassung, die noch heute bei vielen Völkern anzutreffen ist.

Eine grundsätzliche Änderung brachte das Christentum, indem es die Arbeit als eine Bewährung vor Gott erklärte; diese Auffassung erfährt in den Klöstern des beginnenden Mittelalters ihre höchste Vollendung: die Arbeit wird zum Gottesdienst. Die Reformation gibt diese starre Bindung wieder frei, und der Calvinismus sieht in dem Erfolg der Arbeit die eigentliche Bewährung vor Gott. Damit rückt die Arbeit zum Selbstzweck empor; im Kapitalismus wird der Mensch der Arbeit untergeordnet (E s c h m a n n). Die Freude an der Arbeit ist hier nur bei wenigen geblieben; die alte Auffassung vom Fluch der Arbeit bricht wieder hervor. Indem der Nationalsozialismus die Politik zum Schicksal erklärt, die Wirtschaft der Politik unterstellt, erhält die Arbeit einen übergeordneten Sinn: Dienst an der Volksgemeinschaft. Der Nationalsozialismus verkündet das Recht auf Arbeit, das er durch seine Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit zu verwirklichen trachtet. Die Arbeit erhält dadurch einen neuen Wert: die beglückende Befriedigung aus der Arbeit wird nicht mehr allein in der Arbeit selbst empfunden, sondern auch in Verbindung mit der Volksgemeinschaft gebracht. „Die Arbeit ist die dynamische Kraft des Lebens“ (M ö n c k m e i e r).

Angesichts dieser Bedeutung der Arbeit für den einzelnen Menschen, den Wirtschaftsbetrieb wie für die Volksgemeinschaft kann es nicht wundernehmen, wenn der Arbeit eine besondere wissenschaftliche Behandlung und ein ausführliches Schrifttum zuteil wird. So ist eine eigene Arbeitswissenschaft entstanden, die von der Arbeit als solcher ausgeht, ihr Wesen, Vorkommen und ihre Eigentümlichkeiten untersucht und ihre Bedingtheiten und Ausstrahlungen nach allen Richtungen des menschlichen Gemeinschaftslebens hin verfolgt.

Über das umfangreiche Gebiet, das die Arbeitswissenschaft zu überspannen versucht, gibt die Anzeige über das Erscheinen eines Handbuchs der Arbeitswissenschaft interessanten Aufschluß. So enthalten: Band I und II die medizinischen Grundlagen der Arbeit, die Psychologie der Arbeit, die Fertigungslehre (!), die Arbeitspädagogik, das Arbeitsrecht, die Wirtschaftslehre der Arbeit, die Philosophie der Arbeit — insgesamt 2612 Seiten; Band III: Die Arbeitsmedizin umfaßt die Anatomie und Physiologie der Arbeit, Arbeitshygiene und Arbeiterschutz, Pathologie und Therapie der Arbeit; Band IV: Handbuch psychotechnischer Eignungsprüfungen; Band V: Objektpsychotechnik: Arbeits- und Berufspsychologie, Psychotechnik der Organisation in Fertigung, Verwaltung, Werbung, Psychotechnik der Menschenwirtschaft — bei diesem Unikum von Wort- (und Sach-)bildung wollen wir Schluß machen und nur noch feststellen, daß das Handbuch allein über 6000 Seiten stark ist. (Fürwahr: eine gewaltige Arbeit sowohl von seiten der Verfasser als auch auf seiten der Leser!) Man erkennt aus der Inhaltsübersicht zugleich das System der Arbeitswissenschaft: Zusammenfassung aller auf die Arbeit bezüglichen Tatsachen, Vorgänge, Maßnahmen und Wirkungen und Heranziehung aller Wissenschaftsgebiete, die mit der Arbeit irgendwie zusammenhängen. Zu letzteren gehört auch die Wirtschaftslehre; sie erscheint hier als ein kleiner Unterteil der Arbeitswissenschaft.

Demgegenüber gehen wir in der Wirtschaftslehre von dem Wirtschaftsbetrieb aus: in diesem erscheint die Arbeit als ein wichtiges Mittel des Wirtschaftens, also des Betriebs. Wenn daher im folgenden weiter von Arbeit die Rede ist, so geschieht dies in Zuordnung der letzteren zum Betrieb (oder, wie man auch sagt: vom Betriebe aus gesehen, womit jedoch keinerlei Beengung in den Aussagen verbunden zu sein braucht).

In dem Schrifttum der Wirtschaftslehre ist es üblich, verschiedene Arten der Betriebsarbeit zu unterscheiden: So gliedert z. B. Philippovich die Arbeit in: 1. die auf den Wirtschaftsplan gerichtete, 2. die leitende technische (eigentlich technische), kaufmännische oder ordnende und 3. die ausführende Arbeit. Bei Julius Wolf finden wir folgende Gliederung: 1. die schöpferische, vornehmlich

auf „technische Ideen“ gerichteten Inhalts (Erfinder, Entdecker), 2. die dispositive (Arbeit der Arbeitsorganisation und Leitung, Unternehmerarbeit), 3. die exekutive, die des Arbeiters im engeren Sinne, und 4. die automatische (unter Verzicht auf jedes geistige Element).

So wichtig und notwendig diese Unterscheidungen sind, wenn man die Arbeit in den Wirtschaftsbetrieben praktisch gestalten (und ihr Wesen wissenschaftlich erfassen) will, so wollen wir uns doch an dieser Stelle nicht weiter mit ihren Einzelheiten beschäftigen (sondern einstweilen nur von ihnen Kenntnis nehmen). Wir gehen im folgenden den Weg, zunächst die Betriebsarbeit als solche zu erkennen und zu bestimmen. Wir zielen hierbei auf den Begriff (und Inhalt) der kaufmännischen Arbeit ab, die uns in diesem Buch in erster Linie angeht. Wenn wir hierbei auch dem anderen Teil der Betriebsarbeit, der technischen Arbeit, Beachtung schenken, so hat das folgende Gründe: Weder der Begriff der technischen noch der der kaufmännischen Arbeit steht eindeutig fest; die technische und kaufmännische Arbeit gehen (selbst wenn sie begrifflich getrennt sind) in der Praxis häufig ineinander über oder bedingen sich gegenseitig; es müssen daher die Personen, die sich mit der kaufmännischen Arbeit beschäftigen, mehr oder weniger eingehend auch über die technische Arbeit Bescheid wissen; endlich können gewisse Formen, Verfahren und Maßnahmen, die auf dem einen Gebiet zu Hause sind, auf das andere Gebiet übertragen werden — oder auch nicht, dann ist es gut, die besonderen Bedingungen und Voraussetzungen hierfür zu kennen. Naturgemäß wird die technische Arbeit im folgenden nur insoweit behandelt, als es zu ihrem Verständnis und als Ergänzung für die kaufmännische Arbeit erforderlich ist.

Die Gestaltung der Arbeit durch den Menschen und für den Menschen wird im Hauptteil C: Die Betriebsorganisation dargestellt, wo auch die einzelnen Arten der Arbeit (obige Unterscheidungen) zu ihrem Recht kommen. Vorher wollen wir uns im Hauptteil B mit dem Menschen im Betrieb beschäftigen.

**2. Die technische Arbeit.** Wir wollen die Eigenart der technischen Arbeit auf drei Gebieten verfolgen: als landwirtschaftliche, bergbauliche und gewerbliche Arbeit.

a) Der landwirtschaftliche Betrieb will dem Boden Früchte abgewinnen. Er bearbeitet die Erdoberfläche durch Pflügen, Düngen, Bewässern, Brachen und Säen in der Absicht, die Naturkräfte so zu leiten, daß der Boden die gewünschten Erzeugnisse hervorbringt. Ähnlich liegt es bei der mit der Landwirtschaft in der Regel verbundenen Viehzucht. Kennzeichnend ist also die Bearbeitung der Erdoberfläche, die Arbeit am Boden, die Wartung und Pflege der Tiere und weitgehende Abhängigkeit von den Naturkräften. Dazu kommt, daß die Arbeit selbst wieder von der Art des Bodens abhängig ist, daß sie weitgehend vom Klima und Wetter bedingt ist und sich zu gewissen Zeiten zusammendrängt.

Die Beschaffenheit des Bodens, dessen Güte im Hinblick auf die Ergebnisse sehr verschieden ist, beeinflußt die Art der Acker-, Wiesen- und Waldnutzung. Die wechselnde Güte der Weiden und Felder zwingt zur Änderung der Betriebsführung, für die sich besondere Systeme nach jahrhundertelanger Übung herausgebildet haben. Verschlechterte oder verbesserte Wegeverhältnisse oder veränderte Marktlagen bedingen Verschiebungen zwischen Wald- und Landwirtschaft. Wärme- und Niederschlagsverhältnisse sind in stärkster Weise bestimmend für die Art und die Einteilung der Arbeit, welche durch ungünstige zeitliche Aufeinanderfolge gekennzeichnet ist. Aus diesen Gründen ist eine Arbeitsteilung sehr erschwert und auch eine Gliederung nur bedingt und zeitweilig möglich, so daß die daraus entspringenden großen Vorteile nicht voll ausgenutzt werden können. Aber nicht nur eine Arbeitsgliederung ist unmöglich, sondern auch einer Beschränkung auf einzelne Erzeugnisse sind durch die Natur enge Grenzen gesetzt, da eine Ausnutzung der Bodenkräfte durch verschiedenartige und wechselnde Bebauung sehr viel besser gelingt als durch einseitige und dauernde Erzeugung eines einzigen Gutes, ganz abgesehen von dem größeren Wagnis durch pflanzliche und tierische Schädlinge sowie Mißernten bei Einheitsbebauung.

Ganz allgemein ist die landwirtschaftliche Arbeit einer Einwirkung durch rationelle Verfahren weniger zugänglich, obwohl sie in letzter Zeit mit Erfolg zur Anwendung gebracht wurden: Zum Beispiel künstliche Regen- und Bewässerungsanlagen, Bodenbeheizung, Bodenverbesserung durch Schlick- oder Moorzugabe, Erhöhung der Zahl der anfallenden Eier durch

zweckmäßige künstliche Stallbeleuchtung. Das zeitliche Nacheinander der landwirtschaftlichen Arbeit kann nicht in ein Nebeneinander verwandelt werden, da der organische Wachstumsvorgang einer zeitlichen Beeinflussung nicht zugänglich ist. Daher ist auch eine Verwendung von Maschinen in großem Ausmaß eine zwiespältige Angelegenheit, da sie nur wenige Tage oder Wochen in Arbeit sein können, dann allerdings durch die Zusammendrängung der Arbeit auf kurze Fristen (infolge der Witterung!) zum Ausgleich von Beschäftigungsspitzen und zur Arbeitsbeschleunigung fast unentbehrlich sind.

Die der Landwirtschaft verwandte Forstwirtschaft zeigt als Eigenart die besonders hervortretende Bedeutung der Natur als Erzeugungsfaktor. Die eigentliche forstwirtschaftliche Arbeit ist auf sehr lange Sicht eingestellt: der Pflanzungsplan ist wesentlich für das Ergebnis, für das im übrigen nur eine laufende Überwachung und Schädlingsbekämpfung maßgebend ist: Art und Umfang der Bepflanzung und des Holzschlags, Pflege des Pflanzenbestandes und des Wildes. Der Baumbestand ist nicht nur als Gütervorrat für wirtschaftliche Zwecke anzusehen (Nutzholz, Bauholz, Brennholz), sondern er ist auch wichtig als Schutz gegen Flugsand- oder Schneeverwehungen und Regenabschwemmungen, als Ausgleich der klimatischen Verhältnisse (Kälte — Wärme), zur Förderung der Niederschläge und Speicherung der Bodenfeuchtigkeit u. a.

Da außerdem das langsame Wachstum fast alle Voraussagen künftiger Verwertungsmöglichkeiten des Holzes (vor allem der verschiedenen Arten) sehr erschwert, ein planloser Raubbau aber größten Schaden für die Gesamtheit verursacht, ist die Forstwirtschaft fast überall unter die Oberaufsicht des Staates gestellt, ja, sie wird — auch wegen der großen Flächen — sehr oft vom Staat selbst ausgeübt.

b) Der Land- und Forstwirtschaft ähnlich ist der Bergbau, der sog. Abbaubetrieb, wegen der Bindung an den Standort und die Abhängigkeit von den Bodenverhältnissen. Er unterscheidet sich dadurch, daß er es mit einem leblosen Stoff, dem Mineral, zu tun hat, das er dem Boden entnimmt, zerkleinert, sortiert und klassiert. Im ganzen ist der Bergbau einer sehr weitgehenden rationalen und mechanischen Arbeitsweise zugänglich, im Gegensatz zu dem organischen Wachstumsprozeß, der die Land- und Forstwirtschaft beherrscht. Im Bergbau tritt uns die eigentliche technische Arbeit entgegen.

Die Abtrennung der Mineralien von dem umgebenden Gestein, mit dem sie mehr oder minder fest verwachsen sind, die Hereingewinnung der lockeren, zusammenhanglosen Massen oder der festen Gesteinsblöcke hat zur Ausbildung besonderer Gewinnungs- oder Abbauverfahren geführt, die je nach der Lage (Tagebau — Tiefbau) und dem Neigungswinkel (Einfallen) der Lagerstätte oder ihrer Mächtigkeit und Güte, der eigenen Härte oder der Beschaffenheit des Nebengesteins, der notwendigen Teufe oder den Gebirgsverhältnissen (wie Gesteins- und Gasdruck, Hitze, Verwerfungen, Wasserzuflüsse u. a.) verschieden angesetzt werden. Auch die Voraussehbarkeit der Lagerstätte, etwa ob Flöze oder Lager von mehr oder minder übersehbarer Mächtigkeit, Schichtung und Ausdehnung vorhanden sind, wie meist im Kohlenbergbau, oder ob Gänge, Stöcke, Nester oder Linsen im Gebirge ohne erkennbare Anhaltspunkte zerstreut und mit wechselndem Gehalt nach Güte und Menge vorkommen, wie oft im Erzbergbau, spielt für das Abbauverfahren und die dabei zu entwickelnde Technik eine große Rolle.

Das weitgehend einheitliche und geschlossene Erzeugnis ermöglicht eine weitgehende Mechanisierung, vor allem außerhalb der eigentlichen Gewinnung — beim Braunkohlentagebau aber auch dort —, so daß nicht nur ein Mindestmaß an Aufsicht und Kontrollen, sondern auch an Schreibearbeit und sonstiger Verwaltungsarbeit nötig ist. So hat der technische Betrieb im Bergbau durchaus das Übergewicht, was durch die Herausnahme des Verkaufs bei syndizierten Erzeugnissen (Kohle) aus dem eigentlichen Betriebsbereich noch stärker unterstrichen wird.

c) Die gewerbliche Arbeit (im engeren Sinne) stellt die weitere Bearbeitung und Umformung der durch Anbau und Abbau gewonnenen Stoffe dar; sie beruht entweder auf mechanischen oder chemischen Verfahren, wobei unter mechanischer Arbeit eine Änderung der äußeren Form, unter chemischer eine Änderung der

inneren Stoffnatur, des Stoffgefüges, zu verstehen ist. Hervorgegangen aus einer in stetiger Wechselwirkung von Bedarf und Bedürfnisbefriedigung entstandenen Verfeinerung der Zwecke, unternimmt es die gewerbliche Arbeit, diesen verfeinerten und bis ins kleinste verschiedenartigen, oft wechselnden Zwecken die entsprechenden Mittel — die Brauchbarkeiten — zur Verfügung zu stellen.

Erhitzen, Rösten, Kochen, Verdampfen, Vergasen, Niederschlagen, Lösen, Trocknen, Pressen, Entspannen, Elektrolysieren u. a. sind die verschiedenen Verfahren, welche der chemischen Arbeit zugrunde liegen; Apparate aller Art, Kessel, Blasen, Retorten, Röhren und andere offene und geschlossene Behälter, ferner Pumpen, Kompressoren, Kühler, Ventile, Schieber, Vorlagen, Feuerungs- und Beheizungsanlagen sind die Einrichtungen, die bei dieser Arbeit Verwendung finden.

Ganz anders geartet, obwohl häufig in die chemische Arbeit übergehend, ist die mechanische Arbeit. Hier werden Stoffe zermahlen, zersägt, geschnitzt und zerschnitten, gebogen, geschlagen, verdreht und zerspannt, gedrückt, geprägt, gewalzt und gezogen, ohne daß eine Änderung des Stoffes erfolgt und beabsichtigt ist, wengleich oft eine Erweichung und Verflüssigung, eine Erhärtung und Erstarrung bei diesen Bearbeitungen eintritt oder zur leichteren Bearbeitung vorgenommen wird. Das Werkzeug und die Maschine in ihren vielgestaltigen Abwandlungen sind die vorherrschenden Arbeitsmittel. Mit ihrer Hilfe werden mehr oder minder feste Stoffe in ihrer Form verändert, verlängert, verdünnt, verkürzt, verdickt, werden sie auseinandergetrennt, sinnvoll geformt und nach neuem Plan wieder zusammengefügt. Lösbare und unlösare Verbindungsmittel und Verbindungsverfahren bilden die Elemente aller mechanischen Arbeit: So Verschraubung, Vernietung, Verkeilung, Verkupplung oder Verwebung, Verknüpfung, Verzahnung, Verkettung oder Verklebung, Verlötung, Verschweißung.

Ist die chemische Arbeit gekennzeichnet durch eine gewisse äußerliche Ruhe, die nur durch Brodeln, Zischen, Summen und aufsteigende Dämpfe die Arbeit in den Apparaten verrät, so ist das Bild der mechanischen Arbeit beherrscht von der Bewegung; Räder, Stangen, Spindeln, Schneiden, Walzen und Scheiben mit ihren Verbindungsteilen werden mit- und gegenläufig in Bewegung gesetzt, Formänderungsarbeiten durch genau vorberechnete und abgesteckte, geradlinige oder drehende Bewegungen von Kraft und Widerstand leistenden, mehr oder minder festen Körpern sind der technische Ausdruck. So entstehen aus den Rohstahlblöcken das Walzeisen, die Bleche, Röhren, Stangen und Drähte, die Drahtgewebe, Drahtstifte, Nadeln, die Ketten, Federn und Seile, so in Formerei und Gießerei die mannigfachen Einzelteile, deren Bearbeitung und Zusammenfügung unsere Maschinen und Gebrauchsgegenstände des täglichen Lebens ergeben. In ähnlicher Weise arbeitet auch das Textilgewerbe, das aus kurzen, biegsamen Fasern durch Aneinanderlegen und Zusammendrehen beliebig lange Fäden spinnt, welche sie durch Weben, Flechten, Koppeln und Knüpfen zu festen, unelastischen Geweben — den Tuchen — oder durch Wirken, Stricken und Häkeln zu losen, elastischen Maschenwaren weiterverarbeitet, aus denen dann das Bekleidungs-gewerbe unsere Kleidung anfertigt oder sonstige Gebrauchsgegenstände liefert (Teppiche, Gardinen, Decken, Säcke, Zeltbahnen u. a.). Auch die Holzbearbeitung und das Baugewerbe arbeiten mit gleichen Mitteln und Verfahren, wengleich, besonders beim letzteren, die menschliche Arbeit gegenüber der Maschine heute noch vorherrscht, was übrigens bei jedem Zusammenbau, ob Haus oder Brücke, Schiff oder Maschine, der Fall ist.

Eigenartige technische Arbeit wird in den Krafterzeugungs- und Verkehrsbetrieben geleistet. Sie besteht vorwiegend in der Bedienung und Wartung der benutzten Maschinen und Vorrichtungen, eine technische Leistung, die durch das Betreiben der technischen Hilfsmittel allgemein notwendig wird. Ihr Ausdruck ist der Maschinenbediener als Lokomotivführer, Kraftfahrzeugführer, Kranführer, Straßenbahnfahrer, als Fördermaschinist oder Maschinen-

fahrer im Walzwerk, in der Maschinenzentrale, im Kraftwerk. Diese Tätigkeit erfordert weniger die Kenntnis der Herstellung als vielmehr der Wirkungsweise der zu betreuenden Maschinen. Dabei sind etwa im Verkehrsbetrieb nur die Vorgänge und Verrichtungen, die der Schaffung und Erhaltung der Beförderungsgelegenheit selbst dienen, als rein technische Verkehrsarbeit anzusehen, also das Betreiben und Unterhalten der Verkehrsmittel, während alles, was zur Vermittlung und Förderung der Benutzung geschieht, der kaufmännisch-verwaltenden Arbeit zuzurechnen ist.

Kennzeichnend für alle technische Arbeit ist jedoch neben der Verschiedenheit der Gebiete eine kaum minder große Mannigfaltigkeit der technischen Tätigkeit selbst. Die technische Arbeit umfaßt die Forschung, Berechnung und Planung, den Entwurf und die zeichnerische Gestaltung, die Durchführung von Versuchen und Prüfungen, den Aufbau und den Betrieb der Anlagen. Die Unmöglichkeit, alle Gewerbezweige und Tätigkeitsgruppen in einer Person zu erfassen, hat zu sehr weitgehenden Spezialisierungen gezwungen. Es gibt nicht Konstrukteure schlechthin, nicht einmal Maschinen- oder Elektrokonstrukteure, sondern Konstrukteure für Pumpen, für Vorrichtungen und Werkzeuge, für Transformatoren, für Dieselmotoren, für Flugzeuge, für Turbokompressoren, Preßluftwerkzeuge, Transportgeräte, für Schwachstromanlagen, Meßgeräte, Beleuchtung, für Stahlhaus-, Brücken- und Wasserbau, kurz: für jedes geschlossene technische Gebiet hat sich ein Fachmann herausgebildet. Das gleiche gilt für den Entwurfs- und den Bau- und Betriebsleiter: Bau-, Berg-, Verkehrs- und Hüttenwesen, chemische, Zucker-, Brau- und Textilindustrie, sie alle verlangen Fachwissen, wobei sich auch hier noch besondere Zweige herausgeschält haben: der Vermessungsfachmann im Bau- und Verkehrswesen, der Markscheider im Bergbau, der Laborant in der Chemie. Bis in die untersten Stufen der eigentlichen Ausführung ist die Scheidung zu erkennen, die sich aus der Notwendigkeit ergibt, dem Bedürfnis ein einwandfreies, wertvolles Erzeugnis, ein Gut, zur Verfügung zu stellen.

**3. Die kaufmännische Arbeit.** Nach dem Vorstehenden können wir zunächst negativ sagen: der Handelsbetrieb als der Träger und augenfälligste Vertreter der kaufmännischen Arbeit gewinnt weder dem Boden Güter ab, noch nimmt er an ihnen Veränderungen durch Be- oder Verarbeitung vor. Hieraus ergibt sich, daß die Arbeit im Handelsbetrieb keine Arbeit an den Gütern selbst ist: die Güter werden von den land- und forstwirtschaftlichen und den gewerblichen Betrieben erworben und im gleichen Zustand weiter veräußert. Positiv ausgedrückt besteht also die kaufmännische Arbeit darin, daß Güter gekauft und verkauft werden. Der Handelsbetrieb kauft die Ware zu der Zeit oder an dem Ort, wo sie billig ist, und sucht sie dort zu verkaufen, wann und wo er einen höheren Preis dafür erzielt. Die kaufmännische Arbeit ist ihrem Wesen nach also mehr geistiger Art: im Vordergrund steht die Überlegung, welche Ware wann und an welchem Ort gekauft und wann oder wo sie mit Vorteil wieder verkauft wird.

Der Kaufmann als der Träger des Handelsbetriebes verschafft sich die zu diesem Zweck erforderliche Kenntnis von den verschiedenen Waren, ihren Eigenarten und ihrer Bedeutung, sei es für sein Heimatland oder darüber hinaus. Er sucht in Erfahrung zu bringen, wer die einzelne Ware herstellt, woraus sie hergestellt wird, ob ein Bedarf für sie vorhanden ist oder ob sie ein vorhandenes Bedürfnis zu befriedigen imstande ist. Den Herstellern nimmt er die Mühe des Absatzes ab, indem er die Ware zu einem festen Preis kauft. Er vergleicht die Preise der Hersteller miteinander, spornt sie an, die Güter zu niedrigen Preisen zu erstellen; andere Kaufleute treten mit ihm bei der Beschaffung der Ware in Wettbewerb: so wird der Kaufmann zu einem wichtigen Glied der Markt- und Preisbildung. Von hier aus kann es geschehen, daß er sich ganz von der Ware loslöst und seine Gedanken allein auf die Bewegung der Preise richtet: der Spekulationshandel.



Auf der anderen Seite verkauft der Handelsbetrieb die angeschafften Waren an die Verbraucher oder an die Weiterverarbeiter, wenn es sich um Roh- und Halbfertigerzeugnisse oder um Werkzeuge und Maschinen handelt. Hier tritt ihm die Aufgabe entgegen, den Bedarf ausfindig zu machen, eine kommende Nachfrage zu erkennen oder ein vorhandenes Bedürfnis zu wecken, die Nachfrage nach irgend einem Gut lebendig zu machen. In dieser Arbeit leistet der Kaufmann Pionierdienste für den Hersteller, indem er die Nachfrage auf dessen Erzeugnisse lenkt. Insbesondere dem Kleinhändler fällt diese Aufgabe zu. Dieser sucht seine Abnehmer im schriftlichen und mündlichen Verkehr von der Güte oder Zweckmäßigkeit seiner Waren zu überzeugen, sucht also mit geistigen Waffen den Kunden zum Kaufen zu bewegen. Die Beeinflussung des Käufers spielt auch im Großhandel eine Rolle beim Verhandeln — daher Handel —, wobei es darauf ankommt, dem anderen den Abschluß eines Geschäftes so mundgerecht zu machen, daß dieser glaubt, durch Unterlassen des Geschäftes einen Schaden zu erleiden. Hierzu kommt noch die von der Wirtschaft her gebotene Notwendigkeit, bei dem Preisvergleich an die Gestaltung der eigenen Kosten zu denken, die kalkulatorischen Überlegungen mit dem Handeln, der Beeinflussung des Käufers, zu verbinden.

Im Gegensatz zur landwirtschaftlichen und gewerblichen Arbeit ist also die kaufmännische Arbeit geistiger Art; sie haftet nicht an der Ware, sondern liegt in der Meisterung marktwirtschaftlicher Vorgänge und in der Beeinflussung der Willenshandlungen der Partner, mit denen die Handelsgeschäfte abgeschlossen werden sollen. Sie tritt daher auch nicht so wie die landwirtschaftliche Arbeit: Wachsen des Getreides, Füllen der Scheune, Ernährung des Menschen, oder wie die technische Arbeit: eine Uhr, ein Haus, eine Maschine, die Herstellung des Roh-eisens, für jedermann sichtbar in die Erscheinung. Die Folge ist, daß die kaufmännische Arbeit, weil sie unsichtbar ist, leicht unterschätzt oder überhaupt nicht beachtet wird. Der Käufer hält es für selbstverständlich, daß die Waren in dieser oder jener Auswahl vorliegen; er denkt nicht daran, wieviel kaufmännische Arbeit angewendet worden ist, damit für ihn zum Frühstück der Kaffee oder der Tee auf dem Tisch steht. Im Gegenteil: weite Kreise sehen in der kaufmännischen Tätigkeit zumeist nichts anderes, als daß der Kaufmann billig einkauft und teuer verkauft, eben nur einen Gewinn machen will. Hieraus entsteht die weitere Vorstellung, daß der Handel zu nichts anderem tauglich sei, als die Ware für den Verbraucher zu verteuern.

Die Besonderheit der Bankarbeit besteht in der Kreditgewährung. Hierzu gehört die Abschätzung der Kreditfähigkeit des Schuldners und der von diesem zu hinterlegenden Sicherheiten, die Beurteilung der Persönlichkeit und der Geschäftstüchtigkeit des Kreditsuchenden, gehört schließlich die richtige Einschätzung des Wirtschaftsbetriebes und dessen voraussichtlichen Weiterentwicklung innerhalb des Geschäftszweiges wie in der Gesamtwirtschaft. Insbesondere die großen Banken stehen in engen Beziehungen zu den Industriebetrieben; sie gewähren diesen Kredite für längere Fristen, übernehmen Aktien und Obligationen, müssen also mit der industriellen Tätigkeit vertraut sein, deren Entwicklungsmöglichkeiten beurteilen und ihrer Kreditgewährung zugrunde legen.

Die Bankarbeit richtet ihr Augenmerk ferner auf die Bewegungen des Geld- und Kapitalmarktes, auf die Veränderung der hier geltenden Zinssätze, auf die internationalen Geld- und Kapitalströmungen, die wieder von den wirtschaftlichen, finanziellen und politischen Verhältnissen der einzelnen Länder abhängig sind. Im Börsenhandel kommt diese Beurteilung der Dinge in dem Handeln zum Ausdruck, sei es, daß die Banken selbst oder auf ihren Rat hin die Kundschaft Wertpapiere kaufen und verkaufen. Die Ausnutzung der Unterschiede in den Preisen — Effektenkurse, Wechselkurse, Zinssätze — wird sowohl bei der vorübergehenden Anlage von flüssigen Mitteln beachtet als auch als selbständiges Geschäft (Arbitrage) durchgeführt.

Wenn die Handelsarbeit auch keine Arbeit am Stoff ist, so steht sie doch zumeist und in großem Umfang noch in engster Beziehung zu den betreffenden Waren. Die Bankarbeit hat

sich dagegen ganz vom Stofflichen gelöst; sie hat es nur noch mit abstrakten Geldsummen zu tun und trägt dadurch in besonderer Weise das Merkmal der Rechenhaftigkeit (das *Sombart* der kapitalistischen Unternehmung zugrunde legt). Freilich: sieht man näher zu, dann stehen hinter den Wechsell, Effekten, Beleihungen und Forderungen doch wirkliche Dinge: Menschen, Waren, Grundstücke, Fabriken, Verkehrsmittel u. a. m.; aber sie erscheinen dem Bankmann in Geld, Kapital und Renten.

**4. Die kaufmännische Nebenarbeit.** Als eigentliche kaufmännische Arbeit haben wir das Kaufen und Verkaufen, das Verhandeln und Handeln kennengelernt. Mit dieser kaufmännischen Grundarbeit sind zahlreiche Nebenarbeiten verbunden, die die Grundarbeit teils unmittelbar unterstützen, teils ihr vorausgehen oder ihr nachfolgen. Sie heißen ebenfalls kaufmännische Arbeiten, weil sie von Anfang an eine Begleiterscheinung des Handelsbetriebs gewesen sind und sich mit diesem weiter entwickelt haben. Wir werden nachher noch sehen, daß sie auch in anderen Betrieben vorkommen und hier oft von entscheidender Bedeutung werden.

a) Unmittelbar mit der kaufmännischen Grundarbeit hängen Werbung, Lagerverwaltung und Versand der Waren zusammen.

Werbung ist die bewußte Beeinflussung von Menschen derart, daß sie sich — im Gefühl eigener freier Entschliebung — den Gedankengängen des Werbenden anschließen und danach handeln. Es liegt in der Natur des Wirtschaftsbetriebes, daß die Werbung hier vorwiegend Kundenwerbung ist; für die hergestellten oder beschafften Güter werden Abnehmer geworben, d. h. Menschen, die ihrer Zahlungsfähigkeit, ihrer inneren Einstellung, ihren persönlichen Verhältnissen nach als Käufer in Frage kommen könnten; sie werden durch offene oder versteckte Mittel und Maßnahmen so beeinflußt, daß nicht nur der Wunsch in ihnen entsteht, gerade diese Brauchbarkeiten und gerade die des werbenden Wirtschaftsbetriebes zu besitzen, sondern daß sie auch diesem Wunsche nachgeben.

So ist die Werbung ein fast unentbehrliches Hilfsmittel des Verkaufs. Ihre Ausgestaltung und Durchführung ist natürlich von der Art und dem Umfang des Betriebes und den zur Verfügung stehenden Mitteln wie den zu verkaufenden Waren abhängig. Aber es ergibt sich eine Fülle von Möglichkeiten. Schon durch die Wahl des Standortes (im Verkehrszentrum) oder die äußere Aufmachung des eigenen Gebäudes oder des Bürohauses, in dem gemietet wurde, durch die Gestaltung der Inneneinrichtung, vor allem soweit sie mit den zu beeinflussenden Menschen in Berührung kommt, wird geworben. Die Kleidung der Verkäuferinnen oder der Pförtner, Fahrstuhlführer und Boten, die Aufmachung der Fahrzeuge, der Packungen und Briefbogen, die Einrichtung besonderer Bequemlichkeiten oder Vorteile während des Kaufs, die geschmackvolle, saubere, gefällige Form der angebotenen Waren und ihre Zurschaustellung, ferner Stiftungen, Wettbewerbe, Preisausschreiben usw. sind sämtlich als Formen verdeckter Werbung zu betrachten.

Die offene Werbung kann mündlich (akustisch) — durch Ausrufer, Vertreter, Rundfunkansage — oder schriftlich (optisch) erfolgen. Preislisten, Warenverzeichnisse, Werbefriefe, Einzelanpreisungen, Rundschreiben, Handzettel u. a. sind die mehr persönlichen, Anzeigen, Anschläge, Schaustellungen, Filme, Leuchtzeichen die unpersönlichen Mittel; Zugaben verschiedener Art, ferner Probesendungen, Kostproben sollen darüber hinaus unmittelbare Erinnerungen oder Vorstellungen erwecken.

Alle diese Mittel und Formen der Werbung erfordern viel besonderes Wissen: einmal in Kenntnis des rein Handwerksmäßigen, daneben aber besonders auch Einblicke in das Wesen der menschlichen Beeinflussungsmöglichkeit, die nur zum Teil erlernbar, im übrigen mehr dem Gefühl zugänglich sind. Da der Erfolg der einzelnen Maßnahme meist nur schwer erkennbar ist, gehört die Feststellung, ob die Werbung hinsichtlich der Wirkung in einem günstigen Verhältnis einerseits zu den aufgewendeten Mühen und Kosten und andererseits zu den Leistungsmöglichkeiten des Betriebes steht, zu den schwierigsten Fragen des Kaufmanns. Den Werber selbst, der oft in der Freude des Werbeschaffens das wirtschaftliche Maß übersieht, brauchen solche Erwägungen bei seiner Arbeit nicht zu stören. Er hat zwar auf die geldlichen Mittel insofern Rücksicht zu nehmen, als ihm der auszugebende Betrag, welcher nach den Grundsätzen und der Möglichkeit der Rentabilität des Betriebes bemessen ist, zur Verfügung gestellt wird und er mit diesem Betrag wirtschaftlich, d. h. mit der größten Nutzwirkung, umzugehen hat.

Bei der Schwierigkeit und dem Umfang der bei der Werbung zu leistenden Arbeit nimmt es nicht Wunder, daß sich bald auch selbständige Fachleute auf diesem Gebiet betätigten: Werbeberater oder Werbeunternehmungen mit großen Hilfsmitteln und besonderen Kenntnissen der Märkte und Käuferschichten und der psychologischen Wirkungen. Zeitungskataloge, Preistarife, Bevölkerungstabellen, Reklamemuster der Geschäftszweige, Plakatsammlungen — nach Entwerfern, Waren, Herstellern, Erscheinungsjahr geordnet —, Anschriftenkarteien u. a.

bilden das technische Rüstzeug des Werbefachmanns, dessen Tätigkeit eine der wichtigsten kaufmännischen Nebenarbeiten umfaßt.

Fast ebenso bedeutsam ist eine andere, mehr nach innen gerichtete Nebentätigkeit des Kaufmanns: die Lagerverwaltung. Sie umfaßt einen mehr technischen Teil, die eigentliche Lagerung, welche alle Maßnahmen zur sachgemäßen Aufbewahrung der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe bedeutet. Neben guter Kenntnis der Wareneigenschaften verlangt die Lagerung eine Einfügung in die örtlichen und technischen Gegebenheiten des Betriebes (Lagerstandort), aber auch die Beachtung gewerbepolizeilicher Vorschriften (bei Explosivstoffen) oder von Sicherheitserwägungen. Doch sind diese Überlegungen mehr bei der Einrichtung der Läger zu treffen. Die eigentliche Lagerarbeit ist die Lagerverwaltung, die sich auf die Erfassung und Festhaltung aller Lagervorgänge erstreckt. Besonders wichtig ist diese Arbeit in Fabrikbetrieben und im Kleinhandel, wo etwa die Feststellung des Bedarfs, die Eindeckung, d. h. die Meldung des Bedarfs an den Einkauf, die laufende Überwachung und Prüfung der Zu- und Abgänge, die zweckgerechte Leitung des Warenstroms durch die Betriebe, vor allem aber auch der Schriftverkehr zwischen Einkauf und Lager, Verkauf oder Werkstatt und Lager zu den Obliegenheiten des Lagerverwalters gehören.

Aus dieser Aufzählung der Tätigkeiten ergibt sich, daß vorwiegend ein Kaufmann zur Lagerverwaltung geeignet scheint, doch kann in kleineren Betrieben oder auch in solchen, die besondere technische Kenntnisse bei der Einlagerung erfordern, auch ein Techniker dazu berufen sein. Gewöhnlich werden bei kleineren Firmen ältere bewährte Arbeiter herangezogen, wobei Gewissenhaftigkeit und Ehrlichkeit bei der Auswahl oft entscheidender sind als Stoffkenntnis und Verwaltungswissen.

Doch sind diese nicht ganz zu entbehren, wie die Notwendigkeit der Untersuchung und Prüfung der eingehenden Sendungen erweist. Sofort bei Eingang durch Post, Eisenbahn oder Fuhrwerk muß auf etwaige äußere Beschädigungen der Verpackung geachtet werden, um so vielleicht Beförderungsschäden erkennen zu können. Ferner aber muß geprüft werden, ob die Menge, die Abmessungen und die Beschaffenheit der Gegenstände den vereinbarten Bedingungen der Bestellung entsprechen. Das Ausmaß des natürlichen Schwundes, äußere oder innere Gefügefehler, die durch Stichproben oder Probeanalysen festgestellt werden müssen, erfordern gewisse technische Kenntnisse. Für die Abnahme börsenmäßig gehandelter Waren (Zucker, Kaffee, Wolle, Getreide, Kupfer usw.) gelten besondere Gebräuche; die Übernahme geht in Gegenwart aller Beteiligten: des Käufers, Verkäufers und Frachtführers sowie eines Unparteiischen (vereidigter Makler) vor sich. Es werden Proben genommen, versiegelt und später von besonders eingerichteten Stellen geprüft, um so Abweichungen von der vereinbarten Güte festzustellen und unter Umständen Preisaufschläge oder Nachlässe zu vereinbaren.

So sind als Gebiete der Lagerarbeit zusammenzufassen: die Beobachtung und Durchführung der Zu- und Abgänge, der Rücklieferung und Ablieferung, die Vermerkung, Bedarfsmeldung und Feststellung der Bestände und Bestandsfehler. Als besonders wichtiger Teil ist die Lagerkontrolle zu erwähnen, die als Ist-Kontrolle durch den Verwalter am Lagerbestand selbst durch geeignete Karten an den Fächern und Boxen ausgeübt wird, daneben noch als Soll-Kontrolle an Hand der Belege. Die Lagerverwaltung hat je nach dem Geschäftszweig ein sehr unterschiedliches Gesicht. Sie ist wohl am schwierigsten und mannigfaltigsten in Fabrikbetrieben, die eine große Zahl verschiedener, aus vielen Einzelheiten zusammengesetzter Erzeugnisse herstellen. Auch in den Großbetrieben des Kleinhandels, den Waren- und Kaufhäusern, stellt die Betreuung der Läger einen sehr wichtigen Teil der kaufmännischen Arbeit dar. Der kleine Einzelhändler kann sich oft auf örtliche Läger seiner Lieferanten verlassen und kommt so häufig fast ohne eigentliches Lager aus. Für den Großhandel kommt in großem Umfang die Einlagerung in fremden Lägern in Frage, für welche sich besondere Unternehmungen — Lagerhausgesellschaften — gebildet haben. Eigenartig ist das „Lager“ in Banken, das hier in den Tresors und Wertpapierdepots besteht; in Anbetracht des im Verhältnis zum stofflichen Wert der eingelagerten Gegenstände — den Geldstücken und -scheinen, den Aktienurkunden oder Schuldbriefen — meist sehr hohen Geldwerts erfordern sie besondere Sicherungen hinsichtlich Diebstahl und Zerstörung.

Als dritte der unmittelbaren kaufmännischen Nebenarbeiten ist der Versand zu nennen. Hierzu gehört die Verpackung unter Berücksichtigung der Wareneigenart, der Versendungsdauer, des Versendungsweges und die Wahl der Versendungsart nach Schnelligkeit, Kosten und Verkehrsnetz, ob Post, Eisenbahn, Schiff, Kraftwagen, Fuhrwerk, Flugzeug. Sind für Post, Bahn und Flugzeug die Überlegungen über die Auswahl des geeignetsten Verfrachters nicht schwierig, weil bei der Post ein Monopol, bei Eisenbahn und Luftweg bei den jeweiligen örtlichen Verhältnissen praktisch ebenfalls nur eine Gesellschaft in Frage kommt, so müssen bei der Binnen- und Überseeschifffahrt, beim Kraftwagen und Fuhrwerk noch die geeigneten Transportunternehmungen gefunden werden. Als Hilfgewerbe ist das Speditionswesen zu betrachten, das dem Versand kraft seiner besonderen Sachkenntnis wertvolle Hilfe leistet.

Auch der Versand hat unterschiedliche Bedeutung in großen und kleinen Betrieben, bei Massen- und Einzelgütern. Von der maschinellen und einheitlichen Verpackung eines Marken-

artikels bis zur Einzelbedienung durch Post- oder Botensendung des Versand- oder Warenhauses sind fast alle Möglichkeiten gegeben.

b) Begleitet wird die kaufmännische Grundarbeit in allen ihren Stufen und Formen vom Rechnungswesen, das alle Vorgänge ziffernmäßig auffängt und festlegt, sie gruppiert und nach bestimmten Gesichtspunkten ordnet. So ergeben sich die verschiedenen Zweige des Rechnungswesens aus ihren Zwecken: die Bezugs- und Absatzkostenrechnung, die Vor- und Nachrechnung, die Vermögensrechnung und die Statistik.

Die Buchhaltung oder die eigentliche Rechnung über die Änderungen des Vermögens, welche die Wirtschaftlichkeit des Kapitals feststellt, ist von den vorgenannten kaufmännischen Haupt- und Nebenarbeiten meist völlig abgegliedert. Sie erfordert andere persönliche Eigenschaften: Genauigkeit, Gewissenhaftigkeit, Sorgfalt. In Kleinbetrieben wird ihr — mit Recht und Unrecht — vielfach keine besondere Bedeutung beigemessen; hier zeigt sich das Wesen der buchhalterischen Tätigkeit als Hilfe und Kontrolle sehr deutlich. Von Zeit zu Zeit, in mehr oder minder regelmäßigen Abständen, wird das ziffernmäßige Ergebnis festgehalten, oft als unvermeidliche Nebenarbeit außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit vom Inhaber oder von Familienangehörigen, vielfach auch von besonderen Buchsachverständigen außerhalb des Betriebes gegen festgelegtes Entgelt verrichtet. Richtiges Abschreiben und richtiges Rechnen sind oft die einzigen Erfordernisse; oft hat der „Chef“ die Buchführung im Kopf oder in der Westentasche vermerkt. Ein mehr oder minder mechanisches Arbeiten, ohne Kenntnis des Zusammenhangs, ist vielfach üblich und — was wichtig ist — auch ausreichend, da Fehler und Veruntreuungsmöglichkeiten nur gering sind.

Anders im Großbetrieb: die Masse der Geschäftsvorfälle, die Größe der Vermögensveränderungen, die Notwendigkeit einer schnellen und umfassenden Übersicht zwingen hier dazu, der Buchhaltung mehr Sorgfalt zuzuwenden. Es greift eine weitgehende Arbeitsteilung Platz, Überlegungen über die zweckgerechte Aufteilung des Ziffernwerks und die Vereinfachung in der Erreichung der gewünschten Einblicke führen zu Vordrucken und zur Anwendung mechanischer Übertragungsverfahren, zum Einsatz von Buchungsapparaten und -maschinen, zu Überlegungen über Vereinfachungen und über erhöhte Sicherheit und Kontrollmöglichkeit der Zahlenerfassung und -niederlegung. Der Buchhalter wird zum Buchhaltungstechniker, ja zum Organisator, der das Ganze des Betriebs übersieht und versucht, den Betriebsablauf und den Zweck der Buchhaltung so in Einklang zu bringen, daß jederzeit aus den Einzelnachweisen des Ziffernwerks notwendige Teilergebnisse abzulesen und eine schnelle, vollständige und richtige Feststellung des Gesamtergebnisses möglich ist.

Gerade auch die Teilergebnisse werden besonders wichtig. So die einwandfreie Erfassung der Kosten einzelner Betriebsteile, Betriebsstellen, einzelner Stücke oder Arbeitshandlungen, was in der Industrie, aber auch im Großbetrieb des Kleinhandels, neuerdings sogar im Bankwesen bedeutsam ist. Einestells besondere Schwierigkeiten, andererseits aber auch Erleichterungen können dem einzelnen Wirtschaftsbetrieb aus der Zugehörigkeit zu einem Verband oder zu mehreren Verbänden erwachsen, zumal dann, wenn diese Verbände über die Regelung der Erzeugung, des Absatzes und der Preise hinaus noch andere Aufgaben verfolgen, wie Exportausgleich, Beseitigung störender Außenseiter, internationale Marktabmachungen. Alle diese Maßnahmen bringen Gutschriften und Belastungen und oft sehr verwickelte Abrechnungen mit sich, die häufig sogar für jeden Warenzweig verschieden sind, so daß nicht nur über die Formen, sondern auch über die Hintergründe völlige Klarheit in bezug auf die Auswirkungen für den eigenen Betrieb herrschen muß, wenn eine Übersichtlichkeit und Kontrollmöglichkeit gewahrt bleiben soll.

Was durch die Buchhaltung und die Selbstkostenrechnung noch nicht genügend geklärt scheint, wird statistisch erfaßt. Es müssen nicht immer nur buchhalterisch wichtige und wertmäßig erfaßbare Vorgänge sein, sondern meist greift die Statistik auf mengenmäßig erfaßbare Massenerscheinungen über: Arbeiterzahl, Erzeugungsleistung in Stück, Tonnen, Flächen, Zahl der Angebote überhaupt und der erfolgreichen unter ihnen, Verteilung der Kundschaft nach Abnehmern, Städten, Ländern, mengenmäßige Lagerbewegung u. a., Verhältniszahlen, wie Leistung je Mann und Tag, Kosten je Stück usw.

Gerade bei der Statistik wird die entscheidende Bedeutung der vorbereitenden geistigen Arbeit klar; die Einrichtung der Statistik, Art und Umfang der Erhebung, Aufbereitung und Vergleichung der Zahlenmassen stellen die wesentliche statistische Arbeit dar. Die eigentliche Durchführung besteht im Grunde nur in der Ausfüllung durch Zahlen, im Abschreiben, Summieren, Sortieren, Dividieren, Gruppieren. Daher sind auch in der Statistik soviel Maschinen und sonstige Hilfsmittel verwendbar: Schreib- und Rechenmaschinen, Rechenstäbe, Kopier- und Sortiermaschinen, Lochkartenmaschinen usw.

Da das Material fast immer schon vorliegt, weil es für andere Zwecke bereits notwendig war, ist für die Statistik nur seine Erfassung zu organisieren, was nicht immer einfach ist.

Vor allem muß den Betriebsteilen selbst jede Mehrarbeit nach Möglichkeit erspart bleiben; meist wird daher das gesamte Vordruckwesen von vornherein den statistischen Zwecken angepaßt werden müssen, wobei die Erfassung der Zahlen selbst zentral oder örtlich verteilt bei den einzelnen Betriebsteilen geschehen kann. Es ist notwendig, daß die statistischen Ergebnisse — sofern sie wertvoll sein sollen — kurzfristig fertiggestellt werden: zum Monats- oder Wochenende, zu bestimmten Terminen, Sitzungen u. ä. müssen die Ziffern vorliegen, was regelmäßig beim Herannahen dieser Zeitpunkte ein Zusammendrängen der Zahlenleistungen zur Folge hat und eine genaue Zeiteinteilung und Vorbereitung der Arbeit notwendig macht, wobei gut eingerichtete Registraturen und Terminbeobachtung Vorbedingung sind.

Aufmerksame und gewissenhafte Kleinarbeit sowie Schreib- und Rechengewandtheit, vielleicht auch etwas Zeichen- und Einteilungsvermögen werden im statistischen Büro gebraucht, weshalb sich weibliche Kräfte besonders für diese Arbeit zu eignen scheinen.

Naturgemäß ist die Statistik beim Großbetrieb wichtiger als beim Mittel- und Kleinbetrieb, obwohl auch dieser nicht gern auf ein paar Zusammenstellungen der wichtigsten Zahlen verzichtet, wobei ihm jedoch fast nie der Gedanke kommt, daß er „Statistik“ treibt. Für den Großbetrieb ist eine gut ausgebaute Statistik heute fast unentbehrlich, da die vielfältigen äußeren und inneren Vorgänge des Betriebes sonst völlig unübersehbar wären.

c) Das dritte Gebiet der kaufmännischen Nebenarbeit stellt der Zahlungsverkehr und Kreditverkehr dar.

Da früher fast jeder Handel zugleich Großhandel war, dem nicht nur der Transport der Ware, sondern auch die Leistung der Zahlungen in fremden Währungen oblag, haben sich bald als Hilfseinrichtungen die Wechselstellen, Messen und Börsen gebildet. Kenntnis des fremden Münzwesens und der Handels- und Zahlungsgebräuche war vor allem nötig, um den Zahlungsverkehr zu pflegen, während der innere Geldverkehr dagegen zurücktrat. Der Geldverkehr war das ureigene Gebiet des Kaufmanns selbst; nur der Zahlmeister, der im Auftrage des Chefs bestimmte Weisungen ausführte, bestand daneben. Heute ist jedoch die Übersicht über die Geldmittel und die Pflege des Geld- und Kreditverkehrs zu einer wichtigen Hilfsaufgabe des Kaufmanns geworden. Nur noch die ganz großen Entscheidungen sind dem Leiter vorbehalten: ob eigenes oder fremdes Geld benutzt werden soll und kann und in welcher Form und Höhe, wo und zu welchen Bedingungen Geld aufgenommen oder Kredit gewährt werden soll u. ä. Daneben aber ist die Durchführung des eigentlichen Zahlungsverkehrs zu einer zwar umfangreichen und große Sorgfalt erfordernden, aber im ganzen doch untergeordneten Tätigkeit geworden: der Zahlmeister hat seine Befugnisse und Arbeitsgebiete erweitert. Die Durchführung der einzelnen Zahlungsvorgänge geht nur noch zum kleinen Teil durch Barzahlung vor sich; im wesentlichen sind es nur noch die Löhne und Gehälter und sonstige kleinere Beträge, die bar ausgezahlt werden.

Gewöhnlich tritt der Überweisungsverkehr in Kraft, der meist ein Ausfüllen von Vordrucken unter Beachtung der von der Kassenleitung erlassenen Bestimmungen ist und somit von untergeordneten und wenig vorgebildeten Personen erledigt werden kann. Gewissenhaftigkeit, peinliche Sorgfalt und Ehrlichkeit sind die Haupterfordernisse der mit dem Zahlungsverkehr betrauten Hilfsarbeiter. Nur für die Leitung des Geldverkehrs ist noch organisatorisches Verständnis in hohem Maße notwendig sowie die Übersicht über die Zahlungsfähigkeit, welche das A und O jeglicher Kassenführung ist. Ihre Erhaltung erfordert im einzelnen großes Geschick in der Abwägung und Beobachtung der einzelnen Zahlungsformen, in der Beurteilung der Schuldner und Gläubiger und auch der Möglichkeiten einer etwaigen Verflüssigung fester Vermögensteile. Doch ist, wie schon bemerkt, für den Zahlungsverkehr selbst mehr das Vordruckwesen bedeutsam.

d) Insbesondere in den Großbetrieben treten neue Nebenarbeiten auf: die Organisation und die Verwaltung.

Unter Organisation soll hier die Einrichtung und Ausgestaltung der betrieblichen Arbeit nach dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit verstanden werden. Die organisatorische Arbeit ist fast ausschließlich geistiger Art: es handelt sich um die Überlegungen, welche Einrichtungen und Verfahren im Betriebe Anwendung finden müssen, um einen wirtschaftlichen und reibungslosen Ablauf der Gesamtarbeit zu gewährleisten.

Es sind also die Mitarbeiter, die Maschinen und sonstigen Betriebseinrichtungen nach ihren für den Betriebsablauf günstigsten Eigenschaften auszuwählen und die schädlichen Einflüsse auszuschalten, ferner Ordnung in die Vielfalt der betrieblichen Mittel und Arbeitsweisen zu bringen, eine genaue Zeit- und Ortseinteilung vorzunehmen, bestimmte Geschäfts- und Arbeitsanweisungen zu erlassen, Vordrucke für die auszuführenden Schreib- und Rechenarbeiten zu entwerfen, Arbeitsvorgänge zu unterteilen und zu häufen, um sie wirtschaftlicher vornehmen zu können, die für eine bessere, billigere oder schnelle Arbeitsweise notwendigen mechanischen Verfahren und Apparate zu prüfen u. ä. Endlich gehört zum Bereich der organisatorischen Arbeit als Nebenarbeit für die eigentliche kaufmännische Tätigkeit auch die Zusammenfassung

und Gleichrichtung aller Einzelverrichtungen, um ein reibungsloses Arbeiten im Hinblick auf den betrieblichen Zweck zu erreichen; Arbeits- und Zeitpläne, Terminüberwachung, Abteilungszusammenfassung, Überwachung und Sicherung der Ergebnisse und der Tätigkeit sind ihr Ausdruck.

Die Überwachung und Instandhaltung der Betriebseinrichtungen wie auch die Überwachung der betrieblichen Tätigkeit selbst wird auch häufig als Verwaltung bezeichnet. Eine genaue Trennung von organisatorischer und verwaltender Arbeit ist jedoch weder möglich noch nötig, doch gibt es bestimmte Gebiete, welche wohl vorzugsweise als Verwaltung angesprochen werden können: so die Hausverwaltung, welche die Instandhaltung der Räume und Einrichtungen zu überwachen und den inneren Verkehr zu regeln hat, die Schriftgutverwaltung (Registratur), die für eine ordnungsgemäße Aufbewahrung der Bücher und Schriften des Betriebes sorgt, die Personalverwaltung, die den Zu- und Abgang des Personals, die Ausstellung von Ausweisen, Zeugnissen und sonstigen Bescheinigungen (Krankenschein, Urlaubsschein, Unfallmeldungen u. a.) sowie die Betreuung der Personalakten erledigt. Auch die Frage der Höhe der Löhne und Gehälter und der Aufbesserungen wird oft auf Grund der Aktenkenntnis in der Personalverwaltung verfolgt, oft werden von ihr auch die Löhne und Gehälter selbst errechnet und ausgezahlt; besonders in Klein- und Mittelbetrieben ist diese Verbindung anzutreffen.

e) Mit den Fragen der Verwaltung und Organisation ist in vieler Hinsicht eng verbunden die Personal- und Werkspflege, die besser als betriebliche Sozialpolitik umrissen wird.

Hier sind vor allem die Fragen der Ausgestaltung der Arbeitsräume und Geräte, der Unfallverhütung und Gesundheitsfürsorge, der Sorge für körperliches und seelisches Wohlbefinden (Kasino, Kantine, Vereine, Pensionen u. a.) zu behandeln; Haus- und Werkszeitungen, Auszeichnungen, Zusammenkünfte, gemeinsame Reisen, Hausbücherei und Hausschulen, Werkswohnungen und -krankenkassen sollen zu diesem Ziele beitragen.

Die vorstehende Kennzeichnung der kaufmännischen Grund- und Nebearbeit ist nach drei Seiten hin zu ergänzen: Erstens bildet die Eigenart der einzelnen Gebiete der kaufmännischen Arbeit Grundlage und Voraussetzung zugleich für die betriebliche und persönliche Arbeitsspaltung (-teilung). So entstehen die selbständigen Betriebe der Agenten, Kommissionäre und Makler beim Einkauf und Verkauf, von Werbefachleuten und Organisatoren für die entsprechenden Gebiete; Banken besorgen den Zahlungs- und Kreditverkehr; Spediteure, Verkehrsanstalten und Versicherungsgesellschaften übernehmen den Transport und die Versicherung der Ware. Doch auch in persönlicher Beziehung bilden sich die Typen des Einkäufers, des Verkäufers, des Buchhalters, des Kassierers, des Personalchefs und des Organizers heraus — neben dem eigentlichen Kaufmann, dessen Aufgabe und Arbeit (wie wir nicht vergessen wollen) der Kauf und Verkauf von Waren ist. Wie die einzelnen Arten der kaufmännischen Grund- und Nebearbeit besonderen Inhalt haben, so unterscheiden sich die genannten Typen der Kaufleute durch Charaktereigenschaften, Kenntnisse und Fähigkeiten, die zugleich verhindern, daß sie untereinander leicht austauschbar sind (vgl. B und C).

Zweitens: deutet die Unterscheidung zwischen kaufmännischer Grund- und Nebearbeit darauf hin, daß letztere in jedem Handelsbetrieb, im kleinsten wie im größten, anzutreffen ist, wenn der Handelsbetrieb sein Ziel verfolgt, Waren zu kaufen und zu verkaufen. Das hat folgende Bedeutung: selbst in kleinsten Betrieben ist die Menge der Arbeit meist so groß, daß eine Person (der Inhaber) sie nicht allein bewältigen kann und daher auch seine Mitarbeiter kaufmännische Arbeit leisten, also grundsätzlich das tun, was auch der Inhaber tut oder tun müßte, wenn er es könnte. Das erklärt die Tatsache, daß man die Handlung erlernen und vom Lehrling zum Kaufmann aufsteigen kann: der kaufmännische Lehrling erlernt die Arbeit des Kaufmanns (vgl. demgegenüber den Arbeiter in der Fabrik).

Drittens ist zu vermerken, daß die kaufmännische Arbeit mit der Entwicklung zum Großbetrieb anwächst. Aber es ist die Frage, ob die einzelnen Teile der kaufmännischen Grund- und Nebearbeit in gleichem Maße zunehmen, daß das Verhältnis zwischen den beiden Arten immer gewahrt bleibt. Das ist für gewöhnlich

zu verneinen. Zwei Erscheinungen sind hier zu beobachten: Erstens, daß mit wachsendem Geschäftsumfang die Nebenarbeiten, mengenmäßig und nach dem Zeitbedarf ihrer Erledigung gesehen, gewöhnlich stärker ansteigen, als die kaufmännische Grundarbeit. Beispiel: Ein Einkäufer kann leicht 10 oder 20 Kaufabschlüsse tätigen; aber der Schriftwechsel, die Verbuchung, die Entgegennahme und Verwaltung der Ware, wie die Zurschaustellung und die Verkaufsvorbereitungen erfordern zweifellos eine viel stärkere Mehrarbeit: die Nebenarbeiten wachsen schneller als die Grundarbeit.

Zweitens zeigt sich bei diesem Anwachsen wieder, daß es in erster Linie die mehr mechanischen Arbeiten des Rechnens, Buchens, Schreibens sind, die so schnell ansteigen. Das bedeutet, daß die eigentliche kaufmännische Arbeit, die ursprünglich auch in der Hilfsarbeit als solcher steckt, durch das Aufkommen der mechanischen Massenarbeit stark verwässert wird. So entstehen einfache Schreiber im Briefwechsel, im Rechnen, in der Buchhaltung und Kasse, sowie die Möglichkeit, sie durch Schreib-, Rechen-, Buchungs- und Kassenmaschinen zu ersetzen. Es ist die Frage, ob die Ausübung der Tätigkeit an diesen Maschinen noch als kaufmännische Hilfsarbeit bezeichnet werden kann (vgl. B).

**5. Die industrielle Arbeit.** Wir haben zur besseren Kennzeichnung der kaufmännischen Arbeit eine kurze Darstellung der landwirtschaftlichen und technischen Arbeit vorausgeschickt (2). Nachdem wir jetzt die kaufmännische Arbeit, rein verkörpert im Handels- und Bankbetrieb, kennengelernt haben, ist noch festzustellen, daß weder die landwirtschaftliche noch die technische Arbeit (wenn sie in einem Wirtschaftsbetrieb zur Ausführung gelangt) ohne einen gewissen Zusatz kaufmännischer Arbeit auszukommen vermag.

Der Bauer und der Landwirt kaufen Saaten, Tiere, Geräte, Maschinen ein; sie müssen Preise vergleichen, Bücher führen, ihr Getreide und sonstige Erzeugnisse verkaufen. Nun ist bekannt, daß die große Masse der kleineren und mittleren Betriebe diese ihre Verbindung mit der kaufmännischen Arbeit zwar täglich empfindet, aber ihr nicht immer die Bedeutung beilegt, die sie vielleicht haben müßte, wenn die Betriebe nur nach dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit geführt würden. Im Gegenteil: die eigentliche landwirtschaftliche Arbeit schiebt sich meist in den Vordergrund, ergreift den Bauer und den Landwirt so, daß sie der kaufmännischen Arbeit nicht immer die erwünschte Aufmerksamkeit schenken können und wollen. (Sowohl das neue Erbhofgesetz als auch die vom Reichsnährstand durchgeführte planmäßige Bewirtschaftung zahlreicher agrarischer Erzeugnisse leisten dieser Einstellung bewußt Vorschub.)

Im Gegensatz hierzu steht die technische Arbeit (in den gewerblichen Wirtschaftsbetrieben). Sie ist nicht nur in umfangreichem Maße, sondern auch in eigenartiger Weise mit der kaufmännischen Arbeit verbunden. Zunächst fällt die Beschaffung der Roh- und Hilfsstoffe, die Erledigung des Geld- und Kreditverkehrs sowie die Festhaltung dieser Vorgänge in der Buchhaltung in das Gebiet der kaufmännischen Arbeit. Ebenso der Absatz der fertiggestellten Güter: selbst wenn er nur an wenige Abnehmer oder Händler erfolgt, die die weitere Verteilung übernehmen. Der Industriebetrieb leistet hingegen die volle kaufmännische Grund- und Nebenarbeit, wenn er dazu übergeht, den Absatz seiner Güter an die Verbraucher — unter Ausschaltung der Handelsbetriebe — selbst in die Hand zu nehmen. Dann ist die Lage sogar so, daß aus einem Industriebetrieb ein Industrie- und Handelsbetrieb (Fabrikgeschäft) geworden ist, was eine doppelte Leistung: Erzeugung und Handel bedeutet.

Aber auch abgesehen von der Übernahme der eigentlichen Handelsbetriebs-tätigkeit ist eine eigenartige Verbindung der technischen Arbeit mit der kaufmännischen Arbeit in den Industriebetrieben gegeben. Beim Einkauf der Roh- und Hilfsstoffe ist bezüglich deren Art, Menge und Güte Rücksicht auf die technische Verarbeitung zu nehmen. Lagerbestand und Verwaltung der Läger haben sich den technischen Erfordernissen anzupassen. Die Einrichtung der Erzeugungs-

anlagen steht unter der Überlegung, ob das herzustellende Gut einer dauernden Nachfrage am Markt begegnet, ob der Preis für diese Güter die Tilgung und Verzinsung der zu schaffenden Anlagen ermöglicht. Neben die technische Durchführung der in Aussicht genommenen Leistung tritt später die Überlegung des weiteren Ausbaus oder der Anpassung an einen neuen oder veränderten Bedarf — alles Überlegungen, die letzten Endes mit dem Absatz der Erzeugnisse am Markt zusammenhängen, also kaufmännischer Art sind.

Daneben aber sind in den Industriebetrieben, die heute vielfach zu ungeheuren Gebilden mit vielen Tausenden von Arbeitern und Angestellten geworden sind, die kaufmännischen Nebenarbeiten des Rechnungswesens, der Organisation, der Verwaltung und der Sozialpolitik zu besonderen Aufgaben mit großer Bedeutung und Dringlichkeit herangewachsen. Gerade diese Aufgaben sind ohne die verbindende Kenntnis und Übersicht kaufmännischer und technischer Arbeit nicht zu lösen. Jede Maßnahme des Organisators ist sowohl auf die kaufmännische als auch auf die technische Auswirkung hin zu beobachten; ob Einzel-, Serien- oder Massenfertigung, ob Strang- oder Fließfertigung, ob Vorrats- oder Einzelauftrag, ob kleine oder große Auftragsmengen, kurze oder lange Lieferfristen, immer ergeben sich Überlegungen für den Organisator, die ohne Kenntnis beider Zweige, der technischen und kaufmännischen Seite, nicht lösbar sind.

Die Vermählung der technischen Arbeit mit der kaufmännischen Arbeit ist im Industriebetrieb in starkem Maße anzutreffen. Man kann für dieses Ineinander-Aufgehen die Bezeichnung: industrielle Arbeit wählen, wie es in der Überschrift gesehen ist, womit gesagt sein soll, daß eine Verbindung von technischer Arbeit mit kaufmännischer Arbeit zu etwas Neuartigem vorliegt.

### III. Die Stoffe und Kräfte.

**1. Vorbemerkungen.** Der Wirtschaftsbetrieb will Güter für die menschliche Bedürfnisbefriedigung herstellen. Wir haben gesehen, daß es mannigfache Bedürfnisse gibt und daß die Zahl und Arten von Gütern, die diesem Zweck mittelbar und unmittelbar dienen (Verbrauchs-, Gebrauchs- und Erzeugungsgüter), fast unübersehbar groß sind. Die Her- und Bereitstellung dieser Güter setzt — wie wir in II gesehen haben — Arbeit voraus, die an oder mit den Stoffen vorgenommen wird, aus denen die Güter entstehen sollen. Hierbei kann die Arbeit unmittelbarer Art sein, indem die Menschenhand zur Gutwerdung genügt (Pflücken von Obst), oder mittelbar sein, indem sie sich zunächst auf die Fertigstellung von Mitteln erstreckt, mit deren Hilfe (Hilfsmittel) dann die Stoffe bearbeitet oder das Gut bereitgestellt wird. Zu den Hilfsmitteln gehören: der umbaute Raum, in dem sich der Betrieb abspielt, die Verkehrseinrichtungen, mit denen die Stoffe und Güter bewegt werden, gehört vor allem das Werkzeug (die verbesserte Hand des Menschen) sowie die Maschine als vervollkommnetes Werkzeug oder als Ersatz der menschlichen Kraft: insgesamt die Sachmittel des Betriebes.

Wir haben früher festgestellt, daß ein gewisser Vorrat von Stoffen, Hilfsmitteln und sonstigen Einrichtungen zum Bestande eines jeden Wirtschaftsbetriebes gehört und daß alle diese Dinge vom Standpunkt der Wirtschaft aus das Vermögen (genauer: Wirtschaftsvermögen oder Kapital in der kapitalistischen Unternehmung) genannt werden. Im Betrieb gibt es weder Vermögen noch Kapital. Hier werden Grundstücke und Gebäude benutzt, diese und jene Stoffe verwendet oder verarbeitet, Werkzeuge und Maschinen gebraucht sowie Verkehrseinrichtungen und -mittel zu Hilfe gezogen. Hier kommt es auf die körperlichen Dinge, ihre Beschaffenheit und Brauchbarkeit an.

Wie sind Baulichkeiten am besten zu gestalten, wenn sie die Einrichtungen einer Brauerei oder die Maschinen einer Spinnerei aufnehmen sollen? Welche Raumanordnung gibt man einem



Warenspeicher oder Lagerhaus, das am Hafen aufgeführt wird und mit Eisenbahnananschluß versehen ist? Wie ist äußere Gestaltung eines Waren- und Kaufhauses mit der besten Einrichtung der Verkaufsstände im Innern in Einklang zu bringen? Alles dies sind gewiß Fragen, die in erster Linie den Architekten und Baumeister angehen, aber doch für den Vollzug der sich in ihnen abspielenden Wirtschaftstätigkeit, den Betrieb, von größter Bedeutung sind, abgesehen davon, daß die Grundstücke und Gebäude (und ihre Finanzierung) in der kapitalistischen Grundrechnung (2. Buch B) eine große Rolle spielen können.

Im Warenhandel gehören zu den Stoffen die Waren, die abgesetzt werden sollen. Wenn die Hauptfrage nach der Warenart und nach der Betriebsart (ob Groß- oder Kleinhandel, ob Import- oder Exportgeschäft) entschieden ist, so ist neben der Aufspürung der besten Bezugsquellen die Kenntnis von den Eigenschaften der Ware, ihrer Behandlung und Aufbewahrung erforderlich, wenn der Betrieb nicht leiden soll. In vielen Fällen taucht die Frage nach dem Übergang zu ähnlichen oder anderen Waren auf, wird die Heranziehung von Ergänzungswaren erforderlich, ist es nötig, daß sich der Betrieb Änderungen im Geschmack, der Mode und der Bedürfnisse anpaßt. Die richtige Entscheidung setzt unter Umständen naturwissenschaftliche und technische Kenntnisse voraus, die derart sein können, daß besondere Prüfmänner in Anspruch genommen werden müssen.

In Industriebetrieben ist die zweckmäßigste und rechtzeitige Bereitstellung von Werkzeugen und Maschinen ausschlaggebend. Bei der Beschaffung derselben ist zunächst die rein technische Eignung zu prüfen. Entspricht die untersuchte Maschine den gestellten Anforderungen an Genauigkeit, Schnelligkeit, Haltbarkeit? Arbeitet die Maschine oder das Werkzeug unter Berücksichtigung der Anschaffungskosten, der Lebensdauer und der Leistung nach dem wirtschaftlichen Prinzip (wobei man besser technisches Prinzip sagen möchte; vgl. I. Buch).

Wie weit solche technischen Überlegungen zu ziehen sind, mag aus folgendem Beispiel ersehen werden: Einfache Werkzeugdrehstähle sind zwar in der Anschaffung immer billiger, dafür aber weniger haltbar und leistungsfähig als Hochleistungsstähle. Bei der Reihen- und Massenfertigung sind nur noch Hochleistungsstähle wirtschaftlich zu verwenden, da alle übrigen, weniger harten Stähle durch Bruch und Nachschleifen zu hohe Verlustzeiten und unter Umständen sogar Lieferverzögerungen ergeben würden, ganz abgesehen von den geringen Arbeitsgeschwindigkeiten. Andererseits aber erfordern die Hochleistungsstähle auch Hochleistungsmaschinen; deren Bauweise muß schwerer und die Geschwindigkeit höher sein. Das erfordert bei hohen Geschwindigkeiten und Drücken oft schwierigere und teure Lagerungen der Spindeln, auch widerstandsfähigere Werkstoffe bei der Herstellung der Maschine und vor allem sehr genaue Beobachtung der Maschinenbeanspruchung für jeden Einzelfall, so daß allgemein eine wesentliche Verteuerung der Hochleistungsmaschine gegenüber der einfachen Bearbeitungsmaschine eintritt.

Bei der Entscheidung, welche Anzahl gleichartiger Maschinen oder Werkzeuge aufzustellen ist, ist zu berücksichtigen, ob die Beschäftigung eine stetige ist oder nicht, ob ein Zwei- oder Dreischichtensystem möglich ist, ob Teile der Arbeit notfalls auch außerhalb des Betriebes durch fremde Unternehmer erledigt werden können. Bei der Größe einer einzelnen Maschine ist zu beachten, wie oft die Höchstgrenze beansprucht wird, ferner ob es möglich ist, daß für diese einzelnen Fälle andere, wenn auch teurere Verfahren anwendbar sind. Beispielsweise wird man bei der Bemessung der Tragkraft eines Werkstättenkrans überlegen, ob die selten vorkommenden, außergewöhnlich schweren Werkstücke nicht auf andere Weise bewegt werden können, so daß der Kran kleiner ausgeführt werden kann.

Weiterhin ist die Wahl zu treffen zwischen einer Einzweck- oder einer Mehrzweckmaschine. Die Einzweckmaschine ist eine Spezialmaschine, die bei genügender Stückzahl zwar billiger arbeitet, jedoch nur für eine bestimmte Spezialarbeit brauchbar und in der Regel in der Anschaffung erheblich teurer ist als eine Mehrzweckmaschine. Es ist zu beachten, daß in vielen Industriebetrieben gleichzeitig nicht nur ein Erzeugnis erstellt wird, sondern mehrere nebeneinander. Wechselt der Anteil dieser verschiedenen Erzeugnisse an der Gesamtproduktion, so kann es vorkommen, daß eine Einzweckmaschine stillgesetzt werden muß, eine Mehrzweckmaschine jedoch auf eine andere Arbeit umgestellt werden kann. In derselben Richtung wirkt die Notwendigkeit der Umstellung auf andere Werkstoffe, da damit auch andere Bedingungen der Bearbeitung vorherrschend sind. Gegen die Einzweckmaschine spricht auch ihre möglicherweise schnelle Veraltung durch den technischen Fortschritt.

Weitere Gesichtspunkte für die Auswahl der Maschinen und Werkzeuge sind die Sicherheit der sie bedienenden Menschen sowie die Frage der Bedienung. Jede Maschine birgt eine Gefahr für die Bedienung in sich, auch wenn sie noch so klein ist. Es sollte jedoch eine Vorbedingung für die Anschaffung einer Maschine sein, daß ihre Sicherheitseinrichtungen auf den denkbar höchsten Stand gebracht sind, bevor die übrigen Eigenschaften untersucht werden. Zu klären ist auch die Bedienung der geplanten Maschine. Die beste und technisch vollkommenste Maschine kann enttäuschend arbeiten, wenn keine geeignete Bedienungsmannschaft zur Verfügung steht. Geeignete Leute müssen erst unter großen Kosten gefunden oder heran-

gebildet werden; vielleicht können sie trotzdem der Maschine nicht ihre volle Leistungsfähigkeit abgewinnen, da deren Bedienung und restlose Beherrschung Fähigkeiten erfordert, die die eines durchschnittlichen Mitarbeiters übersteigen.

Auch in nichtindustriellen Betrieben, in Warenhäusern, Banken und großen Verwaltungsgebäuden sind oft Maschinenanlagen für Transporte von Menschen und Gütern (Fahrstühle, Rolltreppen, Rohrposten, Transportbänder), für Beleuchtung, Belüftung, Beheizung u. a. anzuschaffen. Neben der Zweckmäßigkeit der technischen Anlage als solcher, ihrer Leistung, ihren Anschaffungs- und Betriebskosten stehen hier eigentlich mehr andere Erfordernisse im Vordergrund: die Schnelligkeit und Reibungslosigkeit des Verkehrs, die Zweckmäßigkeit der Beleuchtung im Hinblick auf Arbeitsfähigkeit, Aussehen der Ware oder Werbekraft für die Besucher. Dies entspricht ganz der Stellung, die diese Maschinen in den oben angeführten Wirtschaftsbetrieben haben: sie stehen hier nicht im Mittelpunkt wie bei den Industriebetrieben, sondern sie treten nur ergänzend hinzu, sie sollen die Hauptarbeit, die dort geleistet wird, wirksam unterstützen und erfolgreicher gestalten.

Wenn auch für diese Fragen der Versorgung der Wirtschaftsbetriebe mit Werkzeugen und Maschinen sicherlich in erster Linie der Techniker zuständig ist, der die Konstruktion der Werkzeuge und Maschinen kennt und daher auch ihre Leistungsfähigkeit am ehesten beurteilen kann, so muß doch auch der Wirtschaftler selbst einiges von diesen Dingen verstehen, da er ja das Kapital aufbringen und dieses Kapital der kapitalistischen Grundrechnung zugrunde legen muß. Hier ist eine von den vielen Stellen, wo sich Wirtschaft und Technik gegenseitig im Betriebe durchdringen und es auf den richtigen Zusammenklang ankommt, wenn Fehlentscheidungen und Störungen vermieden werden sollen. Dieses Buch, das von der kaufmännischen Seite des Betriebes handelt, kann auf die technischen Dinge nicht in der Ausführlichkeit eingehen wie sie erforderlich sind, wenn in der Praxis die wichtigen Fragen nach der Gestaltung, Beschaffenheit, Beschaffung und Anordnung der sachlichen Hilfsmittel entschieden werden sollen. Wenn daher im nachfolgenden eine kurze (und nicht vollständige) Übersicht über die Stoffe und Kräfte gegeben wird, so geschieht das nur zu dem Zwecke, dem Leser (als Wirtschaftler) einen Einblick in das umfangreiche und mannigfaltige Gebiet der Technik zu verschaffen, soweit es sich eben um die Stoffe und Kräfte handelt, die den Wirtschaftsbetrieben zur Erreichung ihres Zweckes: der Leistung zur Verfügung stehen.

**2. Die Stoffe.** Die Entwicklung der Technik hat es mit sich gebracht, daß heute eine Fülle verschiedener Stoffe für den gleichen oder ähnlichen Zweck zur Verfügung stehen. Wer sich heute entschließt, dem Verbrauch ein bestimmtes Gut zur Verfügung zu stellen, muß sehr genau über die verschiedenen Möglichkeiten der Erstellung unterrichtet sein. In früheren Jahren war es wesentlich einfacher, sich auf dem Gebiete der Herstellung wirtschaftlicher Güter zu betätigen. Ob ein Schiff oder ein Wagen gebaut, ein Haus oder eine Brücke erstellt werden sollte, ein Gefäß, ein Werkzeug oder gar ein Apparat für irgendeinen Zweck notwendig war, immer griff man auf das Holz als Baustoff zurück und benutzte es gleichzeitig als Brennstoff für das im wesentlichen einzige, außer dem einfachen Schlag oder Druck bekannte technische Hilfsmittelverfahren der mechanischen Herstellung: die Erhitzung.

Mit der Kenntnis der Holzsorten — Bau-, Nutz- und Brennholz — ihrer Vor- und Nachbehandlung und ihren Gefügeeigenschaften — Härte, Haltbarkeit, Biegefähigkeit — war häufig die Stoffkenntnis der früheren Fabrikanten erschöpft. Daneben spielten der Stein und die in recht einfacher Weise erschmolzenen Metalle die Rolle; reichten die Härte- oder Dauereigenschaften des Holzes nicht aus, so griff man zu Stein und zum Metall als Notbehelf. Auf diese Weise gelangte man ja letztlich zu den künstlich hergestellten oder zum mindesten nach Bedarf umgestofften (wie es Woldt nennt) Naturerzeugnissen. Das Holz muß großenteils verwendet werden, wie die Natur es darbietet, und lange Zeit blieb dem Menschen im wesentlichen nichts anderes übrig, als je nach dem beabsichtigten Zweck ein härteres oder weiches, ein biegsames oder sprödes, ein grobes oder feineres Holz zu suchen.

Im Handel ist das Holz als Rundholz, Balken-, Kant- und Halbholz, als Bretter- und Bohlenware; die neuen Bestrebungen gehen dahin, zu einheitlichen Abmessungen zu gelangen. Daneben aber gehen die Bestrebungen, die natürlichen Eigenschaften des Holzes so zu verändern, daß es jeweils allseitiger oder für besondere Zwecke verwendbar wird. Diese natürlichen Eigenschaften des Holzes, wie das Schwinden bei der Austrocknung, die Fäulnis, die Brennbarkeit werden mit mehr oder minder großem Erfolg für die verschiedenen Verwendungsbereiche zu beheben versucht. Durch künstliche Nachtrocknung und neuartige, wasserfeste

Verleimungen, durch Nagelung statt Verdübelung als Verbindungsmittel wird das Holz als Bauteil für weitrtragende Hallen dem Stabeisen wettbewerbsfähiger gemacht. Sogar im Flugzeugbau, aus dem das Holz nahezu durch Leichtmetall verdrängt schien, gewinnt es wieder an Bedeutung. Der Fäulnis wird durch Imprägnierung begegnet, was für den Holzbau allgemeine, für das große Gebiet der Leitungsmasten besonders große Bedeutung hat. Dabei verhalten sich die Holzarten (z. B. Fichte, Kiefer) je nach dem Imprägnierungsverfahren in bezug auf die Lebensdauer nicht gleich; bei teerölimprägnierten Kiefernstangen kann heute schon mit einer Lebensdauer von über 30 Jahren gerechnet werden. Betrachten wir einen so harmlos aussehenden Bedarfsfall wie den Leitungsmast für elektrische Stark- und Schwachstromleitungen. Holz, Eisen und Eisenbeton stehen hier in Wettbewerb: Festigkeit, Lebensdauer, Feuerbeständigkeit, Widerstandsfähigkeit gegen äußere Einwirkungen (Insekten, Wild), nicht zuletzt der Preis müssen gegeneinander abgewogen werden.

So stehen heute allgemein im Bauwesen eine Reihe von Baustoffen und Bauverfahren in Anwendung, die eine Wahl erschweren. Jeder Brückenbau, jeder Hochbau, jeder Hausbau erfordert zunächst eine Entscheidung über den zu verwendenden Baustoff. Seit alters her sind das Holz und der Ziegel benutzt worden und sie sind auch noch heute weit verbreitet, obwohl sich die Bauweisen zum Teil grundlegend geändert haben. Neben dem Massivbau ist der Skelettbau möglich, eine Rahmenbauweise mit Steinausfüllung, die meist erheblich billiger ist als der Massivbau; die Rahmen können aus Holz oder Eisen sein (Holz- und Eisenfachwerkbau). Ersterer ist im Wohnhausbau — mit Lehm oder Stein als Füllstoffen — seit Jahrtausenden bekannt; letzterer wird vorwiegend im Fabrik- und Hallenbau verwendet. Aber auch der Eisenbeton-Rahmenbau führt sich mehr und mehr ein. Mit dem Betonbau ist jedoch im Grunde keine neue Bauweise, sondern ein Gießverfahren in das Bauwesen eingedrungen.

Hier ist wieder ein typisches Beispiel für die Anpassung der naturgegebenen Stoffe an die Verwendungszwecke. Die Bestandteile des Betons — Kalkstein und Ton als Zement und dazu Sand — sind im Bauwesen seit altersher bekannt; durch Mahlen und Brennen des Kalksteins und Tons zu Zement und dessen Mischung an der Baustelle mit Sand und Wasser wird aber nicht nur ein anderes Gefüge und eine höhere Festigkeit erzielt, sondern auch eine ganz andere Formgebung — eben das Gießen — möglich. Die Verbindung eines Eisengerippes mit herangezogenem Beton stellt den Eisenbeton dar, eine Bauweise, die wegen ihrer hohen Widerstandsfähigkeit, Wasser- und Luftbeständigkeit im Brücken- und Hochbau das Eisen schwer bedrängt. Auch für den Straßenbau stehen die mannigfachsten Möglichkeiten offen: neben dem alten Natursteinpflaster (Granit) sind Kunststein- und Hartholzpflaster und Decken aus Schotter, Teerverbindungen (Asphalt, Makadam u. a.) und Zement, ja auch aus Eisenbeton und Eisen, meist Gußeisen, in Anwendung.

Besondere Steine werden für Feuer- und Säurebeständigkeit angeboten; ein kürzlich erschienenen Verzeichnis der Markenbezeichnungen im Feuerfest- und Ofenbaufach enthält allein 1500 Namen. Sogar Glas wird neuerdings als tragender Baustoff benutzt, wie überhaupt das Glas als Werkstoff im Vordringen begriffen ist. Neben dem leicht schmelzbaren und chemisch wenig widerstandsfähigen Natronkalkglas, dem gewöhnlichen Fensterglas und dem widerstandsfähigeren und schwerer schmelzbaren Kalikalkglas (böhmisches Glas) ist das weiche, leicht schmelzbare, stark lichtbrechende Kalibleiglas, das Kristallglas, auf dem Markt; doch gibt es darüber hinaus noch eine große Zahl besonderer Gläser für alle möglichen Zwecke der Optik, der Apparate- und Laboratoriumstechnik, der medizinischen Geräte und der Verpackung. Beim Flachglas sind feuerpolierte und geschliffenpolierte, bei den Sicherheitsgläsern Schichtgläser und vorgespannte Gläser zu unterscheiden.

Auf fast allen Gebieten der Technik und des täglichen Bedarfs haben heute auch die Kunstharz-Preßstoffe Bedeutung erlangt, eine Bedeutung, die nur schwer überschätzt werden kann, obwohl sie vorläufig durch die Preise noch nicht überall wettbewerbsfähig sind und auch im Aussehen und in der Verwendungsfähigkeit noch nicht restlos befriedigen. Eine ganze neuartige Industrie ist entstanden, die Kunststoff-Preßwerke, welche den Rohstoff als pulvrige oder körnige Masse beziehen und zu Gebrauchsgegenständen der Technik und des Haushalts verpressen. Doch sind auch Stäbe und Röhren von beliebiger Form, die auf Stanzpressen erzeugt wurden, als Halbware im Handel und ebenso Sonderstoffe mit Hartgewebe- oder Zellulose- oder Asbestgespinst-Einlagen, die eine sehr hohe Festigkeit erreichen und damit im Maschinen- und Vorrichtungsbau verwendbar werden. Statt Gußstücken aus Leichtmetall- oder Kupferlegierungen wird man häufig Gewebepreßteile und statt Profilmessing und Messingrohr Kunstharzprofile verwenden können. Das ergibt in vielen Fällen zwar ganz andere und neuartige Möglichkeiten, die sich jedoch nicht immer mit den vorhandenen Einrichtungen bewältigen lassen.

Für die Herstellung des Gehäuses für ein Rundfunkgerät beispielsweise kann gleicherweise Holz, Metall oder künstlicher Preßstoff (Kunstharz-Preßstoff) verwendet werden. Von der Benutzung des einen oder anderen Stoffes ist dann nicht nur das äußere Aussehen abhängig, was für den Absatz Bedeutung hat, sondern mehr noch die gesamte Technik der Herstellung. Bei der Verwendung von Holz wird ausschließlich die spanende Formgebung

benutzt werden, bei der von Metall wohl ebenfalls; aber schon die Art dieser Bearbeitung bedingt völlig andere Werkzeuge, andere Werkzeugmaschinen, andere Verbindungsarten und danach natürlich andere Bauformen überhaupt. Bei der Verwendung von künstlichem Preßstoff treten wieder ganz andere Bearbeitungsfragen auf, die andere Maschinen und Werkzeuge und andere Verbindungsmittel erfordern.

Immerhin zeigen schon die dazu benutzten Werkzeuge und Maschinen große Unterschiede nach Bauart, Haltbarkeit und Arbeitsgeschwindigkeit. Größer noch werden die Unterschiede beim Zusammenfügen der einzelnen Bauteile. Das Holz wird verschraubt und verleimt, das Metall verschraubt, vernietet und verschweißt, der Preßstoff verschraubt und verklebt, wobei wieder bis in die kleinsten Bauteilchen, hier die Schrauben und Nieten oder die Klebmasse, der Werkstoff berücksichtigt werden muß: Metall- und Holzschraubchen sind nicht gleich nach der Gewindeform, die Frage, ob Versenkschrauben oder Kopfschrauben in Holz, Metall oder Preßstoff, ob Niet oder Schraube in Metall und Preßstoff wird aufgeworfen.

Greift der Betrieb aber sogar zur eigenen Herstellung auch des Halbstoffs über, so werden völlig verschiedenartige Betriebe nötig: Sägereien, Walzwerke, Preßwerke. Ganz andere Facharbeiter, andere Werkstoff- und Verfahrenskennnisse, andere Erfahrungen im Verhalten der Stoffe bei der Bearbeitung und beim späteren Gebrauch sind erforderlich, eine ganz andere Lagerhaltung, ein anderer Einkauf, eine andere Maschinenausrüstung.

Was hier an dem einfachen Beispiel eines Rundfunkgerätegehäuses gezeigt wurde, trifft weitgehend für die ganze Industrie zu. Selbst scheinbar geringfügige Ursachen haben tiefgehende Umgestaltungen zur Folge. Schon sehen wir Becher und Gebrauchsgeschirre, die früher nur aus Holz oder Zinn, später aus Glas und Porzellan gefertigt waren, nunmehr aus anderen Stoffen hergestellt. Holz- und Zinngefäße können nicht hoch erhitzt werden, und daher brauchte man zum Kochen besondere Stein- oder Eisengeräte; auch Porzellan und Glas waren bis in die Neuzeit hinein nur wenig feuerbeständig. Heute kann die Hausfrau in Glas- und Porzellantöpfen backen und braten, so daß also vielfach Aluminiumgeschirr, Pfannen und Kessel überflüssig werden. Was das für die Hersteller dieser Waren bedeutet, ist klar.

Ein anderes Beispiel für die aus den verschiedenen Stoffen sich ergebenden Möglichkeiten ist die heute so zeitgemäße Kraftwagenherstellung. Ursprünglich ein vom Stellmacher verfertigter Wagen mit eingebautem Motor, verändern sich Gestalt und stoffliche Zusammensetzung von Jahr zu Jahr und zwar nicht nur im großen, sondern bis in die kleinsten Einheiten hinein. Längst ist dem Stellmacher die Arbeit entglitten, da die Aufbauten nicht mehr aus Holz, sondern aus Stahl gefertigt werden; statt des mehr handwerklichen Aufbaus aus einzelnen, in mühevoller Kleinarbeit zusammengefügt Holzteilen wird jetzt die Karosserie aus einigen Blechteilen in wenigen Stufen unter riesigen hydraulischen oder Exzenterpressen gepreßt und durch Schweißung verbunden. Für die Sitze kann Leder, Kunstleder oder Stoff, für die Polsterung Stahlfedern, Kapok oder Seegras, für die Einbauten und Hilfstteile Holz, Metall oder Kunststoff u. ä. Verwendung finden.

Aber nicht nur verschiedene Arten von Rohstoffen stehen für jeden Zweck zur Verfügung; oft ermöglichen kleine Verfahrensänderungen die Verwendung anderer Halbstoffe. Die Art der Verbindung machte bisher die Benutzung von Rohren als Baustoff, z. B. im Hochbau und Maschinen- und Apparatebau, fast unmöglich, obwohl die runde und noch dazu hohle Form bei gleichem Aufwand an Stoff die höchsten Beanspruchungen auf Zug und Druck zuläßt. Erst die Schweißverfahren (autogen und elektrisch) brachten hier eine Wandlung. Heute werden beim Bau von Masten und Gerüsten von Dächern und Hallen selbst im Brückenbau Stahlröhren verwendet, weil durch Verschweißen eine einwandfreie Verbindung auf der Baustelle möglich geworden ist. Im Maschinen- und Apparatebau werden Gehäuse und Grundplatten oft nicht mehr gegossen, sondern aus einzelnen Blechen und Formeisen verschweißt. Man braucht also kein Gußeisen mehr, sondern Walzeisen, schmiedbares Eisen, was fast immer eine erhebliche Ersparnis an Gewicht bei gleicher, meist sogar vermehrter Festigkeit bedeutet.

Gerade der Maschinenbauer hat eine umfassende Stoffkenntnis nötig, die sich natürlich auf das Verhalten nicht nur bei der Verarbeitung, sondern mehr noch beim späteren Gebrauch beziehen muß. Aber er muß auch das Aussehen und den Preis mit beachten, um immer wettbewerbsfähig zu bleiben. Stahl und Leichtmetalle sind heute im Hinblick auf die Verwendungsmöglichkeit auf weiten Gebieten gleichwertig, vor allem in bezug auf die Festigkeitseigenschaften. Aber sie unterscheiden sich sehr im Preis und im Gewicht; fast jeder Einzelfall muß daher genau untersucht werden. Oft kann durch die Verwendung eines anderen Stoffes ein ganz neues Gebiet erschlossen werden. So machte erst das Leichtmetall den Kraftwagen, das Flugzeug, das Luftschiff in der heutigen Form möglich.

So sehen wir in den Maschinen- und Apparatebauanstalten eine Fülle von Stoffen im Gebrauch. Die verschiedenartigsten Zusammenstellungen sind für den jeweiligen Verwendungszweck möglich und der Konstrukteur, aber damit auch der Unternehmer, muß mit ihnen rechnen. Er muß wissen, daß es nicht rostende Stähle gibt, die er für bestimmte Geräte und Zwecke heute nicht entbehren kann; aber es gibt auch andere Mittel gegen den Rost: das Vernickeln, das Streichen mit besonderen Rostschutzfarben, das Kupfern, die Her-

stellung aus Hart- und Stahlguß u. ä. Er muß die Eigenschaft von Guß- und Walzeisen, von Aluminium und Kupfer, von Säuren und Basen, von Kohle und Gas, von Schweißeisen und Flußeisen, von Glas, Porzellan und Ton, von Gummi und Leder kennen, um sie richtig und zweckgerecht verwenden zu können. Er muß wissen, welche Festigkeits- und Dehnungseigenschaften sein Werkstoff besitzt, welche Bearbeitungsschwierigkeiten auftreten können, welches Verhalten und welche Lebensdauer im Betrieb verlangt werden; er muß die Formen (Profile) und Abmessungen kennen, die normal im Handel zu erhalten sind, muß warmgewalzte von kaltgewalzten Profilen und Blechen nach Aussehen und Eigenschaften unterscheiden können, um nur einiges zu nennen.

Auf allen Gebieten der Fertigung ist diese Stoffkenntnis nötig, um entscheiden zu können, welche Möglichkeiten mit gegebenen Einrichtungen und gegebenen Geldmitteln auszuschöpfen sind. Besonders groß sind die Anforderungen auch in der Textiltechnik. Neben pflanzlichen und tierischen organischen Rohstoffen gibt es künstlich hergestellte und sogar einen anorganischen, mineralischen (den Asbest).

Wer sich auf dem Gebiete der Textilindustrie betätigen will, sieht sich einer ungeheuren Vielfalt von Rohstoffen mit den mannigfachsten Möglichkeiten der Weiterverarbeitung gegenüber. Er muß sich entscheiden, ob er Wolle oder Baumwolle verspinnen und verweben will; greift er zur Baumwolle, so sieht er sich einer großen Zahl von Qualitäten (bis zu 9 Standardnummern) aus den verschiedensten Gegenden der Erde gegenüber. Die Vereinigten Staaten, Brasilien, Ägypten, Indien u. a. Länder bieten ihm ihre Erzeugnisse an; jedes hat seine Vorzüge und Nachteile, seine besonderen Feinheiten, seine besonderen Bearbeitungsprobleme.

Der Hersteller von Seilerwaren und Sackgeweben steht vor der Frage, ob heimischer Flachs und Hanf, ob Ramie oder Jute, ob neuseeländischer Flachs oder Manila- oder Sisalhanf benutzt werden soll. Aus der Kokosfaser können Matten und Teppiche, aus der Kapokfaser Polsterstoffe erzeugt werden. Die tierischen Fasern des Hasen und Kaninchens, des Bibers und Bisams eignen sich zur Herstellung von Filzen, die des Kamels und Lamas zu Treibriemen, mit denen er gegen Leder und Gummi in Wettbewerb treten muß.

Er muß wissen, welche Tierhaare die Eigenschaft aufweisen, zu filzen, womit sie zur Wolle werden, daß diese Verfilzung gefördert werden kann und daß es im wesentlichen die Wiederkäuer sind, welche filzende Haare, also Wolle liefern. Feine, kürzere, gut filzende Wollen ergeben Streichgarne und Tuche, langfaserige die Kammgarne und weiter die Cheviot- und Lusterstoffe. Er muß in der Lage sein, einen Stapel durch mehrmaliges Herausziehen von Büscheln aus der Fasermasse zu bilden und einen Handelstapel von einem Spinnerstapel zu unterscheiden verstehen; aus der Mengenverteilung der Faserlängen im Stapel muß er seine Schlüsse auf die spinntechnische Eignung ziehen können. Er weiß, daß die als Kunstwolle im Handel befindlichen Erzeugnisse keine künstlichen Wollen sind, sondern aus Abfällen zurückgewonnene Fasermassen wie z. B. Munko aus neuen, Schoddy aus gebrauchten Lumpen, Tybet aus tuchartigen Geweben, und er weiß ferner, daß auch bei den Seiden die echten (vom Seidenspinner *bomby mori*), die wilden (*Tussa*, *Kursumshi*, *Anapheseiden*), die Spinnenseiden (der *Madagaskarspinne*) und die Muschelseiden (der *Steckmuschel*) zu unterscheiden sind. Und sogar die Kunstseiden, künstliche, durch Düsenpressung erzeugte endlose Fäden oder Stapelfasern mit verschiedener chemischer Zusammensetzung und vor allem verschiedenen Ausgangsstoffen, nämlich Holzzellstoff (*Viskoseseide*) und Baumwoll-Linters (*Kupferseide*, *Glanzstoff*), sind mit sehr unterschiedlichen Feinheiten, Webeeigenschaften und Festigkeiten am Markt. Daneben gibt es Kunstseiden aus tierischen Rohstoffen (*Gelatine*, *Kaseinfäden*), erstere als *Vanduraseide* bekannt. Glas- und Metallfäden (für Litzen, Tressen, Theater- und Phantasiekleidung, Vorhänge) und Papiergarne vervollständigen die Auswahl, die noch durch neue Stapelfasermarken, wie *Vistra*, *Wollstra*, *Cellanese*, *Lamisetta* u. ä. erweitert wird. Da die einzelnen Stoffe je nach dem Urstoff sich bei der Nachbehandlung verschieden verhalten, muß der Hersteller natürlich schon beim Einkauf auf die beabsichtigte Wirkung achten.

Nicht alle Gewebe können gewalzt werden, was besondere Glanzwirkungen (*Moiré*, *Cloqué*) ergibt, und die Färbung und Appretierung ist ebenfalls sehr unterschiedlich je nach den Ausgangsstoffen. Für Azetatseide hat man besondere Farbstoffe ausbilden müssen, wodurch aber teilweise ihre sonstigen besseren Eigenschaften gegenüber den anderen Kunstseidenarten, wie hohe Zerreibfähigkeit auch bei Feuchtigkeit, beeinträchtigt wurden. Bei der Wolle des Angorakaninchens ist die starke Neigung zum Verfilzen und die Flüchtigkeit auf den Maschinen ein Hinderungsgrund für die breitere Verwendung; bei der neuerlichen Verspinnung von Wolle oder Baumwolle mit künstlichen Stapelfasern mußten diese nach Faserfeinheit und Kräuselung den anderen natürlichen Rohstoffen anzupassen versucht werden, da sonst die Verarbeitungsmaschinen nicht einwandfrei arbeiteten. Durch die Einführung von Kunstspinnfasern in die Baumwoll- und Wollindustrie werden sogar besondere Anforderungen an den Baustoff der Maschinen und an die Färbegeräte gestellt. Diese müssen nun sowohl gegen Säuren als auch gegen Alkalien unempfindlich sein.

Oder um noch ein Beispiel eines weiteren Gebietes zu geben: der Ölindustrie, von der wir wieder die Industrie der organischen Öle herausgreifen, da die Mineralöle nach Herkunft

und Verwendung ganz andere Bedingungen haben. Eine Fülle von Pflanzen und Tieren sind als Öl- und Fettlieferer gewissermaßen der Rohstoff dieser Industrie. Pflanzliche Öle können zunächst nach dem Grad ihrer Jodaufnahmefähigkeit unterschieden werden als trocknende (Leinöl, Mohnöl, chinesisches und japanisches Holzöl, Sonnenblumen- und Walnußöl), als halbtrocknende (Baumwollsaatöl, Leindotteröl, Mais-, Kürbiskern- und Bucheckernöl, Rüböl, Senföl, Sojabohnenöl) und als nichttrocknende Öle (Oliven- [Baum-] Öl, Erd- und Haselnußöl, Oliven- und Aprikosenkernöl, Mandelöl u. a.). Unter den Pflanzenfetten sind als wichtigste das Kokosnuß- und Palmkernfett, der chinesische und Malabartalg, das Japanwachs zu nennen und von den Tierfetten einerseits die der Landtiere (Klauen- und Knochenfette, Rind- und Hammeltalg, Schweineschmalz, Butterfett) und andererseits der Seetiere (als welche Robben-, Walfisch-, Haifischtrane, Herings- und Dorschlebertrane erwähnt werden sollen). Flüssige und feste animalische Wachse (Bienenwachs, Insektenwachs u. a.) und vegetabilische Wachse vervollständigen die Reihe.

Der Fettgehalt der Ölsaaten und Früchte ist von 18—25% bei der Baumwollsaat bis zu 48—65% beim Walnußkern verschieden, was allein schon für den Einkauf von Wichtigkeit ist. Aber auch die Gewinnung der pflanzlichen und tierischen Fette und Öle ist sehr unterschiedlich, obwohl die Enderzeugnisse in der chemischen Zusammensetzung nur wenig, in ihren Eigenschaften allerdings mehr voneinander abweichen — vor allem im Schmelz- und Erstarrungspunkt, im Hinblick auf die Verseifung (Ranzigwerden) und die Jodaufnahmefähigkeit (trocknende oder nichttrocknende Fette und Öle). Die pflanzlichen Fette werden durch Auspressen und Extrahieren, die tierischen durch Ausschmelzen gewonnen. Ebenso stark unterschiedlich ist die Weiterverarbeitung, die zur Margarine- und Seifenherstellung, zur Farben-, Lack- und Firniszeugung, zur Benutzung im Haushalt als Speisefett wie zur Herstellung von Buchdruckfarben führen kann. Kaum ein Gebiet der Industrie wird durch die notwendige Umstellung auf heimische Erzeugnisse stärker berührt als die Industrie der pflanzlichen und tierischen Öle. Die Verwendung heimischer Ölquellen (Lein u. a.) bedingt Schwierigkeiten im wirtschaftlichen Ausgleich zwischen der Öl- und Faserausbeute, die Einfuhr stärker ölhaltiger Früchte (Kopra, Palmkern, Erdnuß) hat einen verminderten Ölkuchenanfall zur Folge, der in der Futtermittelbewirtschaftung fehlt.

**3. Die Arbeitsverfahren und Arbeitsmittel.** Es würde sicher eine reizvolle und auch im Rahmen dieser Darstellung wertvolle Aufgabe sein, zu verfolgen, wie die Entwicklung von der Seite der Stoffe her auf die Herstellungsverfahren und Arbeitsmittel der einzelnen Erzeugnisse gewesen ist; doch fehlt hierzu leider der Raum.

Fest steht, daß heute für den gleichen Zweck eine große Zahl von Stoffen benutzt werden kann. Wer sich wirtschaftlich betätigen will durch Erstellung eines Gutes oder einer Dienstleistung mit Hilfe der Technik, der muß sich zunächst entscheiden: einerseits, ob er ein bestimmtes Erzeugnis herstellen will, etwa Salzsäure, Soda, Stickstoffverbindungen u. a., ein Rundfunkgerät, einen Kraftwagen, eine Werkzeugmaschine, ein Fördermittel, oder andererseits, ob er einen bestimmten Zweck erzielen will, etwa eine Sprengung, einen Rostschutz, eine Färbung, eine Erhitzung, eine Pressung, einen Schlag, eine Lochung, einen Kraftantrieb oder eine Verbindung. In beiden Fällen ist die Verfahrenstechnik sehr unterschiedlich: im ersten Falle können je nach dem zur Anwendung kommenden Verfahren die Ausgangsstoffe sehr verschieden sein, doch müssen sie eine bestimmte Zusammensetzung haben, soll das gewünschte Erzeugnis hergestellt werden können. Im zweiten Falle spielt diese Stoffzusammensetzung oft keine Rolle, wenn nur der Zweck erreicht wird — und zwar „wirtschaftlich“ erreicht wird.

Daraus ergeben sich die vielfachen Wege zum gleichen Zweck, die eine scharfe Auswahl unter den Mitteln und Verfahren nötig machen. Diese Auswahl erfordert natürlich eine genaue Kenntnis der Gesamtzusammenhänge zwischen den Wünschen der Abnehmer, den Lieferanten der verschiedenen Stoffe und Einrichtungen, den geldlichen und technischen Möglichkeiten des eigenen Betriebes, vor allem aber die Kenntnis der verschiedenen Verfahrensarten und Arbeitsmittel.

Vom Kraftantrieb bis zum kleinsten Niet sind Mittel und Verfahren für die Erreichung bestimmter technischer Zwecke in mehrfacher und zum Teil grundsätzlich verschiedener Weise vorhanden. Nicht nur der Techniker muß alle Mög-

lichkeiten genau kennen, sondern auch der Kaufmann muß einen Überblick haben.

Schon bei der Einrichtung einer Maschinenfabrik, einer Apparate- oder Brückenbauanstalt, eines Preß- und Hammerwerks muß zunächst die Frage geklärt werden, welcher Kraftantrieb für die Arbeit Verwendung finden soll. Bewegte den mittelalterlichen Fabrikanten mehr die Frage, woher die Antriebskraft zu nehmen war, so handelt es sich heute mehr um die Entscheidung, welche von den vielen Möglichkeiten am zweckmäßigsten ist. Dies läßt sich durchaus nicht leicht entscheiden und liegt auch nicht immer eindeutig fest. Wir erinnern uns, daß in der Landwirtschaft der Kampf zwischen Pferd und Ochse und der Zugmaschine bis in die heutige Zeit nicht entschieden ist, wie überhaupt im Transportgewerbe der Antrieb noch häufig durch tierische Kraft erfolgt, was früher durchweg der Fall war. Für ortsfeste Kraftbedürfnisse waren früher ebenfalls tierische Antriebe — neben den menschlichen am Göpel oder am Triebrod — sehr verbreitet; daneben wurden eigentlich nur Wasser- und Windkräfte, wie die Natur sie darbot, in einfacher Weise durch unmittelbare Beaufschlagung ausgenutzt.

Heute dagegen stehen nicht nur Wasser und Wind mit verbesserter Ausnutzung der Kräfte, sondern in großer Zahl die mittelbaren, durch die Technik umgewandelten oder hervorgebrachten Naturkräfte zur Verfügung: die Verbrennung, die Elektrizität, die Ausdehnungskraft der Gase und Dämpfe. Der Unternehmer einer Maschinenfabrik, der einen Antrieb für seine Schneid- und Bohrmaschinen, Drehbänke und Hämmer sucht, der Textilfabrikant, der seine Schlag- und Krempelmaschinen, seine Selfaktoren und Webstühle antreiben will, muß wählen. Er kann Wasserkraft benutzen, wenn ihm Wasser genügend zur Verfügung steht, er kann überlegen, ob er den Wind zusätzlich ausnutzen will, ob er elektrischen Strom von einem Überlandwerk beziehen oder vielleicht durch Wasser- und Windkraft erst selbst Strom erzeugen will, den er dann zum Antrieb von Elektromotoren benutzt. Aber er hat auch die Möglichkeit, den Generator, der ihm den elektrischen Strom liefert, durch eine Kolbendampfmaschine antreiben zu lassen. Dann muß die Wahl der Feuerungsanlage zur Erzeugung des Dampfes wieder genau überlegt werden: sie kann eine Rostfeuerung (mit Hand- oder selbsttätiger Beschickung) sein, in der Steinkohle, Braunkohle, Torf, Sägemehl und andere Abfallstoffe verfeuert werden, oder eine Staubkohlenfeuerung, in der billige Steinkohle verbrannt wird; endlich kann die Feuerung auch eine Gas- oder Ölfeuerung oder sogar ein Gemisch von allen sein, etwa eine Rostfeuerung mit zusätzlicher Gas-, Öl- oder Staubkohlenfeuerung.

Je nach den billig zur Verfügung stehenden Brennstoffen und den dadurch sich ergebenden Anlage- und Betriebskosten ist die Wahl zu treffen. Wer Dampf außer zum Antrieb von Maschinen auch noch in großem Umfang zum Trocknen, Heizen und Kochen braucht, etwa Brikettfabriken, chemische Betriebe, Papier- oder Zuckerfabriken, wird gern eine Dampfanlage wählen, da er den in den Maschinen entspannten Dampf immer noch für Heiz- und Kochzwecke benutzen kann, andererseits aber die Kraftmaschinen am vorteilhaftesten mit sehr hochgespannten und überhitzten Dämpfen arbeiten und auch die Dampferzeugung selbst Vorteile bietet, je höher die Dampfspannungen und Dampftemperaturen getrieben werden.

Aber die Erzeugung von elektrischem Strom ist heute auch durch Motore möglich, die unmittelbar die Verbrennung ausnutzen, beispielsweise den Dieselmotor oder die Gasmaschine. Bei kleinen Betrieben wird der erstere vorgezogen, in Hochofenwerken, bei denen billiges Abfallgas zur Verfügung steht, der letztere.

Die Entscheidung über die Kraftquelle muß aber noch ergänzt werden durch die Wahl der Übertragung dieser Kraft auf die einzelnen Arbeitsmaschinen. Bei unmittelbarem Antrieb durch eine Dampfmaschine, einen Diesel- oder Gasmotor muß eine Hauptantriebswelle, die durch die Arbeitsräume führt, von der Kraftquelle bewegt werden. Alle Einzelmaschinen übernehmen durch Riementriebe die benötigte Kraft von dieser Antriebswelle, wodurch das Gewirr von Lagern, Wellen und Riemen, die Transmissionen, notwendig wurde, das für den Maschinenbetrieb der Jahrhundertwende so kennzeichnend war. Durch den Elektromotor wurde der Einzelantrieb nicht nur jeder Maschine möglich, sondern sogar der von einzelnen Arbeitsgängen, so daß an einer Maschine je nach der Verrichtung mehrere Antriebsmotoren — für Längs-, Quer- und Hochfahren u. a. — angebracht wurden. Dies ergab nicht nur Verbilligungen, sondern auch eine größere Sicherheit gegen Bruch und Unfall und eine größere Beweglichkeit der Betriebsführung und der gesamten Betriebsanordnung, da erst dadurch die Möglichkeit geschaffen wurde, die „Maschinenställe“, in denen alle Maschinen schon allein des gemeinsamen Antriebs wegen beieinander standen, aufzulockern. Das Werkstück mußte nicht mehr ausschließlich zur Maschine geschafft werden, sondern die Maschine konnte zum Werkstück gelangen: der Grundgedanke der fließenden Fertigung.

Die außerordentliche Einfachheit, mit der der elektrische Strom zu jeder Stelle geleitet werden kann, und die bequeme Entnahme durch einfaches Einstecken einer Stromverbindung haben den Elektromotor zur meist verwendeten Antriebsmaschine gemacht. Er kann so leicht hergestellt werden, daß er sogar an Einzelwerkzeugen, die früher von Menschenkraft bedient werden mußten, angebracht wird, so daß nunmehr auch hier dem Menschen nur noch die Bedienung

des Werkzeugs, nicht mehr die Kraftleistung übrig blieb. Mit elektrisch betriebenen tragbaren Bohrern, Meißeln, Schleifscheiben kann der Arbeiter heute schwer bewegliche oder ortsfeste Werkstücke bearbeiten; besonders für Reparaturen im Bauwesen und beim Zusammenbau ganzer Anlagen ist dies von großem Vorteil.

Allerdings sind ihm auch hier Wettbewerber erwachsen: der Preßluftmotor und der Verbrennungsmotor, die Anwendung finden, wo elektrischer Strom nicht zur Verfügung steht. So finden wir im Bauwesen die Luftkompressoren, welche durch Dieselmotoren betrieben werden und ihrerseits Preßlufthämmer und Bohrmaschinen betreiben. Auch der kleinste und abgelegenste Betrieb hat heute im Dieselmotor eine billige, zuverlässige und leistungsfähige Kraftquelle zur Verfügung, die weder an die Wartung noch an die Betriebskosten besondere Anforderungen stellt.

Ist so die Wahl der Kraftquelle bei den vielfachen Möglichkeiten nicht einfach, so zeigt sich die gleiche Entwicklung bei den Arbeitsmaschinen und Apparaten. Seitdem die Dampfmaschine erstmalig zum Antrieb von Hämmern benutzt wurde und in der Folge nicht nur sehr große, sondern auch sehr feine Kraftleistungen durch die verschiedenen Kräftezeuger möglich wurden, konnten auch die Werkzeugmaschinen und Werkzeuge, die Zerkleinerungs- und Mahlapparate, Biege-, Preß- und Schneidmaschinen u. a. m. verbessert werden. Eine große Zahl von Maschinen ist es, die heute einem Wirtschaftsbetrieb zur Verfügung stehen muß, wenn er den Anforderungen an Feinheit, Billigkeit und Schnelligkeit genügen will, die der Markt an seine Erzeugnisse stellt.

Die mechanische Arbeit in den Werkstätten der Verarbeitungsbetriebe ist zu kennzeichnen als ein Formen und Zusammenfügen von Einzelteilen. Der Konstrukteur wie der Betriebsleiter und Unternehmer hat aber zu überlegen, wie er diese Formung und das Zusammenfügen vornehmen soll.

Die einzelnen Teile, die bei den Zusammenfügungsarbeiten verwendet werden, sind unter dem Begriff: Maschinenelemente bekannt. Die Verschiedenheiten der Verbindung von beweglichen und sich drehenden Teilen und der Übertragung von Kräften und Geschwindigkeiten durch Ketten, Seile, Riemen, Zahnräder, Reibräder usw., die Unterschiede zwischen festen und löslichen Verbindungen (Niet, Schweißung, Lötung; Keil, Schraube), der Zusammenfügung von drehenden und festen Teilen (Lager) oder von löslichen und unlöslichen, starren und elastischen Verbindungen, von Achsen (die Kräfte übertragen), Wellen (die Drehung übertragen) durch Kupplungen, ferner die bewegungsumformenden Getriebe und die absperrenden Ventile, Schieber, Hähne, Stopfbüchsen, Kolben u. a. machen die Grundlagen der allgemeinen Lehre vom Maschinenbau aus. Auch hier stellt die ständige Verbesserung der Verfahren und der dargebotenen Mittel die Betriebe immer wieder vor neue Fragen.

So sind zum Beispiel durch die autogenen und elektrischen Schweißverfahren bereits große Umwälzungen im Bau von Maschinen, Apparaten, Kesseln und Eisenbauten hervorgerufen worden. Nicht nur läßt sich bei der Schweißverbindung die Arbeit verbilligen, sondern auch das Gewicht der Stücke kann verringert und Stoff eingespart werden (Fortfall der Niete, Knotenbleche, Laschen u. a.); darüber hinaus aber hat das Schweißen ganz neue Möglichkeiten der Formung erschlossen, die früher nur durch Gießen erreichbar erschienen. Einzelteile, Ständer und Gehäuse von Maschinen werden immer mehr durch schmiedeeiserne Schweißkonstruktionen ersetzt, Gießereien mit Formereien und Modellschneidereien werden dadurch überflüssig. Diese Entwicklung ist den kleineren Betrieben günstig, da sie hierdurch von eigenen oder fremden Gießereien unabhängig werden und die oft — bei wenigen oder nur einzelnen Ausführungen — sehr teuren Modellkosten fortfallen.

Die autogenen Schneidverfahren, die es ermöglichen, mit leichten und billigen Apparaten Stahl und Eisen, aber auch andere Metalle von großer Stärke (100 mm und darüber) schnell und einwandfrei nach den verschiedenartigsten Mustern zu zerschneiden, haben ebenfalls in vielen Fällen eine völlige Änderung der Verfahrenstechnik in der Werkstatt und auf der Baustelle, besonders aber in der Ausbesserung und im Abbruch und Abwracken hervorgerufen. Vorwiegend kleinere Betriebe vermögen sich dieses Verfahren zunutze zu machen.

Bei der Formung müssen eingehend die Vor- und Nachteile der spanlosen und der spanenden Formung gegeneinander abgewogen werden. Oft führt erst eine sehr gründliche Untersuchung zu dem Ergebnis, etwa ein Lager oder Kupplungsteil zu gießen, zu schmieden oder aus dem vollen Stück herauszuarbeiten. Die spanende Formung bringt viel Abfall an Stoff mit sich, aber auch beim Gießen und Schmieden gibt es Stoffverluste (durch die Gießköpfe — verlorener Kopf — und den Grat). Meist wird es so sein, daß die Grobbearbeitung durch Gießen, Schmieden oder Pressen, also spanlos erfolgt und die weitere Feinbearbeitung durch Drehen, Fräsen, Hobeln, Bohren, Sägen, also spanend vor sich geht.

In der Gießerei ist zu überlegen, ob und für welche Teile Sand- oder Lehmguß, Hand- oder Maschinenformung angewendet werden soll; werden sehr feine Formen oder sehr dichtes Stoffgefüge verlangt, so kann das Spritzgußverfahren benutzt werden, das heute für Rohre und Ringe, ja selbst für Zahnräder und sonstige feingegliederte Stücke, die sonst nur gefräst und geschnitten wurden, Verwendung findet. In der Schmiede ist zu entscheiden zwischen Frei-



formschmiederei und Gesenkschmiederei. Das Freiformschmieden geht langsamer, aber auch kunstfertiger vor sich, während Massenartikel immer im Gesenk geschmiedet oder gepreßt werden. Die Herstellung dieser Gesenke und der für die Bearbeitung sonst noch nötigen Vorrichtungen (Bohrlehren, Haltestücke) erfordert viel Geschick und Zeit; die Anfertigung einer Vorrichtung lohnt sich nur bei bestimmten Stückzahlen.

Das Schmieden und Pressen kann warm oder kalt erfolgen, wie übrigens auch das Walzen von Profilen und Blechen; die Ersparnis an Zeit und Kosten für das Vorwärmen wird durch die erforderlichen höheren Leistungen der Pressen und Walzen vielfach ausgeglichen. Immerhin sind für bestimmte Anforderungen des Aussehens (Glanz) oder des Stoffgefüges beide notwendig, ganz abgesehen davon, daß allein die notwendigen Kräfteleistungen für Kaltpressungen und Kaltwalzungen nicht oder nur sehr kostspielig zu erzielen sind. Oft kann für sehr hohe Drücke und für sehr sperrige und umfangreiche Preßstücke nur die hydraulische Presse Abhilfe schaffen.

Ob ein Loch gebohrt, gestanzt, gebrannt oder geschlagen werden soll, ob eine Verbindung verschraubt, vernietet, verschweißt oder verkeilt werden soll, ob ein Schnitt durch Sägen, Schneiden oder Brennen, ein Druck durch Schlag, Walzung oder Pressung ausgeführt werden soll, stets sind andere Vorrichtungen und andere Hilfsmittel, oft sogar andere Facharbeiter nötig. So ist die mechanische Werkstatt gekennzeichnet durch Maschinen und Werkzeuge der spanabhebenden und spanlosen Formung: durch Drehbänke, Bohrwerke, Stanzmaschinen, Hobel- und Fräsbänke, Schneid-, Säge- und Schleifmaschinen, Glüh- und Schmelzfeuer, Dampf- und Lufthämmer, Kurbel-, Exzenter- und Friktionspressen, Walzen-, Biege- und Abkantmaschinen.

Wenn wir in die der chemischen Industrie zumeist vorgeschalteten Aufbereitungsanstalten blicken, zeigt sich das gleiche Bild: eine Fülle von Möglichkeiten, eine Fülle von Geräten und Apparaten, die zwar alle dem gleichen Zweck dienen, von denen aber doch jeder seine besonderen Vorzüge und Nachteile auf gewissen Gebieten hat. Zum Zerkleinern der klumpigen und steinigen Hartstoffe braucht man Brecher und Mühlen, die ersteren zur Grobzerkleinerung, die letzteren für die Feinvermahlung. Aber es gehört eine gute Kenntnis des Stoffes und der Apparatur im Betriebe dazu, um den jeweils geeigneten Zerkleinerer anzusetzen. Schwerste Arbeit, aber nur grobes Korn leistet der Backenbrecher, feineres Korn bei weniger harten Stoffen bringen schon die Kreisel-, Walzen- und Hammerbrecher; für mittlere Korngrößen kann man zwischen Granulatoren, Brechschnecken, Glocken- und Ringwalzenmühlen, Kollergängen, Holländern (für faserige Stoffe), Schlagstift- und Schleudermühlen wählen. Der Feinvermahlung dienen Pochwerke und Mahlgänge, Ringwalzen-, Kugel- und Rohrmühlen.

Auch für die Trennung der Stoffe nach Korngröße und Gewicht stehen je nach der gewünschten Feinheit und dem vorhandenen Gewichtsunterschied Siebe und Roste, Windsichter, Setzmaschinen, Strömungsscheider (Rheo-Verfahren, Spitzkästen, Luft- oder Wasserwerke) zur Verfügung. Für jeden Stoff ergibt sich nach seinen physikalischen und chemischen Eigenschaften ein besonders günstiges Verfahren der Aufbereitung: die Farbe, die Form, der Glanz oder die Spaltbarkeit werden bei der Handaufbereitung benutzt, das spezifische Gewicht bei der naßmechanischen und der Luftaufbereitung, die Oberflächenspannung bei der Schwimmaufbereitung (Flotation), das chemische Lösungsvermögen bei der Laugung, die magnetische Leitfähigkeit bei der Magnetscheidung. Oft müssen Stoffe mit ganz bestimmten Eigenschaften ausgeschieden werden, wobei häufig andere, verwandte und hervorstechende Eigenschaften als Scheidungsmerkmale herangezogen werden müssen; so ergeben sich neuerdings in der Kohlaufbereitung Fragen der Ausscheidung der für die Verflüssigung besonders geeigneten Kohle oder für die Verbrennung in Kohlenstaubmotoren die Ausscheidung einer Kohle mit nur toniger Asche unter 1%.

Gehen wir zur Textilindustrie über, so stehen in der Spinnerei Ringspinner und Selbstspinner zur Auswahl; ersterer liefert zwar stetig, aber ein schnittiges und hartes Garn, während der letztere zwar nur absatzweise arbeitet, dafür aber weichere, besser gedrehte und gleichmäßigere Garne liefert. In der Weberei sind der einfache Webstuhl mit einfachem Schiffehen für einfarbigen Schuß und der Wechselwebstuhl mit verschiedenem Schuß, bei diesem wieder der Steigladen-, der Schwingladen- und der Revolverwebstuhl und endlich noch die Schaft- und die Jaquardmaschine zu unterscheiden.

Ja selbst für einen einfachen Transportvorgang, etwa das Fortbewegen von Schüttgütern, ist eine Vielzahl von Möglichkeiten entwickelt worden. Der Transport kann zunächst unterbrochen vor sich gehen; in diesem Falle können Wagen, gleislos und gleisfahrend, mit eigenem oder Fremdantrieb Verwendung finden. Einen Übergang zur stetigen Förderung bildet die Zuförderung, zu der auch Ketten-, Seil- und Schwebebahnen zu zählen sind. Förderbänder, Kratzer, Schüttelrinnen, Förderschnecken, Becherwerke, Wasserrinnen der verschiedensten Systeme stellen die stetige Nahförderung dar. Der zähe Kampf der Schüttelrutsche, des Stahlglieder- oder Gummigurtbandes, der Kratzerkette und einiger anderer stetiger Fördermittel untereinander und mit dem Förderwagen, zwischen dem Fördergestell und

dem Förderbunker, zwischen der Seil- und Kettenbahn und der Lokomotivförderung im Bergbau, zwischen den Baggern und Förderbrücken im Braunkohlentagebau zeigt die Schwierigkeit der Auswahl.

Ob filtriert oder verdampft, getrocknet oder gekühlt, destilliert oder erhitzt werden soll, stets stehen mehrere Verfahren zur Auswahl, von denen jedes für jeden Fall seine Vor- und Nachteile hat. Nur so erklärt sich die dem Nichttechniker oft so schwer verständliche Tatsache, daß die Technik trotz der im Grunde nicht allzu zahlreichen technischen Vorgänge eine kaum übersehbare Zahl von Geräten und Maschinen zur Verfügung stellt; ein Gewirr von Kesseln, Rohrleitungen, Rührwerken, von sich drehenden und hin- und hergehenden Stangen und Rädern, das zu erkennen dem Kaufmann schwer wird, aber notwendig ist, sofern er auf diesem Gebiet zu arbeiten sich entschließt.

**4. Betrieb und Pflege der Maschinen und Apparate.** Mit der steigenden Verwendung der Maschinen ist natürlich auch die Frage ihrer Bedienung und Pflege, ihrer Instandhaltung und Ausbesserung eng verbunden. Die handwerkliche Geschicklichkeit und persönliche Erfahrung, die zu jeder Arbeitsausführung gehört, hat sich mit der Einführung der maschinellen und apparativen Arbeit in vieler Hinsicht gewandelt.

Noch die alte Drehbank, bei der der Drehstahl von Hand gehalten und geführt wurde, war eine Maschine, die große handwerkliche Geschicklichkeit erforderte. Schon die Einführung des Supports, der den Drehstahl hielt und durch eine von Hand bediente Spindel bewegt wurde, verminderte nicht nur die Kraftleistung (des Stahlhaltens), sondern auch die notwendige Geschicklichkeit; immerhin erfordert der Vorschub des Supports eine gewisse Weiche der Hand, ein Gefühl für Beanspruchungen, um sofort durch Rückdrehen Brüchen oder Reißen des Werkzeugs oder Macken und Rissen im Werkstück begegnen zu können. Auch erforderte die eigene Herstellung der Werkzeuge — der Drehstähe — eine hohe Fertigkeit im Schmieden, Feilen und Härten. Der Dreher war ein vollständiger Werkzeugmacher und damit von allen Metallhandwerkern einer der bestleistungsfähigen.

Als dann die Leitspindeldrehbank auch die mechanische Führung der Leitspindel übernahm, blieb dem Dreher im wesentlichen nur das richtige Einspannen der Werkzeuge, das Ansetzen des Supports und die Wahl der Geschwindigkeiten; während des eigentlichen Schnitts hat der Dreher nur beobachtende Aufgaben, ist er nur Maschinenwärter.

Jetzt konnte die gleichzeitige Bedienung mehrerer Maschinen durch einen Mann durchgeführt werden, aber zum mindesten nur für die Einstellung der Maschine ein hochbezahlter Fachmann, für die Wartung und andere Hilfsgriffe aber geringer bezahlte, jugendliche und weibliche Kräfte herangezogen werden. Mit der Revolverdrehbank, bei der im Revolverkopf mehrere Stähle und Bohrer eingesetzt werden, die dann je nach dem Arbeitsgang — zunächst noch von Hand, später selbsttätig — durch entsprechende Drehung des Werkzeughalters („revolve“) nacheinander zum Arbeitseingriff kommen, ist dann die letzte Stufe erreicht: der Revolverautomat. Der Dreher ist zum Einrichter geworden, den eigentlichen Drehvorgang besorgt die Maschine selbsttätig, das Revolvermädchen setzt durch einen Hebeldruck die Maschine in Gang und stellt sie ab; sogar die Ausschaltung wird noch von der Maschine häufig selbst besorgt; nur der Nachschub des Materials ist als wesentliche Bedienungsarbeit übriggeblieben.

Diese, die ganze Werkzeugarbeit kennzeichnende Entwicklung der Drehbank kann in ähnlicher Weise bei allen anderen Vorgängen beobachtet werden. Ganze Arbeitssäle, ja ganze Unternehmungen — Preß- und Stanzwerke u. a. — hängen oft nur von einem Mann ab: dem Einrichter, der oft auch noch der Werkzeugmacher und der Reparaturschlosser ist. Die übrige Belegschaft ist ungelernt, angelernt. Es ist im Grunde die gleiche Entwicklung, die bei der Ausgestaltung der Hebezeuge vor sich ging: der Werkstättenkran übernimmt alle Hebe- und Transportarbeiten der Werkstatt; von der Bedienungsgeschicklichkeit des Kranmaschinisten hängt ein großer Teil des reibungslosen Arbeitsfortschritts im Arbeitssaal ab.

Durch diese Gestaltung der Arbeit, die auch in der chemischen und apparativ arbeitenden Industrie gleichartig verlaufen ist — man denke nur an den Hochofenprozeß, an die Kesselbefeuerung, an die Zucker- und Glasindustrie — ist natürlich die Kenntnis der Maschinerie und Apparatur zum wesentlichen Bestandteil der technischen Arbeit geworden. Damit ist aber auch die Instandhaltung und Ausbesserung sowie die Bereithaltung von Ersatzteilen zu einer brennenden betrieblichen Angelegenheit geworden.

Während bei einfachen Werkzeugen, Maschinen und Apparaten eine Ausbesserung im eigenen Betrieb durch besondere Reparaturabteilungen möglich ist und durchweg stattfindet, ist dieses Verfahren für Spezialmaschinen oft nicht mehr zweckmäßig. Man läßt jetzt größere Ausbesserungen außerhalb des Betriebes oder aber im Betriebe durch besondere Fachleute, die von außerhalb herangezogen werden, vornehmen; der Betrieb beschränkt sich darauf, eine größere Anzahl leicht auswechselbarer Ersatzteile oder ganze Maschinen und Apparate vor-

rätig zu halten. Bei schwierigen Fällen ist man fast immer auf teure und langwierige Reparaturen durch Betriebsfremde angewiesen.

Auch werden an die Maschinen besondere Anforderungen der Betriebssicherheit und Betriebsbereitschaft gestellt. Betriebssicherheit ist besonders erforderlich in Betrieben, bei denen eine ungestörte, fortdauernde Leistung lebenswichtig ist; das ist besonders im Bergbau und in Verkehrsbetrieben, aber auch in chemischen Betrieben, Kraftwerken u. a. der Fall, wo von einzelnen, oft großen Maschineneinheiten die ganze oder doch ein großer Teil der Betriebsleistung abhängt. Auch der Werkstättenkran, die Förderbrücke, die Kraftanlage sind solche Einheiten. Es dürfte jedoch wohl kaum eine Maschine geben, bei der eine unbedingte, volle Betriebssicherheit vorhanden ist. Als Ausweg wird der Weg der Reserveeinheiten gewählt. So haben die Kraftwerke regelmäßige Reservegeneratoren, die Bergwerke mehrere Schächte und Fördermaschinen, die Maschinenfabriken mehrere Kraftquellen (Dampfmaschinen, Elektrizität), die Dampferzeugungsanlagen mehrere Pumpen mit verschiedenen Antriebsarten (Dampf, elektrischer Strom). Will man auf Reserveeinheiten, die Kosten ohne sichtbare Gegenleistung verursachen, verzichten, so muß die Auswahl der Maschinen verstärkt unter dem Gesichtspunkte der Betriebssicherheit vor sich gehen, was höhere Kosten verursacht. Ein anderer Ausweg ist der, daß die Betriebsgesamtleistung in mehrere kleinere Einheiten unterteilt wird, so daß das Ausfallrisiko abgegrenzt, allerdings der günstigste Wirkungsgrad herabgesetzt wird. So wird die Reserveeinheit eingespart.

Fast jeder mittlere und größere Betrieb besitzt für die Pflege und Erhaltung der Maschinenanlage eine Ausbesserungswerkstatt; in Kleinbetrieben ist zum mindesten ein besonders erfahrener Reparaturschlosser beschäftigt. Für die Instandhaltung und oft auch die eigene Anfertigung der Werkzeuge und Vorrichtungen ist die Werkzeugmacherei vorhanden. Beide Stellen arbeiten Hand in Hand und unabhängig von dem übrigen Betrieb mit der einzigen Aufgabe, eine jederzeitige volle Leistungsfähigkeit aller maschinellen Einrichtungen aufrechtzuerhalten. Oft sind besondere Fabrikvorrichtungsabteilungen geschaffen, welchen die Überwachung der für den Betriebsablauf notwendigen Einrichtungen obliegt. Von hier aus werden dann auch die etwa neu zu bestellenden maschinellen Anlagen und Werkzeuge aufgegeben, sofern nicht die Betriebsleitung oder die Unternehmungsleitung selbst sich die Anschaffung neuer Maschinen vorbehalten hat. In chemischen Betrieben wie überhaupt in Anlagen, denen ein zusammenhängender Arbeitsverlauf zugrunde liegt — etwa Zellstofffabriken, Kohlenzechen, Öl- oder Margarinefabriken — wird meist ein Stamm von leistungsfähigen Facharbeitern, die beim Bau der Anlagen mitgewirkt haben, im Werk zurückgehalten, um bei späteren Instandhaltungs- und Umstellungsarbeiten verfügbar zu sein. Die Verfolgung des technischen Fortschritts auf allen Gebieten durch Einsicht in Fachbücher und Fachzeitschriften sowie die Vornahme eigener Versuche ist bei allen diesen Arbeiten unerlässlich.

Der Ankauf technischer Einrichtungen geht dabei oft unabhängig von der Einkaufs- abteilung des Betriebes vor sich; die Entscheidung über den Ankauf der Arbeits- und Kraftmaschinen fällt meist der Techniker, da nur er die notwendige Schulung und Erfahrung in dieser Frage besitzt und es gerade hierbei oft weniger auf den Preis als auf die Vollkommenheit der neuen Einrichtung ankommt. Daß auch hier der Kaufmann über die Abfassung der Bestellung, der Finanzmann über die Geldbeschaffung und die Unternehmungsleitung, über die Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der Anschaffung überhaupt gefragt werden muß, ist selbstverständlich.

Aber die Auswahl dieser Möglichkeiten und die Überwachung der Anlagen hat der Techniker inne, indem er die Wirkungsgrade der Maschinen und Apparate vergleicht, neue Versuche anstellt, Verbesserungen anbringt, die Arbeitsweisen überprüft, neue Werkzeuge und Vorrichtungen einführt, Umstellungen vornimmt, die Entwicklung der Technik auf den jeweiligen Gebieten verfolgt, kurz: den technischen Betrieb in allen seinen Einzelheiten jeweils auf der Höhe der Zeit hält. Unterstützt wird der Techniker bei seinen Arbeiten durch die Normung, die heute alle Gebiete der technischen Stoffe, der Maschinen und Apparate umfaßt und vorwiegend die Abmessungen und Stoffeigenschaften der Einzel- und Anschlußteile, aber auch Berechnungs- und Prüfungsunterlagen, Versuche u. a. betrifft.

Um die Überwachung der Leistungsfähigkeit und der Verwendbarkeit sowie der Erneuerungs- und Ersatzbedürftigkeit zu ermöglichen, sind zunächst genaue Aufschreibungen mit allen Einzelheiten über die vorhandenen Maschinen notwendig. Diese werden meist auf sog. Maschinenkarten vorgenommen, die vom AWF. (Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung) entworfen und weiterentwickelt worden sind. Sie dienen vor allem auch der Arbeitsführung, da nur so ein Überblick über die Besetzung der einzelnen Maschinen zu erlangen ist. Neben den kennzeichnenden Abmessungen enthält die Vorderseite der Karte meist eine Aufstellung der Zubehör- und Ersatzteile, Angaben über Baujahr, Lieferfirma, Stand-

ort in der Werkstatt, Anschaffungsjahr, Kosten, Reparaturen, Zustand u. a., während auf der Rückseite oft Bedienungsvorschriften, besondere Verwendungsmöglichkeiten, Leistungsfähigkeit unter verschiedenen Belastungen, Geschwindigkeiten u. a. vermerkt sind. Dadurch wird jedoch nicht nur die richtige Ausnutzung und Bedienung der Maschine gewährleistet, sondern gleichzeitig eine Unterlage für die technische Vorkalkulation geboten.

Für die Verwaltungsabteilung wird oft eine besondere Maschinenstammkarte ausgefertigt, auf der neben den rein technischen Angaben — die hier oft sogar fehlen — Angaben über Anschaffungskosten, Buchwert, Abschreibungen, Verbrauch und Kosten von Ersatzteilen, Instandhaltungs- und Erneuerungskosten und deren Verbuchung u. a. m. vermerkt werden. Hierdurch ist eine Gesamtübersicht über die vorhandenen Betriebsmittel, eine Erleichterung der Inventur und der Feststellung über Vorgänge der Beschaffung und Instandhaltung, sowie eine einfache Ermittlung der Buchwerte und Abschreibungen für die gesamte Maschinen- und Werkzeuganlage möglich.

Von der richtigen maschinellen Ausstattung, ihrer einwandfreien Arbeit und ihrer Leistungsfähigkeit hängt heute vielfach Erfolg und Mißerfolg der Betriebe ab. Technische Rückständigkeit kann in bezug auf die möglichen Kosten und die Güte der Erzeugnisse zur völligen Ausschaltung vom Markte führen. Neue Verfahren können eine Steigerung der technischen Ausbeute, der Verwertung von Abfällen oder Nebenprodukten, der größeren Reinheit, Feinheit und Genauigkeit der Erzeugnisse bringen, so daß ein Verbleiben bei der bisher in Anwendung stehenden Art der Fertigung ein kaum wieder gutzumachender Fehler wäre, der ebenso den Untergang des Betriebes zur Folge haben kann wie etwa Fehlschätzungen in der Absatzmöglichkeit eines Erzeugnisses überhaupt oder finanzielle Mißwirtschaft.

**Anhang: Das Rohstoffproblem in Deutschland.** Im Zusammenhang mit der Verknappung an Devisen und den Bestrebungen, Deutschland wieder mehr als bisher auf heimische Erzeugnisse und Rohstoffe umzustellen, ist in den Betrieben eine vielfach schwerwiegende Umstellung notwendig geworden. Zwar ist es im allgemeinen neben den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen vorwiegend eine technische Angelegenheit; doch gehen die Überlegungen bis tief in die Gebiete der kaufmännischen Arbeit hinein. So einfach an sich oft die Forderung gestellt ist, statt des bisher verwendeten Werkstoffs einen andern zu nehmen, so schwierig ist für die Betriebe ihre Durchführung. Selbst wenn, was durchaus nicht immer der Fall ist, die Eigenschaften des neuen Stoffes denen des alten gleich sind, so sind doch zumeist entweder die Beschaffungskosten oder aber die Bearbeitungskosten höher. Oft sind zur Verarbeitung des Ersatzstoffes ganz andere Verfahren und Maschinen nötig, was nicht nur neues Betriebskapital und Entwertung der bisherigen Anlagen bedeutet, sondern daneben ganz andere Erfahrungen und unter Umständen sogar besondere Facharbeiter oder langwierige und kostspielige Umschularbeiten der bisherigen Gefolgschaft nötig macht.

Beispielsweise ist durch die Verwendungsverbote von Kupfer und Nickel und ihren Legierungen für Beschlagteile aller Art die betroffene Industrie vor schwere Entscheidungen gestellt worden. Zwar stehen für diese Erzeugnisse neue Werkstoffe zur Verfügung, die nicht nur gleichwertig im Gebrauch, sondern zum Teil sogar billiger sind, z. B. die Kunstharz-Preßstoffe aller Art. Aber ihre Verarbeitung erfolgt durch Pressen und erfordert einige Erfahrung, während die gleichgeformten Metallteile vielleicht durch Gießen oder Gesenkschmieden und nachherige Zerspanungsbearbeitung gefertigt wurden. Die Betriebe stehen also vor der Frage, zu ihrem bisherigen Maschinenpark und Arbeiterstamm, die sie vielleicht aus Gründen der Vorsicht oder weil ein Teil der Erzeugung (Export) noch

auf die alte Weise hergestellt wird, nicht abbauen wollen oder können, neue Maschinen, neue Rohstofflager, neue Facharbeiter u. a. zu beschaffen. Es kommt hinzu, daß die neue Erzeugung meist in heftigem Wettbewerb mit Spezialfabriken, welche aber über eine längere technische Erfahrung bereits verfügen und auch schon Verkaufserfolge aufweisen können, abgesetzt werden muß.

Das Verbot der Verwendung von Blei für Plomben und der Übergang zu Stahlblechplomben macht eine Umstellung vom Gießen auf Stanzen nötig, was natürlich, abgesehen von den Kapitalaufwendungen für die neuen Maschinen und Rohmaterialien, neue Kosten für die Einarbeitung erfordert. Darüber hinaus müssen andere Zangen verwendet werden; die bisherigen Zangen werden für die Plombenverbraucher wertlos und in den Zangenfabriken entwerten sich die Fertigkeiten und oft auch die Rohstoffläger (da für Stahlblechplomben stärkere Zangen nötig sind — also Schmiedestahl gegenüber Temperguß) von einem Tag zum andern; daneben werden sämtliche Modelle, Preßwerkzeuge, Gesenke, Stempel u. a. wertlos oder müssen umgearbeitet werden.

Auf fast allen Gebieten, auf denen neue Rohstoffe in Gebrauch genommen werden müssen, ist diese Vernichtung von bisherigem Kapital, das Erfordernis von Neuanlagen, hohe Umstellungs- und Einarbeitungskosten, andere Verkaufsmethoden und Verkaufsmittel, andere Kostenrechnungen zu beobachten. Selbst wenn nicht eine völlige Umstellung, sondern nur eine Verknappung des bisher verwendeten Rohstoffs eintritt, werden Überlegungen in bezug auf den Übergang zu anderen Arbeitsverfahren nötig. Die Abfälle und Materialverluste sind je nach dem Bearbeitungsverfahren: ob Gießen (Sandformguß, Kokillenguß oder Spritzguß) oder Schmieden (Freiform- oder Gesenkschmieden) sehr verschieden; auch die einzelnen Zerspanungsbearbeitungen erfordern mehr oder weniger Rohstoffzugaben.

Ob es sich um die Herstellung und Verwendung von künstlichem Treibstoff und Öl (aus Kohle), ob es sich um chemisch hergestellten Kautschuk oder Faserstoff handelt, ob neue natürliche Faserstoffe stärkere Verwendung finden sollen (Hanf, Flachs) oder andere Metalle (Aluminium, Magnesium), immer sind schwerwiegende Umwälzungen nicht nur bei den Erzeugern, sondern ebensolche bei den Verarbeitern und Verbrauchern nötig. Gerade der Widerstand der Verbraucher erfordert oft besondere Anstrengungen der Verkaufsorganisation und Entgegenkommen in den Preisen, so daß vielfach außer den höheren Anlage- und Betriebskosten geringere Erlöse und Umsatzschmälerungen in Kauf genommen werden müssen. Man wird diesen Rückwirkungen auf die einzelnen Betriebe und ihren Ausstrahlungen auf die Gesamtwirtschaft ernste Beachtung schenken müssen; es gibt nicht nur ein volkswirtschaftliches, sondern ein ebenso großes wirtschaftsbetriebliches Rohstoffproblem in Deutschland, dessen ganze Auswirkung im Hinblick auf Kapitalbedarf, Vermögensentwertung und Kostensteigerungen erst in einiger Zeit fühlbar werden wird.

#### IV. Der Standort.

**1. Der „Produktionsfaktor“ Natur.** Es ist (in der Volkswirtschaftslehre) üblich, die Wirtschaftstätigkeit auf das Zusammenwirken von drei Grunddingen (Produktionsfaktoren) zurückzuführen: Natur, Kapital und Arbeit. Wir haben dem Kapital (und dem Vermögen) das zweite Buch gewidmet; im vorliegenden Buch soll das andere Grundding, die Arbeit (als zum Betrieb gehörig), dargestellt werden. Das dritte Grundding, die Natur, scheint bei dieser Einteilung und Abgrenzung des Stoffes zu kurz zu kommen. In der Tat, wenn man die Dinge vom Standpunkt der Wirtschaftsbetriebe betrachtet, so spielt die Natur eine sehr verschiedene Rolle. Man kann nämlich unter Natur folgendes verstehen: 1. Die Kräfte, die in

der Natur wirksam sind und von Menschen benutzt werden, wie der Wind, die Schwerkraft, das Wachstum, das Klima; 2. die Stoffe, die in der Natur vorhanden sind und dem Menschen zur Verfügung stehen, wie die Erden, die Steine, die Kohlen, die Erze, das Kali; 3. die Natur als örtliche Gegebenheit (ohne die inneren Eigenschaften wie zu 1 und 2): der Grund und Boden, auf dem sich das menschliche Leben und das der Wirtschaftsbetriebe vollzieht.

Die Natur als Kraft (im Sinne von 1) tritt bei den land- und forstwirtschaftlichen Betrieben stark in den Vordergrund. Sie zeigt sich in der Fruchtbarkeit des Bodens, die wieder von der Beschaffung desselben und dem Klima abhängig ist. Von diesen Eigentümlichkeiten ist nicht nur der Erfolg der landwirtschaftlichen Arbeit abhängig, sondern auch der Gegenstand des Betriebs: ob Anbau von Getreide oder Kartoffeln oder ob Viehwirtschaft. Die beiden anderen Grunddinge: Kapital und Arbeit müssen sich der Natur mehr oder weniger anpassen. Das schließt nicht aus, daß sie in den Überlegungen des Landwirts trotzdem eine wichtige Rolle spielen können, so zum Beispiel, wenn er es mit Rücksicht auf die Kosten- und Preisgestaltung für günstiger ansieht, mehr Roggen als Weizen, oder mehr Kartoffeln als Rüben anzubauen. Doch kann sich auch dies schließlich nur im Rahmen der besonderen Eigenschaften des zur Verfügung stehenden Grund und Bodens vollziehen.

Auf den ersten Blick ist zu erkennen, daß die Natur in dieser Weise bei den kaufmännischen Wirtschaftsbetrieben, mit denen wir es hier zu tun haben, nicht mitwirkt. Bei diesen ergibt sich vielmehr folgendes:

Was zunächst die sog. Abbaubetriebe anlangt, so gründen sich diese auf die von der Natur dargebotenen Stoffe (Naturschätze). Sie werden der Natur abgenommen oder, wie der Fachausdruck lautet, gewonnen: Erden aller Art, Erze, Kohlen, Torfe, Kali u. a. m. Die Steinbrüche, Sandgruben und Bergwerksbetriebe aller Art sind in diesem Sinne mit der Natur verwachsen, sind ohne diese Naturgaben nicht denkbar. Die Stoffe bestimmen zugleich den Ort, wo sich die Betriebsarbeit vollzieht: an der Stelle, wo sich die Bodenschätze befinden.

Bei allen anderen Wirtschaftsbetrieben, die (sich an die Stoffgewinnung in Landwirtschaft und Bergbau anschließen und) die Bearbeitung und Verteilung übernehmen, tritt die Natur als Naturkraft und -gabe zurück. Jetzt handelt es sich darum, die gewonnenen Stoffe für die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse geeignet und greifbar zu machen. Die Arbeit an den und mit den Stoffen tritt in den Vordergrund. Doch können (und wollen) auch diese Wirtschaftsbetriebe nicht samt und sonders oder ganz auf die Mitwirkung der Natur verzichten. Diese Mitwirkung äußert sich in dreierlei Weise:

a) Durch Benutzung der Naturkraft entweder in der ursprünglichen Form des Wassers, des Windes und der Schwerkraft oder in der abgeleiteten Form des Dampfes, der Gase oder der Elektrizität. In welcher Weise das vor sich geht oder gehen kann, ist in III dargelegt worden. Über den Einfluß, den diese Naturkräfte auf die Wahl des Ortes für die Betriebsstätte auszuüben vermögen, wird in diesem Abschnitt unter 2 zu sprechen sein.

b) Durch Rücksichtnahme auf gewisse Naturtatsachen. So werden die Wirtschaftsbetriebe ihre Tätigkeit nicht in gesundheitsschädlicher Umgebung (Sumpfbetrieben) ausüben oder sonstigen Gefahren (Überschwemmungen) ausgesetzt sein wollen. Anders gesehen: die Betriebe werden versuchen, die klimatischen Vorteile der Natur ihrer Arbeit dienstbar zu machen, so wenn zum Beispiel in der Garnindustrie die Erfahrung gemacht wird, daß in einem feuchten Klima die Garne leicht und geschmeidig werden.

c) In allen übrigen Fällen spielt die Natur nur noch die Rolle, daß jeder Wirtschaftsbetrieb eine Stelle haben muß, wo er seine Arbeit ausübt. In dieser Beziehung benötigt der Betrieb einen Teil der Erdoberfläche, wo er sich niederläßt. Natur in diesem Sinne ist der Grund und Boden, der dem Betrieb als Stätte für seine Niederlassung dient. Dieses Verhältnis des Grund und Bodens zu der Niederlassung von Betrieben nennt man den Standort.

Bei der größeren Zahl der Wirtschaftsbetriebe äußert sich mithin der Produktionsfaktor Natur in der bemerkenswerten Tatsache, daß jeder Betrieb einen Standort haben muß, das ist der Ort, an dem er seine Arbeit durchführt, um die geplanten und berechneten Leistungen zu vollbringen. Jeder Wirtschaftsbetrieb hat — im juristischen Sinne einen Sitz — im wirtschaftlichen Sinne einen Standort. Wie ein (Gesamt-)Betrieb aus mehreren Unter- oder Teilbetrieben bestehen kann, so kann jeder dieser Teilbetriebe wieder einen örtlich verschiedenen Standort haben. Es kommt nicht selten vor, daß (zum Beispiel bei Großbetrieben, Konzernen) sich die kaufmännische oder Hauptverwaltung an einem anderen Ort befindet als dort, wo die technischen Betriebe ihren Standort haben. Im folgenden soll auf den Standort der Wirtschaftsbetriebe etwas näher eingegangen werden.

Alfred Weber hat die Frage des Standortes der Industrie aufgegriffen, weil sie den „Schlüssel für die Zusammenballung der Industriebevölkerung“ bildet. Im Rahmen unserer Darstellung gilt es, vom Standpunkt der Unternehmung her die Frage zu prüfen, welche Überlegungen anzustellen sind, um den für jeden Betrieb günstigsten Standort zu finden. Hinter diesen Überlegungen steht die Verwirklichung der kapitalistischen Grundrechnung (s. 2. Buch, S. 4 ff.), nach der Kosten, Preise, Umsatz und Kapital so aufeinander abgestimmt werden, daß sie das bestmögliche Verhältnis des Umsatzgewinnes zum Kapital (Rentabilität) ergeben. Kosten-, Kapital- und Erlösüberlegungen sind es also, die in erster Linie bei der Wahl des Standortes zu berücksichtigen sind. Daß auch noch andere Überlegungen Platz greifen können, werden die weiteren Darlegungen ergeben.

**2. Der Standort der Industriebetriebe.** Im folgenden ist zuerst von dem Standort der Industriebetriebe die Rede. Hier lassen sich die einzelnen Bestimmungsgründe mit größerer Deutlichkeit verfolgen und aufzeigen. Sie haben grundsätzlich die gleiche Bedeutung auch für die übrigen Wirtschaftsbetriebe. Vorweg sei noch betont, daß bei jedem Standort in der Regel verschiedene Bestimmungsgründe in Betracht kommen, die sich gegenseitig beeinflussen. Gedanklich ist es meist nicht schwer, trotzdem den günstigsten Standort zu bestimmen; in der Wirklichkeit können hingegen Schwierigkeiten aller Art eintreten, die zu einer Verzichtleistung auf diesen oder jenen Bestimmungsgrund zwingen. Im allgemeinen wird es schon als Gewinn anzusehen sein, wenn es gelingt, eine möglichst große Zahl der günstigen Gesichtspunkte zu verwirklichen, wie auch wohl der Fall selten ist, daß sich ein Wirtschaftsbetrieb just auf dem ungünstigsten Standort behaupten muß.

Im nachfolgenden handelt es sich zunächst um eine systematische Aufzählung der Bestimmungsgründe für die Wahl des Standortes.

Wir können unterscheiden: 1. die ordentlichen, 2. die außerordentlichen und 3. die besonderen Bestimmungsgründe. Zu den ordentlichen Bestimmungsgründen zählen: die Bezugskosten für die Roh- und Hilfsstoffe, die Kosten für den Absatz und die Beschaffung der erforderlichen Arbeitskräfte. Bezugs-, Absatzkosten und Arbeitskräfte werden gewöhnlich als die Standortsfaktoren bezeichnet, weil sie in der Regel von ausschlaggebender Bedeutung für die Wahl des Standortes sind. Befindet sich der Standort in der Nähe der benötigten Rohstoffe, so spricht man von rohstofforientierten Betrieben; liegt der Standort dem Absatz zugewendet, so sind die Betriebe absatzorientiert; als arbeitsorientiert wird der Betrieb bezeichnet, der von den Arbeitskräften bestimmt wird. Die drei Ausrichtungen können nahe beieinander liegen (in einzelnen Fällen sogar in einem Punkt zusammentreffen: Industriegebiete); aber es ist ebensogut möglich, daß sie weit auseinander rücken.

Was zunächst die Absatzkosten anlangt, so gilt es den Ort ausfindig zu machen, von dem aus die besten oder kürzesten Verkehrswege (Post, Eisenbahn, Schifffahrt, Auto) mit den geringsten Kosten zu der größten Zahl möglicher Abnehmer führen. Hierher gehören in erster Linie die örtlichen Betriebe der zahlreichen Handwerker, sowie die Industriebetriebe, die die Güter des täglichen Bedarfs herstellen: Bauwerke, Lebensmittel, Kleidung. Sie sind überall anzutreffen, wo in den Städten Massenbedürfnisse auf tägliche Befriedigung angewiesen sind. Hier treten die Bezugskosten hinter den Absatzvorteilen zurück; freilich kommt hin und wieder

ein Absatz an diesem oder jenem Ort nicht zustande, weil die Bezugskosten zu hoch sind.

Um so mehr rückt die Frage der Bezugskosten in den Vordergrund, wenn der Absatz über den engsten Umkreis hinausgeht und für ein größeres Wirtschaftsgebiet, für die ganze Volkswirtschaft oder für die Weltwirtschaft bestimmt ist. Dann zieht der Rohstoff die Betriebe um so mehr zu sich heran, je weniger Arbeitskosten für das Fertigerzeugnis erforderlich sind und je mehr sich — nach Gewicht oder Umfang — die Transportkosten für den Rohstoff erhöhen (Eisen- und Stahlherzeugung in der Nähe der Kohlengruben). Je hochwertiger das Erzeugnis und je geringer die Transportkosten der Rohstoffe im Verhältnis zu dem Wert des Fertigerzeugnisses sind, um so unabhängiger ist der Standort von dem Bezuge der geringwertigen oder weniger umfangreichen Roh- und Hilfsstoffe, um so mehr können andere Überlegungen für die Wahl des Standortes Platz greifen (Lokomotivfabriken in Bayern).

Doch ist gerade bei den Bezugs- und Absatzkosten zu berücksichtigen, daß sie keine starren Größen sind, vielmehr durch — nicht voraussehbare — Ereignisse leicht verändert werden können. Dann verschieben sich die Grundlagen des Standortes in entsprechender Weise: nach der günstigen oder ungünstigen Seite, je nachdem die Wettbewerbsverhältnisse sich gestalten. Solche Ereignisse können sein: Verbesserung der Verfahren bei Ausbeutung der Rohstoffe (Erze), Aufkommen neuer Verfahren und Maschinen (Eismaschinen für Brauereien), Einströmen billiger ausländischer Rohstoffe (Ölmühlen), insbesondere die Änderung der Transportkosten (Einführung des Staffeltarifs bei der Reichsbahn). In jüngster Zeit ruft die Entwicklung des Autoverkehrs (Autobahnen, Dieselmotor, Fernlastverkehr) große Veränderungen in den Standortsbedingungen der Industriebetriebe hervor.

Der dritte Bestimmungsgrund ist die Mitwirkung der menschlichen Arbeitskräfte. Er äußert sich in verschiedener Weise: mengenmäßig, wenn die Arbeitskosten (Löhne) einen großen Anteil an den fertiggestellten Gütern haben (Vorhandensein menschlicher Arbeitskräfte, Entstehung von Industriestädten, Verwendung weiblicher Arbeitskräfte); gütemäßig, wenn es sich um Arbeiten besonderer Art oder um hochwertige Arbeiten handelt, die nur in langer Gewöhnung und Überlieferung geleistet werden können (Schleifereien, Drahtziehereien, Glasfabriken, die von den entsprechenden Arbeitern abhängig sind). Endlich in finanzieller Beziehung: ob hohe oder niedrige Löhne (Stadt oder Land, Männer- oder Frauenarbeit). Die Ausbildung der Lohn- und Gehaltstarife (vgl. B II) wirkt einem Einfluß dieses Bestimmungsgrundes entgegen, wenn auch noch nicht jeder Unterschied in der Gestaltung der Löhne aufgehoben ist (Heimarbeit in der Textil- und Holzbearbeitungsindustrie).

Die Mitwirkung der Beschaffung der menschlichen Arbeitskräfte bei der Standortbildung macht sich — im ganzen gesehen — so bemerkbar, daß die Fertigindustriebetriebe mehr und mehr nach den Großstädten wandern, während umgekehrt die durch Rohstoffe, Absatz und Kraft (vgl. unten) gebundenen Industriebetriebe mehr die menschlichen Arbeitskräfte an sich ziehen. Diese Bewegungen, insbesondere die ersteren, werden gehemmt oder verhindert, wenn es einem leistungsfähigen, eingesessenen Arbeiterstamm gelingt, die Betriebe trotz sonst ungünstiger Umstände örtlich zu fesseln. So sind die Kleineisenindustrie in Solingen und Iserlohn, die Spielwarenindustrie Thüringens, die Gold- und Schmuckwarenindustrie in Pforzheim und Hanau, die Lederindustrie in Offenbach und vor allem die Schwarzwälder Uhrenindustrie auch heute noch vorwiegend arbeitsorientierte (gütemäßig) Industriebetriebe, wie überhaupt die menschlichen Arbeitskräfte immer noch einen starken Einfluß auf die Standortbildung ausüben (Feststellung des Enquête-Ausschusses) trotz der stark vorgetriebenen Mechanisierung und Rationalisierung der Betriebsarbeit.

Absatz, Stoffe und Menschen bestimmen in erster Linie den Standort industrieller Betriebe. Sie bilden die sog. Standortsfigur, innerhalb der sich der verhältnismäßig günstigste Standort befindet. Der Idealfall ist gegeben, wenn alle drei Bestimmungsgründe am gleichen Ort vorhanden sind oder sich in einem bestimmten Umkreis verwirklichen lassen (Beispiel: rheinisch-westfälisches Indu-



striegebiet). Doch greifen häufig noch andere Bestimmungsgründe in diese Standortfigur ein.

Zu der zweiten Gruppe der Standortsbedingungen — den außerordentlichen, weil sie nicht überall oder nicht mit demselben Gewicht auftreten — gehören die folgenden: 1. die Beschaffung der erforderlichen Kraft. Hierzu folgendes:

Auf die Beziehung zwischen Kohlengrube und Eisengewinnung ist schon hingewiesen worden; doch auch für den Maschinenantrieb spielt die Kraft eine Rolle. So hat die Kohle im Laufe der Zeit die Betriebe von der Nähe des Holzes, dann aus den Tälern, wo die Wasserkraft zur Verfügung stand, nach den Eisenbahnverkehrspunkten gezogen, die für den Bezug der Kohle günstig liegen. Die bessere Ausnutzung der Kohle, die Verwendung minderwertiger Kohle sowie die Verwendung der Braunkohle zur Gewinnung von elektrischer Kraft wirken ähnlich standortverändernd. Insbesondere die Ausbildung der elektrischen Kraft bringt eine Verlagerung der Standortsverhältnisse (Südbayern, Alpenvorländer) mit sich, sofern es nicht gelingt, die Kraft durch Fernleitungen wieder an die Betriebe heranzubringen. Doch sind hierbei nicht nur die Kosten der Kraftversorgung zu beachten, sondern auch die Tatsache der Kraftversorgung selbst ist mit in Rechnung zu stellen (Erlangung eigener Kraftquellen zur Sicherung des Betriebes). Im einzelnen können wieder die Unterschiedlichkeiten der örtlichen Tarife der Kraftversorgung (Gas, Elektrizität) standortbildend wirken (Sondertarife).

2. Die Kosten des Grund und Bodens für den Standort (Stadt und Land, Groß- und Kleinstadt, Innen- und Außenbezirke der Großstädte, Sonderpreise für Industriegelände). 3. Die unterschiedliche Höhe der Besteuerung sowohl von Land zu Land (Auslandsniederlassungen) als auch in den verschiedenen Teilen desselben Landes (Gewerbesteuer), die durch die Steuergesetzgebung beseitigt, in einzelnen Fällen jedoch durch besondere Maßnahmen auch vergrößert werden kann. 4. Besonderheiten der Fabrikationsverfahren, zum Beispiel die Abwässerfrage in der Lederindustrie. 5. Die Begünstigung des Exportes, die es nahe legt, neue Betriebe in der Nähe der Küste zu errichten (Hafenstädte). 6. Die Zölle, die es unter Umständen vorteilhaft erscheinen lassen, die Herstellung eines Gutes oder Teile desselben in das Ausland zu verlegen. Jedoch ist bei diesem Bestimmungsgrund zu beachten, daß er leicht durch entsprechende Maßnahmen der beteiligten Länder wieder geändert werden kann.

Neben den ordentlichen und außerordentlichen Bestimmungsgründen können schließlich noch solche besonderer Art ein gewichtiges Wort bei der Wahl des Standortes mitsprechen. So wird man unter Umständen auf den sich nach dem Vorstehenden ergebenden günstigen Standort verzichten können, wenn es sich um Leistungen handelt, die neuartig oder durch Monopolpreise geschützt, also ohne Wettbewerb sind. Dann ist es möglich, daß die Absatzpreise so gestaltet werden, daß die Nachteile eines an sich ungünstigen Standortes aufgewogen werden. Um so mehr achtet der Wettbewerb darauf, die Gegebenheiten günstigerer Standortsbedingungen auszunutzen, sobald sich die erste Möglichkeit dazu bietet. Ferner kann sich der Standort aus persönlichen Verhältnissen herleiten: irgendwo befindet sich ein tüchtiger Unternehmer, der einen Betrieb errichtet, obwohl der Standort nicht der günstigste zu sein scheint; aber der Betrieb gewinnt einen solchen Vorsprung in seinen Leistungen (oder in der Heranbildung eines Arbeiterstammes), daß er sich selbst den günstigen Standort schafft und diesen beibehält (Maschinenbau in Hannover-Linden, optische Industrie in Jena).

Überhaupt: wenn man daran geht, den gegenwärtigen Standort bestimmter Betriebe zu erklären, dann wird man bald einsehen, daß in sehr vielen Fällen auch diese Gründe noch nicht ausreichen. Insbesondere im 18. und 19. Jahrhundert sind zahlreiche Betriebe an diesem oder jenem Ort gegründet worden, weil sie hier erwünscht waren (Porzellanherstellung) oder allgemein als zukunftsreich galten (Textilindustrie). Obwohl sich inzwischen die Standortsbedingungen verschoben haben, sind die Betriebe geblieben oder sie haben sich auch in ihren Leistungen umgestellt (Erfurter Blumen- und Gemüsebau). Heute erscheint ihr Standort als unbegreiflich und unerklärlich. Dazu kommt, daß solche Betriebe andere (Hilfs- und verwandte) Betriebe nach sich gezogen haben oder die Bevölkerungsvermehrung neue Arbeitskräfte für neue Betriebe freigemacht hat. Somit ist es oft schwer, für den gewordenen Stand-

ort vieler Betriebe irgendwelche Gesetzmäßigkeiten festzustellen. Ein Beispiel: In der Bielefelder Gegend führte der Flachsbau zur Leinenindustrie; aus dieser entwickelte sich die Wäscheherstellung, die zum Nähen viel Handarbeit erforderte. Dies gab Veranlassung, daß in Bielefeld zuerst der Nähmaschinenbau aufgenommen wurde. Die Feinmechanik der Nähmaschine führte zum Fahrradbau und dieser zum Kraftwagenbau. Somit hat der Bielefelder Kraftwagenbau seinen Ursprung in der Flachsgewinnung (Eckardt — v. d. Aa).

Wie immer auch der heutige Standort eines bestimmten Betriebes erklärt werden mag, er ist fortwährenden Beeinflussungen aus der Veränderlichkeit bestehender Bestimmungsgründe und dem Hinzutritt neuer Umstände ausgesetzt. Insbesondere muß heute mehr denn je jeder Betrieb nicht nur bei seiner Errichtung, sondern auch bei jeder Umstellung seiner Leistungen die oben geschilderten Bestimmungsgründe kennen und beachten, wenn er den Nachteilen entgehen will, die ein ungünstiger Standort für den Betriebserfolg hat.

Sombart nennt — im Anschluß an Weber — die Standorte, die aus kapitalistischen Zweckmäßigkeitsgründen gewählt werden, rational im Gegensatz zu der Wahl der Standorte aus nicht-kapitalistischen Gründen, die irrational genannt werden. Daß im Rahmen der Rentabilitätsüberlegungen noch andere Erwägungen Platz greifen können, zeigt die bewußte Hinauslegung von Industriebetrieben auf das Land oder die Errichtung von Betrieben in bestimmten Orten oder Landschaften. Ebenso wenn der Staat aus bevölkerungspolitischen oder politischen Gründen den Standort einzelner Betriebe festlegt (Neubau der Giescheschen Zinkhütte auf den Zinkerzfeldern Oberschlesiens, obwohl die Erzanfuhr nach dem Absatzort billiger ist als der Transport der Fertigfabrikate Zink und Schwefelsäure (Frankfurter Zeitung 27. Juli 1933). Daß auch Private außerwirtschaftlichen Erwägungen Raum geben können, zeigt das viel zitierte Beispiel von Harkort, der die von ihm im Jahre 1818 gegründete Maschinenfabrik in eine alte Burg (bei Wetter an der Ruhr) legte, „um in einer feudalen Burg einen bleibenden Sitz aufzuschlagen, wo Eisen und Stahl in die mächtigsten Waffen des Gewerbeleißes umgeschaffen werden“ (Matschoss).

Unter Raumordnung werden heute die Bestrebungen zusammengefaßt, die darauf hinauslaufen, den Landschaftsraum und die natürlichen Gegebenheiten mit der betrieblichen Arbeit der Menschen und den staatspolitischen Notwendigkeiten in bestmögliche Übereinstimmung zu bringen. Dazu gehört auch der Standort der Industriebetriebe, der besonders auf Aussiedlung und Besiedlung Rücksicht nehmen soll. Wenn es im allgemeinen auch unmöglich ist, bestehenden Wirtschaftsbetrieben einen anderen Standort zu geben, so kann die Standortswahl neu zu errichtender Betriebe doch nach den angegebenen Gesichtspunkten erfolgen. Die Durchführung einer volkswirtschaftlichen und politischen Standortspolitik wird vor allem erleichtert, wenn es gelingt, die Kraftversorgung auf weite Entfernungen zu billigen Kosten zur Verfügung zu stellen. Ausbau der Verkehrsmittel sowie Verbilligung der Transportkosten (Sondertarife) können das Übrige tun.

**3. Der Standort der Handelsbetriebe.** Beim Handel liegt die Frage des Standortes im allgemeinen einfacher. Dies gilt vor allem für den Kleinhandel, für den es eine Standortsfrage im vorerörterten Sinne eigentlich nur in abgeschwächtem Maße gibt: der Kleinhandel ist immer oder doch vorwiegend absatzorientiert. Wo Verbraucher in genügender Anzahl beieinander wohnen oder wo sie dauernd oder zeitweilig in großen Massen zusammenkommen, schlägt der Kleinhandel seinen Sitz auf. Eine Erschwerung ergibt sich dabei naturgemäß aus Wettbewerbsrücksichten. Eine gewisse Rücksicht auf die Zahl der Bevölkerung, ihre Kaufkraft in bezug auf die angebotenen Waren und die Zahl der Wettbewerber ist erforderlich. Doch muß die Natur der jeweiligen Gegend auch in Rechnung gesetzt werden; Verkehrs- oder Laufgegenden sind anders zu beurteilen als etwa reine Wohngegenden mit Massenwohnungen oder Einzelhäusern. Alle diese Erörterungen gelten jedoch mehr für die Geschäfte des täglichen Kleinbedarfs, also für Nahrungsmittel- und Genußmittelgeschäfte, Reparaturhandwerker mit kleinen Läden, Kurz-, Weiß- und Wollwaren, Haushaltsbedarf, Schreibwaren u. a. m.

Für Geschäfte, die Waren feilhalten, die nicht täglich gekauft werden oder die nicht reiner Haushaltsbedarf sind, sind andere Standortsbedingungen maßgebend. Solche Betriebe drängen sich gewöhnlich an den Haupt- und Durchgangsstraßen zusammen und bilden oft regelrechte Geschäftsviertel und Geschäftsstraßen, in

denen sich vielfach sogar gleichartige Geschäfte zusammenballen. Hier spielt die Kaufbequemlichkeit des Verbrauchers eine große Rolle; die Möglichkeit eines Preis- und Gütevergleichs der verschiedenen Geschäfte, die in der Nähe beieinander liegen, lockt Käufer an; einzelne weitab liegende Läden, selbst große Häuser, werden wenig beachtet. Alle großen Waren- und Kaufhäuser und die Spezialgeschäfte liegen in den Brennpunkten des Verkehrs mehr oder minder dicht beieinander und bewirken so oft unvorstellbar hohe Preise für Grundstücke und Mieten, die aber trotzdem tragbar und lohnend sind, weil nur an diesem Standort die Käufer in Massen angelockt werden können. Diese Möglichkeit des Anlockens der vorbeiströmenden Menschenmassen, welche vorwiegend durch eine hervorragende äußere Aufmachung, durch werbende Schaufensterauslagen u. a. unterstützt wird, fällt bei Versandgeschäften und oft auch bei den sog. Etagengeschäften weg. Diese beiden Arten arbeiten mehr durch Zeitungswerbung, Anschläge in Verkehrsmitteln, Postwurfsendungen oder persönliche Empfehlung. Besonders das reine Versandgeschäft verzichtet völlig auf alle vorgenannten Vorzüge der Lage; ihm kommt es nur auf Billigkeit der Mieten oder Grundstücke und auf gute Lage zu den Transportmitteln an, mit denen der Versand erfolgt. Kleine Unterschiede ergeben sich beim Stadtversand gegenüber dem außerörtlichen Versand.

Der Großhandel, soweit er einzelne oder nur wenige, meist gleichartige Erzeugnisse vom Erzeuger sammelt, prüft, sortiert und nach den Bedarfsländern zum Versand bringt, sitzt inmitten der Erzeugungsgebiete (Übersee). Die verteilenden Großhändler wiederum sitzen an den Brennpunkten des Welt- oder Binnenverkehrs, an den großen Umschlags-, Lager- und Börsenplätzen, die meist in diesen Verkehrsmittelpunkten, an denen Binnen- und Seeschifffahrt, Straßen und Eisenbahnen zusammentreffen, sich gebildet haben. Oder sie suchen einen bestimmten, örtlich begrenzten Kreis von Abnehmern möglichst vollzählig mit möglichst vielen Waren zu beliefern und schlagen dann ihren Sitz inmitten ihres Absatzgebietes auf. Zwischen beiden Gruppen arbeitet der Zwischenhändler, der in der Lage sein muß, gleichmäßig nach der Seite des Einkaufs und des Absatzes die Verbindung aufzunehmen. Überflüssige Transporte, die seine Ware verteuern oder seinen Gewinn schmälern würden, müssen vermieden werden; er wird also zum mindesten seine Warenlager, wenn er überhaupt solche hält, in Orte mit günstigen Verkehrsverhältnissen nach den beiden Seiten des Einkaufs und Absatzes legen. Die guten Möglichkeiten der telephonischen, brieflichen und telegraphischen Verständigung machen es möglich, daß seine Büros und damit der Sitz des Unternehmens an völlig anderen Orten liegen.

Bei allem spielt natürlich auch die Art des Erzeugnisses eine gewisse, wenn auch meist untergeordnete Rolle. Leicht verderbliche, sperrige, sehr billige oder sehr schwere Erzeugnisse sind transportempfindlicher als andere, die hochwertig oder leicht sind. Für Spekulationshändler spielen oft die Möglichkeiten guter und umfassender Benachrichtigung mit. Im ganzen jedoch kann gesagt werden, daß der Absatz für den Standort des Handels der beherrschende Gesichtspunkt ist.

Eine besondere Stellung nehmen das Export- und Importgeschäft ein. Das (selbständige) Exportgeschäft macht von zwei Möglichkeiten Gebrauch. Wenn es auf eine Ware oder Warenart eingestellt ist (Spezialexporteur), wird es seinen Standort in die Nähe der Industrie rücken, die diese Erzeugnisse herstellt: Exportgeschäfte für Kleisenwaren in Solingen, für Metallwaren in Iserlohn und in Lüdenscheid, für Beleuchtungskörper, Konfektion u. a. m. in Berlin. Die Nähe ermöglicht den Überblick über die Erzeugnisse, die Fühlungnahme mit den Herstellungsbetrieben und entsprechende Absatzmöglichkeiten nach allen Richtungen. Die Hälfte aller selbständigen Exportgeschäfte in Deutschland dürfte ihren Sitz in den Industriestädten des Binnenlandes haben. In den Hafenstädten sitzen mehr die Exporteure, die mit allen Waren handeln und sich nach einzelnen Ländern spezialisiert haben (Allgemeinexporteure). Sie verschaffen sich (und ihren überseeischen Auftraggebern) die Kenntnis von den Waren durch Musterlager und Exportagenten, die die Waren in den Hafenstädten zur Schau stellen.

Das (selbständige) Importgeschäft (für Deutschland vorzugsweise für landwirtschaftliche und industrielle Rohstoffe) bevorzugt die Hafenstädte aus folgenden Gründen: 1. aus Überlieferung, weil hier zuerst das Importgeschäft Fuß gefaßt hat; 2. weil das Importgeschäft mit dem Exportgeschäft verbunden werden kann (mehr als die Hälfte aller Exportgeschäfte in Hamburg sind zugleich Importgeschäfte); 3. weil sich in den großen Hafenstädten die Einrichtungen zur Nachprüfung und Beurteilung der Güte und Beschaffenheit der Waren befinden; 4. weil sich hier zugleich die Hauptverkaufsform, die Großhandelsversteigerung, abspielt; endlich 5. weil sich von den Hafenstädten die beste Verteilung der Waren (Verkehr) bewerkstelligen läßt, möglicherweise durch Weiterverschiffung nach anderen Ländern (London: Welthandelsplatz). Im einzelnen: Näheres bei Hellauer, Welthandelslehre.

Anhangsweise sei hier der Standort der Banken gestreift: Im Grunde sind dieselben Überlegungen wie die bisher genannten wirksam. Die Banken rücken in die Nähe ihres Absatzes, wenn sie ihren Standort in die Nachbarschaft ihrer Kreditnehmer legen. Hier besteht die Möglichkeit, die Kreditnehmer nicht nur zu überprüfen, sondern auch laufend zu überwachen. Insbesondere bei den Privatbankiers und den Grundkreditinstituten ist dieses Bestreben anzutreffen. Bei den Großbanken ermöglicht die Ausbildung eines Filialsystems die Berücksichtigung des obigen Gesichtspunktes. Daneben ist auch das Bestreben vorhanden, möglichst in die Nähe derer zu kommen, die ihre Depositen den Banken anvertrauen. Außerdem wird der Standort bestimmt durch die Vertretung an dem Geld- und Kapitalmarkt. So sind die Hauptstädte, insbesondere die Börsenplätze, bevorzugte Standorte. In den Hauptstädten kann außerdem die Verbindung mit den Behörden hergestellt werden. Dies führt dazu, daß ein zentralistisch aufgezogener Großbankbetrieb einen ganz anders zusammengesetzten Kundenkreis besitzt als etwa ein Privatbankier oder eine Großbank mit Filialen.

**4. Die Betriebsstätte.** Im allgemeinen wird unter dem Standort die Lage des Betriebes als Ganzes innerhalb der mehr oder minder eng begrenzten räumlichen Umwelt, mit der er in Beziehung tritt, verstanden. Es gibt jedoch daneben noch innerbetriebliche Standortfragen, als welche zu kennzeichnen sind: die Lage der einzelnen Werkstätten zueinander und zu den Verwaltungsbüros, die Aufteilung der Werkstätten und Büros nach Arbeitsstätten, welche wiederum Maschinen- und Arbeitsplatzstandorte ergibt. Für die Anordnung und Ausgestaltung des innerbetrieblichen Standortes spielen der Verkehr nach der Länge der Verkehrswege und dem Verkehrsumfang sowie die Kontrollmöglichkeit die Hauptrolle. Daneben aber sind natürlich andere Gesichtspunkte wirksam, so etwa die Notwendigkeit, Waren auszubreiten und darzubieten (im Verkaufsraum) oder die erforderliche Sicherheit (beim Kassen- und Tresorraum), die Helligkeit (im Zeichenbüro oder in der feinmechanischen Werkstatt), die Lärmvermeidung von außen (in den Büros oder in Aufnahmeräumen für Musik).

Nicht alle Räume sind für jede Arbeit gleichermaßen geeignet; schwere Pressen und mechanische Hämmer können nur zu ebener Erde aufgestellt werden, ebenso Werkzeugmaschinen, die der Bearbeitung sehr schwerer Werkstücke dienen. Hochempfindliche oder feuergefährliche Waren müssen nach Lage und Bauart besonders gesichert werden, frostgefährdete in Keller, gewölben oder heizbaren Räumen untergebracht werden. Wärme und Feuchtigkeit der Umgebung spielen bei der Arbeit eine große Rolle und wirken unmittelbar auf die Leistungsfähigkeit der Menschen, oft auch der Maschinen ein. Die zu bearbeitenden Erzeugnisse brauchen ebenfalls vielfach besondere Bedingungen: Kühlräume in Brauereien, Klimaräume bei der Tabakbearbeitung.

Dazu kommt, daß die Raumausstattung jeweils dem zugeordneten Zweck anzupassen ist: Ein Bunker, der nur der Lagerung oder ein Korridor, der nur dem Verkehr dient, ist anders auszubilden als etwa ein Lagerraum, der neben der Lagerung noch dem Verkehr zugänglich sein muß oder ein Warteraum, der dem Verkehr und dem Aufenthalt von Menschen dienen soll. Jeder Arbeitsraum ist im Grunde ein Mittelding zwischen Lager-, Verkehrs- und Arbeitsraum. Die Entwicklung der Arbeitstechnik und der Raumanordnung geht jedoch dahin, die Räume den

Zwecken eindeutiger anzupassen. Die Raumverteilung und Ausstattung nach dem Fluß des Arbeitsganges — der fließenden Fertigung — verfolgt den Zweck, jeweils mit dem geringsten Maß an Bewegung auszukommen. So werden die zu bearbeitenden oder zusammenzufügenden Werkstücke auf kürzesten Wegen in stetigem Fluß an den einzelnen Arbeitsplätzen entlang geführt, was nicht nur eine ganz bestimmte Anordnung der Arbeitsplätze, sondern auch besondere Formen und Ausdehnungen der Räume in der Fläche oder in der Stockwerksanordnung bedingt. Nicht immer kann eine fließende Fertigung in einfach rechteckigen und einstöckigen Gebäuden untergebracht werden; meist sind umfangreiche bauliche Veränderungen nötig.

Natürlich spielen die Verkehrs- und Verständigungseinrichtungen für die Anordnung der Arbeitsräume eine große Rolle. Ein kaufmännisches Büro, das ausreichend mit Rohr- und Seilpostanlagen, mit Fahrstühlen und Rollbahnen, vor allem aber mit Haustelexphonen versehen ist, ist unabhängiger von der Lage innerhalb des Betriebes als eines, bei dem diese Hilfsmittel weitgehend fehlen oder ungenügend vorhanden sind. Wenn viele persönliche Besprechungen notwendig sind, muß auf räumliche Nähe geachtet werden, da sonst die Wege zuviel kostbare Arbeitszeit in Anspruch nehmen.

Durch die Größe und Beschaffenheit der zur Verfügung stehenden Bodenfläche ist im allgemeinen eine gewisse betriebliche Leistungsfähigkeit festgelegt. Nicht jede Erzeugung läßt Mehrstockwerksbauten zu, andere wiederum, vor allem solche, deren Rohstoffe durch Schwerkraft von einem Apparat zum andern gelangen können, sind ohne Hochbauten und viele Stockwerke kaum denkbar; Erz- und Kohleaufbereitungsanlagen werden geradezu nach Möglichkeit an Bergabhängen angelegt, um so die Vorteile des leichten und daher billigen Bauwerks mit dem natürlichen Gefälle zu verbinden.

Der Baugrund spielt dabei eine wesentliche Rolle. So ist zum Beispiel an vielen wichtigen Plätzen in Berlin eine volle Ausnutzung verkehrstechnisch günstig gelegener Flächen gehemmt durch den schlechten Baugrund, der den Bau ausgesprochener Hochhäuser aus Sicherheitserwägungen nicht zuläßt.

Auch die Bauweise ist für die Durchführung der betrieblichen Arbeit von großer Bedeutung. Jede nicht übersichtliche Anordnung der Räume kann Störungen des Arbeitsflusses, Arbeitsbehinderungen und Unordnung hervorrufen. Vor allem aber wird die Aufsicht erschwert, ein Umstand, auf den besonders offene Verkaufsgeschäfte achten müssen. Ein angesehenes Berliner Kaufhaus, das in der alten Stadtmitte liegt und sich nach und nach über die benachbarten Häuser ausgedehnt hat (welche für die neuen Zwecke umgebaut wurden), muß aus diesem Grunde fast doppelt soviel Aufsichtspersonal halten wie andere Kaufhäuser. Sowohl Raummangel ist schädlich wegen der Schwierigkeiten im Betriebsablauf und der oft nicht in der richtigen Weise möglichen Lagerung als auch Raumüberfluß, da dadurch Zusammenhänge zerrissen und unnötige Kosten geschaffen werden.

Bei allem ist zu beachten, daß nur in eigenen Räumen allen Wünschen und Erfordernissen Rechnung zu tragen ist. Ist der Mietraum in bezug auf die Kapitalbeanspruchung oft vorteilhafter als der Eigenbesitz, so ergeben sich bei der Umgestaltung durch die gesetzlichen und vertraglichen Verpflichtungen doch so viele Schwierigkeiten, daß in den meisten Fällen eigene Räume zweckmäßiger sind.

## B. Die Menschen im Betrieb.

### I. Der Unternehmer und Betriebsführer.

1. Wer ist Unternehmer? Wie der Begriff der Unternehmung umstritten ist, so sind auch die Ansichten darüber, wer im Wirtschaftsbetrieb als Unternehmer

anzusehen ist, verschieden. Eine Klärung der Meinungsverschiedenheiten ist aber wichtig, weil die Öffentlichkeit im Unternehmer ein wichtiges Organ des Wirtschaftsbetriebes sieht, das nicht nur für diesen, sondern auch für die Gestaltung der Gesamtwirtschaft und nicht zuletzt für die Zusammenarbeit der Menschen im Betriebe verantwortlich ist. Dazu kommt, daß das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit (im folgenden kurz: AOG. genannt) bestimmt, daß der Unternehmer zugleich Betriebsführer im Sinne des erwähnten Gesetzes ist. Doch wer ist nun Unternehmer und wer ist Betriebsführer? Unbestritten sollte sein, daß Unternehmer ist, wer die Unternehmung verwirklicht. Wer das Wesen der Unternehmung in dem Wirtschaften für den Markt schlechthin oder insbesondere in dem Risiko oder in der Größe oder in der Verselbständigung des Geschäftsbetriebes (s. I. Buch) sieht, wird dementsprechend auch den Unternehmer in verschiedenem Gewande sehen: den Verwirklicher einer jeden Wirtschaft, einer Wirtschaft mit Risiko, einer großen Wirtschaft oder eines selbständigen Geschäftsbetriebes. Wir haben von einer kapitalistischen Unternehmung gesprochen, die im Betriebe ein bestimmtes Kapital riskiert und mittels des Betriebes eine Rente auf das Kapital erzielen will. Wir wollen an dieser Erklärung festhalten und denjenigen als Unternehmer bezeichnen, der die kapitalistische Unternehmung verwirklicht.

Dieser Ausgangspunkt schließt die Erklärung ein, daß Unternehmer ist, wer unter Selbstverantwortung über die Produktionsmittel (Kapital) verfügt. Es ist ferner hinzuzufügen, daß dieser Unternehmer an die Voraussetzungen der kapitalistischen Unternehmung gebunden ist: an den freien Wettbewerb, der das Marktrisiko, aber auch die Chance des Gewinnes einschließt. Auch die Verwirklicher von öffentlichen Wirtschaften, sofern letztere die Merkmale der kapitalistischen Unternehmung tragen, sind als Unternehmer anzusehen. Daß die Verwirklicher von Genossenschaften (die von Hause aus keine kapitalistischen Unternehmungen sind) wie Unternehmer tätig sein wollen, wenn sie im Wettbewerb mit Unternehmungen ihr Ziel erreichen wollen, ist ausführlich im I. Buch dargelegt worden. Natürlich ist der freie Wettbewerb zu nehmen wie er ist und wie er sich im letzten halben Jahrhundert entwickelt hat: mit den Richtlinien und Grenzen, die die Rechtsordnung aufstellt, mit den Ordnungen und Gebräuchen, die der anständige Wettbewerb fordert, mit den Verlagerungen, die von den Marktverbänden (Kartellen) ausgehen, schließlich mit den gesetzlichen Eingriffen, durch die der Staat mittelbar oder unmittelbar das Gesamtwohl schützen will (vgl. A I).

Bevor wir im einzelnen auf die Aufgaben eingehen, die der Unternehmer als Verwirklicher der kapitalistischen Unternehmung zu erfüllen hat, sind im Zusammenhang mit der Begriffsbestimmung einige Feststellungen zu treffen.

Zunächst ist die Unterscheidung zu machen, ob jemand im rechtlichen oder tatsächlichen Sinne als Unternehmer (im obigen Sinne) zu gelten hat. Im rechtlichen Sinne ist Unternehmer, wer die Verfügungsgewalt über das Wirtschaftsvermögen hat, d.h. nach dem Gesetz zur Führung und Leitung der Geschäfte berechtigt und verpflichtet ist: der Einzelkaufmann, die Gesellschafter der Offenen Handelsgesellschaft, der Komplementär der Kommanditgesellschaft, der Vorstand der Aktiengesellschaft wie der Geschäftsführer der G. m. b. H. Sie sind im Sinne des Gesetzes diejenigen, die die Unternehmung verwirklichen, sind also Unternehmer im rechtlichen Sinne. In der Regel wird dieser Unternehmer auch in Wirklichkeit der Unternehmer (im tatsächlichen Sinne) sein; denn es ist anzunehmen, daß der rechtliche Zuschnitt der Unternehmung zugleich der Ausdruck für die tatsächlichen Verhältnisse sein soll. Doch ist es denkbar, daß die eigentliche Unternehmertätigkeit von einer anderen Person ausgeübt wird, die diese oder jene Stellung im Wirtschaftsbetrieb bekleidet: z. B. einem Prokuristen bei den Personalgesellschaften oder einem Aufsichtsratsmitglied bei den Aktiengesellschaften. Dann verwirklichen diese Personen die Unternehmung; sie sind Unternehmer im tatsächlichen Sinne. So kommt es, daß praktisch ein anderer Unternehmer sein kann, als der, den das Gesetz von Hause aus vorsieht (und der es rechtlich auch so lange bleibt, wie diese seine Bestellung gilt). Eine

solche Entwicklung braucht für den Wirtschaftsbetrieb kein Nachteil zu sein; sie hat sich vielleicht gerade deshalb ergeben, weil der Unternehmer von Rechts wegen nicht ausreicht. Da aber mit der tatsächlichen Ausübung der Unternehmertätigkeit zugleich eine entsprechende Regelung der Gewinnverteilung und Risikotragung erforderlich ist, so wird das Auseinanderfallen von Unternehmer nach dem Recht und in der Wirklichkeit wohl zu den Ausnahmen zählen oder immer nur ein vorübergehender Zustand sein.

Mit vorstehendem ist auch die alte Streitfrage beantwortet: ob bei der Aktiengesellschaft die Aktionäre als die Unternehmer anzusehen sind. Dies wird vielfach behauptet, indem darauf hingewiesen wird, daß ja die Aktionäre das Kapital der Aktiengesellschaft aufgebracht haben und daß sie das eigentliche Risiko (Verlust dieses Kapitals) tragen. Es ist darauf zu antworten, daß die Aktionäre nur insoweit etwas unternommen haben, als sie ihr Geld in mehr oder weniger riskanten Aktien angelegt haben. Sie tragen das Risiko dieser Kapitalanlage, d. h. das Risiko aus der Verwendung ihrer Kapitalien durch den Vorstand der Aktiengesellschaft, wobei sie es in der Hand haben, dieses Risiko nach Belieben zu begrenzen (Nennwert und Zahl der Aktien, die sie erwerben). Durch die Übernahme dieses Risikos sind sie nicht Unternehmer des hinter der Aktiengesellschaft stehenden Wirtschaftsbetriebes geworden.

Bei der Aktiengesellschaft ist der Vorstand — rechtlich und meist auch tatsächlich — der Unternehmer. Dieser hat es verstanden, andere Personen zur Hergabe ihres Kapitals zu veranlassen und gleichzeitig das Kapitalrisiko auf diese Personen abzuwälzen (mit den erwähnten Begrenzungen). Der Vorstand übt die Funktionen des Unternehmers aus: Verwirklichung der kapitalistischen Unternehmung — hier in Form der Aktiengesellschaft. Überdies stehen die Mitglieder des Vorstandes nicht außerhalb jeden Risikos; sie müssen damit rechnen, daß sie bei Fehlschlägen ihrer Tätigkeit ihre Bezüge (siehe 4) oder gar ihre Stellung (und ihren Ruf und ihr Ansehen) verlieren. Mit Hilfe der Aktiengesellschaft können solche Personen Unternehmer werden, die nicht über genügend eigenes Kapital verfügen, kommen solche Unternehmungen zustande, bei denen große und größte Kapitalien Voraussetzung sind.

Auch die Lesart muß als wirklichkeitsfremd zurückgewiesen werden, daß die Aktionäre deshalb als die eigentlichen Unternehmer in der Aktiengesellschaft anzusehen seien, weil sie in der Generalversammlung nach dem Willen des Gesetzgebers — stillschweigend bei Abwesenheit — die letzte Zustimmung zu den Maßnahmen des Unternehmers geben. Es kommt nicht auf die — recht problematische — nachträgliche Genehmigung, sondern auf die richtige und rechtzeitige Ergreifung der Maßnahmen an. Natürlich ist es möglich, daß in der Aktiengesellschaft ein Aktionär als Unternehmer wirken kann (ebenso ein Mitglied des Aufsichtsrats). Dann üben eben diese Personen die Funktionen des Vorstandes aus, sind sie tatsächlich die Unternehmer geworden. Im übrigen ist der Aktionär wirtschaftlich als ein Gläubiger mit besonderen Rechten anzusehen: Anteil am Gewinn mit der Folge schwankender Dividende, Stimmrecht in der Generalversammlung, Recht auf das Auseinandersetzungsguthaben bei der Liquidation der Gesellschaft. (Wiedenfeld: Nichts-als-Kapitalisten im wirtschaftlichen Sinn.) Schließlich tragen auch die eigentlichen Gläubiger (im rechtlichen Sinne) ein Risiko: daß die Zahlung der Zinsen ausbleibt oder gar die Rückzahlung des Kapitals unmöglich wird.

In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, daß das Wort: Kapitalismus leicht zu Mißverständnissen führen kann, so wenn die Vorstellung aufkommt, daß es das Kapital sei, das die Leistungen des Wirtschaftsbetriebes hervorbringe. Man übersieht, daß es immer Menschen sind, die in der Wirtschaft tätig sind und das Kapital verwenden. Von ihnen gehen die Pläne und Überlegungen aus, werden Entschlüsse gefaßt und Anordnungen getroffen, von ihnen: eben den Unternehmern. Die Bedeutung dieser Tatsache bringt Schumacher darin zum Ausdruck, daß er den (in A erwähnten) drei Faktoren: Natur, Kapital und Arbeit einen vierten Faktor hinzufügt: den Unternehmer, durch dessen Mitwirkung erst die Verbindung der drei — ersten — Faktoren herbeigeführt wird.

Die andere Feststellung betrifft die Frage: ob denn der Unternehmer auch zugleich der Betriebsführer ist (wie in der Überschrift zu diesem Abschnitt angegeben). Im Schrifttum finden sich hierzu ausführliche Betrachtungen, die sich jedoch nicht einig sind. Erfreulich ist die einfache Feststellung des AOG.: Der im Betriebe arbeitende Unternehmer ist der Betriebsführer. Wir haben die gleiche Auffassung bereits im ersten Buche niedergelegt und wollen sie hier noch einmal näher erläutern. Wir haben gesehen, daß Unternehmer ist, wer die Unternehmung verwirklicht. Die Unternehmung ist eine Form der Wirtschaft, insbesondere der (gegenwärtig bedeutsamen) Erwerbswirtschaft. Die Unternehmung hat die gedankliche Arbeit zu leisten, die im zweiten Buche dargestellt worden ist: Aufstellung des

Wirtschaftsplanes, Gestaltung der kapitalistischen Grundrechnung, Abschätzung der Verlustgefahr und Aufstellung der Gewinnrechnung. Indem der Unternehmer diese Überlegungen verwirklicht, ist er Betriebsführer, wie der Betrieb der Vollzug der Wirtschaft (Unternehmung) ist. Die gedankliche Trennung, die wir zwischen Wirtschaftsbetrieb als Wirtschaft (2. Buch) und Wirtschaftsbetrieb als Betrieb (in diesem Buche) vorgenommen haben, ist hinsichtlich der Person des Wirtschafters, des Unternehmers, nicht durchführbar. Der Unternehmer ist immer eine handelnde Einheit. Nicht der ist schon Unternehmer, der etwa den Inhalt des zweiten Buches: die Wirtschaft kennt oder darstellen oder beurteilen kann, sondern nur derjenige, der die Wirtschaft verwirklicht. Das ist der Unternehmer in seiner Person als Unternehmer (Wirtschaft) und als Betriebsführer (Betrieb). Man erkennt diese Verbundenheit, wenn man zum Vergleich den Unternehmer und den Wirtschaftsprüfer oder den Theoretiker und Praktiker gegenüberstellt. Der Wirtschaftsprüfer und der Theoretiker kennen die wirtschaftliche Seite des Wirtschaftsbetriebes vielleicht noch besser als der Unternehmer; aber dadurch sind sie noch nicht Unternehmer. Beispiele zeigen, daß Theoretiker wie Wirtschaftsprüfer, trotz guten Wissens um die Dinge, in der Praxis versagen können (es gibt auch Ausnahmen); wie umgekehrt erfolgreiche Praktiker glauben, die besten Theoretiker sein zu müssen, was in einzelnen Fällen vielleicht zutreffen kann.

Natürlich ist es etwas anderes, ob jeder Unternehmer (rechtlich oder praktisch) auch immer der eigentliche Betriebsführer ist. Hier muß man sich zunächst vor dem Mißverständnis hüten, den Betriebsführer mit dem Betriebsleiter gleichzusetzen. Der Betriebsleiter ist entweder ganz technisch gesehen: der Leiter des technischen Betriebes, der Fabrik, der Gießerei oder in kaufmännischer Beziehung: der Leiter der Verwaltung, eines Büros, einer Verkaufsabteilung. Der Betriebsleiter handelt immer im Rahmen der vom Betriebsführer (Unternehmer) gegebenen allgemeinen oder besonderen Anweisungen. Der Betriebsführer ist mehr als der Betriebsleiter, ist Verwirklicher der Wirtschaft im ganzen, ist Führer des Wirtschaftsbetriebes im ganzen, ist der tätig gewordene, d. h. der handelnde Unternehmer. Der Betriebsführer kann zugleich Betriebsleiter sein, wenn er diese oder jene Teilaufgabe mit erledigt, wie er als Betriebsführer zugleich auch untergeordnete Betriebsarbeit leisten kann. In Kleinbetrieben fallen die Funktionen des Betriebsführers und Betriebsleiters gewöhnlich zusammen. Auf die Aufgaben, die dem Betriebsführer durch das AOG. gestellt sind, wird in einem besonderen Abschnitt einzugehen sein (B V).

Der Betriebsführer ist nicht mit dem Wirtschaftsführer zu verwechseln, einer Bezeichnung, die für die Führer (Unternehmer) großer Wirtschaftsbetriebe (vor allem der Konzerne und Trusts) in Gebrauch gekommen war. Sie sollte zum Ausdruck bringen, daß diese Leute zugleich auch die Wirtschaft, d. h. die Gesamtwirtschaft führen. Diese zweifelhafte Angelegenheit hat jetzt ihr Ende dadurch gefunden, daß sich der nationalsozialistische Staat die Führung der Wirtschaft vorbehält und als eigentlicher Wirtschaftsführer daher nur — der Reichswirtschaftsminister anzusehen ist.

Bei der Gewerbezahlung 1933 sind 14,5 Millionen erwerbstätige Personen ermittelt worden. Hiervon entfallen 3,7 Millionen auf Betriebsleiter. Diese große Zahl dürfte gleichbedeutend mit den Betriebsführern (im rechtlichen Sinne) sein. Doch sind diese 3,7 Millionen nicht als Unternehmer (in unserem Sinne) anzusehen, da sie auch die kleinen und kleinsten Wirtschaftsbetriebe umfassen, die noch nicht die Merkmale der (kapitalistischen) Unternehmung tragen.

**2. Die Aufgabe des Unternehmers.** Der Unternehmer muß sich zunächst über die kapitalistische Wirtschaftsweise (Wesen der Unternehmung) im klaren sein, das in sich aufnehmen, was wir im ersten und zweiten Buche kennengelernt haben. So muß er wissen, was er mit seiner Unternehmung im Rahmen der Gesamtwirtschaft bezwecken will, wie letztere auf den eigenen Wirtschaftsbetrieb zurückwirkt, und wie er sich hiernach den Wirtschaftsplan und die Gestaltung der kapitalisti-



schen Grundrechnung denkt. Er hat sodann zu überlegen, für welche Güter diese oder jene Einrichtungen erforderlich sind, welches (eigene oder fremde) Kapital aufzuwenden ist, wenn er bei bestimmten Preisen und Kosten diesen oder jenen Umsatz mit einem bestimmten Gewinn erzielen will, und nicht zuletzt: welches Risiko er bei all diesem errechnen soll und muß. Diese gedanklichen Überlegungen hat er (zugleich als Betriebsführer) in die Tat umzusetzen und sie im Betrieb zu berücksichtigen, d.h. die erforderlichen Einrichtungen zu schaffen, die Güter herzustellen, den Absatz derselben zu besorgen und in allem bewußt zu sein, daß er diesen Betrieb nicht allein bewältigen kann, sondern hier mit anderen Menschen eine Gemeinschaft bildet, mit deren Hilfe es ihm allein möglich ist, seine Überlegungen und Absichten als Unternehmer zu verwirklichen.

Gegenüber der allgemeinen Aussage: daß der Unternehmer die drei Produktionsfaktoren: Natur, Kapital und Arbeit vereinige, ist die Umschreibung, was ein Unternehmer ist und was er tut, bei Schmoller (Grundriß der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre, 1923) von farbenreicher Lebensnähe:

„Die Unternehmer stehen heute als die verantwortlichen Lenker der Produktion und des Handels zwischen den übrigen Klassen der an der Produktion Mitwirkenden und den Konsumenten. Sie sind es, die auf der einen Seite heute ein-, auf der anderen morgen verkaufen; sie verlangen bestimmte Mengen von Land, Gebäuden, Maschinen, von Rohstoff und Hilfsstoff, von Kapital und Arbeit, sie suchen diese so billig als möglich zu erhalten; sie haben zu rechnen, welche Mengen von Produktionsmitteln und halbfertigen Waren sie an die Produzenten der weiteren Verarbeitungsstadien, von fertigen Waren an die Händler und Konsumenten des In- und Auslandes künftig absetzen können und zu welchen Preisen. In den stets sich fortsetzenden ungeheuren und wechselvollen Prozessen der Gütererzeugung und des Güterumsatzes haben die Unternehmer stets die aus der Vergangenheit stammenden Produktionsmittel, Rohstoffe usw. mit ihren heutigen Preisen und den zukünftigen Bedarf mit seinen ungewissen zukünftigen Preisen zu überblicken und nun spekulierend zu überlegen, wie sie es einrichten können, daß ihr verkäufliches Produkt ihnen mehr eintrage, als ihre Kosten ausmachen. Sie haben in der Regel weder die Preise ihrer Auslagen noch die ihrer Verkaufsprodukte in der Hand; beide bilden sich auf dem Markte, sie müssen ihre Produktmenge, ihren inneren Betrieb, die auszuwählenden Mittel und Wege, die Methoden diesen ihnen gegebenen Faktoren anpassen.

Ihr Einkommen hängt 1. ab von dem Maße, in dem sie die Preise der Produktionsmittel und die der verkäuflichen Produkte richtig erkennen und voraussehen; sie müssen hohe kaufmännische Fähigkeiten haben, Quellen, Bedarf, Konkurrenzverhältnisse genau kennen oder vielmehr immer neu richtig zu schätzen vermögen. Und es ist 2. bedingt von dem Maße, wie sie nach innen verstehen, die rechten Leute auszuwählen und in rechte Verbindung zu bringen, die bestmöglichen Maschinen und Methoden zu verwenden, ihr Geschäft an den passendsten Ort zu legen, jede unnötige Ausgabe zu vermeiden. Beides sind schwierige Funktionen, der kleinste Fehler auf beiden Gebieten bringt Verlust, das Verharren in hergebrachten Gleisen genügt immer weniger, je komplizierter der Weltmarkt und die Technik werden. Das kaufmännisch organisierende und das organisatorisch technische Talent muß unausgesetzt nach Verbesserungen ausspähen, wenn die Konkurrenz nicht das Geschäft vernichten soll.

Der Händler und Unternehmer muß einerseits eine umfassende Kenntnis des Bedarfs, des Geschmacks, der Absatzwege und eine technische Beherrschung der möglichen Produktionsmethoden, andererseits Organisationstalent, Menschenkenntnis, Kombinationsgabe, eine gewisse geschäftliche Phantasie, die sich ein Bild von der Zukunft machen kann, vor allem aber Mut, Energie, Tatkraft und Rücksichtslosigkeit besitzen. Es sind nicht die höchsten sittlichen Eigenschaften, aber Qualitäten, welche nur in bestimmter gesellschaftlicher Umgebung und Schulung erlernt werden. Es sind zu einem Teil dieselben Eigenschaften, die für einen Truppenführer, einen Bürgermeister, einen Landrat oder Minister nötig sind. Die Unternehmer sind die Offiziere und der Generalstab der Volkswirtschaft.“

Diese allgemeinen Kennzeichnungen der Aufgaben des Unternehmers und Betriebsführers zwingen zu zwei Ergänzungen, wenn man den wirklichen Unternehmer, wie er uns heute in der Praxis entgegentritt, ins Auge faßt. Das erste ist: daß sich nur in den kleinsten Wirtschaftsbetrieben alle aufgezählten Tätigkeiten in einer Person (des Unternehmers) vereinigen lassen. Wir haben gesehen (A II), wie sich von der kaufmännischen und industriellen Grundarbeit die Nebenarbeiten absplitteln, die von gegen Entgelt angestellten Mitarbeitern geleistet werden. In den neuzeitlichen Großbetrieben geht diese Absplittlung der ausführenden von

der führenden Arbeit noch weiter (näheres C); sie greift sogar auf die eigentliche Arbeit des Unternehmers und Betriebsführers über. Im Großbetrieb kann sowohl die (vorausgehende) planende, als auch die leitende und die (nachfolgende) überwachende Tätigkeit vom eigentlichen Unternehmer auf andere Stellen übertragen sein. So erfolgt die Planung in einer besonders eingerichteten Abteilung, der Einkauf durch die Einkäufer, die planmäßige Erfindung im Laboratorium, wird die Organisation vom Organisator, die Erzeugung vom technischen Leiter besorgt, untersteht das Rechnungswesen dem Oberbuchhalter, die Finanzierung dem Finanzkaufmann und der Verkauf dem Verkaufsbüro. Auch die Beschaffung der Arbeitskräfte, ihre Entlohnung wie ihre sozialpolitische Betreuung kann bestimmten Stellen oder Personen übertragen sein. Was bleibt da von all den vielen Aufgaben für den Unternehmer und Betriebsführer noch übrig? Oder gar: gibt es in einer solchen Verfassung des Großbetriebs überhaupt noch einen Unternehmer und Betriebsführer?

Die letzte Frage führt zu der Vorstellung, daß zwar der Großbetrieb eine (kapitalistische) Unternehmung sein kann, daß aber diese Unternehmung keinen Unternehmer hat. In der Tat wird hier und dort diese Folgerung gezogen, und man stößt im Schrifttum auf die merkwürdige Kennzeichnung des Unternehmungsbeamten, der in den Großbetrieben (vor allem in Konzernen und Trusts) an die Stelle des eigentlichen Unternehmers getreten (und der Unternehmer nur noch in kleineren Betrieben anzutreffen) sein soll. Wir müssen eine solche Auffassung als wirklichkeitsfremd ablehnen. Selbst dort, wo die weitestgehende Entlastung des Unternehmers von seinen Aufgaben stattgefunden hat, ist ihm eine Aufgabe, und zwar die wichtigste und entscheidende Aufgabe geblieben: das letzte Wort in allen Fragen, die die Unternehmung und ihren Betrieb als Ganzes betreffen, zu fällen und dafür die Verantwortung zu tragen. Diese letzte und verantwortungsvolle Entscheidung macht die Aufgabe des Unternehmers aus. Sie ist selbst dann noch vorhanden, wenn die einzelnen Abteilungsleiter (s. oben) weitgehende Selbständigkeit besitzen und von sich aus — in ihrem Arbeitsbereich — die erforderlichen Entscheidungen treffen. Diese Stellen bleiben jedoch in allem dem Unternehmer verantwortlich, auf dem die letzte Verantwortung ruht und der die ihm im einzelnen zustehende Entscheidungsgewalt auf die ihm unterstellten Stellen abgetreten hat. Auf diese Weise ist die reine Aufgabe des Unternehmers übrig geblieben (Häußermann), die zum Wesen des Unternehmers gehört und die in der Wirklichkeit in dieser Form häufig anzutreffen ist. Zugleich hat diese Entwicklung — Abspaltung der Unternehmeraufgaben im weiteren Sinne — zur Entstehung und Ausbildung des besonderen Typs der angestellten Mitarbeiter geführt, des sog. leitenden Angestellten (vgl. B II), der immer Betriebsleiter, aber niemals Unternehmer und Betriebsführer ist.

Damit ist auch die Frage entschieden, wer denn in den großen und weitverzweigten Konzernen als Unternehmer zu gelten hat. Wie der Konzern selbst nur die rechtliche Selbständigkeit der angeschlossenen Wirtschaftsbetriebe (Unternehmungen) unangetastet läßt und nur den wirtschaftlichen Zusammenschluß (Einheit) anstrebt, so kann auch nur eine Stelle (ein beteiligtes Vorstandsmitglied, Vorsitzender des Verwaltungsrats, Bank) in unserem Sinne wirklicher Unternehmer sein. Die bei den Vorstandsmitgliedern der angeschlossenen Gesellschaften verbliebene Selbständigkeit wird zwar meist noch größer sein, als dies in einem einheitlichen Unternehmen (Trust) der Fall ist. Immer jedoch leiten die Vorstandsmitglieder ihre Befugnisse von der übergeordneten Konzernstelle ab. Weil die richtige Abgrenzung der Entschlußfreiheit nicht immer gelingt (und Reibungen entstehen), halten bloße Interessengemeinschaften in der Regel nicht lange vor, erweist sich häufig die Überführung des Konzerns in einen Trust als notwendig.

Das zweite ist: daß der Unternehmer in Wirklichkeit nur in den seltensten Fällen der Allgemein-Unternehmer ist, wie er in der Schmollerschen Schilderung erscheint. Wohl entspricht der eigentliche Handwerker (I. Buch) diesem Bilde, da er die aufgezählten Aufgaben mehr oder weniger in seiner Person vereinigt: Einkäufer, Hersteller, Verkäufer, Buchhalter, Organisator, Meister, Betriebsleiter und Betriebsführer — nur fällt dieser Handwerker nicht unter den Begriff des Unternehmers (es sei denn, daß sein Betrieb über den Rahmen des Kleinbetriebes hinausgeht; dann aber ist auch schon eine entsprechende Arbeitsteilung eingetreten). Sonst haben sich unter dem Einfluß der Mannigfaltigkeit der Betriebsleistungen und der zu ihrer Erstellung erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten

verschiedene Typen von Unternehmern herausgebildet, die über die besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen und eine entsprechende Betriebsleistung übernehmen. Als zwei verschiedene Grundtypen erscheinen von alters her: der Kaufmann (im Sinne des Händlers) und der Gewerbetreibende (im Sinne des Industriellen).

Der Kaufmann als Händler hat es nicht mit Gütern, sondern mit Waren zu tun, soll heißen, daß er nicht Hersteller ist, sondern am Markt der Güter tätig ist. Im Bezuge die besten Quellen ausfindig zu machen, Art, Güte und Beschaffenheit der Waren zu beurteilen, den Absatzmöglichkeiten nachzuspüren und dabei die Entwicklung der Preise im Auge zu behalten, macht die Aufgabe des Kaufmanns aus. Zu diesem Zweck muß er über die entsprechenden Warenkenntnisse verfügen, die Erzeugungs- und Absatzverhältnisse seines Landes (wie gegebenenfalls anderer Länder) kennen, mit den Einrichtungen der Märkte, der Messen, des Transport-, Versicherungs- und Geldwesens vertraut sein. Er muß ferner über Menschenkenntnis verfügen, wenn er mit Menschen über Geschäftsabschlüsse verhandelt. Er muß Kenntnisse von der Konjunktur und den Krisenerscheinungen haben, um den Zeitpunkt für seine Entschlüsse richtig zu wählen. Den rechten Kaufmann zeichnet eine gewisse Vielseitigkeit aus, wenn er die vielfachen Einflüsse, die vom Markt her auf seinen Betrieb eindringen, verstehend und ordnend verfolgt. Insbesondere ist diese Vielseitigkeit bei dem Überseekaufmann anzutreffen, der Menschen und Einrichtungen, Rechtsleben und Politik anderer Länder in den Kreis seiner geschäftlichen Überlegungen einbezieht. Auf der anderen Seite läßt die Vielseitigkeit nach, wenn sich z.B. der (binnenländische) Großhändler auf den Handel mit einer bestimmten Ware beschränkt hat und nun sein ganzes Leben dieser Ware unterordnet, in Baumwolle denkt, nur noch von Baumwolle spricht und von ihr träumt — was freilich dem Erfolg seiner geschäftlichen Tätigkeit nicht abträglich zu sein braucht.

Der Unternehmer als Industriekaufmann, als Fabrikant, richtet Fabriken ein und übernimmt die Herstellung und den Absatz bestimmter Erzeugnisse. Er greift zwar nicht selbst in den technischen Ablauf der Erzeugung ein, aber er überwacht doch ständig die Kosten, die Güte und die Absatzfähigkeit seiner Erzeugnisse, wobei er die eigentliche Ausführung den technischen Mitarbeitern überläßt. Das Aufspüren von Bedürfnissen und der Sinn für die technischen und kaufmännischen Möglichkeiten in der Herstellung der Güter, die diesen Bedürfnissen entsprechen, gepaart mit der Kenntnis von Stoff- und Wareneigenschaften, von Rohstoff-, Werkstoff- und Maschinenpreisen, von Einkaufs- und Absatzmöglichkeiten, die er unter Umständen durch Werbung schafft oder ausweitet, ist seine besondere Stärke. Er weiß auch im großen über die Möglichkeiten der Herstellung Bescheid, obwohl er in Einzelheiten auf die technisch ausgebildeten Mitarbeiter angewiesen ist. Der richtige Industrielle ist von der Idee des technischen Fortschritts beherrscht, den er täglich zu fördern und zu verwirklichen bestrebt ist — unter Beachtung der wirtschaftlichen Möglichkeiten und Nützlichkeiten.

Gewöhnlich kommt der Industriekaufmann von der Technik her: ein Handwerker oder Meister, ein Techniker oder Ingenieur haben sich selbständig gemacht oder sich zum Vorstand einer Aktiengesellschaft emporgearbeitet und sich die erforderlichen kaufmännischen und wirtschaftlichen Kenntnisse angeeignet. Im Grunde sind sie jedoch Techniker geblieben; sie leben in der technischen Ideenwelt und sind Gestalter am stofflichen Werk (vor allem in der Maschinenbau- und in der chemischen Industrie). Auf der anderen Seite ist der Kaufmann (Händler) zum Industriekaufmann geworden, besonders in abgeleiteten (mit Maschinen arbeitenden) Zweigen, wo es nicht mehr so sehr auf ursprüngliche technische Kenntnisse ankommt. Daß es in Wirklichkeit hierüber hinaus noch weitere Mischformen des

Unternehmertyps: Industriekaufmann gibt, braucht nicht besonders betont zu werden. Erwähnt sei lediglich noch, daß Erfinder nicht zugleich auch gute Unternehmer zu sein brauchen, während es nicht an Beispielen dafür mangelt, daß Kaufleute und Techniker es verstanden haben, die Ergebnisse der Erfindungen anderer über den Weg ihrer Unternehmungen der Allgemeinheit zugänglich zu machen.

Der Bankfachmann endlich, der alle Möglichkeiten und Formen des Kapitals kennt, ihre Vorzüge und Nachteile für dieses oder jenes Gebiet der Wirtschaft übersieht und die Erfordernisse der einzelnen Wirtschaftszweige durch die Wahl der geeigneten Gesellschaftsform mit den Gegebenheiten des Kapitalmarktes in Verbindung bringt, dieser Bankkaufmann weiß oft nur wenig von den eigentlichen Grundlagen technisch-kaufmännischer Arbeit: der Erzeugung und dem Verkauf. Aber er hat ein Gefühl für die wirtschaftlichen Möglichkeiten, er besitzt Weitblick genug, um zu erkennen, was aussichtsreich und was wenig erfolgversprechend ist. Er wägt die technischen und kaufmännischen Aussichten ab und prüft sie im Hinblick auf das erforderliche Kapital und dessen Gewinnmöglichkeit. Beschaffung und Zusammenfügung von Kapital, Unternehmungs- und Konzerngründungen, Fusionen, Sanierungen u. a. sind seine Tätigkeit; genaue Kenntnis und Einführung in die Vorgänge an den Märkten für Kapital, den Börsen, ist gepaart mit dem Sinn für gute und finanztechnisch richtige Zusammenbringung der einzelnen Kapitalistengruppen, die er — oft ohne selbst Kapital zu besitzen — zusammenbringt und so erst die Ausbeute eines fruchtbaren Gedankens in die Wege leitet.

Neben dem Bankier steht noch der Typ des Finanziers, der sich mit Finanzierungen aller Art beschäftigt: Beschaffung von Kapital und Krediten (über den Bankier), Aufkauf von Aktien, Schaffung von Beteiligungen, Bildung von Konzernen und Trusts oder auch Handel mit Aktienpaketen, Mehrheitsbeteiligungen und Konzernmehrheiten. Dieser Finanzier kann aus dem Bankenbereich stammen, früher selbst Bankier gewesen sein oder sich jetzt noch so nennen; es kann aber auch sein, daß ein (Waren-)Kaufmann oder ein Industriekaufmann in dieses Gebiet vorgedrungen ist und hier mit beträchtlichem Kapital tätig wird. Die vielen Fehlschläge (Stinneskonzern, Michael) lehren, daß die hochgesteckten und weit ausgreifenden Ziele nicht erreicht worden sind insbesondere dort, wo die Händler- und Bankier-Finanziers die betrieblichen (und technischen) Grundlagen und Zusammenhänge mißachtet haben.

Eine viel erörterte Frage (die hier angeschlossen werden soll, obwohl sie ebensogut unter C behandelt werden könnte) ist: wem die Führung industrieller Betriebe anvertraut werden soll: dem Kaufmann oder Techniker?

In kleinen Betrieben mit örtlichem Absatz ist der Unternehmer meist Techniker und Kaufmann zugleich. Er stellt die Güter — unter Mitwirkung von einigen Arbeitskräften — selbst her, und ebenso besorgt er selbst den Absatz an einen Stamm von Kunden, dessen Kreis er wenig geneigt ist zu vergrößern, weil sonst der Betrieb zu „kompliziert“ würde. Seine Buchführung besteht in der gelegentlichen Aufzeichnung von Geschäftsvorfällen in einem Taschennotizbuch. Je größer aber der Betrieb wird, je mehr Güter hergestellt und abgesetzt werden, desto mehr macht sich das Bedürfnis geltend, eine Scheidung von anordnender und von ausführender Arbeit durchzuführen. Für die Erledigung der kaufmännischen Arbeit werden Hilfskräfte, der Buchhalter, der Kassierer, der Korrespondent, der Lagerverwalter angestellt und ebenso wird die technische Arbeit auf Arbeiter, Meister, Ingenieur oder Chemiker verteilt. Hierbei ist es aber immer noch möglich, daß der Fabrikant, der aus der Technik hervorgegangen ist, in seiner Person die Fäden der technischen und kaufmännischen Leitung vereinigt, oder wie man gern sagt, den ganzen Betrieb im Kopf hat. Das setzt freilich Kenntnisse beider Gebiete, des kaufmännischen wie des technischen, voraus: aus dem Techniker ist ein industrieller Unternehmer geworden, der aber noch mitten im Betriebe steht, alle Einzelheiten übersieht, selbst alle Anordnungen trifft und das Ganze überwacht. Man findet solcherart geleitete Betriebe besonders dort, wo sich ein kleines Unternehmen in der Hand eines tüchtigen Mannes langsam zu einem großen Betrieb entwickelt, wo der Inhaber die Entwicklung in allen Teilen des Betriebes selbst mitgemacht hat und alle Winkel desselben aus

eigener Anschauung kennt. Auf den ersten Blick erscheint eine solche Ordnung als die denkbar beste. In der Praxis arbeitet sie jedoch in der Regel nur eine Zeitlang gut; denn der Alleinherrscher hält nur seine Maßnahmen für richtig, sieht infolge der angestrengten Beschäftigung mit allen Einzelheiten nicht, was um ihn herum vor sich geht, wie die Wettbewerber zu verbesserten Einrichtungen übergehen; er kann nicht mehr die technischen und wirtschaftlichen Fortschritte verfolgen: kurz, sein Betrieb schreitet nicht mit vorwärts.

Von selbst tritt dann die Notwendigkeit der Arbeitsteilung ein, die sich in der Regel so vollzieht, daß die laufenden kaufmännischen Arbeiten einem kaufmännischen Direktor (Angestellten oder Teilhaber) übertragen werden, die letzten Entscheidungen in der Führung — auch in kaufmännischen Angelegenheiten — jedoch dem von der Technik herkommenden Unternehmer verbleiben. Diese Verselbständigung der kaufmännischen Seite in kaufmännisch vorgebildeten Personen, mit der Unterordnung letzten Endes doch unter den Techniker als Unternehmer ist eine weit verbreitete Erscheinung, für die eine Erklärung nicht schwer zu finden ist. Auf der einen Seite kann sich der Techniker leicht gewisse kaufmännische Kenntnisse aneignen, besonders aber, wenn er eine kaufmännische Begabung, einen kaufmännischen Blick (der mehr wert ist, als Kenntnisse allein) mitbringt. Auf der anderen Seite fehlt dem Kaufmann meistens die genaue Kenntnis der technischen Vorgänge, insbesondere dort, wo es sich um weitverzweigte technische Grundlagen, physikalische oder chemische Kenntnisse handelt. Er wird sich zwar leicht die Warenkenntnisse aneignen, die nötig sind, um sich im Betrieb zurechtzufinden und den Absatz der Erzeugnisse in die Hand zu nehmen. Aber dort, wo — wie gesagt — die technischen Grundlagen verwickelter werden, herrscht in der Regel der Techniker; er bestimmt Einkaufsmengen, Art der Rohstoffe, Ausdehnung der Produktion und trifft insbesondere naturgemäß alle Anordnungen, die sich auf den technischen Betrieb beziehen.

Diese Stufe der Führung kann befriedigende Ergebnisse liefern. Voraussetzung ist aber auch hier noch: verhältnismäßig kleiner Betrieb, möglichst feste Preise der Rohstoffe und eine gewisse Unabhängigkeit der Verkaufspreise vom Markt. Verändern sich diese Voraussetzungen, wachsen die Markteinflüsse (vgl. A 1), so können leicht durch eine vorwiegend technische Führung Störungen im Betrieb auftreten: die Erzeugung wird ohne Rücksicht auf die Lage des Marktes ausgedehnt, Konjunkturen, Geld- und Kapitalverhältnisse werden außer acht gelassen usw. Der Fabrikant muß dann unter Umständen sehen, wie seine technisch vorzüglichen Erzeugnisse unverkäuflich bleiben, oder erfahren, daß die Einkaufspreise zu hoch, die Einrichtungen zu kostspielig oder nicht mehr leistungsfähig sind, daß sich mit anderen Worten seine Fabrik nicht mehr rentiert. Oder aber: der gute Techniker muß zugleich ein guter Kaufmann sein, eine Vereinigung, die in einer Person nur schwer zu finden ist.

Und vollends gar auf der letzten Stufe: im Großbetrieb. Hier wird es ganz unmöglich, daß eine Person sowohl die technischen, als auch die kaufmännischen Einzelheiten beherrscht. Die Zahl der Einzelvorgänge wächst, weitestgehende Arbeitsteilung wird nötig, eine Überwachung der Arbeitsleistung der beschäftigten Personen ist erforderlich, die einzelnen Betriebe kommen unter selbständige Verwaltung, neben dem kaufmännischen Leiter steht der technische Betriebsleiter — und über allem steht der eigentliche Unternehmer. Ist er Kaufmann oder Techniker? Antwort: Beides; aber nicht mehr in dem bisherigen Sinne, daß er sich um die letzten Einzelheiten des Betriebs kümmert. Er muß jetzt soviel von kaufmännischen und technischen Dingen verstehen, daß er die entscheidenden Anregungen geben kann, die dann von den ihm unterstellten Abteilungen auszuführen sind. Angabe der Produktionseinrichtung, Auswahl der richtigen Personen für die einzelnen Posten, Abgrenzung der Machtbefugnisse, stramme Zusammenfassung des Ganzen, Ineinandergreifen der einzelnen Teile durch zweckmäßige Organisation und endlich letzte Entscheidung in der obersten Führung des Betriebes, das ist die Aufgabe des Großunternehmers nach innen.

Gleichzeitig muß er seinen Blick nach außen richten und die Entwicklungen in der Volkswirtschaft verfolgen, wenn er sein Schiffelein richtig durch die Fährnisse des Weltmarktes mit seinen Konjunkturen, seinen Wettbewerbskämpfen bringen will. In einer Zeit, wo man durch Kartellierungen und Zusammenschlußbewegungen die Preise zu beeinflussen sucht, wo man immer erheblichere Kapitalien gebraucht, um sich im Wettbewerbskampfe zu behaupten, wo die Finanzierung der Unternehmungen eine wichtige Rolle spielt, da tritt das eigentlich Technische immer mehr in der Führung zurück: auf die kaufmännische und organisatorische Führung kommt es hauptsächlich an. Wie man für die Erledigung der täglichen kaufmännischen Arbeiten kaufmännische Hilfskräfte hat, so dient der technischen Herstellung ein Stab von wissenschaftlich vorgebildeten Ingenieuren und Technikern, welche die unsäglich mühevollen, notwendige und wichtige Kleinarbeit ausführen und die technische Entwicklungsarbeit leisten, aber mit der eigentlichen Führung und Leitung des Unternehmens in keinem oder nur losem Zusammenhang stehen. Bei vielen der größeren Unternehmungen tritt dies sogar äußerlich dadurch in die Erscheinung, daß der technische Betrieb, die Fabrik, auch örtlich von der Generaldirektion getrennt ist. Letztere befindet sich dann meist dort, wo man leicht Fühlung mit den großen Abnehmern, Lieferanten, Behörden, Interessenten, mit der Finanzwelt, ja schließlich auch mit den Wettbewerbern gewinnen kann, wenn es gilt, Kartellierungen

und Zusammenschlußbestrebungen zu fördern oder zu verhindern. Die Bildung großer Kartelle, die zwar für die beteiligten Einzelunternehmen vielfach eine Beschränkung ihrer Selbständigkeit und damit ihrer kaufmännischen Beweglichkeit bedeuten, erfordert neue Fähigkeiten: wirksame Vertretung der Interessen der eigenen Unternehmung, geschickte Behandlung der sich bekämpfenden Gruppen und zuletzt richtigen Gebrauch der durch die Kartelle erlangten Macht. Auf dieser Stufe ist der Unternehmer zum Organisator der Volkswirtschaft geworden (Schmoller). Die Beherrschung der technischen und kaufmännischen Fertigkeiten tritt zurück gegenüber der Fähigkeit, das Ganze der Wirtschaft zu übersehen und seinen sinnvollen Zusammenhang mit dem Gemeinschaftsleben des Volkes zu vollenden.

**3. Die Voraussetzungen.** In der klassischen Darstellung von Schmoller (S. 46) sind bereits die Voraussetzungen erwähnt worden, von denen die erfolgreiche Arbeit des Unternehmers abhängig ist. Am Anfang der Voraussetzungen steht der Erwerbtrieb, d. h. für sich und die Seinen mit Hilfe des Wirtschaftsbetriebes ein Geldeinkommen zu erzielen und daraus nach Möglichkeit ein Vermögen anzusammeln. Dahinter steht der Drang nach Selbständigkeit, soweit dies im Rahmen der bestehenden Staats- und Wirtschaftsordnung möglich ist. Der Unternehmer nimmt die Fährnisse des Wirtschaftsbetriebes auf sich, nicht nur weil die Chance des Gewinnes lockt, sondern auch die Möglichkeit reizt, durch selbstverantwortliches Handeln den Wirtschaftsbetrieb aufzubauen, zu gestalten und zu entwickeln. Die erfolgreiche Führung des Wirtschaftsbetriebs gewährt Befriedigung, verschafft dem Unternehmer Ansehen sowohl bei seinen Mitarbeitern als auch in der Öffentlichkeit. Alles dieses vermag den Erwerbtrieb zurücktreten zu lassen, ihn naturgemäß nicht ganz auszuschalten. Ein weiteres Kennzeichen des Unternehmers ist das Handeln, d. h. durch Geschäftsabschlüsse die Absichten des Wirtschaftsbetriebes zu verwirklichen.

Zu allem diesen muß der Unternehmer (als Kaufmann, Industrieller, Bankier oder Finanzier) in erster Linie über die erforderlichen Fachkenntnisse, sowohl über die allgemeinen kaufmännischen (technischen) als auch die besonderen Kenntnisse verfügen, die die einzelnen Arbeitsbereiche betreffen — Kenntnisse, die einmal mehr auf den Warenverkehr, das andere mal mehr auf die technische Herstellung oder den Zahlungs- und Kreditverkehr abzielen. Dazu gehört die Kenntnis von den rechtlichen Bedingungen und Zusammenhängen des betrieblichen Tuns, gehört nicht zuletzt die Kenntnis von den Voraussetzungen und Notwendigkeiten der Beschäftigung von Mitarbeitern im Betriebe.

Neben den Kenntnissen erfordert die Durchführung der Unternehmertätigkeit bestimmte geistige Eigenschaften und Fähigkeiten. An erster Stelle steht die Unternehmungslust, d. h. solche Geschäfte abzuschließen, die ein — wenn auch abgewogenes — Wagnis in sich schließen. Dazu gehört der Wille, einen gefaßten Plan in die Tat umzusetzen, an der Durchführung eines einmal als richtigerkannten Planes festzuhalten, gehört endlich eine gewisse Zähigkeit in der Verfolgung bestimmter Absichten und Ziele, aber auch der Entschluß, sich rechtzeitig von unerfüllbaren Möglichkeiten loszusagen. Man bezeichnet diese Fähigkeit als die Initiative, die nach wirtschaftlichen Gelegenheiten Ausschau hält und zum erfolversprechenden Handeln bereit ist. Mit Recht wird diese Initiative als eine besondere Fähigkeit betont, über die gerade der Unternehmer verfügen muß. Sie läßt neue Wirtschaftsbetriebe, neue Verfahren, neue Leistungen und neue Arbeitsgelegenheiten entstehen. Der Unternehmer hat endlich als Betriebsführer die Aufgabe, seinen Mitarbeitern ein Führer zu sein, d. h. Entschlüsse zu fassen, Verantwortlichkeiten zu tragen und in der Ausführung der betrieblichen Arbeit ein Vorbild zu sein.

An Fähigkeiten kommen insbesondere in Betracht: die Kunst, die Kenntnisse zu gegebener Zeit anzuwenden, also richtig zu rechnen, rechtzeitig einzukaufen oder zu verkaufen, die Menschen zur Arbeit anzuspornen, die Kunst, sich in allen Lagen

schnell zurechtzufinden, die Verhältnisse zu beurteilen, die Folgen der eigenen Handlungen schnell zu übersehen, also über eine Kombinationsgabe zu verfügen. Zu den Fähigkeiten gehört vor allem die Kunst, im richtigen Augenblick zu handeln, aber mit Überlegung zu handeln: wagen, nicht ohne zuvor zu wägen. Der Entschluß zum Handeln ist die wichtigste Fähigkeit, über die der Unternehmer verfügen muß. Häufig muß eine Geschicklichkeit im Verhandeln hinzutreten, um den Partner zum Abschluß geneigt zu machen. Von Vorteil kann sein, aus fremden Gedankengängen das zu Verwirklichende schnell zu erkennen oder zur Verwirklichung eigener Einfälle die richtigen Personen auszuwählen und anzusetzen.

Nicht immer verbürgen diese Dinge: Kenntnisse, Charaktereigenschaften und Fähigkeiten den Erfolg. Der Unternehmer muß überdies noch etwas haben, was er nicht meistern kann: Glück, worunter man alle die für den Erfolg menschlicher Tätigkeit maßgebenden Umstände zusammenfassen kann, deren Auftreten vom menschlichen Willen unabhängig ist. Hiermit hängt zusammen (wenn auch die geschichtliche Entstehung anders erklärt wird), daß von alters her die Geschäftsbücher des Kaufmanns auf der ersten Seite den Spruch aufweisen: Mit Gott!

In der Praxis werden diese Voraussetzungen nicht immer und in ihrer größten Vollkommenheit in einer Person zusammentreffen; in der Regel wird schon ein niederer Grad von Vollkommenheit genügen, um den Erfolg sicherzustellen. Das bedeutet freilich, daß sich tüchtige Unternehmernaturen um so leichter durchzusetzen vermögen; die Geschichte der großen Unternehmungen liefert hierzu zahlreiche Beispiele. Das trifft nicht nur auf die persönlichen Unternehmungen zu (wie Krupp, Borsig, Siemens), sondern auch bei den Aktiengesellschaften sind es in der Regel einzelne Personen gewesen, die weitausschauende Pläne entwickelt, schwerwiegende Entscheidungen getroffen und Schwierigkeiten aller Art überwunden haben. Es kommt hinzu, daß — geschichtlich gesehen — die eine oder andere Voraussetzung nach Zeit und Volk weniger oder mehr ausgeprägt gewesen ist, und daß sie auch heute noch innerhalb desselben Volkes nach Landschaften recht verschieden ausfallen können.

Zum Unternehmer gehört eine Veranlagung, eine kaufmännische Begabung, die die für die Unternehmung wertvollen Geschäfte ahnt und ihren Ablauf gefühlsmäßig erfaßt, eine Begabung, die über die möglichen Schwierigkeiten der praktischen Durchführung mit einer gewissen Nachlässigkeit hinweggeht. Wer diese Begabung für kaufmännisches Denken und Handeln nicht mitbringt, sollte es sich sehr überlegen, ob er über den Weg des Lernens allein ein tüchtiger Unternehmer werden will. Wie überall, so gilt auch hier der Erfahrungssatz: nicht der Mensch ergreift einen Beruf, sondern der Beruf ergreift den Menschen. Man muß Unternehmer sein, um es zu werden.

Anders steht es mit den erforderlichen Kenntnissen; sie müssen und können erworben werden. Nun gibt es freilich keinen vorgeschriebenen (oder ausgeprobten) Ausbildungsgang für Unternehmer. Wenn jemand Kaufmann werden will, so erlernt er die Handlung, wird Angestellter und versucht es schließlich mit einem eigenen Wirtschaftsbetrieb oder mit der Erlangung des Amtes eines Vorstandsmitgliedes bei einer Aktiengesellschaft. Doch sollte dieses Lernen nicht allein in der Ansammlung möglichst vieler Einzelkenntnisse bestehen, sondern worauf es ankommt ist: das Mit- und Nacherleben der Vorgänge wie ihrer Beweggründe und ihrer Erfolge. Die Schulung des eigenen Könnens an den miterlebten Erfahrungen anderer, das geistige Hineinwachsen in die Welt der kaufmännischen Dinge, die Weckung und Überprüfung des eigenen Unternehmerwillens soll gelernt werden. Nicht immer sind die Voraussetzungen für eine solche Ausbildung des Unternehmers so günstig, wie sie in Freytags „Soll und Haben“ dargestellt werden, wo die Angestellten zugleich im Hause des Kaufmanns leben. Einen brauchbaren Ersatz für diese Art des Lernens bilden u. a. Lebensaufzeichnungen erfolgreicher Unternehmer über ihre Zielsetzungen und Erfahrungen, über Irrtümer und Erfolge — vor allem, wenn die Schriften wirklich von ihnen selbst verfaßt sind und nicht auf der Schreibkunst ihrer Sekretäre beruhen.

In dem Werdegang zum Unternehmer kann endlich auch das Studium der Wirtschaft und des Wirtschaftsbetriebes, wie es im ersten Buche (D) dargestellt worden ist, gute Dienste leisten. Es vermittelt, wenn es richtig angefaßt und durchgeführt wird, in verhältnismäßig kurzer Zeit die wesentlichen Kenntnisse vom Wirtschaftsbetrieb, von seinen allgemeinen und besonderen Einrichtungen, von den Verfahrensweisen und ihren Handhabungen. Man lernt die Erfahrungen anderer Unternehmer kennen, ohne daß man selbst für jeden Irrtum teures Lehrgeld bezahlen muß. Doch auch hier sind die Stoffkenntnisse nicht allein ausschlaggebend; die wissenschaftliche Schulung zwingt zur Erkenntnis der Zusammenhänge, schafft somit eine Grundlage, von der aus es möglich wird, sich später in verwickelten Lagen der Praxis zurechtzufinden. Durch die Einbeziehung der Lehren von der Gesamtwirtschaft, der Technik sowie der wirtschaftlich wichtigen Teile des Rechts gewinnt der Studierende den notwendigen Einblick in die Umwelt seines späteren Schaffens, den sich der Praktiker in der Praxis nur schwer verschaffen kann. Der Studierende muß sich auch bei diesem Studium darüber klar sein, daß es immer nur Mittel zum Zweck ist: sich auf das Können des Unternehmers vorzubereiten und sich über dessen Aufgabe in der Volkswirtschaft klar zu werden.

Eine wichtige Frage bleibt: in welcher Weise geht die Auslese der zu Unternehmern bestimmten Personen vor sich? Im allgemeinen sorgt der Wettbewerb dafür, daß auf die Dauer nur die als Unternehmer bestehen, die es verstanden haben, ihrem Wirtschaftsbetrieb einen Erfolg zu sichern. Somit entscheidet in letzter Linie das Gewinn- und Verlustkonto über die Auslese der Unternehmer. Das schließt natürlich nicht aus, daß sich im einzelnen Falle auch unsachverständige und ungeeignete Personen als Unternehmer halten können. Es ist auch möglich, daß — nach Zeit und Ort verschieden — für einen ganzen Geschäftszweig die Unternehmerqualitäten nicht gerade besonders hoch zu werten sind. (Eine Prüfung von Personen, die die Zulassung zum Kleinhändler anstrebten, hat z. B. eine überraschend große Unkenntnis selbst der einfachsten und notwendigsten Dinge für die Ausübung ihres Berufes ergeben.) Andererseits ist erwiesen, daß eine nicht geringe Zahl von Wirtschaftsbetrieben nur deshalb zusammenbrechen, weil ihre Inhaber nicht zum Unternehmer geeignet sind.

Von besonderer Bedeutung ist die Frage der Auslese der Unternehmer für die Großbetriebe, insonderheit für die Aktiengesellschaften. Hier wird häufig von einer ungesunden Vettern- und Günstlingswirtschaft gesprochen. Doch ist zu bedenken, daß gerade bei der Aktiengesellschaft, die durch öffentliche Rechnungslegung über ihre Erfolge und Mißerfolge berichten muß, der Wettbewerb besonders dahin führt, daß sich nur die tüchtigen Unternehmer durchzusetzen vermögen (wenn nicht der Wettbewerb in unsachlicher Weise durch Kartellabmachungen ausgeschaltet ist). Nunmehr sorgt auch das AOG. dafür, daß sich unfähige Leute als Führer des Betriebs und der Gefolgschaft nicht auf längere Zeit zu halten vermögen.

Immerhin ist die Frage nicht abwegig: ob nicht derjenige, der Unternehmer werden will, den Nachweis gewisser Vorbedingungen: regelrechte Erlernung der Handlung, Ablegung einer Gehilfenprüfung, Besitz eines bestimmten Kapitals o. a. m. erbringen sollte? So erwünscht die gesamten Vorbedingungen sind (und sie eine Ergänzung durch ein akademisches Studium vertragen), so ist doch nicht zu übersehen, daß eines nicht so leicht geprüft werden kann: das selbständige Zurechtfinden im Markt und die rechtzeitige Ergreifung der richtigen Maßnahmen. Allerdings könnte es nicht schaden, daß dort, wo nicht in erster Linie eigenes, sondern fremdes Kapital riskiert wird (wie bei der Aktiengesellschaft), die Eintragung als Vorstandsmitglied von dem Nachweis einer mehrjährigen praktischen (leitenden) Tätigkeit abhängig gemacht würde. Doch auch die Betriebe selbst können manches für den Aufstieg zum Unternehmer tun, indem sie ihren Angestellten eine vielseitige Ausbildung ermöglichen und den Nachwuchs aus den eigenen Reihen fördern (vgl. unten IV).

**4. Das Entgelt.** Der Unternehmer will für seine Tätigkeit ein Entgelt haben. Die Unternehmung ist ein Kind der Erwerbswirtschaft, die auf Erzielung eines Geldeinkommens abgestellt ist. Wie der Arbeiter einen Lohn, der Beamte ein Gehalt bezieht, die freien Berufe für ihre Tätigkeit eine Vergütung (Honorar) beanspruchen, so schafft sich der Unternehmer in seinem Wirtschaftsbetrieb die Quelle für ein Geldeinkommen. Der Gewinn der Unternehmung ist das Geldein-



kommen des Unternehmers. Es ist üblich, hierbei die Unterscheidung zu machen: Unternehmerlohn, Kapitalverzinsung und eigentlicher Unternehmungsgewinn. Den Unternehmungsgewinn in diesem Sinne erhält man, indem man für die Kapitalrente einen bestimmten Betrag rechnet und ebenfalls als Unternehmerlohn eine bestimmte Summe ansetzt; der sich gegenüber dem Gewinn der Unternehmung ergebende Unterschied ist dann der eigentliche Unternehmungsgewinn. Beispiel: Gewinn der Unternehmung 50 000 RM, Unternehmerlohn = 24 000 RM, sowie Kapitalrente (6% auf 200 000 RM) = 12 000 RM, ist eigentlicher Unternehmungsgewinn: 14 000 RM. Doch ist nicht nur die rechnerische Aufgliederung willkürlich (wonach ist der Unternehmerlohn zu bemessen?), sondern auch die begriffliche Aufteilung erregt Zweifel. Denn in Wirklichkeit wird eben der Gewinn von 50 000 RM durch die Tätigkeit des Unternehmers in der Unternehmung hervorgebracht. Und wie steht es, wenn das Geschäftsjahr mit einem Verlust abgeschlossen hat? In der Praxis wird daher auch einer solchen Aufgliederung keine entscheidende Bedeutung beigemessen. Gewöhnlich wird der gesamte Gewinn in Beziehung zum Kapital gesetzt, um anzudeuten, daß hohe, mittlere oder niedere Gewinne vorliegen.

An dieser Auffassung ändert es nichts, wenn der Unternehmer im Laufe des Jahres — bis zur Gewinnfeststellung — Beträge entnimmt, um damit seinen Lebensunterhalt zu bestreiten. Diese Entnahmen sind als Vorauszahlungen auf den Gewinn anzusehen, die später mit dem in der Jahresbilanz ermittelten Gewinn und dem Kapital (s. 2. Buch, S. 177) verrechnet werden. Bei der Festsetzung der Höhe dieser Entnahmen, gewöhnlich als Monatsraten, denkt der Unternehmer weniger an die Abschätzung des Entgeltes für seine Arbeitskraft (Unternehmerlohn) als vielmehr an die Ausgaben, die er vorzunehmen gedenkt. Im Grunde genommen ist dasselbe auch bei der Stillen und Kommanditgesellschaft der Fall, wenn zur Berechnung des Gewinnanteils des stillen Gesellschafters oder des Kommanditisten vorerst vom Gewinn eine Entschädigung für die Arbeitskraft des Kaufmanns oder des Komplementärs abgesetzt wird. Auch das HGB. nimmt den Standpunkt ein, daß der Gewinn der Unternehmung ein unteilbares Ganzes ist, so, wenn bestimmt wird, daß der Gewinn, sofern der Vertrag nichts anderes bestimmt, einfach nach Köpfen unter die Gesellschafter zu verteilen ist.

Bei der Aktiengesellschaft scheinen die Dinge auf den ersten Blick anders zu liegen. In der Regel erhalten die Mitglieder des Vorstandes eine feste Vergütung (Gehalt) und einen (wechselnden) Anteil vom Gewinn (Tantieme). Über den Sinn dieser Regelung soll nachher gesprochen werden. Hier sei nur vermerkt, daß aus der Tätigkeit des Vorstandes (und seiner Mitarbeiter) ein einheitlicher und unteilbarer Gewinn hervorgegangen ist, der schließlich auf die Mitarbeiter (Löhne), den Vorstand (Gehalt und Tantieme) und die Aktionäre (Dividende) nach bestimmten Schlüsseln aufgeteilt wird. Daß auch hier das sog. feste Gehalt nicht als der Unternehmerlohn angesehen werden kann, werden die nachfolgenden Ausführungen noch näher ergeben.

Die Bemessung des Geldeinkommens nach dem Gewinn der von ihm geführten und geleiteten Aktiengesellschaft soll den Zweck haben, den Vorstand an den finanziellen Erfolgen seiner Unternehmung teilnehmen zu lassen, ihn anzuspornen, an den Gewinn zu denken, die Wirtschaftlichkeit zu beachten und den Wettbewerb zu bestehen. Der Gefahr einer zu stark betonten Gewinnjägererei steht die Möglichkeit von Verlusten und Rückschlägen gegenüber, die auch für den Vorstand eine Einbuße bedeuten oder bedeuten sollten. Das liegt daran, daß über die Abgrenzung und Aufteilung des Entgeltes als festes Gehalt und Tantieme kaum bestimmte Regeln anzutreffen sind, die Höhe des Entgeltes also stark von Willkürlichkeiten abhängig ist.

Wenn man daran denkt, die Bezüge mit der Leistung des Vorstandes in Beziehung zu bringen, dann müßte natürlich der Hauptanteil in der Tantieme bestehen und das feste Gehalt nur als eine Vorauszahlung auf diese angesehen werden. Bei der Höhe der Tantieme wäre der besondere Fall zu berücksichtigen: ob es sich um ein junges Unternehmen handelt, das durch besondere Leistungen in die Höhe gebracht wird oder ob es sich um ein Unternehmen handelt, dessen Gewinne gesichert sind. Daraus ergibt sich, daß in einem Falle der Anteil am Gewinn (auch in Hundertsätzen) hoch sein kann, während in anderen Fällen der Anteil (auch in Hundertsätzen) niedrig sein kann — und sein sollte. Aber es ist häufig so, daß die Anstrengungen des Aufbaues einer Unternehmung von seinem Nachfolger in mühelosem Tantiemenbezug geerntet werden. Es ist zutreffend, wenn das Reichsgericht feststellt, daß für außergewöhnliche Leistungen auch hohe Entgelte angebracht erscheinen können. Fraglich ist, ob in der Praxis immer nach diesem Grundsatz verfahren wird.

Auch der Aufsichtsrat, der die Entgelte für den Vorstand festlegt, ist durch Tantiemebezug am Gewinn der Unternehmung beteiligt. Wenn der Aufsichtsrat nur das wäre, was der Gesetzgeber von ihm verlangt: Nachprüfung der Geschäftstätigkeit des Vorstandes, dann wäre eine Gewinnbeteiligung überhaupt nicht berechtigt. Für diese Prüfungstätigkeit könnte eine feste Entschädigung gezahlt werden. Da aber in Deutschland der Aufsichtsrat in der Regel mehr leistet, als dem gesetzlichen Überwachungsorgan vorgeschrieben ist, der Aufsichtsrat meist (wie im I. Buch näher ausgeführt) an der Leitung teilnimmt und auf die Geschäftsabschlüsse Einfluß hat, so ist grundsätzlich die Gewinnbeteiligung berechtigt. Mit Recht sieht das HGB. die Bestimmung vor, daß eine Tantieme für den Aufsichtsrat nur gezahlt werden darf (sofern diese in Prozenten des Gewinnes vereinbart ist), wenn zuvor 4% des Aktienkapitals für die Aktionäre als Gewinnanteil sichergestellt worden sind. Für die Berechnung der Tantieme des Vorstandes gilt diese Einschränkung nicht. Da es möglich ist, mehrere Aufsichtsratsstellen in einer Hand zu vereinigen, lassen sich auf diese Weise erkleckliche Einkommen bilden. Dasselbe gilt übrigens auch für die Vorstandsmitglieder, wenn sie zugleich bei befreundeten Gesellschaften den Posten eines Aufsichtsratsmitgliedes bekleiden (Häufung von Aufsichtsratsstellen und Einkommen bei Bankdirektoren).

Es liegt in der Natur des Wirtschaftsbetriebs, daß hier hohe Gewinne entstehen können, die ihrerseits zur Bildung hoher Geldeinkommen Veranlassung geben. Sie können an sich hoch oder im Verhältnis zu anderen Einkommen hoch sein. Insbesondere können sich diese hohen Einkommen in den Aktiengesellschaften bilden, wo Großbetrieb und Großunternehmung zusammenwirken und hohe Gewinne erzeugen. Nimmt man dazu noch die Möglichkeit, daß das Aktienwesen und die Konzernbildung die Anhäufung von Aufsichtsratsstellen in einer Hand ermöglichen und begünstigen, so braucht nicht Wunder zu nehmen, wenn hier Einkommen von 100 000 RM, ja bis 500 000 RM und mehr zustandekommen. Es sei wiederholt, daß sie im einzelnen Falle und angesichts besonderer Leistungen durchaus angemessen sein können, wie auch der oder die Inhaber einer Personalunternehmung über solche Gewinne verfügen können. Trotzdem ist es verständlich, wenn derartig hohe Bezüge Aufsehen erregen und von denen bemängelt werden, die sich mit weit geringeren Entgelten abfinden müssen, obwohl auch sie ihre ganze Arbeitskraft einsetzen. So ist das Vorgehen des Staates zu verstehen: Einführung einer besonderen Tantiemesteuer für Aufsichtsräte, progressive Staffelung der Einkommensteuer (bis auf 50% des Einkommens), die Beschränkung der Zahl der Aufsichtsratsmitglieder bei der einzelnen Aktiengesellschaft (höchstens 30), die Beschränkung der Aufsichtsratsposten in einer Hand (höchstens 20), sowie die Kenntlichmachung der (gesamten) Bezüge von Vorstand und Aufsichtsrat in der

Bilanz. Insbesondere die letztere Vorschrift soll bewirken, daß sich Vorstand und Aufsichtsrat in der (gegenseitigen) Bemessung ihrer Bezüge den besonderen Verhältnissen ihrer Unternehmung (Leistungen, Gewinn, Mitarbeiter) anpassen und auch in der Öffentlichkeit den auf sie entfallenden Anteil am Gewinn rechtfertigen können.

Eine besondere Entwicklung haben die Entgelte für die Vorstandsmitglieder der Aktiengesellschaften in der Nachkriegszeit angenommen. Bei der Neufestsetzung der Bezüge nach der Inflation ist es weitverbreitete Übung gewesen, die festen Bezüge in die Höhe zu schrauben, vielfach auch mit Rücksicht darauf, daß die Gewinnmöglichkeiten nur schwer übersehbar waren. So sind in großem Umfang ehemalige Tantiemen in feste Bezüge umgewandelt worden (übrigens nicht nur bei privaten Unternehmungen, sondern ebenso auch bei öffentlich-rechtlichen Unternehmungen), was sich in grotesker Weise bemerkbar machen sollte. Während hierdurch die Bezüge in der (Schein-) Hochkonjunktur bis 1929 ganz beträchtlich (durch hohes Gehalt und hohe Tantieme) anwachsen, blieb das Gehalt auch in der darauffolgenden Krise hoch, zu einer Zeit, wo die Aktiengesellschaften schon mit Verlust abschlossen und Millionen von Angestellten und Arbeitern schon arbeitslos waren. Es bedurfte dringender Hinweise und schließlich des unmittelbaren Druckes von seiten der Regierung, um die Vorstände der Aktiengesellschaften zu veranlassen, ihre Gehälter herabzusetzen. Insbesondere geschah dies im Zuge der Notverordnung vom 1. Dezember 1931, die die Kürzung der Gehälter der Beamten vorsah. Auch die oben erwähnten Bestimmungen der am 19. September 1931 erlassenen Aktienrechtsnovelle sollten diesem Zwecke dienen.

Zusammenstellungen über die Höhe der Vorstandsgehälter je Person oder nach Art der Gesellschaft (Größe, Geschäftszweig), nach dem Verhältnis zum Kapital, zum Gewinn, zu den Löhnen und Gehältern insgesamt, dem Umsatz, den Abschreibungen u. ä. liegen bisher nicht vor. Eine Durchsicht der Geschäftsberichte der letzten Jahre läßt jedoch erkennen, daß nicht nur die Höhe der Bezüge dieser Art sehr schwankt, sondern auch ihr Verhältnis zu allen vorgenannten Bezugsgrößen. So sind jährlich Bezüge von 6000—8000 RM je Kopf des Vorstandes bis zu weit über 100 000 RM festzustellen. Im allgemeinen steigt die Ziffer mit der Größe der Gesellschaft, d. h. mit dem Aktienkapital, der Arbeiterzahl, dem Umsatz; doch sind innerhalb der einzelnen Wirtschaftszweige die Unterschiede sehr groß. Auch die Tatsache, ob öffentliches oder privates Kapital die Gesellschaft beherrscht, spielt offenbar eine Rolle.

Bei Gesellschaften kleineren Umfangs ist das Verhältnis der Bezüge von Vorstand und Aufsichtsrat zu der Gesamtsumme der Löhne und Gehälter im allgemeinen erheblich höher als bei großen Unternehmungen; trotz der geringen Höhe der Ziffer an sich machen sie oft 20—25% der Löhne und Gehälter aus, während große Unternehmungen nur etwa 0,5—2% der Löhne und Gehälter als Vorstands- und Aufsichtsratsbezüge ausweisen.

Ein Vergleich mit dem Gewinn ist ebenfalls wenig ergiebig; der Gewinn ist großenteils das Ergebnis bilanzpolitischer Erwägungen; um zu besseren Ergebnissen zu kommen, müßten zum mindesten die Abschreibungen und deren Verhältnis zum Anlagenbuchwert mit berücksichtigt werden. Je nach dem Jahresergebnis schwankt der Gewinn sehr stark, so daß sich für die Vorstandsgehälter Ziffern von 2—100% des Gewinns ergeben können, ohne daß damit ohne genauere Untersuchung des Einzelfalls etwas ausgesagt wäre.

Als wichtigste und aufschlußreichste Bezugszahl wäre der Umsatz zu nennen, obwohl auch hier die gleichen Vorbehalte zu machen sind wie bei den Löhnen und Gehältern, allerdings in abgeschwächtem Maße. Leider werden die Umsätze in den Geschäftsberichten der deutschen Gesellschaften nur sehr spärlich angegeben. Bei den Industriegesellschaften halten sich die Aufwendungen für Vorstand und Aufsichtsrat fast durchweg unter 1% des Umsatzes, stellen oft sogar nur 0,1—0,2% des Umsatzes dar; doch können sie bei kleineren Gesellschaften leicht mehrere Prozent des Umsatzes erreichen. Die Art des Unternehmens, der Kreis der Aktionäre (ob Familien- oder freier Kapitalbesitz) u. a. spielen dabei eine Rolle.

Zudem ist bei den in der Bilanz angegebenen Ziffern zu beachten, daß sie die Gesamtbezüge des Vorstandes und des Aufsichtsrats darstellen. Bezüglich des Vorstandes können die Bezüge der einzelnen Mitglieder, insbesondere in den Großunternehmungen, recht erhebliche Unterschiede aufweisen, so daß der auf den Kopf berechnete Durchschnitt leicht ein falsches Bild von den Höchstsätzen geben kann. Immerhin ist zu erkennen, daß die Bezüge wohl auf der ganzen Linie (im Zusammenhang mit der Krise) eine wesentliche Herabsetzung erfahren haben.

Im Augenblick der Niederschrift (Ende 1935) muß der Frage der Weiterentwicklung der Bezüge Beachtung geschenkt werden. Die Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen des Staates haben den Wirtschaftsbetrieben reichliche Aufträge gebracht, die Beschäftigung gesteigert, den Umsatz gehoben und auch wohl das Verhältnis von Kosten und Erlösen verbessert. Zahlreiche Unternehmungen melden auch schon wieder ansteigende Gewinne. Soll der Gewinnanteil der Vorstandsmitglieder wieder in Kraft treten? Grundsätzlich ist dies zu bejahen; denn es liegen — trotz der staatlichen Maßnahmen — in vielen Fällen besondere Anstrengungen und Leistungen vor (Rohstofffrage). Solange aber die Löhne und Gehälter aus allgemein wirtschaftlichen Erwägungen (Preise) nicht erhöht und die Dividenden für die Aktionäre nicht aufgebessert werden, sollten auch die Tantiemen sich diesen Rücksichten auf das Gemeinwohl anpassen.

**Anhang: Die „Krise“ des Unternehmers.** Über die Bedeutung des Unternehmers für die Volkswirtschaft, insbesondere in der hinter uns liegenden Zeit, soll hier nicht gesprochen werden. Hierüber besteht ein umfangreiches Schrifttum; vgl. insbesondere: Wiedenfeld: Das Persönliche im modernen Unternehmertum, 1910, und neuerdings W. Hofmann: Stellung und Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit. Leipzig 1933. Hingegen sei kurz eine Frage gestreift, die im Zusammenhang mit der Krise, die 1929—1932 die deutsche Wirtschaft nachhaltig betroffen hat, vielfach gestellt worden ist: daß diese Krise durch den Unternehmer großenteils verschuldet oder von ihm nicht genügend bekämpft worden sei. Der deutsche Unternehmer — so wird behauptet — habe sich als nicht wendig und anpassungsfähig genug erwiesen, um den Krisenfolgen entgegenzutreten oder sie abzuwenden; er habe zudem seine eigenen unternehmerischen Ideale, die Selbständigkeit und Freizügigkeit des Handelns, die Risikofreudigkeit und Einsatzbereitschaft des eigenen Kapitals, die immer als für den Unternehmer besonders kennzeichnend gegolten habe, nicht hochgehalten und sich unter die schützenden Fittiche des Staates begeben. Vielfach auch habe er den freien Wettbewerb, der allein die unternehmerische Tat ermögliche, selbst untergraben und somit sich selbst gebunden und ausgeschaltet.

Eine nüchterne und ruhige Betrachtung des Krisenablaufs und eine Untersuchung über ihre tieferen Ursachen wird zu dem Ergebnis kommen müssen, daß die meisten und schwerwiegendsten Vorwürfe, die gegen den Unternehmer in diesem Zusammenhang erhoben wurden, nicht stichhaltig sind. Man wird den völlig anderen Aufbau des Wirtschaftsgefüges im ganzen in der Nachkriegszeit und vor allem in den Vorbedingungen seiner einzelnen Teile dabei beachten müssen. Sicher ist die Gefahr des verantwortungslosen Wirtschaftens bei Aktiengesellschaften größer als bei persönlichen Unternehmungen, da die Direktoren, wenn sie für fremde Rechnung wirtschaften und das Risiko eines etwaigen ungünstigen Ausgangs nicht selbst tragen, zu gewagten und gefährlichen Geschäften eher geneigt zu sein scheinen. Offenbar wird die Rechtfertigung und die mögliche Abberufung als Direktor dabei weniger hoch eingeschätzt als der Verlust eigenen Vermögens, der dem selbständigen Unternehmer droht. Es kommt jedoch hinzu, daß in größeren Gesellschaften, vor allem in vielgliederten und -geschalteten Konzernen, die Tatbestände leichter verschleiert, Verluste leichter verdeckt und allgemein die Folgen einzelner Geschäftshandlungen schwerer erkannt werden können; das Zurechnungsproblem spielt hier herein, da es in weit verzweigten und verwickelten Betrieben oft unmöglich ist, die einzelne Maßnahme in ihrer Wirkung — nach Nutzen und Schaden — genau zu verfolgen. So leicht der Vorwurf mangelhafter Leitung also erhoben wird, so schwer dürfte ein Beweis sein, daß tatsächlich Fehler im großen Umfang hätten vermieden werden können.

Daß in Einzelfällen schlechter Wille und Unvermögen schuldig waren und Unternehmer sich vor Gericht zu verantworten hatten, soll nicht übersehen werden, spielt aber im Rahmen des Ganzen doch nur eine geringe Rolle. Auch eine fast allgemein festzustellende zu lockere Anwendung der gesetzlichen Bilanzierungsvorschriften besagt ja im Grunde noch nicht, daß den Leitern die Lage ihres Unternehmens nicht immer voll bewußt war; es gibt genügend Fälle, wo der zu günstige Ausweis von Gewinnen nützlich und der zu ungünstige schädlich war, aber sicher ebenso viele, wo es umgekehrt richtig war. Ob ferner die Legung stiller Reserven im Übermaß auf die Dauer schädlich oder nützlich für die Gesellschaft und ihre Inhaber und Gläubiger ist, kann ebenfalls nur von Fall zu Fall und nur nach sehr eingehenden Feststellungen entschieden werden.

Auch der schwerste Vorwurf, die fehlende unternehmerische Wendigkeit, schrumpft bei genauer Betrachtung auf ein geringes Maß zusammen. Sicher ist oft der Grundsatz der Vorsicht im Eifer der geschäftlichen Ausdehnung zu kurz gekommen; die Neigung vieler Unternehmer, in guten Zeiten den Sprung nach vorn zu wagen und durch Ausweitung der eigenen Anlagen oder finanzielle Beteiligung eine Stärkung der eigenen Stellung zu erlangen, ist oft gefährlich übertrieben worden. Doch sind auch hierbei mildernde Umstände vorhanden: der Zwang zur Rationalisierung als Folge der hohen Löhne und Steuern und der daraus entstehende hohe Anteil fester Kosten und der Zwang zu großen Umsätzen u. a. Im allgemeinen hat sich jedoch gezeigt, daß die große Mehrzahl der deutschen Unternehmungen im Kern gesund ge-

blieben ist. Oft haben die unerwarteten Rückschläge eine ebenso unerwartete Festigkeit der Firmen und überraschende Anpassungsfähigkeit der Leiter erwiesen.

Man wird bei allen Vorwürfen immer beachten müssen, daß die Wirtschaft nicht allein betrachtet werden kann, daß andere Entwicklungen mit berücksichtigt werden müssen. Dies hat die Tatsache der nationalen Umwälzung und ihrer Folgen für die Belebung der Wirtschaft klar erwiesen. Der Unternehmer ist in seinen Entschlüssen immer an die Vorbedingungen und die Umstände gebunden gewesen, die er vorfand. Daß diese sich im Laufe der Zeit sehr geändert haben, wird niemand in Abrede stellen wollen. Das bedingt aber auch Veränderungen der unternehmerischen Taktik und Wirkungsweise, denen sicher nicht alle Unternehmer gleichmäßig gewachsen sind. Von einer Krise des Unternehmers in persönlicher Hinsicht kann aber wohl nicht gesprochen werden: das Schwergewicht der Entwicklung hat sich verlagert, heute greift die Politik entscheidend in das Wirtschaftsgefüge ein.

Der nationalsozialistische Staat stellt besonders hohe Ansprüche an die Unternehmer. Er überläßt letzteren die Führung der Wirtschaftsbetriebe vollkommen; die Unternehmer haben in ihren Wirtschaftsbetrieben die letzte Entscheidung. Sie sind aber dafür verantwortlich, daß sich ihre Betriebe organisch in das Gesamtgefüge der Wirtschaft und der Volksgemeinschaft einfügen. Das bringt wechselnde Anforderungen mit sich. Zur Zeit (Ende 1935) ist von besonderer Wichtigkeit: richtige Kapitallenkung, Sicherung und Schaffung von neuen Arbeitsplätzen, geordnete Rohstoffverwendung und Förderung der Warenausfuhr. Im einzelnen bleibt als Ziel und Wegweiser das Gewinnstreben als Ausdruck der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung bestehen; doch soll es zusammenklingen in der Beachtung des Gemeinnutzes. Hier allerdings tauchen neue Fragen auf: wer entscheidet, ob im einzelnen Falle eine falsche Maßnahme oder die Verletzung des Gesamtwohls erfolgt ist, und wer soll gegebenenfalls von außen her eingreifen, wenn ein Unternehmen im Sinne nationalsozialistischer Wirtschaftsführung versagt hat? Fragen, die zum Teil durch die Gesetzgebung geklärt werden: Gesetz zur Vorbereitung des organischen Aufbaus der deutschen Wirtschaft vom 27. Februar 1934 (vgl. I. Buch), Schaffung der Deutschen Arbeitsfront (vgl. B II), Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit vom 20. Januar 1934, das die Rechte und Pflichten des Unternehmers als Betriebsführer der Gefolgschaft gegenüber festlegt (vgl. B V); zum Teil müssen die Antworten aus der allmählichen Vertiefung der neuen Wirtschaftsgesinnung herauswachsen.

## II. Die Mitarbeiter.

**1. Aufgabe und Bedeutung.** Nur in seltenen Fällen (kleinen Ladengeschäften, Handwerker) wird es dem Unternehmer (Wirtschaftler) möglich sein, die Betriebsarbeit allein, d. h. ohne fremde Hilfe, zu verrichten. Mit der Größe des Betriebs wächst das Bedürfnis, andere Personen heranzuziehen und diesen bestimmte Teile der entstehenden Arbeit zu übertragen. Soweit diese Personen nicht Angehörige des Wirtschaftlers sind oder als Teilhaber in das Geschäft eintreten, werden sie gegen Entgelt auf Dienstvertrag angestellt. Sie heißen dann herkömmlicherweise Angestellte und Arbeiter.

Die unterschiedliche Bezeichnung rührt zweifellos daher, daß die Angestellten auf längere Zeit, meist dauernd, „angestellt“ werden, dementsprechend auch eine längere Kündigungsfrist vorgesehen ist, während der Arbeiter mit kurzer Kündigungsfrist „eingestellt“ wird. Auf dieser Verschiedenheit beruht auch die unterschiedliche Bezeichnung für das Entgelt, das ihm zu- steht: der Angestellte bezieht ein Gehalt, der Arbeiter erhält einen Lohn. Wenn man hingegen versucht, wie es weitgehend im Schrifttum üblich ist, die Unterscheidungsmerkmale in der Art der Tätigkeit zu suchen, die sie ausüben, dann stößt man auf Schwierigkeiten. Am einfachsten kommt man um die Schwierigkeiten herum, wenn man als Arbeiter ansieht, der eine Arbeit verrichtet; dann sind nicht nur die Angestellten, sondern auch die Wirtschaftler (Unternehmer) Arbeiter. Will man für den Arbeiter hervorheben, daß er in den fremden Wirtschaften arbeitet (nicht Besitzer der Produktionsmittel ist), so trifft dieses Merkmal auch für den Angestellten zu (in gewisser Weise ebenso für den Vorstand einer Aktiengesellschaft). Dennoch läßt sich nicht leugnen, daß ein Unterschied in der Tätigkeit vorliegt, die beide ausüben: Der

Arbeiter ist unmittelbar — handgreiflich — mit seinem Arbeitsinhalt verbunden, er arbeitet am Stück (nimmt die Be- und Verarbeitung — HGB. — vor), während der Angestellte eine mittelbare — ordnende, verwaltende — Tätigkeit ausübt. So gesehen — und nur so gesehen — ist letztere eine geistige Tätigkeit, kann man von der körperlichen Arbeit des Arbeiters sprechen. Schließlich hat die Unterscheidung zwischen Angestellten und Arbeitern eine gesellschaftliche und politische Färbung (und Wertung) erfahren, die für die Ideologie des Klassenkampfes von Bedeutung war.

Wenn es heute üblich ist, allgemein von Mitarbeitern zu sprechen, so liegt darin mehr als eine äußerliche Gleichsetzung beider Gruppen von Arbeitenden. Es soll vielmehr zum Ausdruck gebracht werden, daß sowohl die Angestellten als auch die Arbeiter die Mitarbeiter des Wirtschafters (Unternehmers) sind und zusammen mit letzterem die Betriebsgemeinschaft (B V) bilden.

Wir haben es im folgenden mit den kaufmännischen Angestellten zu tun. Sie heißen kaufmännische Angestellte, weil sie zuerst in den Handelsbetrieben aufkamen und hier dem Kaufmann in der Ausübung seiner Tätigkeit helfen (s. u.). Von dem Wirtschaftler (Unternehmer) unterscheiden sich die Angestellten dadurch, daß sie 1. nicht die eigentliche Unternehmertätigkeit ausüben, wenn sie auch häufig in allernächster Nähe davon tätig sind; 2. daß sie demzufolge auch nicht das Risiko tragen, also nicht am Kapital und am Gewinn beteiligt sind; 3. daß sie in der Regel eben die in größerem oder geringerem Umfang anfallenden Nebenarbeiten zu verrichten haben und 4. daß sie für diese Tätigkeit ein im voraus festgelegtes Entgelt beziehen, das in der Regel für den Monat (oder das Jahr) berechnet wird. Von dieser Arbeitsabgrenzung können Ausnahmen vorkommen, so wenn ein Wirtschaftler (Unternehmer) die Einsicht aufbringt, einen mehr oder weniger großen Teil der (entscheidenden) Unternehmertätigkeit eben einem seiner Mitarbeiter (Angestellten) zu überlassen. Die oben (A II) näher gekennzeichnete Unterscheidung von Grund- und Nebenarbeit — Artverwandtschaft — läßt ein solches Übergreifen leicht zu. Rechtlich sind auch die Vorstandsmitglieder der Aktiengesellschaft Angestellte; ihnen sind jedoch ausdrücklich die Aufgaben des Unternehmers übertragen worden (B I).

Das Bedürfnis, Hilfskräfte für die Verrichtung kaufmännischer Arbeiten heranzuziehen, läßt sich in größerem Umfang erst zu Beginn des ausgehenden Mittelalters für die damaligen großen Handelshäuser (Oberitalien, Süddeutschland) feststellen. Für den Einkauf und Verkauf waren Reisediener erforderlich; Faktoren waren die Verwaltung der Filialen und die Vertretung an fremden Orten übertragen; Buchhalter übernahmen die Vermögensrechnung, Kontoristen die laufenden Schreibarbeiten; für den Einzelverkauf gab es sog. Ladendiener. Als Beispiel für das Ausmaß kaufmännischer Arbeiten sei aus dem Geschäftsbetrieb der Fugger das Folgende angeführt (O p i t z: Die Fugger und Welser, Berlin 1906):

„Dem Haupthause Augsburg unterstanden 17 Faktoreien in den bedeutendsten Städten Europas. Jedes Zweiggeschäft hatte einen Faktor als Vorstand, dessen Hauptaufgabe der schriftliche Verkehr mit dem Haupthause war. Unter ihm stand der Buchhalter, dazu kamen nach Bedarf andere Hilfskräfte. Von dem spanischen Faktor, der am Hofe des spanischen Königs seinen Sitz hatte, wird berichtet, daß ihm Güterverwaltung, Steuererhebung, Getreide- und Warenhandel, Geldgeschäfte und überseeische Unternehmungen unterstanden.“

Es ist kennzeichnend, daß sich in der Art der Aufgliederung der kaufmännischen Arbeit wie in dem Verhältnis der Angestellten zu ihrer Arbeit und zum Betriebe überhaupt sich in den nächsten 300 Jahren kaum etwas geändert hat, wovon die beiden Kaufmannsromane (Freytag: Soll und Haben; Th. Mann: Die Buddenbrooks) Zeugnis ablegen.

Die Lage verändert sich mit einem Schlage mit der Entwicklung der Technik, dem Aufkommen des industriellen Großbetriebs und der Massenerzeugung von Gütern aller Art; der kaufmännische Angestellte hält seinen Einzug in die Industriebetriebe. Ihm wird jetzt der Einkauf und die Lagerung der Roh- und Hilfsstoffe übertragen; er hilft bei den Vorarbeiten zur Herstellung wie bei der Fertigstellung der Betriebsrechnungen (Kalkulation) mit; er wird in den Dienst der Lohnabrechnung und -auszahlung gestellt und besorgt vor allen Dingen den Verkauf der Erzeugnisse sowie den Schriftwechsel mit Lieferanten und Kunden; die Zusammenfassung aller Rechnungen über Mengen und Werte wird ihm in der Hauptbuchhaltung übertragen. Auch die neuen, durch den Großbetrieb entstehenden Aufgaben: Organisation, Kontrolle, Personalverwaltung werden größtenteils von kaufmännischen Angestellten erledigt. So nimmt die Zahl der kaufmännischen Angestellten in den Industriebetrieben (insbesondere seit 1882) sprunghaft zu.

Doch hat diese Entwicklung zur Folge, daß auch die Verteilung der massenhaft erzeugten Güter neue Betriebe oder die Vergrößerung bestehender Betriebe nötig macht: Entstehung der Großbetriebe im Einzelhandel (Warenhäuser) und der Bankgroßbetriebe. Auch hier kann die vermehrte Arbeit nur mit Hilfe zahlreicher kaufmännischen Angestellten geleistet werden.

Insgesamt sind 1933 über 4 Millionen Angestellte (14,946 Millionen Arbeiter) gezählt worden. Die Zahl der kaufmännischen Angestellten einschließlich der Büroangestellten wird mit 2,729 Millionen angegeben; davon 1,578 Millionen männlich und 1,15 Millionen weiblich.

Wenn die Handels- (und Bank-) Betriebe als reine Angestelltenbetriebe bezeichnet werden, so ist das nicht ganz wörtlich zu nehmen. Insbesondere in den Großbetrieben gibt es mancherlei technische Arbeit (Beleuchtung, Heizung, Transport, Hausverwaltung), sind also technische Angestellte und Arbeiter erforderlich. Außerdem werden in Handels- und Bankbetrieben (ebenso in Industrie- und Verkehrsbetrieben) diejenigen Personen vielfach als Arbeiter bezeichnet, die nicht mit der eigentlichen kaufmännischen Arbeit beschäftigt sind, wie die Boten, Pförtner, Nachtwächter, Reinmacher usw. (Bei der Reichsbank sind Ende 1935 vorhanden: 8840 Beamte, 6340 Angestellte und 1061 Arbeiter und Arbeiterinnen.)

Wenn auch der neue Zuwachs an Angestellten (in den Industrie- und Bankbetrieben) unter der alten Bezeichnung der kaufmännischen Angestellten zusammengefaßt wird, so kann man doch noch von einer verschiedenen Einstellung zu ihrer Arbeit sprechen (wenn auch in jüngster Zeit der allorts sich bemerkbar machende Großbetrieb zur Verflachung der Unterschiede beiträgt). So überwiegt in den Handelsbetrieben der händlerische, d. h. verkaufende Angestellte, der noch von dem Drange nach Selbständigwerden beseelt ist und dieses Ziel immer noch in vielen Fällen erreichen kann. In Industriebetrieben ist die Erreichung dieses Zieles schwieriger; außerdem tritt hier der Kaufmann mit dem Techniker um den Erfolg in Wettbewerb. So kommt es, daß der kaufmännische Angestellte in Industriebetrieben leicht zu einem Sonderarbeiter (Geschäftszweig oder Abrechnungswesen) wird, dem ein Wechsel in der Beschäftigung weniger leicht gelingt. Ähnlich liegt es in den Verkehrsbetrieben, wenn nicht, wie in Speditionsbetrieben, die kaufmännische Arbeit überwiegt. Beim Bankbetrieb, dem ausgesprochenen Angestelltenbetrieb, ist heute die Aussicht, selbständig zu werden, sehr gering. Dazu kommt, daß in allen Großbetrieben die große Masse der kaufmännischen Arbeit mehr das Merkmal der Verwaltung und Ausführung der reich gegliederten Nebenarbeit annimmt. Hier entfernt sich der Angestellte immer mehr von der eigentlichen Grundarbeit. So nennen sich die Bankangestellten gern Bankbeamte (nach dem Vorbild der Beamten der Reichsbank, die die Rechte und Pflichten der Reichsbeamten haben). Die Fälle, wo der kaufmännische Angestellte aus dem Handelsbetrieb oder der Bankbeamte in den Dienst eines Industriebetriebes trat, sind heute auch deshalb seltener geworden, weil die Industriebetriebe den Bedarf an Hilfskräften meist aus den eigenen Reihen zu decken vermögen.

Als Ersatz für das Selbständigwerden der Angestellten bietet der Großbetrieb das Aufrücken in sog. leitende Stellen (vgl. 3: Die leitenden Angestellten).

**2. Die Gliederung.** Der Bedarf der Wirtschaftsbetriebe an Hilfskräften geht in der Regel nicht gerade auf eine Person, die die Gesamtheit der kaufmännischen Nebenarbeiten verrichtet und darüber hinaus noch den Wirtschaftler in der Ausübung seiner Hauptarbeit unterstützt. Selbst in kleinen Ladengeschäften ist die alleinige Hilfskraft meist nur auf das Verkaufen eingestellt. In den Mittelbetrieben des Handels, der Industrie und der Banken ist bereits eine Aufgliederung der kaufmännischen Nebenarbeiten nach ihrem besonderen Inhalt eingetreten. Entsprechend gestaltet sich der Bedarf nach Hilfskräften verschiedener Art.

Man unterscheidet — zur Grundarbeit gehörend —:

1. Den Einkäufer, der den Einkauf der erforderlichen Waren (Roh- und Hilfsstoffe) im engsten Einvernehmen mit dem Wirtschaftler (Unternehmer) oder nach dessen Anweisungen besorgt, also an einer wichtigen Stelle des Gewinn- und Verlustkontos der Unternehmung tätig und dementsprechend wertvoll ist;

2. den Verkäufer, dem die Arbeit obliegt, im offenen Verkaufsgeschäft, im

Großhandel oder im Fabrikgeschäft die Waren seiner Unternehmung abzusetzen, sei es als Verkäufer im engeren Sinne oder als Vertreter (Reisender) seiner Firma. Auch er arbeitet in engster Beziehung zum Gewinn- und Verlustkonto der Unternehmung.

Zu den kaufmännischen Nebenarbeiten sind zu zählen:

1. der Buchhalter, dem das Rechnungswesen obliegt,
2. der Kassierer, dem die Geldgeschäfte anvertraut sind,
3. der Korrespondent, der den Briefwechsel besorgt,
4. der Lagerist, der das Lager verwaltet, und
5. der Registrator, dem die Aufbewahrung der Schriftstücke unterstellt ist.

Man erkennt in dieser Gliederung den gleichen personellen Aufbau wieder, wie er oben für die Zeit der Fugger angegeben worden ist. In der Tat hat sich hierin für die Mittelbetriebe kaum etwas geändert, wenn man davon absieht, daß auf diesem oder jenem Gebiet die Methoden der Arbeit vervollkommenet (Buchhaltung) oder verfeinert (Schriftwechsel) worden sind. Die vorerwähnten Typen der kaufmännischen Angestellten stellen Facharbeiter auf ihren besonderen Arbeitsgebieten dar; sie werden dort mit Erfolg verwendet, wo die besondere Arbeit die Kraft einer oder mehrerer Personen ausfüllt. Wie jedoch im Einzelbetrieb der Unternehmer neben seiner eigentlichen Unternehmerarbeit auch die sämtlichen Nebenarbeiten mit erledigt, so findet in kleineren Betrieben, wo sich die Anstellung je einer Person für die verschiedenen Arbeiten nicht lohnt, eine mehr oder weniger große Arbeitsvereinigung in einer Person statt. So kann zum Beispiel der Einkäufer und Verkäufer oder der Buchhalter und Kassierer oder der Buchhalter und Korrespondent in einer Person vereinigt sein. Je größer der Betrieb wird, je mehr die Arbeitsteilung fortschreitet, um so mehr sondern sich auch die verschiedenen Typen der kaufmännischen Angestellten ab, je weniger sind sie untereinander auswechselbar — wenn sie es nicht vorziehen, sich durch Selbständigwerden wieder zum „Voll“-Kaufmann zu machen.

In dieser Gliederung ruft der Großbetrieb in doppelter Beziehung gewichtige Änderungen hervor. Zum ersten wachsen mit der zunehmenden Größe des Betriebes (in der Regel überproportional zur Grundarbeit) die kaufmännischen Nebenarbeiten zu Massenarbeiten des Schreibens, Rechnens und Buchens an. Statt 100 müssen täglich 1000 Briefe geschrieben, Rechnungen ausgestellt, Wechsel abgerechnet, Kasseneintragungen gemacht, Lohnabrechnungen fertiggestellt werden. Der eigentliche Buchhalter wird zum Organisator des Rechnungswesens, der die letzten Zusammenstellungen besorgt und die Ergebnisse fertigstellt; ebenso der Kassierer, der Korrespondent, der Depotverwalter: sie haben alle wieder Hilfskräfte unter sich, die die mehr oder weniger mechanischen und sich stets wiederholenden Arbeiten des Schreibens, des Rechnens und des Buchens ausüben. Eine Zeitlang — in der Entwicklung zum Großbetrieb und in der Entstehung dieser mechanischen Massenarbeiten — übernahmen mehr oder weniger die oben erwähnten Typen der kaufmännischen Angestellten (oder die es nach ihrer Vorbildung werden wollten) auch die Erledigung dieser Arbeiten, bis sie einsahen, daß sie ihren Beruf verfehlt haben, wenn sie sich weiter mit diesen einfachen Arbeiten beschäftigen würden. Der Wirtschaftler konnte diese Arbeiten durch billigere Kräfte (siehe III) erledigen lassen, zumal ein starker Andrang von nichtkaufmännisch vorgebildeten Hilfskräften einsetzte. Schließlich konnten zur Erledigung der mechanischen Arbeiten weibliche Hilfskräfte verwendet werden, wovon weiter unten die Rede ist.

Die Scheidung der mehr anordnenden, richtunggebenden, gedanklichen Arbeit von der Masse der mehr mechanischen, ausführenden Arbeit (im Bereiche der kaufmännischen Nebenarbeiten) hatte für den Wirtschaftsbetrieb den Vorteil, daß



die eigentlichen Buchhalter, Kassierer, Korrespondenten von den mechanischen Arbeiten entlastet wurden und sich auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren konnten. Zudem rückten sie in eine übergeordnete Stellung ein (Gruppen-, Abteilungsleiter), häufig sogar mit der Vertretungsbefugnis nach außen (Handlungsbevollmächtigter, Prokurist, stellvertretender Direktor). Auf der anderen Seite bedeutete das Ausgliedern der mechanischen Arbeiten ein weiteres Absacken von der eigentlichen kaufmännischen Grundarbeit, für die Arbeitskräfte den Übergang zur Eintönigkeit (und Freudlosigkeit) ihrer Arbeit, für den Wirtschaftsbetrieb zugleich die neue Aufgabe, durch geeignete Maßnahmen den Beteiligten die Eintönigkeit der Arbeit erträglich und für den Betrieb ungefährlich zu machen.

Zum zweiten: die Massenhaftigkeit und die Eintönigkeit der Nebenarbeiten bildet die Grundlage zum Übergang zur Maschinenarbeit. Die Einführung der Maschine ruft im Bereiche der kaufmännischen Nebenarbeiten folgende Wirkungen hervor: 1. Die Maschine vollendet die Scheidung der mechanischen Arbeit von der mehr schöpferischen Arbeit. Das Beispiel: Die Schreibmaschine, die das Schreiben von dem Entwurf des Briefes trennt. Ein neuer Typ des kaufmännischen Angestellten ist entstanden: der Maschinenschreiber (Stenotypistin), der nach Vorlagen oder Diktat schreibt und heute fast in jedem größeren Wirtschaftsbetrieb anzutreffen ist. 2. Die Maschine übernimmt die Erledigung der Arbeit des Kopierens, Vervielfältigens, des Adressierens u. a. m. Die Handhabung der Maschine setzt keinerlei kaufmännische Kenntnisse, wohl aber einige manuelle Geschicklichkeit voraus. 3. Die Maschine vereinfacht die Arbeit, setzt aber zur Ermöglichung dieser Vereinfachung eine genaue Kenntnis der Leistungsfähigkeit der Maschine voraus: Rechenmaschine (in ihren Abarten der schreibenden Rechenmaschinen). Hier ist die Methode der Arbeit geändert und die Leistungsfähigkeit des Angestellten gesteigert worden. 4. Ruft die Maschinenarbeit eigenartige Vorarbeiten und Gestaltungsaufgaben hervor: die einzelne Arbeit muß für die Maschinenarbeit reif gemacht werden. Das setzt genaue Kenntnis der zu leistenden Arbeit und Kenntnis der Leistungsfähigkeit der betreffenden Maschine voraus. In allem: die (sog. Büro-)Maschinen sondern die einförmigen Arbeiten ab, ersetzen vielfach die Handarbeit durch die Maschinenarbeit, steigern die Schnelligkeit (und Ordnungsmäßigkeit) der geleisteten Arbeit und sie rufen zugleich neue Typen der kaufmännischen Nebenarbeit hervor.

Eine besondere Erwähnung verdient noch die Verwendung von weiblichen Arbeitskräften zur Erledigung der kaufmännischen Nebenarbeiten. Die Erinnerung ist nicht unwichtig, daß es 1882 so gut wie keine weiblichen Angestellten gab, während 1933 1,578 Millionen männliche und 1,151 Millionen weibliche Angestellte gezählt wurden. Das Einströmen von Frauen in den kaufmännischen Beruf hängt zweifellos in erster Linie mit der durch den Großbetrieb bewirkten Aus- und Umgestaltung der kaufmännischen Nebenarbeiten zusammen. Für den Wirtschaftsbetrieb liegen verschiedene Gründe vor, die es nahe legen, von der Einstellung weiblicher Arbeitskräfte Gebrauch zu machen (wobei freilich zu berücksichtigen ist, daß auf der anderen Seite die Bevölkerungsentwicklung und die Politik der Gleichberechtigung der Frau diesen Gründen zur Seite standen): 1. Die weiblichen Arbeitskräfte übernehmen die mehr einförmigen Arbeiten gegen geringeres Entgelt als ihre männlichen Berufsgenossen; für den Betrieb entstand eine Kostenersparnis (vgl. III). 2. Es ist erwiesen, daß gewisse Arbeiten von Frauen zuverlässiger ausgeführt werden als von Männern; dazu gehören vor allem solche Arbeiten, die eine gewisse Fingerfertigkeit, Geduld und Aufmerksamkeit erfordern (Schreibmaschinenarbeit). 3. sind Frauen für bestimmte Arbeiten besonders veranlagt: als Verkäuferinnen in den offenen Ladengeschäften (mehr als die Hälfte sämtlicher von der Statistik erfaßten Verkäufer sind Frauen). 4. Die Eigenarten

der Frauen, Kleinigkeiten zu beachten, auf Ordnung zu halten, in ihrer Tätigkeit aufzugehen, haben den Stand der unersetzbaren Sekretärinnen und Assistentinnen geschaffen. (Wenn der männliche Angestellte in all diesen Fällen hinter seiner weiblichen Berufsgenossin zurücksteht, so darf er sich über die Statistik freuen, die ihm darüber Auskunft gibt, daß in den eigentlich leitenden Stellen Frauen nur selten anzutreffen sind.)

Die Maßnahmen des Staates gehen jetzt dahin, möglichst männliche Arbeitskräfte wieder in Arbeit zu bringen und die Frau mehr dem Haushalt — dem eigenen oder einem fremden — zuzuführen.

Als Beispiele für die Gliederung der kaufmännischen Angestellten seien der Kleinhandelsbetrieb und der Bankbetrieb herangezogen:

In einem Kleinhandelsbetrieb finden wir (nach Seyffert)  
folgende Gliederung:

1. Personen der Geschäftsleitung.
2. Einkaufspersonal.
3. Produktionspersonal (in den eigenen Werkstätten).
4. Verkaufspersonal
  - a) Personal der Verkaufsanbahnung,
  - b) „ „ Verkaufsbeaufsichtigung,
  - c) „ „ Verkaufstätigkeit selbst,
  - d) „ „ Verkaufsabwicklung.
5. Handelshilfspersonal (Hausdiener, Putzfrauen usw.).
6. Verwaltungspersonal.

Im Bankbetrieb stellt sich die Gliederung (nach Obst) wie folgt:

1. Kassierer.
2. Effektenverwalter.
3. Wechsel- und Devisenverwalter.
4. Kuponverwalter.
5. Korrespondenten.
6. Rechner.
7. Kontenführer (Buchhalter).
8. Schalterbeamte.
9. Börsenvertreter.
10. Registratoren.
11. Kassenboten.
12. Schreibkräfte.
13. Hilfskräfte (Hausverwaltung, Portiers usw.).

Für die technische Arbeit haben sich ähnliche Spaltungen herausgebildet. So sind als Grundarbeiten zu erkennen:

1. Der berechnende und entwerfende Ingenieur (Konstrukteur), der die Planung und die Ausarbeitung der technischen Anlagen vornimmt.

2. Der Versuchs- und Prüfeningenieur, der neue technische Möglichkeiten sucht und die bisherigen überwacht und verbessert.

3. Der bau- und betriebsleitende Ingenieur, der die Ausführung und den Ablauf der technischen Arbeit leitet.

Daneben ist die große Masse der Einzelkonstruktoren, der Zeichner und Kalkulatoren im technischen Büro, der Terminüberwacher, der Arbeitsverteiler, der Maschineneinrichter, der Zeitnehmer, der Kontrolleure im Betriebsbüro, der Vorzeichner und Anzeichner, Werkzeugmacher, Dreher, Schlosser, Schmiede, Schweißer u. a., der Transport- und Hilfsarbeiter, Kran- und Aufzugführer, Boten, Maschinen- und Kesselwärter in der Werkstatt selbst tätig.

Jedes Gebiet erfordert Sondererfahrung, nur der „Dorfschmied“, der selbst schmiedet, schlossert, dreht und schweißt, der selbst zeichnet, rechnet und einkauft, vereint noch alle Einzelgebiete; jede mittlere und größere Werkstatt hat sogar innerhalb der einzelnen Gebiete weitere Spezialisierungen vorgenommen. Es gibt Bolzen-, Façon- und Gewindedreher, Automaten- und Revolverdreher, Achsen-, Kunst- und Messerschmiede, Maschinen- und Bauschlosser, kurz, jedes Gebiet hat wieder seine Köpfer hervorgebracht, die besonders leistungsfähig sind. Aber es sind auch viele Teilgebiete entstanden, die schnell erlernbar sind (Bohren, Stanzen, Hobeln) oder die nur die Kenntnis einiger Griffe erfordern, entweder zur Bedienung einer bestimmten Maschine (Scheren, Sägen, Pressen) oder für eine fest umrissene Tätigkeit

(Nieten, Gesenkschmieden u. a.). In den chemischen und chemisch-technischen Betrieben sind sogar vielfach Fähigkeiten notwendig, für die sich Bezeichnungen noch nicht gefunden haben, obwohl sie in hohem Maße eigenartige Kenntnis und Fähigkeiten erfordern: so in der photochemischen, der Linoleum-, Webindustrie (Appretieren), in der Zigarren- und Zigarettenherstellung, der Brauerei, der Zuckerindustrie u. v. a.

Erst auf einer sehr hohen Stufe der Spezialisierung wird wieder eine Auswechslung der Arbeiter möglich, wenn nämlich die benötigten Einzelarbeiten so vereinfacht sind, daß einige Stunden genügen, um jeden Menschen in seine Tätigkeit einzuführen (wie es Ford erstrebt). Dann entsteht die Gruppe der angelernten Arbeiter, die mehr und mehr zunahm, weil die meisten Betriebe eine Anlernung im Hinblick auf ihre besonderen Erfordernisse für besser und ausreichend hielten gegenüber der mehr oder minder allgemeinen Ausbildung des „gelernten“ Handwerkers, die nicht nur langwierig und teuer, sondern auch durch höhere Löhne im Betrieb kostspieliger ist. Dieser Neigung zum angelernten Arbeiter wirkt das DINTA (Deutsches Institut für technische Arbeitsschulung, das in dem Amt für Arbeitsführung und Berufserziehung der Deutschen Arbeitsfront aufgegangen ist) stark entgegen, da es der Meinung ist, daß auf diese Weise eine unerfreuliche Verflachung der Leistung eintreten und die Güte des Erzeugnisses leiden müsse. (Eine lehrreiche Darstellung bietet R. Woldt: *Arbeitswandlungen in der Industriewirtschaft*, 1933.)

**3. Die leitenden Angestellten.** Mit der zunehmenden Vergrößerung und Zusammenballung der Wirtschaftsbetriebe ist eine Aufteilung der Aufgabenkreise und eine derartige Ausweitung der unternehmerischen Obliegenheiten eingetreten, daß zwischen der eigentlichen Führung und den ausführenden Mitarbeitern sich eine Zwischenschicht von Angestellten, welchen Leitungsbefugnisse übertragen wurden, bilden konnte: die leitenden Angestellten. Über ihre sachliche Notwendigkeit wird später — unter C — noch einiges zu sagen sein; hier ist ihre Stellung innerhalb der in den Wirtschaftsbetrieben arbeitenden Menschen kurz zu umreißen.

In mehrfacher Hinsicht ist der leitende Angestellte ausgesprochenes Zwischenglied. Von der Werkbank, dem Stehpult, der Schreibmaschine, der Hochschule herkommend, steigt er in der Stufenleiter des Betriebes auf bis zur „rechten Hand“ des Chefs selber oder bis zum Angestellten oder selbständigen Leiter bestimmter Abteilungen und Teilbetriebe, zum Prokuristen, Bevollmächtigten, Betriebsleiter, Chefkonstrukteur u. a., dem bestimmte, mehr oder minder genau umschriebene Aufgaben der Leitung durch die eigentliche Unternehmungsführung übertragen werden. Andererseits aber sind in deren Reihen auch frühere Unternehmer enthalten, die unter dem Zwang der Verhältnisse — durch Fusionen, eigene Mißerfolge, freiwilligen Verkauf — die eigene Unternehmerstellung zugunsten einer gehobenen Anstellung in anderen Wirtschaftsbetrieben aufgaben. Wie immer in Mittellagen sind auch hier nach oben und unten die Grenzen sehr schwer abzustechen, eine Tatsache, die bei der Bildung und dem Aufbau eines eigenen „Verbandes der leitenden Angestellten“ — Vela genannt, vgl. unten — in der Zeit nach dem Kriege oft deutlich zum Ausdruck kam.

Die Zahl der leitenden Angestellten in Deutschland ist von diesem Verband auf etwa 125 000 geschätzt worden; nach der Berufszählung von 1933 sind als „Angestellte in leitender Stellung“ dagegen nur 61 000 (darunter 4000 oder 6½% weibliche) ermittelt worden, was sicher zum großen Teil auf die schwierige Abgrenzung zurückzuführen ist. Insgesamt werden etwa 2—2½% aller kaufmännischen und technischen Angestellten in leitender Stellung sein, eine Feststellung, die auf die Aufstiegsmöglichkeiten ein bezeichnendes Licht wirft. Eine Erhebung des ehemaligen „Deutschnationalen Handlungsgehilfen-Verbandes“ benennt allerdings etwa 9% der Erfassten als in leitender Stellung tätig, was jedoch mehr auf den Kreis der erfassten Personen zurückzuführen sein wird und allgemein als wesentlich zu hoch gelten muß.

Für eine Umreißen der Tätigkeit des leitenden Angestellten sind besonders zwei Umstände wichtig: er ist rechtlich Angestellter des Unternehmers oder der Unternehmung, dem zwar wirtschaftlich die Verfügungsberechtigung über gewisse Aufgabengebiete überlassen ist, der aber doch in den letzten Befugnissen einer übergeordneten Stelle verantwortlich ist; er ist abhängig aber verfügungsberechtigt mit selbständiger Entschließung in abgegrenzten Gebieten. Die Grenzen sind

durch Freiheit nach innen (bezüglich Einstellung und Entlassung, Anordnungen, Entscheidungen u. a.) oder durch Gesetz nach außen (Prokura, Vollmacht u. a.) gezogen. Der leitende Angestellte hat fast immer eine mehr „intensivierende“ Tätigkeit; er baut aus, leitet, überwacht, prüft die zeitweilig oder dauernd von der obersten Befehlsstelle des Betriebes gegebenen Verfügungen. Die Zwischenstellung der hier angeführten Angestelltenschicht ist auch durch die Bildung und Entwicklung des Vela gekennzeichnet, der nach beiden Seiten, nach der unternehmerischen und der der ausführenden Angestellten und Arbeiter, seine Stellung wahren mußte.

Der Gesetzgeber hat selten und nur äußerlich eine Festlegung des Begriffes des leitenden Angestellten vorgenommen. In der Verordnung über die Arbeitszeit der Angestellten (1919) werden die leitenden Angestellten ausgenommen, als welche bezeichnet werden: 1. gesetzliche Vertreter der Kapitalgesellschaften, 2. Vorgesetzte von 50 Arbeitnehmern oder mit mehr als 7000 RM Jahresgehalt. Im Betriebsrätegesetz (§ 12), im Arbeitsgerichtsgesetz (§ 22) und in der Verordnung über das Schlichtungswesen (2. DV., § 3) wird der leitende Angestellte auf Grund der Arbeitgeberfunktion in die Reihe der Arbeitgeber gestellt. Der „Vela“ löste sich im Verfolg der Umordnung der wirtschaftlichen Verbände nach der Verordnung vom 24. Oktober 1934 über „die Aufgaben der Deutschen Arbeitsfront“ auf. Das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit verweist nur mittelbar auf den leitenden Angestellten, indem von den „gesetzlichen Vertretern juristischer Personen“ als Führern des Betriebes geredet wird, sowie von den stellvertretenden Betriebsführern, für die „eine an der Betriebsleitung verantwortlich beteiligte Person“ herangezogen werden soll (§ 3 AOG.). Von Unternehmern, Führern des Betriebes und sonstigen Aufsichtspersonen wird auch in den Abschnitten über die Soziale Ehrengerichtbarkeit (§ 36 AOG.) gesprochen.

So wenig jedoch die Gesetzgebung und die Öffentlichkeit auf das Vorhandensein dieser Zwischenschicht hinzuweisen genötigt ist, so groß ist im menschlichen Gefüge des Wirtschaftsbetriebes ihre Bedeutung, da gerade ihr Verhalten, ihr Auftreten, ihre menschlichen und sachlichen Eigenarten und Fähigkeiten der großen Masse der ausführenden Personen als greifbarer Ausdruck für die Betriebsführung und ihren Geist dient. Für den „Wind, der im Betriebe weht“ ist fast mehr noch als die oberste Betriebsführung der leitende Angestellte verantwortlich, wodurch sich seine Wichtigkeit noch besonders hervorhebt.

**4. Kündigung und Konkurrenzklausele.** Es können Umstände eintreten, die es dem Wirtschaftler oder seinem Mitarbeiter nahe legen, sich zu trennen. Die Gründe für den Wirtschaftler können in der Person des Mitarbeiters oder in dem Rückgang der Betriebstätigkeit liegen; auf seiten des Angestellten kann der Wunsch bestehen, die Stellung oder die Tätigkeit zu wechseln, gegebenenfalls sich selbständig zu machen. Beide haben die gesetzlichen Bestimmungen über die Kündigung (HGB.) zu beachten: zum Vierteljahresschluß unter Einhaltung einer Frist von 6 Wochen. Diese zum Schutz der Angestellten erlassene Bestimmung kann durch beiderseitige Übereinkunft geändert werden; jedoch muß in diesem Fall die Kündigungsfrist mindestens einen Monat sein. Für in demselben Wirtschaftsbetrieb bereits längere Zeit beschäftigte Angestellte bestimmt das Gesetz über die Fristen für die Kündigung von Angestellten (vom 9. Juli 1926) bedeutend längere Kündigungsfristen (nach 5jähriger Beschäftigung 3 Monate Frist, nach 8 Jahren 4 Monate, nach 12 Jahren 6 Monate). Von den zwingenden Bestimmungen des Gesetzes sind ausgenommen die Angestellten, deren Gehalt eine bestimmte Grenze (Versicherungspflicht der Angestelltenversicherung) überschreitet, da diese Gruppe von Angestellten dank ihres höheren Gehalts nicht in dem Maße schutzbedürftig erscheint wie die schlechter bezahlten Angestellten. Zu beachten ist, daß die verlängerten Kündigungsfristen nur vom Arbeitgeber einzuhalten sind; der Angestellte wird in seinen Kündigungsfristen davon nicht berührt.

Aus wichtigen Gründen können beide — der Wirtschaftler wie der Angestellte — ohne Innehaltung einer Kündigungsfrist den Vertrag lösen, also die Zusammen-

arbeit aufgeben. Doch ist der Rückgang der Beschäftigung nicht als wichtiger Grund anzusehen; der Wirtschaftler kann also, wenn bei ihm der Wille vorhanden wäre, die Konjunkturschwankungen nicht unmittelbar auf seine Mitarbeiter abwälzen. Zur Überbrückung der Saisonschwankungen hat er jedoch die Möglichkeit, Aushilfskräfte für eine Dauer von bis zu 3 Monaten einzustellen, mit denen eine beliebige Kündigungsfrist — bis auf einen Tag — vereinbart werden kann.

Jeder Wirtschaftler wird bestrebt sein, sich tüchtige Mitarbeiter zu sichern und sie zu fördern. Indem er auf Vollbeschäftigung seines Betriebes bedacht ist, schafft er auch dauernde Arbeitsplätze für seine Angestellten. Nichtsdestoweniger ist der Wirtschaftler ebenso wie der Angestellte grundsätzlich berechtigt, den Dienstvertrag unter Einhaltung der Kündigungsfrist ohne Angabe von Gründen zu kündigen. Wenn auch damit grundsätzlich eine Vertragsfreiheit hergestellt ist, so nötigt doch die viel schwächere soziale Stellung des Arbeitnehmers den Gesetzgeber, diesem einen gewissen Kündigungsschutz einzuräumen.

Dies geschah vor der nationalen Erhebung in der Weise, daß beim Vorliegen bestimmter Tatbestände oder Vermutungen der unter Einhaltung einer Kündigungsfrist (ebenso der fristlos) Gekündigte bei dem Betriebsrat begründeten Einspruch erheben konnte (§ 84 des Betriebsrätegesetzes). Der Betriebsrat hatte, wenn er die Anrufung für begründet hielt, Verhandlungen mit dem Arbeitgeber herbeizuführen, nach deren Scheitern er die Entscheidung des Arbeitsgerichts anrufen konnte. Das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit gibt (§ 56) im Gegensatz zu diesem kollektiven Anfechtungsrecht des Betriebsrätegesetzes dem einzelnen Gefolgschaftsmitglied das höchst persönliche Recht, beim Arbeitsgericht ohne Zwischenschaltung der Betriebsvertretung auf Widerruf der Kündigung zu klagen, „wenn diese unbillig hart und nicht durch die Verhältnisse des Betriebs bedingt ist“. Jedoch ist nachzuweisen, daß der Vertrauensrat erfolglos über die Frage der Weiterbeschäftigung beraten hatte. Allerdings ist dieser Anspruch beschränkt auf solche Gefolgschaftsmitglieder, die bereits ein Jahr im selben Unternehmen tätig sind.

Die Bestimmung, daß bei Entlassungen nicht unbillig hart sowie nur durch die Verhältnisse des Betriebes bedingt vorgegangen werden dürfe, ist schon im Betriebsrätegesetz enthalten. Doch ist zu beachten, daß der Maßstab für eine unbillige Härte sowie für die Erfordernisse des Betriebes heute ganz andere sind als vor der nationalen Erhebung. Das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit billigt dem Betriebsführer eine sehr starke Bewegungs- und Entschlußfreiheit zu, denn nur solche Kündigungen sind widerrufbar, die unbillig hart und nicht durch die Verhältnisse des Betriebes begründet sind. Für eine Kündigung genügt also, wenn bereits die Verhältnisse des Betriebes dies erfordern. Dem Betriebsführer wird so eine sehr große sachliche und sittliche Verantwortung in die Hände gelegt, deren er sich bewußt sein muß.

In Verfolg der Wirtschaftskrise 1931/32 ist es zu großen Massenkündigungen auch der kaufmännischen Angestellten gekommen. Selbst dort, wo es zur Gewohnheit geworden war, den Angestellten (und Arbeiter) als mit dem Betriebe dauernd verbunden anzusehen, konnten Entlassungen nicht immer vermieden werden. Es scheint, als ob man bei der Auswahl der zu entlassenen Mitarbeiter von zwei verschiedenen Gesichtspunkten ausgegangen ist: in einem Fall sind die jüngeren, nur kurze Zeit im Betriebe tätig gewesen Angestellten zur Entlassung gekommen, während man im anderen Fall gerade den älteren Angestellten es nahe gelegt hat, zugunsten des jungen Nachwuchses auszuscheiden. Allerdings konnten im letzteren Falle reichlich gefüllte Pensionskassen die Lasten zu einem Teil übernehmen.

Für die Kündigungsfristen der Arbeiter besteht grundsätzlich Vertragsfreiheit (§ 105 der Gewerbeordnung). Jedoch muß die Kündigungsfrist für beide Teile gleich sein. Als gesetzliche Regel stellt der § 122 GO. die 14 tägige Kündigungsfrist auf. In der Praxis dürfte diese Frist jedoch in den seltensten Fällen üblich sein; in der Regel herrscht die tägliche Kündigung vor (jedoch bei Akkord- und Spezialarbeitern vielfach länger). Es sind in der heutigen Zeit starke Strömungen vorhanden, die Kündigungsfristen für Handarbeiter zu verlängern; doch sind hierbei große Schwierigkeiten der wirtschaftsbetrieblichen Anpassung zu überwinden, so daß bislang arbeitsintensive Wirtschaftsbetriebe mit mehr oder weniger schwankendem Absatz kaum zu einer Verlängerung der Kündigungsfristen schreiten konnten.

Doch dürfen die Erörterungen über die Kündigungsfrist nicht zu der Vorstellung führen, als ob nun jeder Arbeiter von dem Gespenst der sofortigen Entlassung bedroht sei. Nicht nur, daß es in den meisten Betrieben einen Stamm langbeschäftigter Arbeiter gibt; in vielen Betrieben wird von der Möglichkeit der sofortigen Entlassung nur der allersparsamste Gebrauch gemacht. Die Arbeiter fühlen sich hier durchaus als lebenslänglich angestellt. (Die Reichsbahn hat in der Lohnordnung vom 1. Mai 1934 dem Arbeiter nach 25 jähriger Dienstzeit die Unkündbarkeit zugesichert.)

Es ist mit der Stellung des Angestellten innerhalb des Wirtschaftsbetriebes verbunden, daß er vielfach in die Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse des Unternehmens Einblick erhält. Für dieses besteht in dem Mitwissen des Angestellten eine Gefahr insofern, als der Angestellte während oder nach seinem Angestelltenverhältnis seine erworbenen Kenntnisse zum Schaden der Unternehmung verwenden kann. Ein Verbot der Betreibung von Handelsgeschäften während der Angestelltentätigkeit ist im § 60 HGB. enthalten. Das Verbot beschränkt sich nicht auf Handelsgeschäfte desselben Geschäftszweiges, sondern auf alle Handelsgeschäfte (Schutz der Arbeitskraft).

Weit wichtiger ist jedoch die Beschränkung der Betätigungsmöglichkeit des Angestellten nach dem Ausscheiden durch eine sog. Konkurrenzklausel im Dienstvertrag. Ihr Inhalt ist in der Regel, daß der Angestellte nicht einen ihm gehörenden Wirtschaftsbetrieb in demselben Wirtschaftszweig eröffnen, sich an einem solchen beteiligen oder in die Dienste eines solchen treten darf; erlaubt ist jedoch in der Regel die aktienmäßige Beteiligung. Die weit stärkere wirtschaftliche Stellung des Arbeitgebers machte zur Verhinderung zu drückender Vereinbarungen eine gesetzliche Regelung notwendig (§§ 74—75 e HGB.).

Zunächst ist eine Beschränkung der gewerblichen Tätigkeit nach Beendigung des Dienstverhältnisses nur für Angestellte mit einem Jahresgehalt über 1500 RM zulässig; sie bedarf der schriftlichen Form und ist nur insoweit gültig, als sie zum Schutze eines berechtigten geschäftlichen Interesses des Unternehmers dient. Die Beschränkung ist für den Angestellten unverbindlich in den Punkten, die für ihn eine unbillige Erschwerung des Fortkommens bedeuten. Weiter ist die Höchstdauer auf 2 Jahre beschränkt und unlösbar mit einer Entschädigung, die mindestens die Hälfte des zuletzt bezogenen Gehalts betragen muß, verknüpft. (Ausnahmen: Anstellungen in Übersee sowie bei höheren Angestellten mit einem Gehalt von über 8000 RM jährlich.) Die Mindestentschädigung ist jedoch nur als garantiertes Einkommen anzusehen. Die vereinbarte Entschädigungssumme wird nur insoweit gezahlt, als neue Arbeitseinkünfte zusammen mit ihr höchstens 110% oder bei erzwungenem Wohnungswechsel 125% des zuletzt gezahlten Gehaltes ausmachen. Falls die Kündigung durch den Unternehmer erfolgt oder durch seine Schuld verursacht wurde, hat der Angestellte ein Wahlrecht, ob er die Konkurrenzklausel einhalten will oder nicht. Das Wahlrecht des Angestellten kann jedoch dadurch ausgeschlossen werden, daß der Unternehmer sich bereit erklärt, während der Dauer des Konkurrenzverbotes das volle Gehalt weiterzuzahlen.

Für die nicht kaufmännischen Angestellten gilt der § 133f. der Gewerbeordnung, nach dem die Konkurrenzklausel für den Angestellten verbindlich ist, wenn „die Beschränkung nach Zeit, Ort und Gegenstand nicht die Grenzen überschreitet, durch welche eine unbillige Erschwerung seines Fortkommens herbeigeführt wird“.

Mit Hilfe der Konkurrenzklausel sucht sich der Wirtschaftler gegenüber solchen Angestellten zu sichern, die Geschäfts- oder Fabrikationsgeheimnisse später in eigenen oder fremden Betrieben verwenden oder die Kundschaft abspenstig machen könnten. So finden sich auch heute noch Konkurrenzklauseln für Vertreter im Großhandel, Einkäufer in Warenhäusern, Reisende in Fabrikgeschäften und Prokuristen oder Filialleiter in Bankbetrieben. In Großbetrieben kommt jedoch die Konkurrenzklausel immer mehr außer Übung. Verschiedene Gründe haben dazu geführt: die nicht immer leichte und sichere Verfolgung der Übertretung der eingegangenen Verpflichtungen, die unsoziale Färbung, die der Konkurrenzklausel anhaftet, vor allem aber die Geringfügigkeit der Nachteile, die dem Großbetrieb heute durch den Übergang ihres Angestellten in einen anderen Wirtschaftsbetrieb drohen. Es kommt hinzu, daß im allgemeinen die Angestellten im Großbetrieb weniger die Neigung verspüren, einen Wechsel in ihrer Tätigkeit vorzunehmen und daß schließlich auch der Großbetrieb über genügend Möglichkeiten verfügt, für ihn wertvolle und unentbehrliche Arbeitskräfte auf die Dauer an sich zu fesseln.

**Anhang: Die Deutsche Arbeitsfront.** Die starre Vertretung des persönlichen Vorteils, welche aus dem Satz vom freien Willen des Einzelnen entstanden war, hatte im Laufe der Zeit jene Verbände der Arbeitnehmer und Arbeitgeber hervorgerufen, die die Wahrung „ihrer berechtigten Interessen“ zum Ziele hatten: Die Gewerkschaften der Arbeiter und Angestellten und die Arbeitgeberverbände. Durch diese Verbände, deren wesentliche Ziele in der Er kämpfung besserer Arbeitsbedingungen einerseits und in der Abwehr gegen diese Forderungen, die (tatsächlich oder vermeintlich) die wirtschaftliche Tragfähigkeit überschritten, andererseits lagen, war in die Betriebe der Klassenkampf hineingetragen worden. Er untergrub im Laufe der Zeit jede Möglichkeit vertrauensvoller Zusammenarbeit, die gerade in den immer stärker aufgeteilten und gegliederten Großbetrieben notwendiger denn je war.

Zur Überwindung dieses, die gemeinsame Arbeit störenden Kampfes zwischen dem Unternehmer und seinen Mitarbeitern wurden kurze Zeit nach der Macht ergreifung durch die NSDAP. die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände aufgelöst und an ihre Stelle eine Vereinigung aller schaffenden Deutschen der Stirn und Faust, „Die Deutsche Arbeitsfront“, gesetzt.

Alle Angehörigen der ehemaligen Gewerkschaften, Angestellten- und Unternehmerverbände wurden in ihr als gleichberechtigte Mitglieder zusammengeschlossen (§ 1 der VO. vom 24. Oktober 1934); außerdem können ihr gesetzlich anerkannte ständische Organisationen korporativ angehören.

Bedeutsamer jedoch als dieser bloße Zusammenschluß der sich ehemals bekämpfenden Gruppen sind die Ziele und Aufgaben, die von der Deutschen Arbeitsfront zu verfolgen und zu lösen sind. Das große Ziel liegt in der Bildung einer wirklichen Volks- und Leistungsgemeinschaft aller Deutschen. Jeder einzelne soll seinen Platz in der Wirtschaft in einer solchen geistigen und körperlichen Verfassung einnehmen, daß er zu höchster Leistung befähigt ist und damit der größte Nutzen für die Volksgemeinschaft gewährleistet wird (§ 2). Durch Förderung des Verständnisses für die Lage und die Möglichkeiten der Betriebe sowie für die berechtigten Ansprüche der Gefolgschaft auf beiden Seiten soll der Arbeitsfrieden gesichert und ein Ausgleich zwischen allen Beteiligten nach nationalsozialistischen Grundsätzen gefunden werden.

Ausdrücklich wird für diesen Ausgleich der Deutschen Arbeitsfront das ausschließliche Vertretungsrecht zuerkannt (§ 7); zu diesem Zweck hat sie überall Rechtsberatungsstellen eingerichtet, welche nach der Neufassung des Arbeitsgerichtsgesetzes bei der Vertretung — vor allem im untersten Rechtszug — mitwirken. Sie ist ferner die Trägerin der NS.-Gemeinschaft Kraft durch Freude, welche eine sinnvolle Gestaltung der Freizeit zum Ziele hat und der im Amt für Schönheit der Arbeit die Bestrebungen nach Verbesserung und Ausgestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsräume unterstellt sind. Endlich hat sie Sorge zu tragen für die Berufsschulung und führt ferner unter Übernahme des gesamten Vermögens die von den früheren Verbänden geschaffenen Schutz- und Selbsthilfeeinrichtungen fort, vor allem die Versicherungen und Unterstützungen (§ 8 u. 9).

Mit der Aufzählung dieser wesentlichen Ziele und Aufgaben der Deutschen Arbeitsfront ergibt sich — wie auch mehrfache Äußerungen ihres Leiters Dr. Ley bezeugen —, daß es vorwiegend soziale Erziehungsarbeit ist, welche geleistet werden soll. Die eigentliche Festlegung der Arbeitsbedingungen erfolgt nunmehr bei den durch das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit vorgesehenen staatlichen Stellen, den Treuhändern der Arbeit (vgl. B V). Bei dieser Aufgabe wirken die Stellen der Deutschen Arbeitsfront allerdings mittelbar mit, indem sie durch Aufklärung und erzieherische Einrichtungen die einzelnen Streitfälle oder Meinungs-

verschiedenheiten vor ihrer Übertragung an die staatlichen Schlichtungsstellen vereinfachen oder ganz beseitigen.

Zur Erziehungsarbeit der im Betrieb tätigen Menschen gehören neben dem Fernziel der Volks- und Leistungsgemeinschaft im einzelnen jedoch näher gesteckte Aufgaben, wie sie die Deutsche Arbeitsfront auf den schon erwähnten Gebieten zu bewältigen hat. Diese Aufgaben, die fast ausschließlich auf dem Gebiet der betrieblichen Sozialpolitik liegen, hängen aber aufs engste zusammen mit den allgemeinen Zielen der einzelnen Wirtschaftsbetriebe. Weder das Streben nach Rentabilität — wie schon gezeigt wurde — noch das nach höchster Wirtschaftlichkeit — wie noch zu zeigen sein wird — stehen im Gegensatz zu den nationalsozialistischen Grundsätzen auf dem Gebiete der Wirtschaft. Dagegen beeinflussen die sozialen Zielsetzungen, welche die Deutsche Arbeitsfront verfolgt, diese beiden Forderungen jeder unternehmerischen und betrieblichen Tätigkeit sehr nachdrücklich. So richtig und notwendig die sozialen Bestrebungen und Einrichtungen für das Gedeihen der Zusammenarbeit in der Wirtschaft und in der Politik sind, sie müssen in Einklang gehalten werden mit der Rentabilität und der Wirtschaftlichkeit im Betriebe.

Es war daher unumgänglich, daß im weiteren Verlauf des Aufbaus der Deutschen Arbeitsfront diese vor die Frage gestellt wurde, sich auch mit der wirtschaftlichen Seite der Unternehmungen und der Betriebe zu befassen. Da jedoch für diese Fragenkreise in den Organisationen der gewerblichen Wirtschaft bereits Stellen mit großer Sachkenntnis und Erfahrung vorhanden waren, war es nicht nur folgerichtig, sondern auch im Sinne einer gedeihlichen Zusammenarbeit notwendig, diese Stellen für die Aufgabenkreise der Deutschen Arbeitsfront heranzuziehen.

Durch Erlaß des Führers und Reichskanzlers vom 26. März 1935 wurde die äußere Form gegeben. Die Verbände, die nach dem Gesetz über den vorläufigen Aufbau der gewerblichen Wirtschaft gebildet oder in der Bildung begriffen waren, traten als korporative Mitglieder der Deutschen Arbeitsfront bei, wobei die fachlichen Gliederungen im einzelnen bestehen bleiben. Die Hauptverwaltungsstellen dieser Verbände bilden nunmehr die Spitzenwirtschaftsämter der Deutschen Arbeitsfront; gleichzeitig werden die Beiräte der Reichswirtschaftskammer mit denen des Reichsarbeitsrats in Arbeits- und Wirtschaftsräten — von den Reichsspitzen bis zu den regionalen Bezirken — zusammengeschlossen. Durch zwölfköpfige, zu gleicher Zahl aus Unternehmern und Mitarbeitern gebildete Arbeitsausschüsse sowie in Versammlungen sollen die gemeinsamen sozialen und wirtschaftlichen Fragen von Zeit zu Zeit erörtert und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmern und Gefolgschaft geübt werden. Letztes Ziel ist dabei, die Schlichtung der Meinungsverschiedenheiten zwischen den Beteiligten selbst vorzunehmen und so die durch das AOG. vorgesehenen staatlichen Schlichtungsstellen (Treuhand der Arbeit, Arbeitsgerichte) zu entlasten.

### III. Das Entgelt.

**1. Grundsätze der Entlohnung.** Der kaufmännische Angestellte erhält für seine, dem Betrieb gewidmete Arbeit ein Entgelt, das das Geldeinkommen darstellt, mit dem er sich die Mittel für die Befriedigung seiner Bedürfnisse beschafft. Der Unternehmer legt dieses Entgelt aus in der Erwartung, daß er es beim Absatz der Güter im Erlös zurückerhält. Vom Betriebe aus gesehen, stellen somit die Entgelte Aufwendungen dar, die gemacht werden, damit die Leistung absatzreif wird. In der Kostenrechnung erscheinen die Entgelte daher — mit anderen Aufwendungen — als Kosten. Es besteht freilich der große Unterschied, daß sich die übrigen Kosten auf Sachen und Dinge beziehen, während hinter dem Entgelt lebende Menschen stehen, deren Arbeitskraft für den Betrieb ständig erneuert werden muß und für die als Glieder einer Volksgemeinschaft die Entgelte die Grundlage ihrer Lebensführung bilden. Die Höhe der Entgelte wie die Art ihrer Berechnung ist daher eine wichtige und verantwortungsvolle Aufgabe für jeden Wirtschaftsbetrieb.

Grundsätzlich wird der Unternehmer von der Überlegung ausgehen, das Entgelt nach dem Wert zu bemessen, den die verrichtete Arbeit für die betriebliche



Leistung hat. Doch wird es in den meisten Fällen sehr schwierig sein, diesen Wert festzustellen, da für gewöhnlich der Markt über den Absatz der Leistung und den zu erzielenden Erlös entscheidet. Es kommt hinzu, daß nur in wenigen Fällen sich der Anteil dieser oder jener Arbeit am Gesamterfolg genau feststellen läßt. Immerhin ist der Unternehmer bestrebt, soweit dies eben möglich ist, das Entgelt und die Leistung aufeinander abzustimmen. Die Unterscheidung der kaufmännischen Arbeit in Grund- und Nebenarbeit und die Übertragung der einzelnen Teile auf die verschiedenen Typen der Angestellten lassen eine Verwirklichung dieses Grundsatzes bis zu einem gewissen Grade zu.

Im Handelsbetrieb stehen am unmittelbaren Eingang zum Gewinn- und Verlustkonto, wie wir gesehen haben, der Einkäufer und der Verkäufer, sofern eben der Unternehmer deren Tätigkeiten nicht selbst ausübt. Von dem geschickten Einkäufer hängt nicht nur die Möglichkeit eines günstigen Verkaufes, sondern dieser vielleicht überhaupt ab. Die Entgelte für einen tüchtigen Einkäufer machen sich daher leicht bezahlt; wir sehen auch, daß in vielen Handelsbetrieben, insbesondere wo der Einkauf die erwähnte Rolle für den Verkauf spielt, die Einkäufer neben einem entsprechend hohen Gehalt vielfach noch am Gewinn (des Gesamtbetriebes oder einzelner Abteilungen im Warenhaus) beteiligt sind. Sie stehen in der Stufenleiter des Gehaltes der kaufmännischen Angestellten an erster Stelle und sind gewöhnlich noch mit anderen Aufgaben (der Betriebsleitung) betraut (vgl. C); sie sind zugleich diejenigen, die für den Betrieb die Gefahr bedeuten, daß sie sich eines Tages selbständig machen und zum Wettbewerber ihres jetzigen Betriebes werden (Konkurrenzklause; vgl. B II).

Im Industriebetrieb liegen die Verhältnisse insofern etwas anders, als der Wert der in das Erzeugnis gehenden Rohstoffe einen nicht so hohen Anteil am Gesamtwert darstellt wie beim Handel. Für den Industriebetrieb ist neben dem Rohstoff die Verarbeitung von wesentlicher Bedeutung, so daß die Vorteile eines günstigen Einkaufs sich nicht so stark auswirken. Es kommt hinzu, daß oft Meinungsverschiedenheiten über die Güte, den Preis oder die Lieferfrist der benötigten Werkstoffe und Einrichtungen zwischen dem Ingenieur oder dem Betriebsleiter und dem Kaufmann entstehen. Das beim Techniker vorherrschende Streben nach Höchst- und Musterleistungen geht oft auf Kosten der Billigkeit oder Preiswürdigkeit. Güte und schnelle Lieferzeiten erscheinen dabei vielfach wichtiger als die Kosten. Je nach dem Anteil der Stoff- und Bearbeitungskosten ist allerdings auch die Einstellung der Leitung zu diesen Fragen verschieden; bei hohem Materialwert wird man mehr Wert auf preiswürdigen Einkauf legen als bei geringem. Im ganzen jedoch hat in Industriebetrieben der Einkäufer nicht die überragende Stellung wie im Handel, so daß unter der Leitung eines oder weniger gutbezahlter Einkaufschefs meist viele Personen in untergeordneter Stellung und mit geringerer Bezahlung tätig sind.

Ähnlich liegen die Dinge beim Verkauf; insbesondere im offenen Ladengeschäft kommt es wesentlich auf die Tüchtigkeit des Verkäufers an, dessen Tätigkeit daher unmittelbar gewinnbringend ist. Um die Verkaufsverhandlungen mit den Kunden günstig für den Betrieb zu gestalten, ist nicht nur richtige Auswahl der Verkäufer vonnöten, sondern auch eine bevorzugte Bezahlung der für den Verkauf in erster Linie verantwortlichen Personen üblich. Auch hier bietet die Gewinnbeteiligung die Möglichkeit, die Leistungen dieser Angestellten zu steigern und dadurch den Umsatz für den Wirtschaftsbetrieb zu erhöhen. Besonders im Großhandel ist diese Art der Entlohnung entwickelt, indem gewöhnlich der Vertreter, der Reisende oder der Agent neben dem Ersatz ihrer Auslagen eine besondere Vergütung (Provision) vom Bruttoerlös ihrer Verkäufe beziehen. Als leistungsfähig bekannte Reisende, die Erfolge bereits nachweisen können, lassen sich allerdings nur selten auf eine reine Provisionsentlohnung ein; in den verschiedensten Formen wird ihnen ein festes Gehalt gewährt, das durch eine unterschiedlich gestaltete Leistungsprämie auf Grund der wirklichen Verkaufserlöse erhöht wird. Vorstehendes gilt ebenso, wenn die Fabrik dazu übergeht, durch Vertreter oder Agenten den Absatz der eigenen Erzeugnisse zu besorgen.

Sonst sind die Betriebe in starkem Maße auf die Wirkung der von ihnen betriebenen Werbung angewiesen: der Briefe, die der Korrespondent eines Exporthauses von Fall zu Fall an die Geschäftsfreunde im Ausland hinausgehen läßt, der Ausschmückungskunst, die den Vorübergehenden an das Schaufenster fesselt, der Anzeigen-, Licht-, Bild-, Tonwerbung, mit der der Werber in immer neuen Weisen das Publikum bei allen Gelegenheiten und zu allen Zeiten verfolgt — alles besondere Leistungen, die für die Umsatzsteigerung und die Gewinnbildung wichtig sind und daher entsprechend abgestufte Entgelte für die verschiedenen Typen der kaufmännischen Grundarbeit rechtfertigen.

Anders liegen die Dinge bei den kaufmännischen Nebenarbeiten; sie sind nicht als unmittelbar gewinnbringend anzusprechen, aber erforderlich, um die Durchführung und Ausführung der gewinnbringenden Geschäfte sicherzustellen. Vor allem fehlen bei ihnen feste und unmittelbare Bezugsgrößen zu den Leistungen des Wirtschaftsbetriebes, die dem Markt zur Verfügung gestellt werden. Die Zahl der Buchungen im Kontokorrent oder Kassenjournal, die Zahl der erledigten Anfragen oder Bestellungen, der Umfang der verausgabten Materialien aus dem Lager, die Zahl der Auftragsabrechnungen u. a. stehen zwar in einem mittelbaren Zusammenhang mit der letzten Betriebsleistung und bewirken in gewissem Umfang je nach der Tätigkeit sogar eine unmittelbare Verbesserung dieser Leistung, aber die einwandfreie Messung und Zurückführung des Anteils der einzelnen Tätigkeit an dieser Verbesserung ist nicht möglich. Es kommt hinzu, daß sich für die Erledigung der Hilfsarbeit vielfach bestimmte Verfahrensweisen herausgebildet haben, die leicht erlernbar sind und die die einzelne Hilfsarbeit in mehr oder minder starkem Maße vertretbar machen.

So entsteht die Neigung des Betriebes, die Entgelte für diese Arbeiten entsprechend zu behandeln, d. h. sie in geringer Höhe anzusetzen. Es bestehen zwar auch in der Bezahlung der einzelnen Typen von kaufmännischen Nebenarbeiten noch gewisse Unterschiede; so ist z. B. das Gehalt eines ersten Korrespondenten im Exportgeschäft häufig höher als das eines Buchhalters, das Gehalt des Kassierers höher als das eines Lagerverwalters. Im ganzen gesehen bleiben jedoch diese Gehälter hinter denen der oben erwähnten Typen der Einkäufer, Verkäufer, Werber zurück. Ganz besonders greift die Verringerung der Entgelte auf die im Verfolg des Großbetriebes besonders schnell zunehmenden mehr mechanischen Arbeiten des Rechnens und des Schreibens Platz, für die ungelernete und leicht anlernbare Hilfskräfte verwendet werden können

Diese Erscheinung ist insbesondere in den Großbankbetrieben anzutreffen. Hier nehmen die kaufmännischen Hilfsarbeiten (bei dem Zahlungs-, Überweisungs- und Effektenverkehr) einen großen Raum ein, während die eigentliche Bankarbeit (die Kreditgewährung, Festsetzung der Bedingungen, die Geldanlage) von einem kleinen Kreis von Personen erledigt wird. Der laufende Geschäftsverkehr mit den Kunden ist überwiegend einfache Zähl-, Schreib- und Bucharbeit. Für die Erledigung dieser Massenarbeiten wird eine große Zahl von Angestellten angesetzt, die zu Hunderten dieselbe Teilarbeit verrichten, wie zum Beispiel das Buchen auf Kassenbogen, das Übertragen in das Kontokorrent oder das Zählen von Zinsscheinen und die Ausfertigung von Effektenabrechnungen. Von den insgesamt rd. 17 600 Angestellten der Dedi-Bank dürften schätzungsweise etwa 1500 auf leitende Angestellte (Abteilungsleiter, Depositenkassenvorsteher, Filialdirektoren sowie Direktoren bei der Hauptbank) entfallen. Die Aufwendungen für Personal betragen 1935 über 85 Mill. RM = 72% der Gesamteinnahmen oder 35 Mill. RM mehr als die Einnahmen aus den Zinsen. Wie man sieht, spielt hier die Höhe der Gehälter eine entscheidende Rolle, und zwar sowohl mit Bezug auf den einzelnen Angestellten als auch insgesamt über die Gewinn- und Verlustrechnung für die Zins- und Gebührenpolitik der Bank (Zinsspanne). Die Art der Arbeiten wie die Kosten für ihre Erledigung bilden zugleich einen wirksamen Anreiz zur Einführung von Maschinen in den Bereich der kaufmännischen Arbeit: Schreib-, Rechen-, Buchungs- usw. Maschinen, wie dies in B II dargestellt ist (vgl. auch C, Organisation).

Ist die geringere Bezahlung dieser Arbeiten in ihrer Art und Erledigung begründet, so weiß doch der Unternehmer, daß die gering entlohnten Arbeitskräfte

in Wirklichkeit nicht immer auch die billigsten Mitarbeiter sind, und daß sich ein höher entlohnter Mitarbeiter unter Umständen besser bezahlt macht als die nur gering entlohnte Arbeitskraft. Gewiß kann eine leichte und einförmige Arbeit von einer schwachen Arbeitskraft, besonders nach erfolgter Einarbeitung, richtig und ordentlich erledigt werden, auf die Dauer vielleicht sogar besser, als dies von jemandem zu erwarten ist, der seiner Arbeit, weil zu einfach oder eintönig, nicht immer die genügende Aufmerksamkeit zu schenken imstande ist. Wenn aber in dem Arbeitsablauf irgendeine Änderung entsteht, dann versagt leicht die gering entlohnte Arbeitskraft. Vor allem wird die letztere es nicht verstehen, den Betrieb auf diese oder jene Änderung und Verbesserung aufmerksam zu machen, wodurch dem Gewinn- und Verlustkonto wichtige Arbeitsvorteile verloren gehen können.

Vor dem Kriege war die Höhe der Entgelte nicht nur nach der Art der Arbeit, sondern vielfach auch von Geschäftszweig zu Geschäftszweig verschieden; in Handelsbetrieben wurde für die gleiche Arbeit ein anderes Entgelt gewährt als im Industriebetrieb, hier ein anderes als im Bankbetrieb. Doch auch innerhalb desselben Betriebes unterlagen gewöhnlich die Entgelte einer Festsetzung für jeden einzelnen Fall. Doch hatten sich schon in den Großbetrieben gewisse Regeln herausgebildet, die einer allgemeinen Gehaltsordnung zugrunde gelegt wurden; so hinsichtlich der Vergütungen für Lehrlinge, Mindestgehälter für Angestellte, unterschiedliche Entgelte für Verheiratete und Ledige sowie für Zulagen nach Dienstalter (Näheres s. 2). Allerdings behielt sich der Betrieb vor, von diesen Regeln abzugehen, wenn ihm das mit Rücksicht auf die Leistung oder die Person des Angestellten ratsam erschien.

Nach dem Kriege sind an Stelle der freien Vereinbarung (oder wie man auch sagen kann: der einseitigen Bestimmung von Seiten der Betriebe) die Tarifverträge getreten, in denen neben sonstigen Arbeitsbedingungen vor allem die Entgelte für die kaufmännischen Angestellten ganzer Wirtschaftszweige (Handel, Industrie, Verkehr, Bank, Versicherung) zwischen den Vertretungen der Angestelltenverbände und denen der Arbeitgeberverbände festgelegt werden. Die Schwierigkeiten der Abmessung der Leistungen sind dadurch gemildert, daß verschiedene Gruppen: eigentliche kaufmännische Angestellte, gewerbliche Angestellte und Arbeiter in kaufmännischen Betrieben, sowie Lehrlinge gebildet wurden. Die Hauptschwierigkeit besteht in der weiteren Aufteilung der ersten Gruppe je nach den besonderen Verhältnissen in den einzelnen Wirtschaftszweigen. Für die Banken lautet z. B. die Unterteilung:

Bankgehilfen ohne banktechnische Vorbildung oder ohne Vorbildung überhaupt — Expedienten, Registratoren, Kouponzähler, Wechselkopisten, Stenotypisten u. a.;

Bankangestellte mit banktechnischer oder gleichartiger kaufmännischer Vorbildung für einfache Arbeiten;

Bankangestellte für höhere Bankarbeiten.

Gewöhnlich werden daneben noch die einzelnen Personen oder Stellungen festgelegt, die außerhalb dieser Gruppen bleiben sollen: Direktoren, Geschäftsführer, Abteilungsvorsteher, Prokuristen, Generalbevollmächtigte und Personen, deren Berufstätigkeit im Betriebe eine abgeschlossene Hochschulbildung erfordert.

Bei dem durch den Tarifvertrag festgelegten Gehalt ist zu unterscheiden:

1. das Grundgehalt, das für jede Gruppe festgelegt ist; 2. der Zuschlag für Verheiratete und Kinder; 3. die besondere Leistungszulage, über die der Betrieb im Rahmen der festgesetzten Höhe verfügen kann; 4. der Abschlag für weibliche Angestellte. Außerdem sind diese Abmachungen nach Ortsklassen gestaffelt, um den verschiedenen hohen Lebenskosten Rechnung zu tragen.

Die Einführung der Tarifverträge geschah in einer Zeit, in der der gesamte Lohn- und Preisspiegel ins Schwanken kam (1919: Beginn der Inflation, damals fälschlicherweise noch als Preissteigerung angesehen) und eine andere Möglichkeit, die Löhne und Gehälter der Geldentwertung anzupassen, nicht mehr bestand. Auf ihrer Grundlage haben sich die sprunghaften Veränderungen der Gehälter (und Löhne) während der Inflationszeit verhältnismäßig leicht bewerkstelligen lassen. Nach der Stabilisierung der Mark machten sich die Mängel der schematischen Regelung sowohl für den Betrieb als auch für einen großen Teil der Angestellten bemerkbar. Sie lagen vor allen Dingen darin, daß die Spanne zwischen der Vergütung für ungelernete und gelernte Kräfte zu gering war und die Betriebe auf der einen Seite für die einfachen Arbeiten beträchtliche Aufwendungen zu machen hatten, auf der anderen Seite aber nicht oder nur in geringem Maße in der Lage waren, wirklich gute Arbeit anders zu entgelten, als in den Tarifen vorgeschlagen war.

Nach der Machtübernahme im Jahre 1933 hat die neue Regierung zunächst die Geltungskraft der Tarifverträge bestätigt. Doch kann der Treuhänder der Arbeit (vgl. B V) Richtlinien erlassen, nach denen gewisse Änderungen der Gehaltssätze vorgenommen werden können.

**2. Mindestgehälter und Altersstufen.** Das Streben der Angestellten geht naturgemäß dahin, durch die Gehälter ihr Auskommen zu finden und sich ihr Fortkommen und die Lebensmöglichkeit zu sichern. Mit zunehmendem Alter, mit der Eheschließung und der Zahl der Kinder wächst erklärlicherweise der Wunsch und die Notwendigkeit, das Einkommen zu erhöhen, selbst wenn eine entsprechende Steigerung der Leistung nicht eintritt. Diesem Streben nach höheren Einkünften mit steigendem Alter stehen im allgemeinen ohne weiteres zwei Möglichkeiten offen: der Angestellte kann selbständig werden oder eine besser bezahlte Stellung zu erhalten versuchen, die er entweder im gleichen oder in einem anderen Betrieb finden kann. Die Verselbständigung ist allerdings nur in wenigen Geschäftszweigen und nicht allen Angestellten, sondern nur den gehobenen möglich; vor allem im Kleinhandel, aber auch im Großhandel finden immer wieder tüchtige Leute Gelegenheit, selbständig ein Geschäft zu eröffnen. Für die große Masse der Angestellten bleibt jedoch dieser Weg verschlossen.

Auch die Möglichkeiten, durch Übergang in andere Stellungen im gleichen oder fremden Betriebe die Gehälter aufzubessern, sind begrenzt; der natürliche Abgang durch Tod oder Erkrankung, die Zurruesetzung u. a. bietet längst nicht genügend Spielraum; ein zwischenbetrieblicher Wechsel aber wird durch die weitgehende Mechanisierung und Vereinfachung vieler Tätigkeiten erschwert, da meist genügend jüngere und an Betriebserfahrung reichere Angestellte zur Verfügung stehen. Endlich aber spielt natürlich der Stillstand der industriellen und kaufmännischen Entwicklung im ganzen dabei eine Rolle; die frühere stürmische Ausweitung ist heute einer ruhigeren Nachfrage gewichen. Die Bildung der Großbetriebe, die die Ausbildung und Anlernung betriebserfahrener Angestellter einer mit vielfachen mittel- und unmittelbaren Anlernkosten verbundenen Einstellung betriebsfremder Personen oft vorziehen, wirkt ebenfalls dem Stellenwechsel entgegen.

Unter dem Druck der Verhältnisse hat sich daher allgemein die Einrichtung der Mindestgehälter und der Gehaltssteigerung mit zunehmendem Alter auch für die gleiche Tätigkeit herausgebildet. So sieht z. B. der Tarif für Bankangestellte Erhöhungen um 5—20 RM. für den Monat nach jedem Jahr vor. Nach 15 Jahren ist das Höchstgehalt erreicht bei einem Alter der Angestellten von 30—35 Jahren. Diese Regelung bedeutet natürlich, daß den Betrieben für die gleiche Arbeit höhere Aufwendungen entstehen, und es kommt die Neigung auf, aus Kostenersparnisgründen möglichst ledige und junge Angestellte zu beschäftigen, für die ein geringes Mindestgehalt vorgesehen ist. Zwar kann sich mit steigendem Alter und zunehmender Berufserfahrung die Leistung erhöhen und der Wirtschaftsbetrieb könnte somit versuchen, diese älteren und erfahreneren Leute an schwierigere und verantwortungsvollere Posten zu stellen — sofern ihm genügend solcher Posten zur Verfügung stehen, was meist nicht der Fall ist. Im allgemeinen wird jedoch in den unteren Tätigkeitsgruppen, die einfache Arbeiten umfassen, die Höchstleistungsfähigkeit sehr schnell erreicht, ja sie wird mit zunehmendem Alter sogar wieder sinken; ferner hängt bei selbständigen und schwierig verantwortlichen Arbeiten die Leistung mehr von der Eignung und dem beruflichen Wissen als vom Lebensalter ab.

Die Einstufung des Gehaltes nach dem Berufsalter wirft daher sowohl für den Betrieb, dem durch sie höhere Kosten entstehen, als auch für die Angestellten eine Reihe wichtiger Erwägungen auf. Die älteren Angestellten werden leicht aus ihrer Arbeit verdrängt zugunsten der billigeren jüngeren Kräfte, während andererseits die jüngeren Leute trotz gleicher Leistung nur um ihrer Jugend willen schlechter bezahlt werden, was vielfach das Streben nach höherem Wissen und besseren Leistungen hemmt. Es kommt aber hinzu, daß die Betriebe oft ge-

zwungen sind, die höheren Kosten der älteren auf die jüngeren Angestellten umzulegen, wodurch sich noch Verschärfungen ergeben. Besonders wichtig ist die Frage der Altersstufen für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaftsbetriebe untereinander, insbesondere in stark arbeitsbetonten Wirtschaftszweigen wie Banken, Versicherungen, Einzel- und Großhandel, Verkehr u. a.

Hat zum Beispiel der Betrieb A 20 junge und flinke Angestellte mit je 2000 RM Gehalt, so sind die Kosten im Jahre 40 000 RM; der Betrieb B dagegen mit 22 älteren und behäbigeren Angestellten zu je 3000 RM würde 66 000 RM jährlich aufzubringen haben. Der Unterschied von 26 000 RM würde bei einem Kapital von 200 000 RM schon 13% Jahresrente ausmachen.

Aus diesen Ziffern werden die Hemmungen deutlich, die die Betriebe im Hinblick auf die Beschäftigung älterer Angestellten haben. Hier hat die in den letzten Jahren viel erörterte „Tragödie der Vierzigjährigen“ ihren Ursprung. In einzelnen Geschäftszweigen, wo die Verselbständigung noch leichter ist — im Einzel- und Großhandel — oder wo viele weibliche Kräfte arbeiten, die durch Heirat zum großen Teil freiwillig den Dienst aufgeben, ist die Belastung durch Überalterung nicht allzu groß. Sie ist besonders fühlbar in den Zweigen, die eine Selbständigkeit erschweren, bei mechanischen Arbeiten und solchen, die durch Frauen ebenso gut oder besser gemacht werden können (Waren- und Kaufhäuser, Banken, Industrie). Aus diesen Fragen hat sich sogar innerhalb der Angestelltenschaft selbst eine Ablehnung der Tarifverträge geltend gemacht, da diese häufig die Betriebe geradezu zwangen, die älteren und teureren Angestellten zu entlassen, weil eine Bezahlung unter Tarif nicht zulässig war.

Die Unternehmungen haben durch Schaffung von Pensionsfonds und ähnlichen Rückstellungen die Lage der älteren Angestellten zu bessern versucht, wie ja auch die gesetzlich eingeführten Kranken-, Alters- und Arbeitslosenversicherungen zu einem wesentlichen Teil von den Betrieben getragen wurden. Der Vorwurf eines unsozialen Verhaltens, der vielfach den Unternehmern aus deren Handlungsweise gegenüber alten Angestellten gemacht wurde, ist sicher allgemein nicht haltbar; die Kostenfrage kann eben, besonders in Zeiten schweren Wettbewerbs, nicht übersehen werden. Daß allerdings durch Änderung der Einkommenstaffelung in den Tarifen und Lockerung des Tarifzwanges überhaupt sowie durch geschicktere Beitragsbemessung der Sozialabgaben manche Härten hätten vermieden werden können, wird nicht zu bestreiten sein.

Im Zusammenhang mit den Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (Bekämpfung der Arbeitslosigkeit) wird besonderer Wert darauf gelegt, gerade den älteren, noch leistungsfähigen Angestellten wieder zu einem Arbeitsplatz zu verhelfen.

Für zukünftige Notwendigkeiten der Entlassung hat der Unternehmer die Forderungen zu beachten, die ihm im neuen Staat durch die staatlichen Stellen (Arbeitsämter, Treuhänder der Arbeit) und die der Arbeitsfront gestellt werden. Damit wird ein einheitliches Vorgehen innerhalb konkurrierender Wirtschaftsbetriebe vorhanden sein, so daß aus Wettbewerbsrücksichten eine Entlassung in erster Linie der älteren Angestellten nicht mehr vertretbar ist. Die möglichen Wandlungen in der sozialen Haltung der Unternehmer und Betriebsführer werden in dieser Hinsicht einer Belastungsprobe gar nicht unterworfen.

**3. Die Arbeitszeit.** In unmittelbarem Zusammenhang mit dem Entgelt für die Tätigkeit der Angestellten steht die dafür abzuleistende Arbeitszeit. Für den Wirtschaftsbetrieb, für den aus der Beschäftigung der Arbeiter und Angestellten Kosten entstehen, ergibt sich die Notwendigkeit, diese Kosten in ein Verhältnis zu seinen übrigen Einnahmen und Ausgaben zu setzen, was meist bedeutet, daß er auf eine Erfassung höchster Leistung angewiesen ist.

Für rein geistige oder wissenschaftlich und künstlerisch hochstehende Arbeiten sowie auch Arbeiten, die unregelmäßig anfallen, ist nun eine Bemessung der Leistung nach der Arbeitszeit undurchführbar. Dagegen ist der auf genauen Zeitmessungen beruhende Leistungsvergleich für regelmäßig durchführbare, einfache Arbeiten in der Werkstatt und zum Teil auch im Büro möglich. In diesen

Fällen wird meist eine bestimmte Arbeitsleistung vorgeschrieben, die auf Einhaltung überwacht wird, z. B. eine bestimmte Anzahl reiner Buchungen je Tag oder eine festgelegte Zahl von Schemabriefen oder Seiten täglich. Neben dieser Beobachtung der Leistung in der Zeiteinheit ist aber besonders in den Fällen, wo diese „Leistungsdichte“ nicht einwandfrei festgestellt werden kann (was bei vielen kaufmännischen Arbeiten zutrifft), eine genaue Einhaltung bestimmter Arbeitsfristen je Tag oder je Monat erforderlich. Nur so ist es möglich, über die Höhe der zur Verfügung zu stellenden Arbeitsleistung zwischen den Betrieben und den Angestellten zu meßbaren Vereinbarungen zu gelangen. Je stärker die Arbeitszeit durch Mengenvorschriften oder Stückentlohnung ausgenutzt wird, desto dringlicher stellt sich für den Arbeitenden wie für den Betrieb die Frage nach der Arbeitswilligkeit und der körperlich bedingten Arbeitsmöglichkeit; die Ermüdungs- und Unlusterscheinungen machen bei zu lange ausgedehnter Arbeitszeit unter Umständen die Vorteile der hohen Leistungsmöglichkeiten in der Zeiteinheit zunichte. Zweckmäßige Pauseneinteilung und bestimmte Begrenzung der täglichen Arbeitszeit erwachsen daraus als notwendige Folgerungen, denen allerdings die Erfordernisse der Betriebe nicht immer ohne weiteres entsprechen.

Früher war man einfach der Meinung, daß die Arbeitsleistung entsprechend der Arbeitszeit stiege, und man forderte ohne Rücksicht auf körperliche, seelische und andere Hemmungen vielfach Arbeitszeiten, die den Angestellten und Arbeitern nur wenig Spielraum für ihre persönlichen und familiären Wünsche ließen. Sehr häufig war natürlich die Arbeitszeit dann ein reines „Absitzen“, sofern die Kontrolle nur einigermaßen nachließ; von einer vollen Hingabe der Leistung konnte nur in seltenen Fällen die Rede sein, vielfach war die Arbeitszeit reiner Bereitschaftsdienst: man wartete auf Betätigung. Dies letztere war besonders im Einzelhandel der Fall, wo die Käufer je nach Belieben von morgens früh bis spät in die Nacht hinein zum Kaufen erscheinen konnten und demgemäß die Verkäufer zur Stelle sein mußten. Selbst Sonntags waren vielfach die Geschäfte geöffnet.

In Deutschland sind diese Verhältnisse seit langem gesetzgeberisch geregelt, was nicht nur für die Angestellten, sondern auch für die Betriebe durch Straffung des Arbeitsablaufs vorteilhaft ist. In den Bürobetrieben des Großhandels und der Industrie lagen im allgemeinen die Verhältnisse zwar schon immer günstiger, doch waren auch hier Arbeitszeiten von 12 Stunden und darüber und Sonntagsdienst früher nicht selten.

Nach einer Erhebung der Reichskommission für Arbeiterstatistik hatten im Jahre 1893 über 80% der Kaufmannsgehilfen eine Arbeitszeit von über 12 Stunden täglich, etwa 60% eine solche über 13 Stunden und fast 45% noch eine über 14 Stunden. Schon 1903 stellte eine amtliche Erhebung über die Arbeitszeit in den Kontoren hingegen fest, daß von fast 70 000 Gehilfen in 13 700 Betrieben 15% unter 8 Stunden arbeiteten und nur 12% mehr als 10 Stunden; fast 73% der hier erfaßten Personen hatten also schon damals eine Arbeitszeit von 8—10 (größtenteils 8—9) Stunden. Etwa zur gleichen Zeit betrug die Höchstarbeitszeit erwachsener Fabrikarbeiterinnen gesetzlich noch 11 Stunden, aber es hatten doch schon etwas über die Hälfte der Arbeiterinnen Arbeitszeiten unter 10 Stunden am Tag.

In der Folgezeit wurden durch die Gewerbeordnung für die technischen und kaufmännischen Betriebe gewisse Mindestforderungen aufgestellt; so mußte seit 1900 den Angestellten in offenen Verkaufsstellen und dem kaufmännischen Personal in Handwerksläden nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine Ruhezeit von mindestens 10 Stunden und mehr (je nach der Betriebsgröße — zwei oder mehr Hilfskräfte — oder der Ortsgröße — über 20 000 Einwohner) und eine Mittagspause von mindestens 1½ Stunden gewährt werden, was täglich 11½ bis 12½ Stunden Höchstarbeitszeit bedeutete. Vor dem Kriege war in offenen Verkaufsstellen eine Arbeitszeit von 10 Stunden noch allgemein üblich, wenn auch in einzelnen Fällen geringere Zeiten vorkamen.

Erst durch die Gewerkschaften und den Aufbau der Tarifverträge wurde nach dem Kriege eine scharfe Senkung erreicht, die ausging von der Internationalen Arbeitskonferenz in Washington (1919), die durch das Internationale Arbeitsamt in Genf einberufen wurde. Diese Konferenz forderte die allgemeine Einführung des Achtstundentages, ohne allerdings damit durchzudringen. In Deutschland wurde zwar grundsätzlich der Achtstundentag eingeführt, aber sowohl die Verordnung vom 21. Dezember 1923 als auch das Arbeitszeitgesetz vom 14. April 1927 ließen wesentliche Abweichungen zu. Durch behördliche Anordnung, durch Vereinbarung im Tarifvertrage und in Notfällen durch einseitige Bestimmung des Betriebsleiters war eine Erhöhung auf 10 Stunden möglich; bei Notstandsarbeiten und bei dringenden Fällen des Gemeinwohls kann sogar über 10 Stunden hinausgegangen werden. Eine Verkürzung für gesundheitsgefährliche Betriebe und eine Erlaubnis der Sonntagsarbeit — die im übrigen allgemein verboten wurde — für gewisse Betriebe (Verkehr, Gastwirtsgewerbe u. a.) war daneben vorgesehen. Beginn und Ende der Arbeitszeit sowie die Pausen sollten durch die Arbeitsordnungen vereinbart werden.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, daß nunmehr die Mehrarbeit besonders vergütet werden soll; allerdings sind auch hier viele Ausnahmen vorgesehen, so bei Arbeitsbereitschaft, Bewachung, Instandhaltung oder in Saisonbetrieben, wenn sie durch später verkürzte Arbeitszeit wieder ausgeglichen wird.

Als Erfolg dieser gesetzlichen Maßnahmen konnte im Jahre 1929 eine Umfrage des Deutschen Handlungsgesellenverbandes bei 166 000 Mitgliedern feststellen, daß nur noch 7% der erfaßten Personen mehr als 54 Stunden wöchentlich arbeiteten; über 71% arbeiteten unter 48 Stunden, weitere 10% zwischen 48 und 51 Stunden. Dabei wurde allerdings die gelegentliche Mehrarbeit nicht erfaßt. Besonders aufschlußreich war die Erfahrung, daß mit steigendem Einkommen der Anteil derer wächst, die unter 48 Stunden arbeiten; regelmäßig lange Arbeitszeiten wurden im Kleinhandel (hier besonders im Drogen-, Eisenwaren- und Lebensmittelhandel), im Hotel- und Gastwirtsgewerbe und bei den Auskunfteien festgestellt. Besonders bei den einfachen Tätigkeitsgruppen, vor allem den Verkäufern, und in kleinen Städten lagen die Arbeitszeiten noch in großem Umfang über 48 Stunden wöchentlich; in Städten mit über ½ Million Einwohnern hatten fast 80% der Kaufmannsgehilfen den Achtstundentag. Von den zweiten Verkäufern arbeiteten noch 30% über 54 und 56% über 51 Stunden, von den zweiten Dekorateurs und Filialleitern etwa 25% über 54 und fast die Hälfte über 51 Stunden. Trotz der gesetzlich vorgesehenen Regelung einer „angemessenen“ Bezahlung der Mehrarbeit erhielten über 80% der Überstunden leistenden Angestellten überhaupt keine Vergütung, bei den übrigen war die Bezahlung durchaus ungenügend; so besonders in Ostpreußen.

Starke gelegentliche Mehrarbeit wird neben dem Einzelhandel besonders bei den Banken, im Verkehrsgewerbe und beim Großhandel gefordert. Hier wird besonders der Einfluß der Tarifverträge deutlich, da festgestellt werden konnte, daß beim Bestehen von Tarifverträgen immerhin ein Fünftel der Beteiligten eine Bezahlung für ihre Überarbeit erhielten, dagegen bei den tariflich nicht erfaßten Kaufmannsgehilfen nur 9% für die geleistete Mehrarbeit entschädigt wurden. Da es sich bei der Erhebungszeit um einen Zeitraum der Hochkonjunktur handelt, werden in der darauffolgenden Krise die Verhältnisse sich sehr verschlechtert haben.

Zur Frage der Arbeitszeit gehört endlich auch der Urlaub, den der kaufmännische Angestellte erhält. Die Tatsache, daß gerade die kaufmännischen Angestellten schon frühzeitig in den Genuß des Urlaubs gekommen sind, der später in den Tarifverträgen eine allgemeine Regelung gefunden hat, diese verhältnismäßig leichte Regelung des Urlaubs hängt in etwa mit der Natur der kaufmännischen Arbeit zusammen. Dort, wo erfahrungsgemäß mit stillen Zeiten gerechnet werden kann, ist eine vorübergehende Stellvertretung innerhalb der Nebenarbeiten möglich. Dazu kommt, daß sich gewisse Buchhaltungs- und Abrechnungsarbeiten auf bestimmte Termine (Monatsende) zusammendrängen oder auch für einige Zeit aufspeichern lassen. In anderen Fällen stehen Aushilfskräfte (im Warenhaus etwa

frühere Angestellte) zur Verfügung, wenn es sich um nicht vorbereitbare oder auf-schiebbare Arbeiten (Verkauf) handelt. Endlich kann durch Verlegung der Urlaubszeiten in die Wintermonate ein Ausgleich in den Beurlaubungen herbeigeführt werden. Die organisatorische Einfügung des Urlaubs in den Betriebsablauf bietet also hier weniger Schwierigkeiten als beispielsweise bei den technischen Angestellten und den Arbeitern.

Anhang: Ausgehend von den Überlegungen, daß der Urlaub nur wenig nützt, wenn er nicht fruchtbringend und erholend für Körper und Geist angewendet wird, daß ferner nach den Anstrengungen der täglichen Arbeit die Teilnahme an den Genüssen des Lebens und den Kulturerrungenschaften der Zeit jedem Volksgenossen ermöglicht werden müsse, endlich aber besonders von der Überzeugung, daß ohne angemessene Ruhe- und Erholungszeiten weder die sachliche Leistung noch die innere Zufriedenheit der Menschen mit ihrem Dasein auf die Dauer erhöht oder nur aufrecht erhalten werden könne, wurde kurz nach der nationalen Umwälzung die Gemeinschaft „Kraft durch Freude“ im Rahmen der Deutschen Arbeitsfront gebildet.

Zu Beginn der industriellen Entwicklung war unter dem Einfluß der liberalen Wirtschaftslehre ein großer Teil der Unternehmer der Ansicht, daß mit der Zahlung des Lohnes die zur Verfügung gestellte Arbeitskraft abgegolten sei. Zwar wurde vielfach das Verhältnis zwischen dem Betriebsinhaber und seinen Mitarbeitern in einer Art hausväterlicher Fürsorge gehalten; doch blieb auch bei dieser Form, selbst wenn sie nicht nur streng, sondern auch wohlwollend war, für den eigenen Willen und das Familienleben oft nur wenig Raum. Ganz abgesehen davon gingen im Laufe der Entwicklung zum Großbetrieb diese immerhin menschlichen — hin und wieder auch unmenschlichen — Beziehungen verloren. Allerdings mußten unter dem Druck der sozialen Unruhe sowohl die Betriebe als auch der Staat nach Mitteln suchen, um der steigenden Unzufriedenheit zu begegnen. Das Ergebnis waren soziale Maßnahmen, die vielfach erstaunlichen Umfang annahmen und erhebliche Aufwendungen seitens der Betriebe — mittelbar und unmittelbar — erforderten. Sie erreichten jedoch ihren Zweck nur halb, da sie einmal im wesentlichen auf die Betriebe sich beschränkten und nur in Ausnahmefällen — bei besonderem Bedürfnis — auch auf den Kreis der Familie zurückgriffen und ferner, was fast ebenso wesentlich war, das persönliche Verhältnis zwischen Betriebsleitung und Mitarbeitern oft so gespannt war, daß alle Leistungen der Betriebe nur noch mit mehr Mißtrauen erwidert wurden. Erst die Überwindung des Klassenkampfes und die mit Macht und Erziehung in Angriff genommene Schaffung einer echten Betriebsgemeinschaft gaben die Möglichkeit, die vielfach von den Unternehmern schon bisher gemachten Anstrengungen mit Aussicht auf Erfolg zu verstärken, sie einheitlich und zielvoll zusammenzufassen und vor allem zu erweitern.

Der Grundgedanke ist, daß durch sinnvolle Gestaltung der Freizeit dem Betriebe und der Gesamtwirtschaft unmittelbar und mittelbar Vorteile in der Leistung entspringen müssen und daß gleichzeitig den Arbeitenden aller Stufen ein Mehr an Lebens- und Schaffensfreude gegeben und ihr Selbstvertrauen, aber auch ihr Ansehen in der Volksgemeinschaft gehoben werden könne. So werden Vorstellungen guter Theaterkunst und Musik, Führungen durch Museen und Kunstausstellungen, Sportkurse, Kleinkunst, akrobatische und tänzerische Vorführungen aller Art eingerichtet, Lese- und Ausspracheabende veranstaltet, jede Art künstlerischer, handwerklicher und spielerischer Betätigung gepflegt. Besonderer Wert wird auf die zweckentsprechende Ausnutzung der Urlaubstage gelegt, der einzelne Mitarbeiter soll seinen Urlaub nicht in den eigenen vier Wänden verbringen, sondern soll andere Gebiete seines Vaterlandes und Volksgenossen aus anderen Stämmen und anderen Berufszweigen kennenlernen. Zugleich soll durch die Überwindung des Standpunktes, daß Reisen lediglich das Vorrecht der oberen Schichten sei, das Selbstvertrauen und die Zufriedenheit der finanziell schlechter Gestellten bestärkt werden.

Unter dem Einfluß der von der Gemeinschaft „Kraft durch Freude“ angeregten gemeinsamen Ferienfahrten ist jetzt mancherorts eine neue Art der Urlaubsregelung anzutreffen: der Betrieb ruht zeitweilig ganz oder teilweise — nur die notwendigsten Büro- und Unterhaltungsarbeiten werden verrichtet — und entläßt im übrigen Alle gleichzeitig in den zu einem Teil



gemeinsamen Urlaub. Diese Art ist natürlich nicht in allen Geschäftszweigen durchführbar, im Handel und Verkehr und Bankwesen wohl am wenigsten, aber auch in Betrieben mit durchgehendem Verfahrensbetrieb nur schwer (Hochöfen, Chemiebetriebe), am leichtesten wohl in Fertigungsbetrieben, die auf Lager arbeiten können und ihre Handelsabteilung weiter laufen lassen, aber auch in Betrieben mit mehreren gleichartigen Teilbetrieben, von denen einer oder mehrere abwechselnd stillgelegt werden (Bergwerke mit mehreren Schächten). Mehrkosten durch Mehreinstellungen würden bei dieser Handhabung weitgehend in Fortfall kommen, zum Teil durch Ansammlung der Aufträge und bessere Ausnutzung der Anlagen sogar betriebliche Vorteile sich ermöglichen lassen, obwohl natürlich ein großer Teil der Kosten weiterläuft. Immerhin wäre es durchaus denkbar, daß durch entsprechende Einteilung der Arbeit die Mehrkosten des Urlaubs überhaupt ausgeglichen werden könnten, was besonders dann der Fall sein wird, wenn die Betriebe im ganzen nicht voll beschäftigt sind. Andererseits sind natürlich die gemeinsamen Ferienfahrten fast nie ohne einen Kostenzuschuß der Betriebe durchzuführen; darüber hinaus aber werden durch Ausnutzung der Massenbeteiligung erhebliche Kostenvorteile möglich. Die zeitliche Ansetzung aller gemeinsamen Veranstaltungen, vor allem der Urlaubsfahrten, muß daher naturgemäß auf die Bedürfnisse der einzelnen Betriebe Rücksicht nehmen. Jedenfalls stellt die Durchführung aller dieser Maßnahmen an die Betriebsleitung eine ganze Reihe von organisatorischen und wirtschaftlichen Erwägungen. Im ganzen aber werden vor allem die mittelbaren Vorteile in Gestalt einer besseren Betriebsgemeinschaft alle organisatorischen Störungen und Kosten übertreffen, so daß die Einrichtung der Gemeinschaft „Kraft durch Freude“ — über alle technischen Schwierigkeiten in Einzeldingen hinaus — als wesentlicher Beitrag zur Befriedigung und Leistungssteigerung der Betriebe anzusehen ist. Daß natürlich mehr noch die geistige und körperliche Kräftigung der Bevölkerung ausschlaggebend ist, soll hier nur vermerkt werden.

Mit dem einzelnen Wirtschaftsbetrieb arbeitet besonders eng zusammen das Amt für Schönheit der Arbeit. Es hat die Aufgabe, den Gedanken des hellen, freundlichen und sauberen Arbeitsplatzes bei Betriebsführern und Gefolgsleuten in die Tat umzusetzen. Die Aufbringung der Mittel für die betrieblichen Maßnahmen ist Sache des Unternehmers, was die Arbeit des Amtes natürlich wesentlich erschwert. Abgesehen von der Hebung der Zufriedenheit der Gefolgschaft kann abseits stehenden Unternehmern gegenüber darauf aufmerksam gemacht werden, daß bei freundlichen, hellen, sauberen und bequemen Arbeitsplätzen die Leistung, Genauigkeit und Sauberkeit der Arbeit steigt, daß ferner ganz andere Möglichkeiten der Organisation der Arbeit in Frage kommen. Die Aufwendungen für die Verschönerung des Arbeitsplatzes machen sich also unmittelbar durch die Hebung des Arbeitertrages bezahlt.

**4. Die Höhe der Entgelte.** Über die tatsächliche Höhe der Entgelte für die kaufmännischen Mitarbeiter sind erst in der Nachkriegszeit Erhebungen angestellt worden, die einen einigermaßen zutreffenden Einblick in die Verhältnisse ermöglichen.

Vor dem Kriege sind mehrfach Versuche privater und öffentlicher Stellen gemacht worden; sie blieben jedoch fast immer unvollkommen, weil der Kreis der erfaßten Personen nicht weit genug gezogen wurde. Bei einer Erhebung des Verbandes Deutscher Handlungsgehilfen aus dem Jahre 1890, der etwa 1000 Fragebogen an Betriebe verschickte, ergab sich, daß bei freier Station als geringstes Gehalt 240 M und als Durchschnittsgehalt 540 M im Jahr, bei nicht freier Station 720 M und 1080 M im Jahr in Städten bis 20 000 Einwohnern die Regel bildete. Auch andere Versuche (etwa 1890), aus den Listen der offenen Stellen bei den Verbänden, die Gehaltsangebote der Arbeitgeber enthielten, Schlüsse zu ziehen, kamen zu dem Ergebnis, daß etwa die Ladenangestellten je nach dem Wirtschaftszweig oder den Ortsverhältnissen bei voller Selbstbeköstigung 1000—1500 M im Jahre erhielten. Für weibliche Angestellte wurden in Berlin in den Jahren 1893—1898 für Verkäuferinnen Gehälter von etwa 57—62 M, für Kontoristinnen von 62—70 M monatlich ermittelt (Schmollers Jahrbuch 1899, S. 199.). In Leipzig betrug im Jahre 1899 das Durchschnitts-Monatsgehalt für Verkäuferinnen sogar nur 52,90 und für Buchhalterinnen 56,85 M (Krause: Soziale Praxis, 1899).

Die erste größere Fragebogenerhebung von Einzelpersonen, die 1902 vom Verein Deutscher Kaufleute durchgeführt wurde, ermittelte Jahresdurchschnittsgehälter für Buchhalter von 1890 M und für Verkäufer von 1460 M im Jahr. Zum ersten Male wurde hierbei auch die Tatsache der Gehaltssteigerung mit dem Lebensalter zahlenmäßig belegt: von einem Durchschnittsalter um 20 Jahre bis zu einem Alter von 40—49 Jahren stiegen die Gehälter der Buchhalter von 920 auf 2440 M, die der Verkäufer von 790 auf 2550 M im Jahr.

Aus dem Jahre 1903 liegt eine erste amtliche Ermittlung vor, die 150 000 Personen umfaßte und aus der hervorgeht, daß im Durchschnitt an diese Personen ein Jahresgehalt von 2064 M gezahlt wurde; je nach dem Lebensalter staffelte sich das Einkommen von 1063 M (14—20 Jahre) bis auf 2404 M (45—50 Jahre). Die vom Deutschnationalen Handlungsgehilfen-Verband 1908 durchgeführte Erhebung, die sich auf etwa 33 000 Fragebogen stützte,

stellte 1710 M fest; das 1914 von der Reichsversicherungsanstalt für Angestellte aus über 1 Million Versicherungskarten ermittelte durchschnittliche Jahreseinkommen betrug dagegen 1940 M.

Die Verschiedenartigkeit der Erhebungen erschwert eine Beurteilung der Ziffern ungenügend. Sowohl die Unterschiede im Lebensalter und Familienstand, als auch die nach Geschäftszweigen, Gebieten (Großstadt—Land) und Tätigkeitsgruppen müssen Beachtung finden. Endlich spielt auch die Tatsache, daß bei den Erhebungen der Angestellten-Verbände von vornherein eine gewisse Auswahl schon durch die Verbandszugehörigkeit und die Ausfüllung der Fragebogen stattfindet, eine wichtige Rolle. Bei den einigermaßen vergleichbaren Altersklassen von 20—25 und 25—30 Jahren der zuletzt genannten drei Erhebungen von 1903, 1908 und 1914 sind die Jahresdurchschnittsgehälter annähernd in gleicher Höhe ermittelt worden: 1470 M in der Altersklasse von 20—25 Jahren, 2000 M in der Klasse von 25—30 Jahren. Aus den Ermittlungen des Deutschnationalen Handlungsgehilfen-Verbandes ging weiter hervor, daß 48% der erfaßten Personen bis 1500 M und 75% bis 2000 M jährlich verdienen.

Für die Nachkriegszeit liegen zunächst nur die fortlaufenden Veröffentlichungen der Angestelltenversicherung und der Tarifstatistiken vor, die jedoch neben den kaufmännischen auch die technischen Angestellten mit umfassen. Auch hier zeigt die erstere, daß über 60% der erfaßten Angestellten — im ganzen 1,9 Millionen von den etwa 3 Millionen Personen — in den Klassen bis 2400 RM Jahresgehalt ihre Beiträge entrichteten; auch die Tarifstatistiken ergaben etwa das gleiche Bild. Insgesamt waren jedoch weder nach Alter und Familienstand, noch nach den örtlichen, betrieblichen und durch die verschiedenartige Tätigkeit bedingten Verhältnisse die erhaltenen Zahlen sonderlich aufschlußreich. Nach dem Kriege sind ebenso wie bei den Löhnen der Arbeiter die Gehälter der Angestellten zum größten Teil durch Tarifverträge zwischen den Verbänden der Arbeitgeber und der Angestellten geregelt worden. Auch diese weisen natürlich zwischen den Gewerbegruppen und den Vertragsgebieten des gleichen Gewerbes große Unterschiede auf.

Für das Bankgewerbe in Berlin, wo die höchsten Sätze gelten, waren folgende Sätze gültig: (Siehe nebenstehende Tabelle.)

Für verheiratete Angestellte waren die Sätze je nach der Kinderzahl höher; für Verheiratete mit 1 Kind etwa um 13% (Gruppe III), 16% (Gruppe II) und 21% (Gruppe I). Über die Festlegung der Gruppen siehe oben S. 72.

Für weibliche Angestellte sind im allgemeinen niedrigere Sätze maßgebend, die jedoch je nach der Gewerbe- oder Tätigkeitsgruppe und auch örtlich ein ver-

Tarifliche Monatsgehälter männlicher, lediger kaufmännischer Angestellten im Bankgewerbe von Berlin (Sonderklasse) im 15. Berufsjahr (Endgehalt):

Jahresdurchschnitt	Gruppe		
	III	II	I
1929	414,70	338,00	261,25
1930	414,70	338,00	261,25
1931	389,85	317,70	245,50
April 1932	343,00	279,60	216,10
April 1934	343,00	279,60	216,10

schiedenes Maß der Abweichung zeigen. So sind etwa die Gehälter weiblicher Bankangestellten in Berlin in den Gruppen I und II um 5% niedriger, in der Gruppe III dagegen gleich hoch wie die der männlichen Angestellten, ein Verhältnis, das nach Ortsgebieten gleich ist. (Im Einzelhandel sind die weiblichen Gehälter in Berlin um etwa 20%, in Breslau dagegen nur um etwa 11% niedriger als die ihrer männlichen Berufskameraden; dagegen liegen die Gehälter der gleichen Gruppen der Männer in Berlin um fast 14%, in Köln sogar um fast 20% höher als in Breslau.)

Obwohl wegen der verschiedenen Einteilung nach Tätigkeitsgruppen zwischen den einzelnen Gewerbegruppen ein Vergleich kaum möglich ist, scheinen doch in der Textilindustrie, im Großhandel und in der Chemischen Industrie die Gehälter der kaufmännischen Angestellten am niedrigsten zu liegen. Verhältnismäßig hoch

sind sie im Bank- und Bekleidungsgewerbe in allen Tätigkeitsgruppen und im Einzelhandel bei den gehobenen Tätigkeiten.

Sehr aufschlußreich ist die Erhebung, welche der Deutschnationale Handlungsgehilfen-Verband in den Jahren 1929/31 durchführte, und die 166 000 kaufmännische Angestellte umfaßte. Das Ergebnis war ein Durchschnittsgehalt einschließlich aller monatlichen Zuwendungen von 260 RM für alle erfaßten Personen. Es wurden dabei vier „ideale“ Tätigkeitsgruppen gebildet, deren Gehälter im Durchschnitt betragen:

für einfache Tätigkeit . . . . .	142 RM monatlich
für qualifizierte Tätigkeit . . . . .	227 „ „
für selbständige Tätigkeit . . . . .	347 „ „
für schwierig-verantwortliche Tätigkeit . . . . .	493 „ „

Sehr klar ergab diese Untersuchung auch die Staffelung nach dem Alter; fast 20% der erfaßten Angestellten war unter 20 Jahre alt und bezog ein Gehalt unter 132 RM im Monat einschließlich aller Zuwendungen. Erst mit 46—50 Jahren wird das Höchsteinkommen von 422 RM erreicht. Von den einzelnen Tätigkeitsgebieten werden die Buchhalter, Korrespondenten, Kalkulatoren, Statistiker, Lageristen und die Verkaufshilfspersonen am niedrigsten bewertet, also im großen und ganzen die Tätigkeit, die als kaufmännische Nebenarbeit gekennzeichnet wurde. Etwa die Hälfte aller ersten Expedienten, Fakturisten, Dekorateure, ja sogar der Rayonchefs in Warenhäusern, 60% der ersten Lageristen und drei Viertel aller ersten Verkäufer liegen in ihrem Einkommen noch unter der Grenze von 250 RM im Monat. 43% aller Angestellten bezogen bis 200 RM im Monat, 60% bis 250 RM; im Großhandel verdienen sogar 65%, im Einzelhandel sogar 78% weniger als 250 RM. Dabei liegen im Lebensmittel- und Exportgroßhandel, im Textil-, Eisen- und Lebensmittelkleinhandel, im Drogen-, Buch- und Schreibwarenkleinhandel, im Tabakkleinhandel und in den Warenhäusern die Einkommensziffern am ungünstigsten.

Man wird bei der Beurteilung dieser Ziffern nicht vergessen dürfen, daß sie nicht ohne weiteres als maßgebend für die Lage der einzelnen Sparten der deutschen kaufmännischen Angestelltenschaft anzusehen sind. Nur ganz bestimmte Kreise gehörten den Verbänden an; vor allem die, welche auf Grund besonderer Leistungen oder Beziehungen, auf Grund hoher Fähigkeiten oder Vorkenntnisse sich Vorteile gegenüber ihren Berufsgenossen verschafften oder zu verschaffen hoffen, neigten allgemein den Verbänden wenig zu. Das gilt für hochbezahlte Kräfte besonders; das Bild der Erhebung wird daher zu dunkel gemalt sein. Immerhin zeigt ein Vergleich mit den Tarifen, daß allzu große Abweichungen nicht bestehen. Insgesamt ergibt sich, daß für einen sehr großen Teil der kaufmännischen Angestellten, besonders der unteren Tätigkeits- und Altersgruppen, die gezahlten Gehälter unter den Einkünften der Arbeiter liegen, eine Tatsache, die in den letzten Jahren eine ganz eigenartige Problematik der Angestelltenschaft herbeigeführt hat.

Bei den Entgelten ist zu unterscheiden: die Roh- und Reinbezüge der Angestellten sowie die Aufwendungen, die dem Wirtschaftsbetrieb entstehen. Das Roheinkommen des Angestellten setzt sich zusammen: aus dem Grundgehalt, den tariflichen Zulagen sowie den von Fall zu Fall vereinbarten Leistungszulagen (die bis zu 5% der tariflichen Bezüge gehen). Von diesem Roheinkommen gehen die gesetzlichen Abzüge (für Steuern und Versicherungen) ab: das Reineinkommen der Angestellten. Der Wirtschaftsbetrieb hat außer dem erwähnten Entgelt (Roheinkommen des Angestellten) noch den auf ihn entfallenden Anteil an den Sozialabgaben zu tragen, so daß sich die Gesamtaufwendungen stellen auf: 1. das vereinbarte Entgelt (zuzüglich aller Nebenentgelte); 2. den eigenen Anteil des Be-

triebes an den Sozialabgaben sowie 3. die Kosten für die Abführung der Abzüge an die öffentlichen Kassen.

Aus einer Berechnung der oben erwähnten Erhebung über die Einkommen der Bankangestellten geht hervor, daß sich der Unterschied zwischen dem, was der Angestellte tatsächlich erhält (Reineinkommen) und dem, was der Betrieb insgesamt aufzuwenden hat, nicht weniger als 29% des als Durchschnitt ermittelten monatlichen Reineinkommens in Höhe von 242 RM (nach Abzug des 13. Monatsgehalts nur 220 RM) beträgt. Den letzteren Betrag erhält der Angestellte ausbezahlt, wohingegen dem Bankbetrieb insgesamt 311 RM an Aufwendungen im Durchschnitt erwächst. Hierin sind die Kosten für die Einbehaltung und Abführung der Abzüge nicht enthalten.

**5. Anhang: Der Lohn des Arbeiters.** Obwohl im Rahmen dieses Buches mehr die kaufmännische Seite des Wirtschaftsbetriebes zur Darstellung kommt und die Ausführungen über das Entgelt demnach die Bezahlung der kaufmännischen Mitarbeiter behandeln, ist es doch notwendig, an dieser Stelle einiges über die Entlohnung der technischen Mitarbeiter, insbesondere der Handarbeiter, zu sagen. Dies ist nicht nur deshalb erforderlich, weil die Arbeitslöhne in der gesamten Industrie einen oft entscheidenden Teil der Kosten ausmachen, sondern vor allem, weil die Kenntnis ihrer verschiedenen Arten und Formen für die kaufmännische Leitung im Hinblick auf die Art der Kostenzusammensetzung, auf das Verhältnis zur Leistung des einzelnen und zur Leistung im ganzen, auf die Organisation der Abrechnung und damit des gesamten Betriebes, nicht zuletzt aber auch auf die Stimmung und damit die Leistungswilligkeit der Gefolgschaft wichtig ist.

Für den Wirtschaftsbetrieb gilt es, die Lohnform zu finden und anzuwenden, die jedem einzelnen die Möglichkeit und den Anreiz zur Hergabe seiner Höchstleistungsfähigkeit gibt, ohne daß körperliche oder seelische Schäden auftreten. So einfach und klar jedoch diese Forderung lautet, so schwierig und ungewiß ist ihre Verwirklichung. Zwar ist die Arbeit im technischen Betriebe, die hier behandelt wird, vorwiegend Arbeit von Hand oder an einer Maschine und als solche einer genauen (mengenmäßigen) Leistungsmessung weit eher zugänglich als die stark geistig untermischte Tätigkeit im kaufmännischen Betrieb, insbesondere die hier vorhandene Grundarbeit. Die völlige Trennung von Denk- und Handarbeit im Verfolg der Arbeitsteilung ist jedoch bisher keineswegs gelungen und vor allem wohl nur in sehr unterschiedlichem Ausmaß überhaupt möglich, so daß also auch zur Ausführung der Handarbeit mehr oder minder große Kenntnisse, Erfahrungen und Überlegungen notwendig bleiben. Abgesehen aber davon stecken im Lohn zu viele Bestimmungsgründe, deren rechnerische Erfassung schwierig, ja teils unmöglich ist, als daß eine unmittelbare Kopplung mit der Leistung, die für den Betrieb am zweckmäßigsten wäre, durchgeführt werden könnte.

Die Gründe liegen einmal in der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit des Arbeitenden selbst, in seiner beruflichen Ausbildung (gelernt — ungelernt), seinen persönlichen Verhältnissen (Geschlecht, Alter, Familienstand, Kinderzahl), seinen Ansprüchen im Hinblick auf den Lebensunterhalt (Existenzminimum, angemessene Lebensweise), seinem mittel- und unmittelbaren Arbeitsaufwand (Verbrauch an Nahrung, Kleidung, Nerven) u. a. Sie liegen ferner in der Art der Arbeit begründet, die ganz verschiedene Grade von körperlicher und geistiger Anstrengung, Geschicklichkeit und Aufmerksamkeit, aber auch von Opfern an Freizeit (Nachtarbeit, Sonntagsdienst), an natürlicher Lebensweise (Bergbau, Tunnelbau, Wasserbau), ja sogar an Gefahr für Gesundheit oder Leben erfordert. Ferner spielt die Güte der gelieferten Arbeit und die dazu benötigte Arbeitszeit, nicht zuletzt aber auch der erzielte Geschäftserfolg durch die Erzeugnisse der Arbeit, der letztlich vom Markt bestimmt wird, eine ausschlaggebende Rolle.

Je nach der stärkeren Betonung oder Vernachlässigung dieser oder ähnlicher Bestimmungsgründe in Verbindung mit dem Bestreben des Betriebs, Höchstleistungen an Menge, Güte und Wert zu erzielen, haben sich die gebräuchlichen Lohnformen entwickelt; die wesentlichsten sollen im folgenden kurz beschrieben und beurteilt werden.

Alle bestehenden Lohnformen gehen letztlich in ihrer Berechnung auf Leistung in der Zeiteinheit zurück; das gilt vom sog. Stücklohn und ebenso von den reinen Zeitlöhnen. Während jedoch beim Zeitlohn nur der Lohnsatz je Zeiteinheit fest ist, und die in dieser Zeiteinheit vollbrachte Leistung lediglich durch die unterschiedliche Höhe des Lohnsatzes bewertet wird, wird beim Stücklohn unmittelbar für die Leistung in der Zeiteinheit ein fester Geldbetrag angesetzt, so daß also der Lohnsatz je Zeiteinheit nur über die in dieser Zeit vollbrachte Leistung, die Stückleistung, zu erkennen ist. Es ist klar, daß die letztere Art der Entlohnung, die je Stück, nur dann anwendbar ist, wenn die für die Leistung aufzuwendende Zeit in möglichst festen und engen Grenzen ein für allemal bestimmt

werden kann. Dazu ist ferner notwendig, daß der Arbeitsgang selbst oder die einzelnen zu verrichtenden Arbeiten nicht nur genau bekannt, sondern auch für eine gewisse, längere Zeit, unverändert bestehen bleiben.

Daher muß der Stücklohn überall da versagen, wo die Arbeiten häufig wechseln oder die Art der Ausführung mehr oder minder dem Ausführenden selbst überlassen bleibt, weil dann entweder die Geldsätze je Stück fortdauernd verändert werden müßten oder aber die Neben- und Einrichtungszeiten — die der festen Bemessung sehr viel schwerer zugänglich sind — zu groß würden. Ebenso muß der Stücklohn dort scheitern, wo die Arbeitszeit je Stück sehr unterschiedlich ist durch Umstände, die nicht in dem Arbeitenden begründet liegen. Das hat zu einem genauen Studium der Arbeitsvorgänge geführt, das heute fast zu einer eigenen Wissenschaft entwickelt worden und in Deutschland im „Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung“ (Refa) zusammengefaßt ist. Erst mit einer eingehenden Festlegung der Arbeitsvorgänge, die bis zur Beobachtung einzelner Handgriffe ging, wurde es möglich, den für diese Arbeit notwendigen Aufwand an Zeit festzustellen. Der Zeitnehmer wurde zu einer der wichtigsten Personen in der Werkstatt.

Wesentlich erleichtert wird die Feststellung der Zeit natürlich dann, wenn die Bearbeitung der einzelnen Stücke mittels Maschinen erfolgen kann, da diese Maschinen mit je nach dem Werkstoff bestimmten Umdrehungszahlen und Vorschubgeschwindigkeiten der Werkzeuge arbeiten. Die einfachen mechanischen Vorgänge, wie Bohren, Stanzen, Sägen, Walzen, sind dabei am leichtesten feststellbar, während bei Dreh- und Fräsmaschinen infolge der vielfachen, oft entwickelten Möglichkeiten verschiedener Geschwindigkeiten je nach der Beschaffenheit der Werkstücke und Werkzeuge nach Form und Werkstoff die Berechnung (ein Teilgebiet der sog. technischen Vorkalkulation) wesentlich schwieriger ist. Bei Arbeiten mit nur teilweiser Maschinenverwendung ist eine Rechnung vielfach nicht mehr möglich, sondern es muß nach Schätzungen auf Grund von Erfahrungswerten die Zeit festgestellt werden (Schneiderei, Tischlerei, Schlosserei).

Doch ist dabei zu beachten, daß die reine Zeit der Maschinenarbeit oft nur gering ist gegenüber den erforderlichen Nebenzeiten, z. B. der Einrichtung von Werkzeug und Maschine, der etwa noch erforderlichen Handarbeitszeit, den Griffzeiten und sonstigen Verlustzeiten (etwa zum Schärfen der Werkzeuge usw.). Auch muß das Verhältnis zwischen den Vorarbeiten für die Festlegung des Arbeitsgangs sowie der Zeitnahme und den zu fertigenden Stückzahlen lohnend sein; für einzelne oder wenige Stücke sind diese teuren Vorarbeiten niemals wirtschaftlich, da es dann oft billiger ist, diese Vorarbeiten zu sparen, selbst wenn die Herstellung an sich dadurch kostspieliger bleiben würde. Daher behilft man sich in solchen Fällen meist mit rohen Schätzungen, die auf der Sammlung von Erfahrungswerten oder dem Vergleich mit früheren, ähnlichen Arbeiten beruhen. Selbst bei der Reihen- und Massenfertigung wird die Zeit durchaus nicht immer für alle Teilarbeiten genau festgestellt; auch hier werden nur die wichtigsten oder häufig vorkommenden Arbeiten herausgegriffen und der Rest geschätzt. Erst bei der Fließfertigung — für die allerdings die Bedeutung des Stücklohns abnimmt — ist eine bis ins einzelne gehende Untersuchung sämtlicher Arbeitsvorgänge und ihre Festlegung notwendig, für die wiederum der gesamte Fertigungsplan vorliegen muß. Oft müssen sogar Bewegungsstudien hinzukommen, da die einzelnen Arbeitstakte, auf welchen die fließende Fertigung beruht, nur schwer aufeinander abzustimmen sind.

Obwohl der Stücklohn an sich als die gerechteste Art der Entlohnung anzusehen ist, da er eine unmittelbare Verkoppelung der Leistung mit dem gezahlten Entgelt darstellt, zeigt sich also, daß seine Durchführung in der Praxis

weder allgemein möglich noch einfach ist. Sehr häufig ist die Anwendung des reinen Zeitlohns nicht nur die billigere Art der Entlohnung, sondern sie hat auch den Vorteil, daß die beim Stücklohn immer notwendige scharfe Gütekontrolle des fertigen Stückes ganz oder doch teilweise in Fortfall kommen kann. Es kommt hinzu, daß vielfach die Arbeit mehr oder minder unabhängig von dem Arbeitenden selbst vor sich geht wie z. B. in Betrieben mit apparativer oder vollautomatischer Fertigung, wo die Arbeit in der Wartung und Bedienung der Maschinen und Apparate besteht. In der Fließfertigung wird daher die Zahlung von Stücklöhnen überflüssig, ja widersinnig, da der Arbeitstakt entweder durch die Geschwindigkeit des Bandes zwangsläufig geregelt wird, oder aber doch die Arbeitsgeschwindigkeit des einzelnen durch die Leistungen der Vor- oder Nachmänner mitbestimmt ist. Hier ist jedoch wieder, durch die Zusammenarbeit bedingt, eine besonders gute Auslese der Arbeiter notwendig, da die Gesamtleistung von der Leistung des schlechtesten Arbeiters abhängt. Nicht der Einzelanreiz zur Höchstleistung, sondern die gleichmäßige allseitige Höchstleistung einer zusammenarbeitenden Arbeitsgruppe muß hier das Ziel sein.

Die Koppelung der Leistung mit dem Entgelt ist in diesem Falle also nur durch die Festlegung der Lohnsumme für die Leistung der ganzen Gruppe möglich: der Gruppenlohn. Dieser wird entweder im gleichen Verhältnis an alle Angehörige der Gruppe gezahlt oder aber auf Grund der Arbeitszeit und eines Leistungskoeffizienten nach der Mischungsrechnung ermittelt. Neben der Fließfertigung sind weite Gebiete, vor allem im Bergbau (Gedinge), beim Zusammenbau allgemein (Hochbau, Maschinenbau) und im Transportwesen dieser Lohnart zugänglich.

Eine Zusammenstellung der Vor- und Nachteile der Zeit- und Stücklöhne ergibt, daß beim Stücklohn ein dauernder Anreiz zur Hergabe hoher Leistungen und damit gewisse Vereinfachungen der Beaufsichtigung während der Arbeit, daneben aber auch vereinfachte Abrechnung erzielt wird; außerdem ist die Vor- und Nachrechnung der Kosten erleichtert, wobei man sich jedoch darüber klar sein muß, daß die oben geschilderten Vorarbeiten, die oft schwierig und zeitraubend sind, im Grunde nur diese Arbeiten — verfeinert und gewissenhafter — vorwegnehmen. Für den Betrieb bedeuten die Stücklöhne eine sichere Kenntnis der Lohnkosten, daneben auch die Abwälzung gewisser Risiken, die in Leerarbeit, Materialfehlern, Werkzeugbruch oder Witterungseinflüssen bestehen können. Gerade diese Tatsache hat sich bald als schwerer Nachteil des Stücklohns herausgestellt, da ja für den Arbeiter diese Risiken, soweit sie von ihm nicht verschuldet waren, ungerecht und untragbar sind, es sei denn, daß sie in der Höhe des Stücklohns berücksichtigt sind, was wiederum fast unmöglich ist; aber selbst bei einem Verschulden verbietet die Höhe der Schäden oft eine Überwälzung auf die Arbeiter. Die entscheidenden Schwächen der Stückentlohnung liegen einmal in der Schwierigkeit der richtigen Festsetzung und ferner in dem Anreiz, aus Gründen der Zeitersparnis weniger achtsam bei der Bedienung und Wartung der Maschinen und Werkzeuge und weniger sorgfältig im Hinblick auf die Güteanforderungen zu sein; auch führt leicht ein zeitweiliger Arbeitsmangel zu erhöhten Unfallziffern, weshalb aus allen diesen Gründen bei der Arbeiterschaft das Schlagwort: „Akkord ist Mord“ im Umlauf ist.

Bei Arbeiten, die besondere Anforderungen an die Güte des Erzeugnisses und besondere Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit der Arbeitsweise (Revisoren, Fördermaschinen im Bergbau) erfordern oder die hinsichtlich des zeitlichen Umfangs und der Güte der Ausführung besonders schwer zu übersehen sind, wird heute fast ausnahmslos der Zeitlohn angewendet. Ebenso werden auch untergeordnete Arbeiten, deren Beaufsichtigung nur geringe Schwierigkeiten bereitet, fast durchweg im Zeitlohn (Stundenlohn, Tagelohn) ausgeführt. Dabei macht sich bei der Arbeiterschaft mehr und mehr das Bestreben geltend, von der Stunden- oder Tagesentlohnung zur Wochen- und Monatsentlohnung zu kommen, also vom Arbeiter zum Angestellten zu werden. Hier spielt natürlich vorwiegend die größere Sicherheit des Arbeitsplatzes mit, da mit den verlängerten Lohnzahlungsfristen sich die Kündigungsfristen verlängern. Jedoch bringt die monatliche Entlohnung neben einigen Vorteilen (Bezahlung bei kurzfristiger Krankheit o. ä.) auch wesentliche Nachteile für die Arbeiter (Schwierigkeit der Mehrarbeitsbezahlung und der Leistungsentlohnung) und ist besonders aber für den Betrieb nicht allgemein durchführbar, weil die Beschäftigungsschwankungen eine gewisse Beweglichkeit erfordern. (Die Firma Siemens hat vor einiger Zeit den Versuch mit einer monatlichen Lohnabrechnung, also nicht monatlicher Entlohnung, gemacht — aus sozialpolitischen Gründen

und zur Vermeidung von stoßweisen Beanspruchungen des Marktes durch die Löhnung jeweils am Freitag —, der jedoch nach kurzer Zeit wieder aufgehoben werden mußte, da die Neuregelung sich bei der Gefolgschaft nicht beliebt machen konnte.)

Die Schwächen des Zeitlohns sind jedoch unverkennbar: Da der Zeitlohn einen festen Lohn je Zeiteinheit gewährleistet, fehlt jeder natürliche Anreiz zur Höchstleistung, und die Betriebe müssen dazu übergehen, durch Aufseher und Meister die Arbeitsleistung überwachen zu lassen; vielfach werden dann nur diese Aufsichtspersonen durch besondere Prämien für hohe Leistungen ihrer Gruppe angespornt, ein Verfahren, das oft unerquickliche Folgen für die Zusammenarbeit hat und von der Arbeiterschaft — im wesentlichen mit Recht — immer bekämpft worden ist.

Um die Vorteile des Zeitlohns mit denen des Stücklohns zu verbinden, ohne die Nachteile beider Lohnformen zu übernehmen, sind vor allem in den Vereinigten Staaten eine große Zahl von Prämienlohnverfahren in Anwendung gekommen; ihre Einführung in Europa ist jedoch nur zögernd vorgenommen worden: lediglich Lohnprämien für Qualitätsarbeit, Materialersparnis oder Umsatz stehen häufig in Anwendung, doch sind sie als bloße Zuwendungen anzusehen.

Alle Prämienysteme gehen davon aus, daß Mehrlohn erst gezahlt wird, wenn eine gewisse, genau festgesetzte Zeit für die Leistung unterschritten wird. Da im allgemeinen die Grundzeit der Leistung eines durchschnittlichen Arbeiters entspricht, ist ein zwar kleiner, aber psychologisch wichtiger Unterschied darin zu erkennen, daß bei den eigentlichen Prämienystemen die Prämie erst bei Unterschreitung der Grundzeit gezahlt wird, dagegen bei den Bonussystemen schon bei Erreichung der Grundzeit oder vorher. Der Bonus kann also bei durchschnittlicher Leistungsfähigkeit erzielt werden, die Prämie nur bei überdurchschnittlicher. Die Unterschiede der einzelnen Systeme bestehen fast durchweg lediglich darin, daß die Prämie in einem bestimmten Verhältnis zu der eingesparten Arbeitszeit berechnet wird. Meist fällt die Prämie mit der eingesparten Zeit, was bedeutet, daß nur für einen gewissen ersten Teil der Zeiteinsparung ein hoher Anreiz besteht, während er mit weiteren Ersparnissen abnimmt; der Reiz zu übermäßigen Anstrengungen mit seinen schädlichen Folgen für Körper und Geist des Arbeiters und die Betriebseinrichtungen, sowie für die Güte der Leistung, soll unterbunden werden. Bei allen Prämien- und Bonussystemen spart der Betrieb mit besseren Leistungen nicht nur allgemeine Unkosten, sondern auch Lohnkosten.

Als das in Hinsicht auf die Berücksichtigung aller möglichen Schwächen und Ungerechtigkeiten wohl beste Prämienystem ist das von Bedaux anzusprechen, das in Amerika in größeren Betrieben mit geregelter Dauerarbeit weit verbreitet ist und sich gut bewährt hat. Es geht aus von besonders sorgfältigen Zeitstudien und Zuschlägen für Anstrengung und Ausführungsgeschwindigkeit, Zuschuß für unverschuldete schlechte Platzausnutzung, Bezahlung von Zeitverlusten, die besonders belegt werden müssen und Gewährung eines festen Mindeststundensatzes. Außerdem wird die Güte des Arbeitsverfahrens und des Arbeitsplatzes dauernd überprüft und — falls unverschuldet der Arbeiter den Durchschnitt nicht erreichen kann — dem Stundenlohn ein Methodenzuschuß zugeschlagen.

Da die Ergebnisse der Arbeit, die Bedaux auf 1 B, d. i. die minütliche Arbeitsmenge, bezieht, 24 Stunden nach der Abrechnung für jeden einzelnen in der Werkstatt ausgehängt werden, kommt sowohl der verschuldete als auch der unverschuldete Minderverdienst dauernd zum Vorschein, was für Arbeiter und Betrieb ein Anreiz zur Abhilfe ist. Die Mehrleistungsprämien werden nur zu 75% an die Arbeiter ausgezahlt und zu 25% als Anteil am Prämienverdienst der Arbeiter dem Aufsichts- und Hilfspersonal zugeführt.

Aus diesem System, das sich bemüht, möglichst allen gerecht zu werden, sind die Schwierigkeiten und Kosten einer angemessenen Lohnfestsetzung deutlich zu erkennen. Die bisher beschriebenen Verfahren glauben in einer Verkoppelung zwischen Leistung und Entgelt die gerechteste Art der Entlohnung gefunden zu haben. Die vielfachen Bestimmungsgründe des Lohns, die im Anfang dieses Abschnittes angeführt wurden (z. B. Alter, Geschlecht, Familienstand, Gefahr, Gesundheitsschädigung, Existenzminimum u. a. m.) ergeben jedoch, daß eine bloße Leistungs-Entgelt-Koppelung keineswegs immer die gerechteste Art des Lohnes

darstellt. Zwar sind bei den vorbesprochenen Verfahren durch die Einführung von Einflüssen je nach diesen Bestimmungsgründen (z. B. „Zeitfaktor“ bei Stück- und Prämienlohn) Ausgleichungen möglich; doch wird durch sie das Ziel des gerechten Lohnes nur unvollkommen erreicht, da besonders das wirtschaftliche Ergebnis der Arbeit nur schwierig — weder im positiven noch im negativen Sinne — berücksichtigt werden kann.

Die sog. Gewinnbeteiligungssysteme kranken einmal an ihrer geringen Höhe des Gewinns für den einzelnen, an ihrer zu langfristigen Auszahlung (und damit dem geringen Leistungsanreiz), an der Möglichkeit von Verlusten trotz guter Arbeit, an den Meinungsverschiedenheiten über die Gewinnfestsetzung an sich und der angemessenen Beteiligung der einzelnen Betriebsangehörigen u. a. Eine Gewinnbeteiligung hat, abgesehen von besonders gelagerten Ausnahmefällen, nur für die Personen einen Sinn, die an der Entstehung des Gewinns maßgeblich beteiligt sind. Auf Grund monatlicher Erfolgsrechnungen sind ferner für Betriebsleiter und Meister Zahlungen von sog. Betriebstantiemen möglich (ihre Feststellung ist nicht einfach und durchaus nicht immer gerecht). Die vielfachen Versuche einer unmittelbaren Beteiligung durch Arbeiteraktien, Genußscheine, Vonselbständigkeit der Fabrikation insgesamt oder einzelner Teile (autonome Fabrik, Bata), Übertragung des Unternehmens an eine Stiftung (Zeiß) u. a. haben immer wieder die fast unüberwindlichen Schwierigkeiten einer gerechten Entlohnung gezeigt. Nur nach eingehender Untersuchung von Fall zu Fall wird eine gerechte Entlohnung gefunden werden können, wobei dem Prämienverfahren bei genau bekannten Arbeitsmethoden, dem Zeitlohn mit besonderen, fallweisen Lohnprämien — trotz vieler Schwächen — bei allen anderen Arbeiten der Vorzug zu geben wäre. Etwas anderes ist es mit der allgemeinen Gewinnbeteiligung, indem sämtlichen Arbeitern und Angestellten nach der Höhe des sich ergebenden Jahresgewinns Sonderbeträge ihrem Lohn und Gehalt zugeschlagen werden.

#### **IV. Die Menschenführung im Betrieb (Betriebliche Personalpolitik).**

**1. Wesen und Bedeutung.** Das Ziel der Menschenführung im Betrieb besteht darin, die zur Durchführung des Betriebszwecks erforderlichen Menschen in eine möglichst gute Übereinstimmung mit den zu leistenden Aufgaben zu bringen und zu erhalten. Das bedeutet, daß für jede einzelne Tätigkeit der richtige Mensch gefunden, herangezogen und vorgebildet werden muß, daß ferner die Hergabe der Arbeitskraft, die persönliche Arbeitswilligkeit jedes einzelnen nicht nur erkannt und ausgewertet, sondern ebenso im fortlaufenden Betrieb gepflegt und erhalten werden muß, daß endlich die körperliche Leistungsfähigkeit im günstigsten Verhältnis ausgenutzt und vor Gefahren geschützt werden soll und zuletzt die Zusammenarbeit der Menschen untereinander reibungslos und auf die Dauer befriedigend für alle Teile vor sich gehen muß.

Um diese Ziele restlos erreichen zu können, wäre in erster Linie die Kenntnis der den einzelnen Mitarbeitern vorschwebenden Lebenswünsche notwendig, um dann zu versuchen, die Erreichung dieser persönlichen Wünsche und Zielsetzungen mit den Zwecken des Betriebes zu verbinden. Es leuchtet wohl ohne weiteres ein, daß, je größer die Betriebe geworden sind, die Annäherung an dieses Wunschbild um so schwieriger und aussichtsloser wurde. Im Kleinbetrieb ist es eher möglich, daß Einzelwünsche mit dem Betriebszweck in Übereinstimmung gebracht werden können, zumal der einzelne, der die Möglichkeit oder Unmöglichkeit der Erfüllung besser übersehen kann, leichter geneigt ist, auch seine Wünsche den harten Notwendigkeiten des Betriebsablaufs anzupassen oder unterzuordnen. Mit der räumlichen und sachlichen Vergrößerung jedoch wird es dem Einzelnen unmöglich, die Zusammenhänge des Ganzen zu erkennen und den Sinn oder Unsinn der einzelnen Maßnahmen oder Gegebenheiten zu beurteilen. Andererseits fordert auch der Großbetrieb in seinen mannigfachen und bis ins kleinste gehenden organisatorischen und arbeitstechnischen Vorschriften eine so unbedingte und genaue Unterordnung, wie sie im Kleinbetrieb nicht notwendig vorhanden zu sein braucht.



Nur in einem Betriebe, in dem jeder Mitarbeiter jede Handlung und jede Maßnahme mehr oder minder begreifen kann, wo er nicht erst verwickelte Verstandesanstrengungen zu machen braucht, sondern schon mit Auge, Ohr und Gefühl Ursachen und Auswirkungen erkennt, nur in solchen Betrieben ist Raum für ein patriarchalisches, hausväterliches Verhältnis zwischen dem „Alten“ und seinen Leuten. Nur dort ist das Gefühl der gemeinsamen Tätigkeit noch stark genug, um eine wirkliche Arbeitsgemeinschaft zu bilden und ihren Nutzen, aber auch ihren Zwang anzuerkennen und zu bejahen; zudem läßt auch der enge Verkehr mit der Kundschaft leicht Einblicke zu in die Opfer und Anstrengungen, welche gegen den Erlös zu leisten sind.

Dieser unmittelbare Überblick geht den einzelnen Mitarbeitern mit der Größe der Betriebe verloren. Anordnungen und Verhaltensmaßregeln, vielfach aus Erfahrungen an anderen Stellen, aus gesetzlichen Vorschriften, aus technischen, organisatorischen oder kaufmännischen Notwendigkeiten erwachsen, erscheinen dem einzelnen sinnlos oder überflüssig und rufen Mißmut und Verärgerung hervor. Die geforderten Leistungen erscheinen ihm im Vergleich zum Entgelt zu gering, da er eine große Anzahl von Personen im Betrieb sieht, deren Tätigkeit ihm nicht einleuchtet, die ihm als Schmarotzer vorkommen, welche von seiner Hände Fleiß leben. Die verfeinerte, auf vielen Vordrucken, Schreibereien und Anordnungen beruhende Betriebsorganisation bleibt ihm unverständlich und die in ihrem Rahmen tätig werdenden Menschen sind ihm lästig. Seine Wünsche, seine Forderungen, seine Anregungen versickern auf dem Wege zu den maßgebenden Stellen oder bleiben liegen, bis sie wertlos oder überholt sind. So entstehen Mißmut und Ärger über seine Lage, die oft genug den Anstoß zum Wechsel der Arbeitsstätte, meist aber zu einem passiven Widerstand, zur Arbeitsunlust, zur Vorenthaltung seiner vollen Leistungsfähigkeit führen.

Neben diesen mehr gefühlsbetonten, ideologischen Ursachen und Gründen einer bewußten Personalpolitik im Großbetrieb sind jedoch noch sachliche Tatbestände zu beachten, die ebenso stark mitsprechen. Die aus organisatorischen Erwägungen erforderliche Aufgabengliederung und Ordnung machen eine sehr viel genauere Auslese der Personen nötig, eine Auslese, die nicht immer nur davon ausgehen darf, jeweils die Höchstleistungsfähigen für die bestimmten Aufgaben herauszufinden oder heranzubilden, sondern die mehr und mehr, schon aus Gründen der Wirtschaftlichkeit, dazu übergehen muß, die Aufgaben den vorhandenen Menschen anzupassen. In kleineren Betrieben, wo die Gliederung der Aufgaben nicht so weit fortgeschritten ist, ist die Art der zu erledigenden Arbeiten schon durch die verschiedenen Aufgaben noch sehr unterschiedlich nach der notwendigen Geschicklichkeit und Erfahrung; hier wird fast von selbst sich eine Zuteilung der Arbeit nach dem vorhandenen Personal ermöglichen lassen.

Die weitgehende Aufgabengliederung und -stückelung im Großbetrieb erschwert jedoch diese Zuteilung. Nur wenige Menschen sind es, die noch zu überlegen brauchen; eine große Anzahl verrichtet kleine Teilaufgaben, deren Erledigung zumeist bis ins kleinste vorgeschrieben ist, so daß also eine sehr kurze Anlernzeit und geringe Kenntnis und Erfahrung vielfach genügen, um sie im Sinne des Betriebsganzen ausführen zu können. Daneben sind schwierigere, verantwortungsvollere Aufgaben geblieben, für die die Auswahl des Ausführenden besonders vorsichtig sein muß. So ergibt sich, daß leicht zu viel oder zu wenig verlangt werden kann, daß vor allem die Leistung sich mehr auf die Menge verlagert, die natürlich in vorgesehener Güte geliefert werden muß, aber in den wenigsten Fällen — die immer auszumerzen versucht werden — noch Überlegungen des Ausführenden selbst zulassen. Den rechten Mann an den rechten Platz zu stellen, wo seine Leistungsfähigkeit weder zu sehr angespannt

wird, noch unausgenutzt bleibt, ist in den Großbetrieben immer schwieriger geworden.

Zwar hängen alle diese Fragen der betrieblichen Menschenführung aufs engste mit der Betriebsorganisation zusammen; ja, es könnte scheinen, als ob nur der Organisator allein zur befriedigenden Lösung imstande wäre. Die besondere Sorgfalt und Aufmerksamkeit, die dem Menschen im Betriebe gebührt und die vielfachen physiologischen, psychologischen und charakterologischen Kenntnisse, vor allem aber das notwendige Gerechtigkeits- und Anstandsgefühl, das bei der Menschenbehandlung mitsprechen muß, rechtfertigen es jedoch, daß besondere Stellen im Betriebe sich mit dieser Menschenführung befassen. Und sie rechtfertigen auch, daß ein besonderer Abschnitt dieses Buches diesen Fragen gewidmet wird. Die notwendige enge Zusammenarbeit zwischen dem Organisator und dem Personalleiter, die bei der Behandlung der Betriebsorganisation noch näher erläutert werden wird, darf jedoch niemals fehlen, da nur durch die Berücksichtigung der menschlichen Eigenarten oder auch Unarten bei der Organisation des Betriebes und der Erreichung des wirtschaftlichen Betriebsziels letztlich eine folgerichtige und gleichzeitig menschlich befriedigende Durchführung auf die Dauer möglich ist.

Im folgenden sollen die einzelnen Maßnahmen kurz angeführt werden, welche im Verfolg der Menschenführung zur Anwendung kommen. Dabei soll unterschieden werden die Personalverwaltung, als welche die mehr aus vertraglichen und gesetzlichen Vorschriften erwachsenden oder aus den arbeitstechnischen Gegebenheiten notwendigen Maßnahmen angesehen werden, und die Personalpflege, welche die freiwilligen Einrichtungen und Handlungen zusammenfaßt: landläufig bekannt als betriebliche Sozialpolitik.

**2. Die Maßnahmen.** Als wesentlichste Maßnahme aller Personalpolitik ist zunächst die Auswahl und die Heranbildung der im Betrieb zu beschäftigenden Menschen zu betrachten. An erster Stelle steht dabei das Lehrlingswesen und es scheint angebracht, über dessen Entwicklung etwas eingehender zu sprechen (wo bei die Einzelheiten der Auswahl unter C behandelt werden).

Von der sachlichen Eignung und dem Geist der Mitarbeiter hängt nicht nur in hohem Maße der Erfolg und der reibungslose Betriebsablauf ab, sondern auch das Gedeihen oder Mißlingen eines guten Einvernehmens und das Ausmaß der personalpolitischen Maßnahmen überhaupt. In früherer Zeit, als noch der patriarchalische Kaufmannsbetrieb vorherrschte, sollte der aufgenommene Lehrling das Ganze der Handlung erlernen; er fand dabei Aufnahme in der Familie des Lehrherrn und mußte in den meisten Fällen ein Lehrgeld zahlen. Dafür übernahm der Prinzipal die Pflicht, ihn anzulernen und mit allen geschäftlichen Verhältnissen vertraut zu machen, so daß nach der entsprechenden Lehrzeit aus dem Stift der Handlungsgehilfe geworden war. Diese Art der Beschaffung der Mitarbeiter durch Anlernung von Jugend auf ist in vieler Hinsicht der beste und auch allgemein übliche Weg, obwohl natürlich dabei die Gefahr besteht, daß bei Beendigung der Lehre der Lehrling in ein anderes Geschäft eintritt und den anlernenden Betrieb um die Früchte seiner Mühen bringt. So unvermeidlich und verständlich diese Handlungsweise der jungen Gehilfen sein mag, der einzelne Wirtschaftsbetrieb versucht durch Verlängerung der Lehrzeit diesen Zeitpunkt nach Möglichkeit hinauszuschieben.

Früher war der aufgenommene Lehrling vielfach der Sohn eines Geschäftsfreundes, der, nachdem er ausgebildet und noch in mehreren anderen Handlungen an verschiedenen Orten gearbeitet hatte, selbst ein Geschäft aufmachte oder übernahm. Da diese Aufnahme von Söhnen der Kaufleute in die Lehre zwar eine gegenseitige war, andererseits aber die Einstellung eines Lehrlings, der völlig außerhalb des kaufmännischen Berufes stand, als Ausnahme galt, war es klar, daß mit der Vergrößerung der Betriebe und der Ausweitung aller kaufmännischen Tätigkeiten diese Art der Nachwuchsbildung nicht mehr genügte. Unter dem Druck der veränderten Verhältnisse hat sich auch das kaufmännische Lehrlingswesen gewandelt; mehr und mehr mußte der Kreis der Personen, die als Lehrlinge in Frage kamen, erweitert werden; die Lehrzeit, die früher 7—5 Jahre gedauert hatte, wurde ermäßigt auf 3 Jahre; das Lehrgeld kam größtenteils in Fortfall. Ja, es gilt heute bereits fast als unsittlich, ein Lehrgeld zu verlangen.

Die Häufung der mechanischen und untergeordneten Tätigkeiten in den Großbetrieben, die ohne weiteres von jugendlichen und schnell angelernten Hilfskräften verrichtet werden können, führte im Verein mit der sehr geringen Bezahlung oder der sogar völlig unentgeltlichen Arbeitsleistung schon bald zu einer Art Lehrlingszüchtereier. Der zunehmende Wettbewerb und die Notwendigkeit, schärfer zu rechnen, unterstützte diese Neigung der Wirtschaftsbetriebe. Sie greift jedoch vorwiegend bei den Kleinbetrieben Platz, da im Großbetrieb durch die starke Abteilungs- und Arbeitsgliederung bald andere Schwierigkeiten auftauchten. Die Ausbildung der Lehrlinge wurde unzulänglich, da ihnen in der Kürze der Zeit das Ganze des Geschäfts

nicht mehr gezeigt werden konnte, ihnen viele Abteilungen nicht bekannt wurden und außerdem dem Chef des Hauses, dem Direktor, oft die Zeit, aber auch die Lust fehlte, sich den Lehrlingen persönlich zu widmen, obwohl ihn nach wie vor die vertragliche und gesetzliche Regelung dazu verpflichtet.

Vielfach verzichteten daher, um allen Mißlichkeiten aus dem Wege zu gehen, die großen Unternehmungen völlig darauf, eigene Lehrlinge einzustellen. Doch ist diese Möglichkeit natürlich nur solange gegeben, als aus Kleinbetrieben genügend Nachwuchs zur Verfügung gestellt werden kann. Abgesehen aber davon, daß in vielen Geschäftszweigen die Zahl dieser Kleinbetriebe nicht mehr ausreichte, um diese Aufgabe zu erfüllen, war auch die Ausbildung dort nur mangelhaft. Die Erfordernisse des Großbetriebs sind meist völlig anderer Art, so daß selbst die beste Anlernung im Klein- und Mittelbetrieb keinen Ersatz bietet für die Ausbildung im Großbetrieb selbst.

Andererseits aber ist die Frage der Ausbildung im Großbetrieb — wie schon oben bemerkt wurde — nicht einfach. Die alte Lehre, die mehr auf dem Zufall aufgebaut war, genügt nicht mehr; die Kenntnisse müssen planmäßig erworben und umfassend sein, soll nicht der spätere Angestellte in seinem beruflichen Fortkommen behindert und geschädigt werden. Die weit verbreitete Unsitte, den Lehrling entweder nur mit einfachen Arbeiten und Botengängen zu beschäftigen oder aber ihn in einer Abteilung, wo er zu einer ganz bestimmten Arbeit herangebildet wurde, festzuhalten, entspricht weder den Erfordernissen der Betriebe nach gut und allseitig ausgebildeten Kräften noch denen der Mitarbeiter nach einer Ausbildung, die sie kenntnisreich, allseitig verwendungsfähig und dadurch nützlich und selbstsicher macht. Zwar sind die Schwierigkeiten einer guten Ausbildung in stark gegliederten Betrieben, deren Angestellte oft nur mechanische Arbeiten verrichten und ein sehr kleines Arbeitsgebiet übersehen, nicht gering. Die Mängel der Unterweisung entstehen oft nicht nur aus fehlendem Verständnis, sondern auch aus fehlenden Fähigkeiten und Gelegenheiten.

Alle diese Gründe geben Anlaß, daß die Klagen über die mangelnde Lehrlingsausbildung immer lauter erhoben wurden. Sie kommen zur Teil von den Betrieben, überwiegend aber von den Lehrlingen oder deren Eltern und haben dazu geführt, daß neben die eigentliche Praxis sowohl seitens der Betriebe als auch seitens des Staates besondere Fortbildungsmöglichkeiten gestellt wurden. Die theoretische Ausbildung soll nun ergänzen, was an allgemeinem Überblick fehlt, soll die einzelnen Tätigkeiten und ihre Auswirkung verständlich machen, aber auch ihre Bedeutung im Rahmen des Ganzen — des Staates oder des Betriebes — festhalten und so zu einer sinnvolleren Einstellung auch zu den Kleinigkeiten der täglichen Arbeit verhelfen.

Nach einer Erhebung des Preußischen Statistischen Landesamts gab es im Jahre 1925 in Preußen etwa 220 000 kaufmännische Lehrlinge (einschl. Bürolehrlingen und 4000 technischen Lehrlingen); in ganz Deutschland wird ihre Zahl auf etwa 340 000 geschätzt, von denen zwei Drittel auf das männliche und ein Drittel auf das weibliche Geschlecht entfallen. Den größten Teil dieser Lehrlinge nehmen die Gewerbegruppen Handel und Verkehr auf; fast 15% der männlichen und 35% der weiblichen Erwerbstätigen in dieser Gruppe waren Jugendliche unter 20 Jahren. Über drei Viertel der Lehrlinge Preußens wurden beispielsweise allein im Handel ausgebildet. Im reinen Warenhandel sind über 22% der männlichen und fast 20% der weiblichen Erwerbstätigen Lehrlinge gewesen.

Bei der großen Bedeutung, die die berufliche Ausbildung und Erziehung der Jugend für ein Land wie Deutschland hat, das überwiegend Verarbeitungsland ist, kann es nicht wundernehmen, wenn schon frühzeitig der Staat in die Gestaltung des Lehrlingswesens eingegriffen hat. Das HGB. gibt in den §§ 76—82 Vorschriften, nach denen der Lehrling in den kaufmännischen Arbeiten in zweckmäßiger Art, Ausdehnung und Reihenfolge unterwiesen werden muß, entweder vom Lehrherrn selbst oder von geeigneten Vertretern. Über die Dauer der Lehrzeit wird nur gesagt, daß sie nach dem Lehrvertrag oder nach örtlichen Verordnungen oder dem Ortsgebrauch festzusetzen ist.

Im allgemeinen muß es überraschen, daß im Gegensatz zu den Lehrlingen im Handwerk und in der Industrie die kaufmännische Lehre seitens des Gesetzgebers nur wenig beachtet wurde. Im Laufe der Zeit sind sogar in der Öffentlichkeit hin und wieder Zweifel aufgetaucht, ob überhaupt die praktische Lehre im Handelsgewerbe beibehalten werden solle. In Ermangelung besserer Vorschläge ist sie jedoch immer noch als das zweckmäßigste Mittel kaufmännischer Berufsausbildung bestehen geblieben.

Über die tatsächliche Dauer der Lehrzeit und ihre Einteilung bestehen keine allgemeinen Regeln; bei der großen Mannigfaltigkeit wären sie auch eher schädlich als nützlich. Allgemein dürfte heute die Lehrzeit 3 Jahre dauern; doch gibt

es je nach der Vorbildung, der Art und der Größe des Geschäfts auch kürzere oder längere Lehrzeiten, doch nicht über 4 und selten unter 2 Jahre. Der Entwurf eines Berufsausbildungsgesetzes sah eine Höchstzeit von 4 Jahren vor. Die Art der Ausbildung ist völlig dem Betrieb selbst überlassen, obwohl seitens der Verbände der Angestellten und der Handelskammern die Verpflichtung der Betriebe zur Festlegung von Ausbildungsplänen gefordert worden ist. Viele Großbetriebe haben zwar von sich aus solche Ausbildungspläne eingeführt, doch gelten sie oft nur für Lehrlinge mit besonderer Vorbildung. Für die einzelnen Geschäftszweige ist naturgemäß die Ausbildung je nach der betrieblichen Hauptarbeit sehr verschieden. Nach Feststellungen des früheren Gewerkschaftsbundes der Angestellten (GDA.) überwiegt im Kleinhandel die Kundenbedienung, während die Büroarbeiten meist sehr vernachlässigt werden. Der Großhandel dagegen beschäftigt im allgemeinen seine Lehrlinge vielseitiger, vor allem im Warenversand, Briefwechsel nach Diktat oder Stichworten, Maschinenschreiben, Lagerarbeiten, Kundenbedienung, weniger in der Buchhaltung und Lohnrechnung. In der Industrie scheinen einfache Arbeiten einen großen Umfang zu haben; das Ablegen von Briefschaften, das Ausschreiben von Empfangs- und Versandanzeigen, Auftragsbestätigungen, kleine Bestellungen, Briefwechsel nach Diktat und Stichworten, Rechnungsausfertigung, Maschinenschreiben.

Daß sich auch nicht alle Betriebe zur praktischen Ausbildung gleich gut eignen, ist selbstverständlich. Ein Betrieb, der keine richtige Buchführung hat (Zweigungsbetriebe) oder bei dem nur einzelne Zweige besonders hervortreten (Abzahlungsgeschäfte) oder nur bestimmte, eng begrenzte Tätigkeiten ausgeführt werden (Adressenbüros, Annahmestellen, Einheitspreisgeschäfte, Spezial-Versandgeschäfte u. a.) ist sachlich ungeeignet, ganz abgesehen von den fehlenden persönlichen Eigenschaften der Lehrherren oder Lehrenden. Der GDA. verlangte daher, daß Minderkaufleute (§ 4 HGB.) von der Berechtigung zur Ausbildung kaufmännischer Lehrlinge grundsätzlich ausgeschlossen sein sollten, eine Forderung, die nicht ganz unberechtigt ist.

Der Erfolg der praktischen Lehre ist abhängig von der Vorbildung und Ausbildung, welche die Lehrlinge besitzen und erhalten. Die Frage, ob die theoretische Ausbildung vor oder während der Lehrzeit liegen soll, ist eindeutig wohl nicht zu beantworten. Die Lehrlingsschule als kaufmännische Berufsschule hat neben der nicht zu übersehenden Tatsache, daß sie auch Unbemittelten die Lehre ermöglicht und somit die Berufswahl freier macht, vor allem den Vorteil enger zeitlicher Verbindung von Schule und Praxis, im Falle der Werkschule oft sogar auch den der räumlichen und sachlichen Einheitlichkeit; ein schwerer Nachteil liegt in der beschränkten Zeit und der Überanstrengung der Schüler. Bei der Vorschule, der Handelsschule, fehlt vor allem die Vorkenntnis der Praxis; an Planmäßigkeit und Gründlichkeit ist sie naturgemäß der Lehrlingsschule überlegen; aber sie erkauft diese Vorteile durch Zeitverlust, der oft auch durch eine kürzere Lehrzeit nicht ausgeglichen werden kann; daneben spielen die Kosten der Ausbildung eine Rolle.

Zum Schluß soll noch kurz auf eine besondere Eigentümlichkeit der kaufmännischen Lehrzeit eingegangen werden, daß sie nämlich lange Zeit und auch heute noch vielfach ohne abschließende Prüfung gewesen ist. Zwar wurden in Württemberg schon vor dem Kriege (seit 1885) Lehrlingsprüfungen durchgeführt und noch heute werden dort nach staatlichen Richtlinien von den Handelsschulen unter Beteiligung von Praktikern Prüfungen veranstaltet, aber ihre Teilnahme ist freiwillig. Allgemein wird man eine Eignungsprüfung ablehnen müssen und nur eine Leistungsprüfung in gewissem Umfang, allein schon aus erzieherischen Gründen, vorsehen. Neuerdings werden von fast allen Handelskammern Deutschlands Gehilfenprüfungen mit freiwilliger Beteiligung durchgeführt.

Als glücklicher Gedanke muß der Reichsberufswettkampf angeführt werden, der sich auf dem Gebiet des kaufmännischen Nachwuchses besonders leicht durchführen läßt. Seine

Bedeutung liegt nicht darin, daß einige wenige Sieger ermittelt werden, sondern in dem Bekenntnis zur Leistung und ihrer planmäßigen Steigerung.

Neben der Einstellung und Ausbildung der Lehrlinge treten die Fragen der Beschaffung von fertig ausgebildeten Mitarbeitern meist in den Hintergrund. Auf Grund von Leumunds-, Ausbildungs- und Tätigkeitszeugnissen in Verbindung mit einer persönlichen Fühlungnahme wird vielfach eine Probeeinstellung oder auch die sofortige endgültige Einstellung vorgenommen. Nur selten werden Eignungsprüfungen angestellt, da der Wert solcher Prüfungen sehr umstritten ist; psychotechnische Untersuchungen kommen vorwiegend bei Handfertigkeitfähigkeiten oder bei notwendiger schneller Auffassungsgabe in Frage. (Über ihre Zweckmäßigkeit s. C.)

Eine betriebliche Schulung der Angestellten — obwohl vielfach erforderlich — ist nur in wenigen Fällen und unvollkommen durchführbar; wohl immer mangelt es an Zeit. Für fortstrebende Personen bleibt fast ausschließlich die außerdienstliche Schulung und der Selbstunterricht. Gleichwohl zwingen die Erfordernisse des einzelnen Betriebes oft zur Unterweisung der Angestellten, die hin und wieder durch besondere Kurse — innerhalb oder außerhalb des Betriebs — meist aber durch Unterweisungsblätter, Anschläge, Sinnsprüche u. a. vorgenommen werden. Wichtig ist vor allem die Fortbildung des Verkäufers (im Einzelhandel) oder der Bankangestellten. Sie geht in — regelmäßigen oder unregelmäßigen — Besprechungsstunden vor sich, die meist zu geschäftsstillen Zeiten eingelegt werden. Sie kann von beobachteten Mängeln ausgehen, neue Waren oder Arbeitsweisen erläutern, Fragen der Menschenführung zur Beantwortung führen, Lese- und Lehrstoff angeben und erklären u. a.

Außer diesen Fragen der Beschaffung und der Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter hat die Personalverwaltung die rein arbeitsvertraglichen und durch gesetzliche Vorschriften gebotenen Maßnahmen zu beachten. Hier sind zu nennen die Vorschriften über die Arbeitszeit, über die Beschäftigung von Jugendlichen, Schwerbeschädigten, Frauen, über die Regelung des Arbeitseinsatzes, die Arbeitsordnung und allgemeine Arbeitsgerichtsbarkeit, ferner auch die Bestimmungen über die Zugehörigkeit zu Krankenkassen, Alters- und Arbeitslosenversicherungen. Die so notwendig werdenden Personalangaben werden vielfach von den Betrieben ergänzt und ausgebaut und machen eine eingehende Personalkartei und Aktensammlung nötig, in denen außer den vorgeschriebenen Ausweisen und Eintragungen (über Steuern, Versicherungen, Familienverhältnisse, Anstellungsvertrag) weitere Vermerke möglich sind: z. B. über besondere Leistungen und Fähigkeiten, Belobigungen, Verweise, dienstliches und außerdienstliches Verhalten, Pünktlichkeit u. a. Der Betrieb geht dabei von der Überlegung aus, daß die Voraussetzung jeder Menschenführung zunächst die Kenntnis der Angestellten sein muß; nur wenn Eigenarten und Fähigkeiten jedes einzelnen bekannt sind, kann eine gerechte und richtige Verwendung und Behandlung erfolgen.

Als ein wichtiges Arbeitsgebiet der Personalverwaltung ist ferner das Beförderungswesen zu nennen. Die Ausarbeitung eines Systems der Belohnungen und Beförderungen, das einesteiis die Veranlagungen und Kenntnisse der Gefolgschaft dem Betrieb nutzbar macht, andererseits einen Ansporn zur vollen Leistungshergabe und zur Befriedigung des Ehrgeizes der Arbeit abgibt, ist wohl eine der schwierigsten, aber auch der lohnendsten Tätigkeiten der Personalverwaltung. Nicht nur darauf kommt es an, die Leistungen zu entdecken und zu kennen, sondern mehr noch, sie entsprechend zu fördern und auszunutzen. Gerade hier ist die Überwindung gewisser Widerstände, die vielfach bei einzelnen Abteilungs- und Betriebsleitern liegen, welche tüchtige Untergebene nur ungern verlieren, nicht einfach. Nicht immer genügen einfache Leistungszulagen, sondern die Anerkennung in anderer Weise — durch öffentliches Lob, durch Verwendung an gehobener Stelle, Vertrauensbeweise, höhere Dienstbezeichnungen, Urlaubszulagen, Jubiläumsgaben u. ä. — muß hinzukommen, zumal die Aufstiegsmöglichkeiten an sich meist sehr begrenzt sind. Hier muß die Personalverwaltung mit großem Takt,

aber auch voller Tatkraft und Entschiedenheit vorgehen. Unter Umständen sind für besonders Begabte oder Arbeitswillige Schulungskurse durchzuführen.

Zuletzt ist noch die Regelung des Beschwerderechts ein heikles, aber lohnendes Betätigungsfeld. Auch hierbei ist wichtig, daß der Beschwerdeweg eindeutig festliegt, daß er vor allem außerhalb des Instanzenwegs und ohne Gefahr für den Beschwerdeführer begangen werden kann. Das gleiche gilt von den Anregungen über Betriebsverbesserungen, die nie über die unmittelbaren Vorgesetzten geleitet werden sollten.

So zeigt sich, daß insgesamt die Maßnahmen der Personalverwaltung von kaum zu unterschätzender Bedeutung für den reibungslosen Betriebsablauf sind. Ihre richtige Handhabung ist die Voraussetzung einer gedeihlichen Zusammenarbeit. Darüber hinaus aber hat sich ergeben, daß weitere Maßnahmen erwünscht, ja erforderlich sind, um diese gedeihliche Zusammenarbeit zu erhalten, zu fördern und zu pflegen, Maßnahmen, die allgemein als betriebliche Sozialpolitik bezeichnet werden und im folgenden als Personalpflege besonders behandelt werden sollen.

**3. Die Personalpflege. (Betriebliche Sozialpolitik.)** Die Maßnahmen der betrieblichen Personalpflege sind heute in den Großbetrieben so umfassend und zahlreich geworden, daß es in diesem Rahmen nur möglich ist, sie kurz aufzuführen. Von Bedeutung ist es jedoch, zu erkennen, warum die Betriebe überhaupt von sich aus dazu übergehen mußten, Sozialpolitik zu betreiben und sich damit auf ein Gebiet zu begeben, das nicht nur kostspielig ist und mit dem eigentlichen Betriebszweck nur mittelbar im Zusammenhang steht, sondern auch besonders schwierig und in seinen einzelnen Vorgängen und Auswirkungen umstritten ist.

Ergeben sich die Maßnahmen der Personalverwaltung unmittelbar aus dem Betriebszweck heraus oder doch aus den gesetzlichen Vorschriften einer staatlichen Sozialpolitik und Wohlfahrtspflege, so geht die betriebliche Sozialpolitik aus von der Überwindung der sozialen Unruhe im Betriebe und der durch die großbetriebliche Form des Zusammenarbeitens vieler Menschen hervorgerufenen persönlichen Entfremdung zwischen den im Betrieb Beschäftigten. Es wurde schon früher gezeigt (B IV 1), daß der Großbetrieb das patriarchalische, unmittelbar menschlich nahe Zusammenleben stark zurückdrängt, ja vielfach völlig zerstört hatte. Hier setzt die bewußt betriebene Personalpflege des Betriebes ein, indem sie versucht, die im Betrieb selbst entstehende Unzufriedenheit im Keim zu ersticken, die von außen eindringenden Störungen abzuwehren und durch Gegenmaßnahmen auszugleichen. Hinzu kommt die in vielen Unternehmern wach gebliebene sittliche Verpflichtung, sich um das Wohl und Wehe der ihnen anvertrauten Mitarbeiter zu kümmern und — über die rein vertraglichen und unmittelbar betriebsnotwendigen Grenzen hinaus — sie zu fördern und ihnen in ihren körperlichen und geistigen Wünschen beizustehen.

Hatte im Anfang — als die Betriebe noch vorzugsweise Einzelpersonen gehörten oder Familien-Unternehmungen waren — die betriebliche Sozialpolitik eine stark persönlich gefärbte Note (patriarchalisch, paternalistisch, protektoral, kooperativ, humanitär, ökonomisch-rechtlich u. a. siehe Geck, Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik 1935), so gingen diese persönlichen Färbungen mit dem Aufkommen der kapitalistischen Unternehmungsformen mehr und mehr verloren. Die Entwicklung ging von einzelnen, mehr oder weniger planmäßigen Wohlfahrtsmaßnahmen, die unregelmäßig oder bei vermeintlichem Bedarf vorgenommen wurden, zu einer bewußt betriebenen, in ihren einzelnen Zielen genau vorgezeichneten Personalpflege, die aufs engste mit den Personal-, Verwaltungs-, Lohn- und Organisationsabteilungen zusammen arbeitete. Dabei blieben die Maßnahmen von Anbeginn an nicht beschränkt auf den eigentlichen Betrieb, auf die Arbeits-

zeit oder den Mitarbeiter selbst, sondern sie griffen über in das private Leben außerhalb der Dienstzeit, auf den Kreis der Familie.

Durch den Bau von Werkshäusern oder die Unterstützung des Erwerbs oder Baus von Eigenheimen wurde versucht, die Mitarbeiter seßhaft zu machen, sie dem Betrieb fester zu verbinden und ihnen ein geruhames und befriedigendes Dasein außerhalb des Dienstes zu verbürgen. Durch die Einrichtung von Werkssparkassen und Versicherungsmöglichkeiten gegen Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit, Alter und Unfall, gegen Tod und Arbeitslosigkeit wurde versucht, über die gesetzlichen Vorschriften hinaus Abhilfe gegen die Notfälle des Lebens zu schaffen. Aus besonderen Mitteln wurden in dringenden und plötzlichen Fällen Darlehen oder Zuschüsse gewährt. Über die gewerbepolizeilichen und gesetzlichen Vorschriften hinaus ging man durch Unfallverhütungs- und hygienische Einrichtungen und Aufklärung gegen die Gefahren für die Gesundheit und Leben inner- und außerhalb des Betriebes vor. Die Festigung und Wiederherstellung der Gesundheit der Betriebstätigen und ihrer Angehörigen wurde überwacht durch Betriebsärzte und Pflegerinnen oder in eigenen Krankenhäusern, Erholungs- oder Ferienheimen durchgeführt. Die gelegentliche oder regelmäßige Beschaffung von billigen Lebens- oder Gebrauchsmitteln (Kleidung, Schuhe), die verbilligte Abgabe von Speisen und Getränken im Betrieb (Kantinen), die Fürsorge für Frauen und Kinder (Mütter- und Haushaltskurse, Kinderbewahranstalten, Beratungsstellen) unterstützten die allgemeine Lebenshaltung. In den letzten Jahren wurde das Augenmerk besonders seitens der Betriebe auch auf die Freizeitgestaltung geworfen: durch bewußte Pflege von Geselligkeits- und Belehrenskreisen, durch Schaffung oder finanzielle und ideelle Unterstützung von Turn- und Sportgruppen, Theater- und Musikabteilungen, durch die Einrichtung von Werksbüchereien und Leseräumen, durch welche die Gefolgschaft mit billigem und gutem, aber auch mit betrieblich zweckmäßigem Lesestoff versehen wurde.

Gerade dieser letztere Zweig der betrieblichen Sozialpolitik ist für die großen Angestelltenbetriebe, als welche sich die großen Waren- und Kaufhäuser, die Banken- und Versicherungsunternehmungen kennzeichnen, wie überhaupt für die kaufmännischen Mitarbeiter aller großen Betriebe von Bedeutung geworden; gerade diese Schicht der Mitarbeiter — im Gegensatz zum Arbeiter, der diesen Einrichtungen aus politischen Gründen oft mehr Mißtrauen entgegenbrachte — ist für sie aufnahmefreudig gewesen.

Nicht zuletzt ist die Einrichtung von Werkszeitungen zu erwähnen, die — richtig gestaltet — sehr wohl das Ziel einer möglichst engen geistigen Verknüpfung von Betrieb und Gefolgschaft zu erreichen fähig sind. Indem sie allgemein über alle betrieblichen und menschlichen Neuigkeiten innerhalb der Arbeitsgemeinschaft unterrichtet und für Aufklärung in allen notwendig erscheinenden Fällen eintritt, kann sie in großen Betrieben geradezu als unentbehrlich betrachtet werden. Vor allem die Schaffung eines Gesamtüberblicks und von Einblicken in die technischen und organisatorischen Zusammenhänge, die Erklärung des Sinnes und der Arbeitsweise einzelner Abteilungen, die Darstellung der Entwicklung und des Standes des jeweiligen Betriebes im Rahmen der Gesamtwirtschaft, aber auch die Erläuterung wirtschaftlicher, technischer oder die Mitarbeiter unmittelbar betreffender Maßnahmen (Entlassungen, Gebote, Verbote u. a.) sind Arbeitsgebiete der Werkszeitung. Daneben ist natürlich Raum zu geben für persönliche Mitteilungen aller Art (Todesfälle, Einstellungen, Heiraten, Jubiläen), für die geselligen und belehrenden Veranstaltungen, für die Beeinflussung des persönlichen Verkehrs untereinander und die Einbringung von Beschwerden und Verbesserungsvorschlägen, die nach Möglichkeit bezüglich ihrer Brauchbarkeit eingehend erörtert werden müßten.

Allein diese reine Aufzählung der heute in fast jedem Großbetrieb in mehr oder minder großem Umfang durchgeführten Sozialpolitik gibt ein eindrucksvolles Bild von den Ausmaßen und eine Vorstellung von den Schwierigkeiten, mit denen sie zu kämpfen hat, zumal das Objekt, der lebendige Mensch, mit allen seinen Eigenarten in seinem Verhalten launisch und vor allem von außen beeinflussbar ist. Nicht zuletzt aber sind diese Umwege, welche die Betriebe im Sinne eines gedeihlichen Zusammenarbeitens und einer Förderung ihrer Mitarbeiter einschlagen mußten, recht kostspielig, was besonders dann ins Gewicht fällt, wenn — aus inneren Schwächen und Fehlern oder aus äußerer Gegenwehr — ihr Erfolg fragwürdig war oder sogar ganz ausblieb. In den Jahren vor 1933 lag die Initiative für die Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik in erster Linie bei den Unternehmern. Durch die Schaffung der Deutschen Arbeitsfront und ihrer einzelnen Ämter (Sozialamt, Kraft durch Freude, Schönheit der Arbeit u. a.) ist heute die Gefolgschaft viel stärker bei der Schaffung und Ausgestaltung der einzelnen

Maßnahmen beteiligt, während sie ihnen früher vielfach zurückhaltend, manchmal sogar ablehnend gegenüberstand. Über die Versuche, auf dem Wege einer Änderung der gesamten betrieblichen Personalverfassung das Ziel zu erreichen, wird in Abschn. V noch berichtet werden. Hier sollen zuvor über die Organisation und die Kosten der betrieblichen Personalpolitik einige Ausführungen gemacht werden.

**4. Kosten und Organisation der betrieblichen Personalpolitik.** Hierbei ist zunächst festzustellen, daß die Kosten, welche insgesamt für die Verwaltung und Fürsorge des Personals auflaufen, zum weitaus größten Teil als betriebsnotwendig, d. h. als zur Aufrechterhaltung oder Verbesserung des Betriebsablaufs und zur Erreichung des Betriebszwecks unbedingt erforderlich angesehen werden müssen. So sind es in erster Linie auch durchaus nicht immer Gesichtspunkte des Gemeinwohls oder der reinen sittlichen Verantwortung gegenüber den Mitmenschen, die zur Durchführung einer planmäßigen Personalpolitik führen, sondern es ist vielmehr so, daß diese Aufwendungen entweder — aus betrieblichen oder gesetzlichen Gründen — unmittelbar als unumgängliche Betriebsunkosten betrachtet werden, oder aber doch mittelbar zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit oder der Leistungsfähigkeit dienen. Allerdings gilt dies nur von einem Teil dieser Personalverwaltungs- und Pflegekosten, wenn auch von dem größten.

Im allgemeinen können die Kosten, welche für alle die Maßnahmen entstehen, die hier als Personalverwaltung zusammengefaßt werden, mehr oder weniger vollständig als unumgängliche Betriebsunkosten angesehen werden. Es ist sogar so, daß ein großer Teil der Maßnahmen letztlich Kosten überhaupt nicht erfordert, weil ihnen entweder entsprechend hohe Erlöse gegenüberstehen oder aber, weil sie überhaupt keine besonderen Aufwendungen erfordern. Das letztere ist der Fall bei allen organisatorischen Verbesserungen, die ein reibungsloses Zusammenarbeiten hervorbringen, so ein guter Umgangston und Behandlung, angemessene Überwachung, zweckmäßige und hygienische Betriebsanlagen, welche Unfälle oder Mißmut von vornherein unterbinden, ohne daß sie teurer in der Anlage oder im Betrieb wären als schlecht durchdachte Bauten und Einrichtungen. Als Beispiel sind vor allem die Lehrwerkstätten oder die Ausbildung überhaupt zu nennen, deren Kosten sich meist nach dem ersten Jahre durch Unterbezahlung der Lehrlinge bei schon höherer Leistung bezahlt machen, ferner aber etwa auch die Betriebskrankenkassen, die durch bessere Personen- und Betriebskenntnis und durch zweckdienlichere, dem Betrieb eingefügte Organisation bei gleichen Leistungen gegenüber den außerbetrieblichen Krankenkassen meist erheblich geringere Kosten benötigen.

Aber auch die über den Aufgabenkreis der Personalverwaltung hinausgehenden Aufwendungen für die betriebliche Personalfürsorge können nur zum Teil als nicht wirtschaftsbetrieblich unbedingt notwendig und als zusätzlich betrachtet werden. Besonders die Aufwendungen für hygienische Einrichtungen (Waschanlagen, Kantinen, Entlüftungs- und Entstäubungsanlagen, Heizung, Beleuchtung, Verbandsstellen, ärztliche Untersuchungen) ferner auch für Werkschulen, Lehr- und Anschauungsmittel, Prüfungsstellen für das Personal u. a. sind eindeutig als notwendige Betriebsunkosten zu betrachten, die sich unmittelbar in einer Steigerung oder Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Gefolgschaft auswirken. Auch ein großer Teil der Aufwendungen für betriebseigene Wohnungen, selbst wenn die Miete nicht als Teil des Entgelts vertraglich festgelegt ist, stellen nicht etwa freiwillige Mehrleistungen aus sozialem Empfinden dar, sondern machen sich entweder durch die Mietzahlungen voll bezahlt oder aber sie werden durch diese in Verbindung mit dem Abflauen des Mitarbeiterwechsels — der immer Störungen und Anlernkosten mit sich bringt — ausgeglichen.

So bleibt eigentlich nur ein kleiner Teil der Aufwendungen, der als zusätzlich oder freiwillig im Sinne einer eigentlichen sozialen Auffassung oder doch zum mindesten nur auf weite Sicht als ertragbringend bezeichnet werden kann. Es sind dies Aufwendungen für Werkszeitungen, Bibliotheken, Geselligkeit, Erholungs- und Ferienheime (Zuschüsse) und vor allem die Zuschüsse der Wohlfahrtspflege und der Unterstützungen aller Art an Mitarbeiter und deren Angehörige. Nur dieser Teil ist daher auch zahlenmäßig zu erfassen und es ist deshalb besonders bemerkenswert, daß er bei fast allen größeren Betrieben einen beachtlichen Betrag ausmacht, was als Beweis für die wirkliche soziale Einstellung der Unternehmensleitungen



anerkannt werden muß. Dies geht mit besonderer Deutlichkeit auch daraus hervor, daß gerade dieser Teil der freiwilligen sozialen Ausgaben, wie die Bilanzen fast aller Unternehmungen ausweisen, in den Jahren der Krise beträchtlich gesteigert wurde, obwohl zu gleicher Zeit die Bilanzen vielfach mit Verlust, fast immer aber mit geringeren Gewinnen abschlossen.

Die tatsächliche Höhe dieser Aufwendungen ist naturgemäß sehr unterschiedlich; allgemeine Angaben sind nicht zu machen. Neben den gesetzlichen sozialen Aufwendungen — deren Höhe fast überall für die Betriebe 8—10% der Lohn- und Gehaltssumme ausmacht — machen die freiwilligen vielfach einen kleineren, sehr oft aber auch einen ebenso hohen oder höheren Betrag aus und es ist bezeichnend, daß er, allgemein gesehen, in den letzten Jahren beträchtlich angestiegen ist. Die Vereinigten Stahlwerke haben im Tiefpunkt der Krise (1931/32) etwa 4,5% der Löhne und Gehälter freiwillig aufgewendet, bei der Gutehoffnungshütte machten sie im gleichen Jahre 1,13% des Warenumschlages aus. Die Deutsche Reichsbahn wendete 1934 neben 85 Mill. RM für gesetzliche noch 65 Mill. RM für freiwillige soziale Ausgaben auf, während die I. G.-Farben A.-G. z. B. im Jahre 1932 neben 11,5 Mill. RM gesetzlich festgelegter Beiträge sogar 39,3 Mill. RM an freiwilligen Wohlfahrtsausgaben, Beiträgen zur Pensionskasse, Unterstützungen, Pensionen und Abfindungen auszahlte.

Die Organisation der Personalpolitik ist in den meisten Fällen im engen Zusammenhang mit der allgemeinen Betriebsorganisation ausgestaltet worden, was nicht wunder nimmt, da sie als unmittelbar organisatorischer Fragenkreis anzusprechen ist (hierzu unter C). Das gilt ganz besonders für die Abteilung Personalverwaltung, die vielfach mit der Lohn- und Gehaltsabteilung zusammenhängt oder doch zum mindesten mit ihr einer gemeinsamen Leitung untersteht. Getrennt von ihr, obwohl natürlich mit gemeinsamen Unterlagen arbeitend, wird meist die Personalpflege gehandhabt; nicht selten kommt es vor, daß diese — häufig Wohlfahrts-, Sozial-, Sozialpolitische Abteilung o. ä. genannten — Stellen etwas abseits stehend arbeiten, was zwar verständlich, aber auch vielfach wenig glücklich anzusehen ist. Eine enge Zusammenarbeit unter der Abteilung Personalverwaltung ist immer geboten, obwohl ihre Aufgaben sachlich sehr unterschiedlich sind und daher eine völlig gemeinsame Arbeit — schon aus betriebs- und personalpolitischen Erwägungen heraus — nicht immer zweckmäßig scheint. Wie alle andern Abteilungen unterstehen auch die Abteilungen der Personalpolitik der Unternehmensleitung meist unmittelbar, ja, die Bedeutung dieses Zweiges der Betriebspolitik hat vielfach nicht nur zu einer besonders engen Verbindung geführt, sondern oft hat sich die oberste Leitung — unter Schaffung eines Personal- oder Sozialreferenten — die Bearbeitung selbst vorbehalten.

Ganz besonders wertvoll ist, daß — im Gegensatz zu früher — nicht nur die Personalverwaltung, sondern auch die Personalfürsorge heute in den Großbetrieben fast durchweg sachlich zusammengefaßt und zu besonderen Abteilungen vereinigt worden sind. Hierdurch ist nicht nur die Zersplitterung und Unübersichtlichkeit in Fortfall gekommen, sondern auch die Willkür, die früher bei der in zahlreiche Teilaufgaben verzettelten und auf verschiedene Abteilungen verteilten Durchführung durch Nichtfachleute oder untergeordnete Stellen möglich war. Die straffe Zusammenfassung hat die Beauftragung von Fachleuten mit entsprechenden Kenntnissen und entsprechender Verantwortung, aber auch entsprechender Machtfülle und Bedeutung ermöglicht.

Im einzelnen sind naturgemäß bei der Einordnung in die Gesamtorganisation die mannigfachsten Unterschiede anzutreffen, die je nach der Entwicklung des Betriebes oder den persönlichen Auffassungen sich bildeten. Oft sind die personalpolitischen Abteilungen der Hauptverwaltung unmittelbar oder über andere Hauptstellen (Abteilung für Betriebswirtschaft, Organisationsabteilung u. a.) unterstellt. Oder aber es sind einzelne Aufgabengebiete den einzelnen Abteilungen, denen sie sachlich nahestehen, beigelegt (so etwa Betriebskrankenkassen oder Personalverwaltung dem Lohnbüro, Wohnungserweiterung der Bau- oder Betriebsabteilung, Unfallverhütung und Betriebshygiene der Abteilung für Ausbildungswesen o. ä.); in diesem Fall ist der gesamte Aufgabenbereich jedoch fast immer durch eine Zentralstelle, die in diesem Falle als „Stab“ gelten muß, einheitlich geleitet. In Konzernen, z. B. den

Vereinigten Stahlwerken A.-G., werden Zentralstellen für einzelne dieser Abteilungen gebildet, um auch auf den einzelnen Aufgabengebieten (Krankenkasse, Krankenfürsorge, Arbeiterangelegenheiten) eine einheitliche Erledigung und die Ausnutzung von Erfahrungen zu gewährleisten. Sämtliche Zentralstellen sind dann wieder bei der Hauptverwaltung Düsseldorf der Sozialpolitischen Abteilung unterstellt. Durch Sitzungen, Vorbesprechungen, Rundschreiben u. a. wird eine enge Fühlungnahme mit den einzelnen Betrieben aufrechterhalten.

So umfangreich die Maßnahmen der Personalpolitik in den Betrieben auch sind und so sorgfältig und voll guten Willens sie durchgeführt wurden, eine fühlbare Entlastung haben sie nach den Erfahrungen nicht gebracht. Das letzte Ziel, eine Aufhebung der sozialen Unruhe, ist durch sie nicht erreicht worden, was nicht zuletzt auf die von außerhalb der Betriebe kommenden Rückwirkungen politischen oder gesellschaftlichen Ursprungs oder auch aus dem Mißtrauen der Gefolgschaft im Betriebe selbst zu erklären ist. Besonders aber sind aus der Personalverfassung der Betriebe — vor allem der Großbetriebe — schwere Hemmungen erwachsen. Seit jeher und in letzter Zeit besonders sind daher Bestrebungen im Gange gewesen, über eine Änderung der betrieblichen Personalverfassung überhaupt die Befriedung der Gefolgschaft und eine wirksame Arbeitsgemeinschaft zu erreichen. Im folgenden soll hierauf kurz eingegangen werden.

## V. Die betriebliche Personalverfassung.

**1. Wesen und Entwicklung.** Als betriebliche Personalverfassung wird allgemein die Art und der Grad der Verbundenheit der in den Betrieben tätigen Menschen und der daraus sich ergebende — geistig-seelische — Zustand der Mitarbeiter bezeichnet: also die Formen und Arten der Herrschaftsausübung, die aus den Verfahren der Befehls- und Anordnungsgewalt sich ergebenden Stellungen der Betriebsangehörigen, ihre mehr oder minder erzwungene oder freiwillige Unterordnung, ihr Muß oder ihr Wille zur tätigen Mitarbeit. Aus der Notwendigkeit des Zusammenwirkens vieler Menschen zu einem — meist fremd gesetzten — Zweck, die den Betrieb und besonders den Großbetrieb kennzeichnet, ergibt sich unter den verschiedensten äußeren und inneren Gegebenheiten zumeist eine in gewissen Grenzen festliegende Verfassungsform. Tatsächlich gilt für die große Masse der Betriebsangehörigen nur ein Wille.

Diese Form der Herrschaftsausübung mit ihren Folgen für die Personalverfassung erwächst mit zwingender Notwendigkeit aus der Art der Arbeitsausführung und der Ausstattung mit Sachmitteln — der Technik —, aus der Gliederung, Verteilung und Verbindung der Einzelaufgaben zu der größeren Gesamtaufgabe — der Organisation — sowie aus der Eigenart und dem Herkommen der Betriebsangehörigen und der Einwirkung der äußeren Verhältnisse heraus. Sie scheint mit einer gewissen Größenordnung des Betriebes unmittelbar verbunden und wechselt in ihren Spielarten nur in gewissen engen Grenzen.

So kann (nach Briefs) die Herrschaft auf Zwang und Gewalt seitens der Leitung und auf Unterwerfung seitens der Untergebenen beruhen (die antiken Sklavenbetriebe, die Sklavenplantagen in den Südstaaten von Nordamerika, die Kriegsgefangenen- und Kontraktarbeit). In den Fronhöfen und Gutsbetrieben stützte sich die Führung auf herrschaftliche Ansprüche und Ergebenheit. Der Betrieb kann aber auch genossenschaftlich, durch freie Wahl der Leitung und freiwillige Unterordnung, aufgebaut sein. Ferner ist die Form von Anstalten oder Stiftungen auf Grund staatlicher oder korporativer Satzungen möglich, was bei den Grundreformbestrebungen eine gewisse Rolle gespielt hat, in reiner Form aber nur in den Klosterwirtschaften durchgeführt war. Das Vertragsverhältnis, nach welchem die Betriebsleitung ihre Mitarbeiter durch Dienst- und Arbeitsverträge heranzieht, ist die Form der liberalen Zeit und heute wohl am weitesten verbreitet; es herrscht auch dann vor, wenn die Herrschaft nicht mehr kraft Eigentumsrecht, sondern durch Beauftragung — durch übergeordnete Stellen aller Art — ausgeübt wird.

Alle diese Formen der betrieblichen Herrschaft setzen das Vorhandensein einer gewissen Rangstufung und ein Verhalten nach den gegebenen Anordnungen voraus

(Hierarchie und Disziplin). Sie ergeben sich beide mit der Vergrößerung der Betriebe aus zwingenden organisatorischen Gründen (Hauptteil C); die Schwierigkeiten und Unzuträglichkeiten liegen jedoch darin, daß diese Rangstufung und das genaue Verhalten gemäß den gegebenen Anordnungen, wie es jeder Betrieb verlangt, häufig im Widerspruch stehen mit dem Willen der ihnen unterworfenen Menschen. Es muß also versucht werden, einen Ausgleich zu schaffen zwischen den betrieblichen und den menschlichen Erfordernissen, was letztlich nur durch beiderseitige Einsicht — der Leitung und der übrigen Betriebsangehörigen — geschehen kann, gleichzeitig aber auch eine dem Menschen würdige Personalverfassung des Betriebes voraussetzt.

Es handelt sich bei den Fragen der betrieblichen Personalverfassung um die Gestaltung der äußeren Vorbedingungen, unter denen die Einordnung der Vielzahl von Menschen vor sich gehen soll sowie um die Betriebsatmosphäre und den Umgangston, die im Betriebe herrschen. Gerade das letztere kann selbst sonst ungeeignete menschliche Vorbedingungen erträglich machen (wie ja die Sklavenherrschaft oft wesentlich menschlicher gehandhabt wurde als etwa die patriarchalische Form, bei der das enge Verhältnis nicht selten — zwar allzumenschlich — unmenschlich war), während in Betrieben, deren äußere Personalverfassung im ganzen durchaus angemessen ist, durch die Kälte der Betriebsatmosphäre oder einen falschen Umgangston unerträgliche menschliche Spannungen vorhanden sein können.

**2. Die Betriebsatmosphäre.** Es soll zunächst versucht werden, die Grundlagen der Betriebsatmosphäre zu klären. Sie ist gut, wenn die äußeren und inneren Bedingungen der betrieblichen Arbeit in Einklang stehen mit den allgemein bei den Betriebsangehörigen vorherrschenden Vorstellungen und Zielen ihrer Tätigkeit oder ihres Daseins überhaupt, wobei es natürlich eine weitere Frage ist, ob diese Vorstellungen, vom Standpunkt der Betriebsleitung, des Staates oder sonstiger Stellen aus, als angemessen bezeichnet werden können. Schon hieraus ergibt sich die Schwierigkeit einer eindeutigen Festlegung. Besteht jedoch zwischen den obigen Gegebenheiten ein Widerspruch, ein Riß, so wird mit Sicherheit die Betriebsatmosphäre in einiger Zeit sich verschlechtern, wobei der Grad und die Schnelligkeit von dem Bewußtwerden dieses Widerspruchs abhängen. Da dieses Bewußtsein durch äußere Umstände, durch Veränderung der politischen, wirtschaftlichen oder sozialen Lage, durch Aufklärung und Hetze beeinflusst werden kann, sind auch von hier aus die Schwierigkeiten der Schaffung und Erhaltung einer guten Betriebsatmosphäre nicht gering. Das soll in folgendem näher erläutert werden:

Die Wirtschaft hat zum Ziel die Befriedigung eines äußeren Bedürfnisses. Die Durchführung dieses Zieles in den Wirtschaftsbetrieben kann dabei in verschiedenen Formen vor sich gehen: sie kann stärker die wirtschaftliche oder die technische, die finanzielle oder die soziale, die schaffende oder die raffende, die dienende oder die nehmende, die verstandesgemäße oder die gemütvolle Seite betonen. Immer wieder ist versucht worden, durch sittliche Forderungen oder gesetzgeberische Maßnahmen die eine oder andere Auffassung über die Art der Wirtschafts- und Betriebsführung zu pflegen oder zu unterdrücken. Immer wieder hat sich jedoch gezeigt, daß die Betriebsform mehr oder minder unabhängig ist von der betrieblichen Atmosphäre, von dem Wind, der hier wehte, von dem Geist, der zwischen den gemeinsam arbeitenden Menschen herrschte.

Es ist die geistige Einstellung, die die im Betriebe arbeitenden Personen zu ihren Aufgaben, zu ihrer beruflichen Tätigkeit, zu ihren Mitarbeitern haben, der Sinn, der in dem Gesamtbetrieb lebendig ist, um die Einzelhandlungen zu verbinden, welcher die Beziehungen von Mensch zu Mensch und von Mensch zu

Aufgabe formt. Dieser Geist wirkt sich aus vor allem in der Leitung, in den persönlichen und sachlichen Zwecksetzungen und Grundsätzen, in der Art der Herrschaftsausübung und Entlohnung, in der persönlichen Anteilnahme und der Wahl der Arbeitsmittel und -technik, in den Formen des persönlichen Umgangs und der dienstlichen Anweisungen, der Formulartechnik, der Art und Schärfe der Kontrollen und Überwachung, kurz in allen betrieblichen Handlungen.

Persönlicher Ausdruck dieses Geistes sind die Unternehmer, die als Präsidenten, Generaldirektoren oder Geschäftsführer Vorbild und Ausfluß der jeweiligen geistigen Einstellung sind. Sie geben der gesamten Betriebshierarchie das Gepräge; vertreten sie den Herr-im-Haus-Standpunkt, so sind auch die Abteilungsleiter kleine Herren. Gerade bei den Verbindungsgliedern zwischen der Leitung und der Gefolgschaft tritt die geistige Prägung des Betriebes am schärfsten in Erscheinung. Sie vermitteln und überwachen die Übertragung und Einhaltung der gesetzten Vorschriften und Anordnungen; als Inspektoren, Werkmeister, Betriebs- und Büroleiter, Chefkonstruktoren, Terminjäger, Abteilungsvorsteher, Prokuristen u. ä bilden sie die Stufenfolge der Betriebsfunktionäre, deren Art des Auftretens der Masse der Mitarbeiter als greifbarer Anhalt des herrschenden Geistes erscheint. Immer gilt es, den Unterschied der Lebensziele zwischen dem Unternehmer und der Gefolgschaft, die, unter ganz verschiedenen äußeren Umständen lebend, ganz verschiedene Vorstellungen und Wünsche haben, gering zu halten, nach Möglichkeit ganz auszuschalten.

Die Beurteilung der Betriebsatmosphäre muß von verschiedenen Wirkungen ausgehen. Einmal ist es die Hypothese selbst, die, beeinflusst durch die herrschende Weltanschauung und die daraus sich ableitende Wirtschaftsauffassung, in den verschiedenen wirtschaftlichen und rechtlichen Formen der Betriebe zum Ausdruck kommt; diese Form drückt und preßt den, der hineingezwängt wird. Zum andern ist es der Geist, der von den einzelnen Menschen im Betriebe ausgeht, der unabhängig ist von der rechtlichen Form und unabhängig von der hypothetischen Zielsetzung, wie sich immer wieder herausgestellt hat; es ist dies der Wind, der im Betriebe weht, der Umgangston, der unter den Betriebsangehörigen herrscht. Zum letzten aber ist es nicht nur die psychische Seite der Menschenbehandlung, sondern auch die physische, die die Atmosphäre beeindruckt: eiskalte, nüchterne, unzweckmäßige Raum- und Arbeitsplatzgestaltung ertötet die Freude an der Arbeit und am Leben.

So hat z. B. das Postulat der Freiheit, das in der liberalen Ordnung zum Leitsatz des Wirtschaftens erhoben wurde, im Laufe der Zeit eine merkwürdige Verwirrung hervorgerufen. Unter Freiheit muß jeder Mensch etwas anderes verstehen. Wenn der Betriebsleiter einerseits die Freiheit der Entschlüsse für sich fordert, so muß er notgedrungen auf der anderen Seite die unbedingte Unterordnung der Betriebsangehörigen verlangen, da sonst eben seine eigenen Entschlüsse nicht frei sind. Damit kommt die voll-autokratische Betriebsverfassung der liberalen Zeit zustande, die zwar die einzig mögliche eines rationellen und arbeitsteiligen Betriebes ist, jedoch im schärfsten Gegensatz zum Postulat der Freiheit dieser gleichen liberalen Auffassung steht. Der einzelne Betriebsangehörige zudem, gleichfalls nach der Freiheit strebend, lehnt sich auf gegen die einseitige Befehlsgewalt; er versucht dem verschärften Betriebskommando durch die Forderung nach verkürzter Arbeitszeit auszuweichen, um eine möglichst große Freizeit zu erlangen. Dies widersteht aber wiederum der unternehmerischen Freizügigkeit.

Oder: die Forderung nach höchster Leistung hat durch die Versachlichung und Rationalisierung der Betriebe die steigende Betriebsgröße und Mechanisierung ausgelöst. Natürlich sollte — nach den Wünschen der Leitung — auch jeder Betriebsangehörige als oberstes Leitziel die Leistungssteigerung haben; als Anregung versprach man ihm Leistungslohn und Leistungsaufstieg. Der durch die Betriebsgröße und Mechanisierung bedingte bürokratische Apparat aber begünstigt oft ganz andere Eigenschaften des Vorwärtkommens. Er erfordert, um mit Jaspers zu sprechen „die Gewandtheit, sich beliebt zu machen. Man muß überreden, ja bestechen — dienstfertig sein, unentbehrlich werden, schweigen, hintergehen, etwas und nicht zu viel lügen — unermüdlich in der Auffindung von Gründen sein — bescheidene Gebärde

zur Schau tragen — an Sentimentalitäten je nach Fall appellieren — Arbeit zu Gefallen des Vorgesetzten leisten — keine Selbständigkeit zeigen außer der gerade erwünschten partikularen“. Das widerspricht natürlich dem Leistungsprinzip aufs schärfste.

Oder: das Streben nach höchster Rente führt dazu, daß die menschliche Arbeit lediglich als Kostenfaktor betrachtet wird; man braucht nur die Fähigkeiten und Kenntnisse, menschliche Gefühle oder Persönlichkeitswerte werden lästig, der eingestellte Arbeiter „muß gleichsam seine Seele in der Garderobe abgeben“. (Sombart.) Daraus ergeben sich aber Betriebsspannungen, die sich unmittelbar als Bilanzposten niederschlagen. Die Verbannung des Menschen aus dem Betriebe wird zur Flucht vor dem Betriebe, die Kräfte werden außerhalb des Betriebes aufgebraucht und zwingen so den Betrieb zu Maßnahmen und Notbehelfen, die vielfach zu einer betrieblichen Überorganisation, zu übertriebenen Kontrollen und zu kostspieligen außerbetrieblichen Einrichtungen, wie eigene Arbeiterverbände, Wohlfahrtseinrichtungen, Sparkassen, Konsumvereine, Werksiedlung, Werkszeitungen, Sport- und Geselligkeitsvereinen führen.

Oder: Die Forderung nach Leistungssteigerung — die allen Betrieben innewohnt — ist durch verschiedene Handhabung der Betriebsdisziplin zu verwirklichen: einmal durch gegenseitige allgemeine Unterstützung, durch Förderung des Ehrgeizes und sonstige Anregungen, oder aber durch das Reibungssystem, das heißt durch die Schaffung von Zwischenorganen und Förderung des persönlichen Ehrgeizes nur dieser mittleren Aufsicht durch Leistungsprämien. Das erstere Verfahren bringt zwar im allgemeinen die Leistungssteigerungen nur langsam, dafür aber um so anhaltender zustande, da ein ruhiger, gleichmäßiger Betrieb gewährleistet, die Instandhaltung erleichtert, großen Reparaturen ausgewichen oder vorgebeugt werden kann. Das System der Reibung beruht darauf, daß möglichst viel verantwortliche Vorgesetzte, besonders in Zwischenstellungen, geschaffen werden, die finanziell an der Leistung beteiligt sind. Dadurch werden persönliche Mißstimmungen geschaffen, da die Leistungsprämien sich in einer gesteigerten Arbeitsaufsicht und Kontrolle auswirken; die Akkorde werden angezogen, die Sollzahlen hochgeschraubt, oft auf Kosten der Betriebsicherheit und der Betriebskosten, immer aber ohne Rücksicht auf persönliche Gefühle. Die fast restlose Ausnutzung der Ersparnismöglichkeiten an andern Stellen läßt schließlich als einzigen Faktor der Beeinflussung immer nur den Menschen übrig. Unzufriedenheit, Verbitterung, Unfälle, Erkrankungen, Arbeiterwechsel, Materialbruch usw. sind häufig die Folgen: ganze Streikbewegungen hat dieses System hervorgerufen. Man lese hierzu die Erzählung von Werner: Ein Kumpel (Berlin 1930), die an Hand des Bergbaus recht deutlich diese Auswirkungen schildert (besonders S. 170ff.). Es ist ähnlich dem System des Hechtes im Karpfenteich, nach dem eine gewisse Rivalität unter den Angestellten bis hinauf zu den Direktoren wünschenswert sein soll, um das Geschäftsinteresse zu heben. Dagegen setzt jedoch Fayol die Meinung, daß „eine schlechte Interpretation des Sinnspruches: Trennen um zu regieren“ durchaus zu verwerfen ist.

Umgekehrt muß auch die Psyche des Betriebes bei der Einführung von scheinbar ganz abseits liegenden oder gut gemeinten Maßnahmen sehr eingehend in Rechnung gestellt werden. So ist (wie Hasenack feststellt) die „Betriebspsyche eine der vielen zu beachtenden Bedingungen bei der Ein- und Durchführung der Budgetidee, und man muß bei der Ausgestaltung der Budgetverfahren auf diesen psychologischen Faktor Rücksicht nehmen“. Für „die praktische Durchführung und den glatten Verlauf eines Budgetplans, wenigstens in seinem dem Innenbetrieb zugewandten Bestandteilen . . . ist die innere Einstellung der Unterleiter (Abteilungsleiter, Betriebsingenieure) und der letzten für die Einhaltung der Budgetziffern verantwortlichen Stellen (gegebenenfalls bis herunter zu dem einzelnen Reisenden, Meister oder gar Vorarbeiter) zu dem System und der ihm zugrunde liegenden Idee von beträchtlichem Wert. Hier muß oft Sabotage oder Gleichgültigkeit durch Erziehung, Überzeugung und Überwachung ausgeschaltet werden, was die Ausgestaltung des Budgetverfahrens nicht selten erheblich beeinflußt“.

Auch bedingt zum Beispiel die traditionelle Form der Betriebsleitung eine grundsätzlich andere Auffassung dem Menschen gegenüber als etwa die rationale: Die Mitarbeiter gehen einmal ein mehr persönlich gefärbtes Arbeitsverhältnis ein . . . Sie bleiben Menschen, obwohl sie Lohnarbeiter oder Angestellte sind. „Die menschlichen Beziehungen herrschen im Betriebe und setzen sich über diesen hinaus fort: Der Unternehmer nimmt teil an ihrem Wohl und Wehe, feiert Feste mit ihnen und kennt ihre Familien.“ (Sombart.) Die Beziehungen können natürlich auch „unmenschlich“ sein, brutal, willkürlich, despotisch; sie sind auch keineswegs, was wieder im Charakter der Menschen begründet ist, immer gut oder herzlich oder freundschaftlich gewesen. Menschlich oder allzumenschlich aber waren sie immer. Es sind die Eigenschaften des Gemüts, die der traditionelle Betrieb anzusprechen versucht.

Der rationalisierte Betrieb dagegen verschlicht den Menschen; weder die Person des Betriebsinhabers oder Leiters, noch des einzelnen Angestellten oder Arbeiters sind von Bedeutung für den Betriebsablauf. An die Stelle der persönlichen Fühlungnahme tritt das jeweilige „System der wissenschaftlichen Betriebsführung“. Der Betrieb ist keine Gemein-

schaft von arbeitenden Menschen mehr, er wird zum Apparat, der nach bestimmten, festgelegten Regeln abläuft und in dem auch jeder Mensch seine eindeutig festgelegte Aufgabe zu erledigen hat.

Der für jeden Wirtschaftsbetrieb maßgebende Grundsatz der Wirtschaftlichkeit, der Leistungsfähigkeit und Sparsamkeit verbindet, muß unter den geschilderten Verhältnissen in ganz verschiedener Weise angestrebt werden. Unter der traditionellen, meist patriarchalischen Betriebsform konnte nur durch Pflege der Persönlichkeitswerte, wie Ehrlichkeit, Treue, Dienstester usw. eine hohe Wirtschaftlichkeit erreicht werden. Im versachlichten Betrieb dagegen stört jede persönliche Note: kein gefühlsbetontes Treueverhältnis, sondern ein juristischer Vertrag bestimmt das Arbeitsverhältnis, das Art und Dauer der Arbeitsleistung festlegt und kollektiv, ganz unpersönlich, durch Tarifvertrag, abgeschlossen wird. Der persönliche Einsatz, der früher als unentbehrlich galt, ist weder möglich noch erwünscht, und eine persönliche Einstellung wird jetzt mit Recht als eine Untugend bezeichnet; sie stört im Betriebe, führt oft zur Verringerung der Leistung, zu unwirtschaftlichen Kosten, zu Empfindlichkeit, Mißmut und Verbitterung. Gleichmaß, Ruhe, Ordnung in das Ganze sind die Forderungen an den Menschen im rationalisierten Betrieb, der auch ganz andere Bedingungen des Vorwärtkommens hat als der traditionale. Das bisherige Prinzip der Leistung war auf die persönliche Tüchtigkeit abgestellt; es wirkte wie ein Sprengmittel, wenn im Vertrauen auf diese Tüchtigkeit die Abschaffung aller langfristigen Verträge gefordert werden konnte. Das Gespenst des älteren Angestellten und die Furcht vor dem Abbau aber sind ein schlechter Kitt, ganz abgesehen davon, daß nach alter Erfahrung der Praxis die Gelegenheitsarbeiter nur wenig leisten.

Die Entwicklung der Gesetzgebung zur juristischen Person hat ferner — im Verein mit vielen anderen Gründen — die Anonymität der Person sehr gefördert und damit auch die persönlichen Gefühle für Recht und Pflicht, für Ehrlichkeit, Dienstester und Treue im Betriebe vielfach untergraben. Die Gegenseitigkeit des Verhältnisses fehlte; eine juristische Person hat keinen Charakter, jede Verantwortung ist in der Anonymität zu verdecken; aber es fehlt auch die sittliche Verpflichtung ihr gegenüber. Ein mühsames Gebilde von Beaufsichtigungen, Verordnungen, Kontrollen, Revisionen, Sicherungen ist notwendig geworden, den Mangel zu ersetzen. Daneben wirken in gleicher Richtung natürlich auch andere Tatbestände, wie die Betriebsorganisation und die zunehmende Betriebsgröße.

Von ganz besonderer Bedeutung ist auch die Stellung, die der Mensch zur Arbeit als solcher einnimmt und die sich in den betrieblichen Ordnungen unmittelbar auswirkt. Die Anschauung von der Arbeit als Segen kann in ihren Überspitzungen zu ebensolchen Mißständen führen wie die entgegengesetzte, die jede Arbeit als Fluch empfindet. Beide Auffassungen stellen die Arbeit als schicksalsgegebenes Muß über den Menschen; die Folge ist leicht die Bewertung des Menschen als reines Arbeitswerkzeug und die notwendig erscheinende Beurteilung und Messung dieses Werkzeugs, die übertriebene Verherrlichung von psychotechnischen Meß- und Ausbildungsmethoden.

Die heute in Deutschland zum Durchbruch gekommene Bewegung bezeichnet die Arbeit als Dienst an der Gemeinschaft und ordnet sie dem Menschen unter, indem sie ein Arbeitsethos verkündet, das in der Bindung des Arbeitserfolgs an den Gemeinnutzen gipfelt. Es wird klar, daß die betriebliche Personalpolitik ein ganz anderes Bild zeigen muß, je nachdem sie den Menschen als Arbeitsmittel oder als arbeitenden Volksgenossen ansieht.

**3. Die Formen betrieblicher Personalverfassung.** So groß die Vorteile waren, welche die liberale Auffassung von der Wirtschaft durch die freie Entfaltung der Kräfte für die Entwicklung der Wirtschaftsbetriebe und des gesamten Wirtschaftsverkehrs im Zuge des technischen Fortschritts und des Einbrechens in neue Wirtschaftsräume brachte, so trug sie doch von Anbeginn den Keim eines Widerspruchs in bezug auf die Entwicklung der Betriebe in sich. Je größer die Betriebe werden, desto unerquicklicher werden die Personalverhältnisse in ihnen, desto größer die Unruhe und die Unzufriedenheit der in ihnen beschäftigten Menschen.

Während in der vorliberalen Zeit das Arbeitsverhältnis durch korporative oder staatliche Regeln (Zunftzwang, Beamtenbetrieb) oder durch überkommene Herrschaftsansprüche (Hörigkeit, Lehenspflicht) in engen Grenzen festgelegt war, brachte der Durchbruch des Liberalismus dem arbeitenden Menschen die rechtliche Freiheit und das Recht der Freizügigkeit. War vorher im Grunde die Freiheit des Arbeitenden immer mit dem Eigentum der Arbeitsmittel und Anlagen und das Nichteigentum durchweg mit Unfreiheit verbunden gewesen, so war nun dieses Verhältnis gelöst, indem die Freiheit der Person gewährleistet war, ohne daß diese jedoch gleichzeitig Eigentümer von Arbeitsmitteln und Anlagen war. Hier liegt der erste Widerspruch: Die rechtliche Freiheit war unbrauchbar, solange die wirtschaftliche Freiheit nicht vorhanden war. Zwar gab die Auffassung von dem Bestehen eines freien Arbeitsmarktes, auf dem Angebot und Nachfrage der Arbeitskräfte sich regelten, einen

Rahmen für das freie Aushandeln der Arbeitsbedingungen, doch ließ die wirtschaftliche Notlage auch hier in den weitaus meisten Fällen den Lohnarbeiter unterliegen.

Je mehr die Technik fortschritt und mit ihr die Betriebe und deren Kapitalbedarf anwachsen, desto hoffnungsloser wurde die Lage für den, der seine Arbeitskraft zur Bestreitung seines Lebensunterhaltes diesen Betrieben anbieten mußte. Hinzu kam als zweiter Widerspruch, daß mit dem Anwachsen der Betriebe und der Zahl der in ihnen Beschäftigten sich aus organisatorischen Gründen eine Unterordnung der Arbeitenden und eine mehr oder weniger starke Stufung und Rangordnung notwendig wurde. Dieser im Widerspruch mit dem Recht der persönlichen Freiheit stehende Zwang zum Gehorsam wurde nicht selten als Willkür der Betriebsinhaber ausgelegt, wozu nicht wenig beitrug, daß diese selbst oft mit dem Hinweis auf ihre Freizügigkeit in der Verfügung über die Betriebsmittel die Vorwürfe beantworteten.

So berechtigt aber dieser Hinweis in gewissen Grenzen sein mag und so wenig die Tatsache von Willkürhandlungen zu bestreiten sind: die eigentlichen Ursachen als Zwang zum Anordnen und Gehorchen sind organisatorischer Art und hängen mit der Tatsache der betrieblichen Arbeit vieler Menschen für einen bestimmten Zweck zusammen. So ist es zu verstehen, daß auch der freie Arbeitsvertrag noch an Bedeutung verlor, da er eigentlich nur wenige Punkte der Regelung zuließ (Lohn, Arbeitszeit, Kündigung u. a.), im großen ganzen aber Einfügung in die vom Betriebsinhaber — besser vom Betrieb — gesetzte Ordnung verlangen mußte. Endlich aber waren die Kräfte auf dem Arbeitsmarkt viel zu ungleich verteilt. Der einzelne Arbeitnehmende stand der geschlossenen Betriebsmacht ziemlich hilflos gegenüber, da für die Betriebe der Einzelne nur selten eine Rolle spielt.

Hier setzten auch die ersten Bestrebungen der Abänderung ein: Die Arbeiter und Angestellten greifen zur Selbsthilfe, indem sie Verbände (Gewerkschaften) bildeten, um so den Arbeitgebern als geschlossene, einheitliche Macht bei der Festlegung der Arbeitsbedingungen entgegenzutreten zu können. Statt der einzelnen Arbeitsverträge wurde der Abschluß des Kollektiv- (Tarif-) Vertrages durchgesetzt. Mit den Gewerkschaften erhielt der Gedanke des Klassenkampfes in Deutschland seine stärkste Stütze, was an sich nicht notwendig zu sein braucht und in anderen kapitalistischen Ländern (z. B. Vereinigte Staaten von Amerika) keineswegs der Fall ist. Die Arbeitgeber schlossen sich zu Gegenverbänden zusammen; Arbeitskämpfe mit Streiks und Aussperrung um die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen setzten ein, denen im allgemeinen der liberale Staat nur mit Polizeigewalt zur Wahrung der öffentlichen Ordnung entgegentrat. In Deutschland wurde in der Nachkriegszeit seitens des Staates jedoch ein Schlichtungswesen aufgebaut in Ausschüssen, Einigungsstellen, die vor allem als Vermittlungsstellen, wenn notwendig aber auch als entscheidende Instanzen galten und einen Schiedsspruch selbst bei beiderseitiger Ablehnung für verbindlich erklärten, womit dann ein Zwangstarif, der öffentliche Geltung hatte, zustande kam.

Doch auch die Betriebsinhaber versuchten durch Einsatz großer geldlicher und gedanklicher Mittel eine Änderung und Besserung der Lage ihrer Betriebsangehörigen. Die noch aus früheren Formen herrührende patriarchalische Haltung wurde von einzelnen Unternehmern auch in der liberalen Ordnung betont weitergeführt; der Betriebsinhaber fühlte sich für das Wohl und Wehe seiner Untergebenen — auch außerhalb des Dienstes — verantwortlich und suchte eine persönliche Beziehung zu den Familien aufrecht zu erhalten. Die Größe der Betriebe machte jedoch meist diese Absicht unmöglich, ganz abgesehen von den wirtschaftlichen Schwierigkeiten im Wettbewerb: der patriarchalische Betrieb ist eben in seiner Kostenzusammensetzung schwerfälliger und den scharf nach den Kosten rechnenden Betrieben unterlegen, zumal er bei schlechter Geschäftslage keineswegs ohne weiteres die Betriebsangehörigen entlassen kann.

Endlich griff auch der Staat durch soziale Maßnahmen ein. Kranken- und Altersversicherungsschutz, Unfallschutz, Arbeitslosenversicherung u. a., wobei die Betriebe vielfach darüber hinaus — wie schon früher gezeigt — ihre eigene Sozialfürsorge betrieben.

Da jedoch alle diese Versuche, so wohlthätig sie waren, das Übel nur an den Auswirkungen, nicht an der Wurzel faßten, waren Betriebsführer, Staat und Arbeiter gleichzeitig bestrebt, auf dem Wege über eine grundsätzliche Änderung der betrieblichen Personalverfassung einen Wandel zu schaffen.

Bei der Tatsache des Eigentums an den Arbeitsmitteln setzten zunächst die Arbeiter an, wobei sie — unter dem Einfluß der Lehre von Marx — das Recht auf den vollen Arbeitsertrag und eine Verstaatlichung oder Vergesellschaftung der Arbeitsmittel und Anlagen forderten. Die fehlende wirtschaftliche Einsicht, die tatsächlich seltenen Fälle einer echten Ausbeutung und die große Mißstimmung waren ein guter Boden für die Ausbreitung dieser Forderungen; sie übersahen, daß auch, wenn die Anlagen in den Händen der Gesellschaft sich befinden, dadurch

allein keine Änderung einzutreten braucht, wie das Beispiel der Reichsbahn, der Post, der Elektrizitäts- und Gaswerke u. a. zeigt.

Die Versuche, über einen genossenschaftlich organisierten Betrieb die Lage zu bessern, scheiterten allein schon daran, daß auch hier die Fragen der Anordnungsmacht und Unterordnung sich nicht änderten, zudem aber alle Produktivgenossenschaften an der Kapitalfrage scheiterten; lediglich im Bauwesen, wo Anlage- und Betriebskapital verhältnismäßig gering sind, konnten sie sich einführen, ohne daß — nach allen Erfahrungen — die Lage der bei ihnen beschäftigten Arbeiter gegenüber denen der privaten Bauunternehmungen sich fühlbar gebessert hätte.

Beeinflußt durch die politische Meinung, ist seitens des Staates nach dem Kriege durch die Einrichtung der Betriebsräte den Mitarbeitern eine Möglichkeit zur Einsicht in die Führung der Wirtschaftsbetriebe geschaffen worden. Durch die Entsendung von Mitgliedern der Belegschaft in den Aufsichtsrat, durch die Pflicht der Leitung zur Unterrichtung über wichtige betriebliche Vorgänge, durch das Einspruchsrecht bei Entlassungen u. a. sollte sowohl eine gewisse Beteiligung und eine Mitarbeit an der Leitung in betrieblichen Angelegenheiten als auch durch Vermeidung krasser Ungerechtigkeiten der Arbeitsfrieden aufrechterhalten und gefördert werden. In einigen Fällen mögen einzelne oder alle Ziele wirklich erreicht worden sein, im ganzen jedoch hat die Einrichtung der Betriebsräte nicht nur versagt, sondern oft sogar die betrieblichen Spannungen noch verschärft. Das lag einmal an den mangelnden wirtschaftlichen Kenntnissen der Betriebsräte, größtenteils aber an ihrer einseitigen, meist durch die politische Zugehörigkeit festgelegten Meinungsbildung. Die gleichen Gründe sind auch maßgebend für die Unmöglichkeit einer Betriebsführung auf demokratischer Grundlage, wie sie unter dem Schlagwort „Betriebsdemokratie“ (1926) gefordert wurde.

Ähnliche Versuche sind übrigens seitens einiger Unternehmer mehrfach gemacht worden. Bekannt ist die Konstitutionelle Fabrik von Freese, der seinen Arbeitern und Angestellten eine gewisse Mitverwaltung einräumte, welche sich jedoch vorwiegend — hier allerdings als volle Selbstverwaltung — auf weniger bedeutsame Betriebsvorgänge bezieht, etwa bei der Veranstaltung von Festen oder bei der Verwaltung der Wohlfahrtseinrichtungen. Daneben wirkte der Arbeitsausschuß bei der Arbeitsverfassung mit, indem die Arbeitsordnung nur mit seiner Zustimmung erlassen werden konnte und er auch bei Bestrafungen herangezogen wurde. Neben den sozialen Einrichtungen (Kranken- und Altersversicherung) ist vor allem bemerkenswert die Verleihung von Fabrikkreuzen bei längerer Tätigkeit, was auf die Entstehung einer gewissen Tradition hinwirkte. Allerdings war Freese in allen entscheidenden wirtschaftlichen Dingen Alleinherr, der neben der tatsächlichen Machtstellung als Eigentümer auch noch persönliche Achtung und hohes Ansehen genoß, so daß es ihm leicht war, überall seine Ansichten schwerwiegend geltend zu machen. Die Kleinheit des Betriebes und die enge persönliche Verbundenheit, die ohnedies noch in ihm bestand, waren seinen Maßnahmen günstig. Allgemeine Anwendung hat sein System nicht finden können, weil im Großbetrieb die Voraussetzungen in den meisten Fällen anders liegen.

Eine andere, bemerkenswerte Einrichtung ist die von Abbé erreichte Stiftung der Zeißwerke. Für die Arbeiterschaft wesentlich ist die Anstellung zu einem festen Wochenlohn, der mit dem Dienst- und Lebensalter steigt und, wenn er einmal eine bestimmte Höhe erreicht hat, nie zurückgeschraubt werden kann. Der feste Wochenlohn wird auch bei Versäumnissen und Kurzarbeit weitergezahlt, bei Urlaub sogar um 30% erhöht; er dient ebenfalls als Grundlage für die Pensionsberechnung, wobei nach 5 Jahren ein Anspruch auf 50%, nach 10 Dienstjahren auf 80% des Grundlohnes erreicht ist. Die Witwen erhalten ein Zehntel des Grundlohns. Schon nach einer halbjährigen Probezeit hat jeder Arbeiter einen Anspruch auf Fortzahlung von ein Sechstel des Lohnes, und zwar 4 Monate lang nach seiner Entlassung; bei dreijähriger Betriebsangehörigkeit wird die Zeit dieses Anspruchs auf 6 Monate erhöht, nach 5 Jahren ist er pensionsberechtigt. Ferner besteht eine Gewinnbeteiligung, die durchschnittlich 8% des verdienten Lohnes beträgt und in einer Summe ausgezahlt wird.

Wesentlich ist, daß die Überschüsse nach dem Stiftungsstatut teils der Aufrechterhaltung und Erneuerung der Werke, teils der Belegschaft, teils einer Stiftung und der Allgemeinheit zufließen.

Trotz der erheblichen sozialen Leistungen hat das Zeißwerk bisher günstig gearbeitet, was jedoch zweifellos auf die Tatsache der Differentialrente zurückzuführen ist, die das Werk



aus der Qualität seiner Erzeugnisse oder dem fest umrissenen Aufgabenkreis zieht. Mißstimmung und Unruhen sind jedoch bei Zeiß ebenfalls vorgekommen; doch herrscht im allgemeinen Ruhe, Zufriedenheit und Betriebsstolz unter den Zeißarbeitern und -angestellten. Ob diese Form der Personalverfassung auf andere Betriebe in anderen Geschäftszweigen übertragen werden kann, muß wohl bezweifelt werden.

**4. Die nationalsozialistische Betriebsgemeinschaft** (Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit).

a) **Wesen und Aufgabe.** Die im Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit (AOG.) vom 20. Januar 1934 verwirklichte betriebliche Personalverfassung fußt auf zwei Grundgedanken, die seit langem erörtert wurden, deren Durchsetzung jedoch durch die vielfachen Machtkämpfe der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände nicht möglich war. Es sind dies die Gedanken der Gemeinschaft und des Führertums im Betriebe.

Als erste Voraussetzung mußten daher diese Widerstandsgruppen beseitigt werden, welche der Verwirklichung im Wege standen, was durch die Auflösung aller Verbände der Arbeitnehmer und Arbeitgeber im Laufe des Jahres 1933 und ihre Überführung in die Deutsche Arbeitsfront geschah. Erst diese Vorarbeit in Verbindung mit der fortdauernden erzieherischen Leistung der Deutschen Arbeitsfront, der die schaffenden Deutschen aller Stände und Berufe angeschlossen sind, machte die Einführung des neuen Gesetzes möglich. Zwar war auch zur Zeit der liberalen Wirtschaftsauffassung die Betriebsleitung in den meisten Fällen autokratisch gewesen. Doch hatte sie unter den mannigfachsten Mißständen gelitten, deren entscheidendster wohl der Widerspruch zwischen den Führungsansprüchen der Betriebsleitung und der übrigen Betriebsangehörigen war, die beide, gestützt auf das gleiche Postulat von der Freiheit und vom gleichen Recht für alle, ihre Forderungen vorbrachten und sich so erbittert bekämpften.

Daneben aber sind die inneren Widersprüche der Führung in den Wirtschaftsbetrieben immer stärker in Erscheinung getreten; diese ergeben sich vorwiegend aus der — im Gegensatz zur Politik oder zum Heer — vielfach nicht einwandfreien Führerauslese und Führereignung. (Siehe hierzu Näheres unter C.) Im Wirtschaftsbetrieb wird der Führer entweder kraft des Eigentumsrechts an den Anlagen oder aber durch Anstellung auf Grund wirtschaftlicher oder technischer Kenntnisse und Fähigkeiten bestimmt, was keineswegs auch Führereigenschaften in menschlicher Hinsicht bedingt. Allein aus diesem Grunde war der Frage der Menschenführung im Betriebe schon vor der nationalen Umwälzung große Aufmerksamkeit geschenkt worden, wobei sich besonders das „Deutsche Institut für technische Arbeitsforschung“ (Dinta) unter der Leitung von Arnhold und die von Friedrich geleitete „Anstalt für Arbeitskunde“ in Saarbrücken hervortat.

Während jedoch bisher vorwiegend die einzelnen Fragen der Menschenbehandlung und Menschenführung für das unmittelbare Verhältnis von Vorgesetzten und Untergebenen bearbeitet wurden, stellte das AOG. das Führertum im Betriebe auf eine grundsätzlich andere Ebene, indem nunmehr dem Unternehmer, der für die wirtschaftliche und technische Führung verantwortlich war, auch die volle Verantwortung der Menschenführung vom Staat übertragen wurde. Er hat diese Aufgabe nach dem Gesetz im Sinne des Volksganzen auf dem Wege der Betriebsgemeinschaft unter Beachtung der sozialen Ehre und unter staatlicher Aufsicht durch die Treuhänder der Arbeit auszuführen. Mit der Einführung des Begriffes der sozialen Ehre und ihrer Überwachung durch die Treuhänder auf Grund eines Verfahrens der sozialen Ehrengerichtbarkeit sind dabei völlig neue Wege begangen worden. Durch das Ziel der Betriebsgemeinschaft, welche unter Leitung des Betriebsführers steht und von ihm wie von der Gefolgschaft ein hohes Maß von Verantwortung für das Betriebsganze fordert, ist ferner auch eine Art von Patriarchalismus wieder in das Betriebsleben eingeschaltet worden. Die Betriebs-

angehörigen sollen zu einer Art Familie zusammengefaßt werden, für die der Betriebsführer sorgt und deren Glieder in einem Treueverhältnis miteinander verbunden sind, wobei als Mittler des gegenseitigen Vertrauens ein Vertrauensrat dem Betriebsführer beratend zur Seite steht.

Es zeigt sich also, daß die durch das AOG. verwirklichte Personalverfassung des Betriebes auf die bewährten und unentbehrlichen Grundlagen und Auffassungen früherer Zeit zurückgreift, sie aber durch die Beseitigung des Klassenkampfes und der überbetrieblichen Vereinbarungen auf die Betriebe selbst beschränkt und durch eine besondere soziale Ehrengerichtsbarkeit und staatliche Aufsichtsstellen entscheidend ergänzt und überwacht. So kann die nationalsozialistische Personalverfassung festgelegt werden als eine auf gegenseitigem Vertrauen gegründete Betriebsgemeinschaft unter vollverantwortlicher Leitung des Betriebsführers, dem die Gefolgschaft in Treue dient und in der beide Teile ihre Arbeit verrichten zur Förderung des Betriebsganzen und des Gesamtwohls von Volk und Staat. Als erzieherische und überwachende Einrichtung ist die soziale Ehrengerichtsbarkeit und der Treuhänder der Arbeit mit ungewöhnlichen Vollmachten vorgesehen.

b) Der Betriebsführer. Über den Umfang der Rechte und Pflichten, welche dem Betriebsführer zuerkannt und auferlegt werden, macht das AOG. ganz bestimmte und in engen Grenzen umrissene Angaben. Um ihren Umfang und ihre Bedeutung klar zum Ausdruck zu bringen, sollen sie hier kurz aufgeführt werden:

1. Der Führer des Betriebes entscheidet der Gefolgschaft gegenüber in allen betrieblichen Angelegenheiten, soweit sie durch dieses Gesetz geregelt sind (§ 2, 1).

2. Der Unternehmer oder die gesetzlichen Vertreter einer juristischen Person haben das Recht oder, wenn sie den Betrieb nicht selbst leiten, die Pflicht, eine an der Betriebsleitung verantwortlich beteiligte Person mit ihrer Stellvertretung zu betrauen (§ 3, 2).

Dieses Recht und diese Pflicht kommen ihm auch dann zu, wenn ihm rechtskräftig die Befähigung zum Führer eines Betriebs (nach § 38 AOG.) aberkannt worden ist.

3. Die Vertrauensmänner des Betriebes bilden mit ihm und unter seiner Leitung den Vertrauensrat des Betriebes (§ 5, 1).

4. Der Führer des Betriebes stellt alljährlich im Einvernehmen mit dem Obmann der Nationalsozialistischen Betriebszellenorganisation (NSBO.) eine Liste der Vertrauensmänner und ihrer Stellvertreter auf (§ 9, 1).

5. Der Betriebsführer ruft nach Bedarf den Vertrauensrat ein (§ 12); er hat die Pflicht, dies zu tun, wenn die Hälfte des Vertrauensrates es verlangt.

6. Der Betriebsführer hat das Recht und die Pflicht, in allen Betrieben von über 20 Beschäftigten eine Betriebsordnung schriftlich zu erlassen (§ 26), wobei die im § 27 AOG. oder in anderen Gesetzen oder Verordnungen erlassenen Vorschriften zwingenden Inhalts zu beachten sind (§ 27, 1 u. 2), daneben aber auch andere Vorschriften aufgenommen werden können (Höhe des Arbeitsentgelts, Unfallvorschriften, Verhaltensmaßregeln usw.).

7. Der Führer des Betriebes oder eine von ihm beauftragte Person kann nach Beratung mit dem Vertrauensrat Bußen verhängen (§ 28, 1 u. 2); bei der Verhängung dieser Bußen sind bestimmte Grenzen gezogen.

8. Der Betriebsführer genießt das Recht des vollen Schutzes seiner sozialen Ehre (§ 36, 1), vor allem gegenüber Eingriffen in die Betriebsführung oder böswilliger Verhetzung, gegenüber wiederholten unbegründeten Beschwerden oder dem Mißbrauch von vertraulichen Angaben, Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen.

Diese in der Tat sachlich sehr weitgehenden Rechte werden allerdings nur gegeben unter gleichzeitiger Aufzählung einer ganzen Reihe von Verpflichtungen allgemeiner und besonderer Art, die vor allem das Ziel haben, dem Betriebsführer auch eine Verantwortung gegenüber Betrieb, Gefolgschaft und Staat aufzuerlegen. So sieht das AOG. als Pflichten des Betriebsführers vor:

1. Der Führer arbeitet im Betriebe gemeinsam mit der Gefolgschaft zur Förderung der Betriebszwecke und zum Nutzen von Volk und Staat (§ 1).

2. Er hat für das Wohl der Gefolgschaft zu sorgen (§ 2, 2).

3. Er hat den Vertrauensrat zu leiten (§ 5, 1) und daher die Pflicht, das gegenseitige Vertrauen innerhalb der Betriebsgemeinschaft zu vertiefen und auf Beilegung aller Streitigkeiten innerhalb der Betriebsgemeinschaft hinzuwirken, wobei ihn allerdings die übrigen Vertrauensmänner unterstützen müssen (§ 6, 1, 2 u. 3).

4. Die für die Durchführung der dem Vertrauensrat übertragenen Aufgaben notwendigen Mittel und Einrichtungen (einschl. des Arbeitsausfalls) hat der Betriebsführer zur Verfügung zu stellen und die erforderlichen Auskünfte zu erteilen (§ 13).

5. Der Unternehmer oder der von ihm bestellte Unternehmensführer muß, wenn die Unternehmung aus mehreren, wirtschaftlich oder technisch gleichartigen oder nach dem Betriebszweck zusammengehörenden Betrieben besteht, aus den Vertrauensräten dieser Einzelbetriebe einen Beirat zu seiner Beratung in sozialen Angelegenheiten berufen (§ 17).

6. Es besteht ferner für den Unternehmer nach § 20 eine Pflicht zur Anzeige an den Treuhänder der Arbeit, bevor er zu größeren Entlassungen schreitet (mehr als 50 Personen in 4 Wochen oder 10% bei Betrieben mit über 100 regelmäßig Beschäftigten oder mehr als 9 Personen bei Betrieben mit weniger als 100 regelmäßig Beschäftigten).

7. Wenn Unternehmer, Führer des Betriebes oder sonstige Aufsichtspersonen unter Mißbrauch ihrer Machtstellung im Betriebe böswillig die Arbeitskräfte der Gefolgschaft ausnutzen oder ihre Ehre kränken, wird dies als gröbliche Verletzung der sozialen Ehre von den Ehrengerichteten gesühnt (§ 36; 1).

Es ergibt sich also deutlich, daß für den Führer des Betriebes mit den ihm gewährten Rechten auf eine sehr weitgehende Alleinbestimmung bei der Betriebsführung eine noch weitergehende Verantwortung verbunden worden ist. Er muß den Betrieb zum Nutzen von Volk und Staat führen, er muß auf das Wohl seiner Gefolgschaft besorgt sein und dabei die wirtschaftlichen und technischen Betriebsziele mit diesen Verpflichtungen in Einklang bringen.

Zu der schon früher gegebenen Kennzeichnung des Unternehmers als den planenden und unter Einsatz von Kapital in der Wirtschaft tätigen Menschen, der also dem Wirtschaftsbetrieb von der wirtschaftlichen Seite aus Sinn und Inhalt gibt und das eingesetzte Kapital rentabel gestaltet, tritt nun auch seine unumschränkte Verantwortlichkeit in bezug auf die Durchführung dieses Wirtschaftsplanes im Betriebe. Dieser Betrieb soll nicht nur rentabel, sondern zum Nutzen von Volk und Staat und unter Beachtung des Wohls der Gefolgschaft geführt werden. Das bedingt einerseits eine ganz gewaltige Ausdehnung der Befugnisse und der Verantwortlichkeit des Unternehmers, da der Staat ihm für das Gedeihen des Betriebes und das Wohl und Wehe der ihm anvertrauten Gefolgschaft Rechenschaft abfordern kann. Es bedeutet auf der andern Seite aber auch eine Bindung der unternehmerischen Betätigungsmöglichkeiten, weil nun außer der Rentabilität des Kapitals ausdrücklich auch Lebensziele und Lebensmöglichkeiten der Gefolgschaft seiner Führung anvertraut sind, also mehr hausväterliche, patriarchalische Gesichtspunkte zu beachten sind.

Endlich aber müssen die Erfordernisse der Volksgesamtheit und des Staates Berücksichtigung finden, wobei noch offen bleibt, ob dies nur heißt, daß die vom Staat oder der Nationalsozialistischen Partei (als der Kührerin des Volkswillens) gegebenen Richtlinien und Einzelforderungen zu erfüllen sind, oder aber auch der Staats- und Volkswille vom Betriebsführer selbst zu erfassen und von sich aus zum Durchsatz gebracht werden soll. Man wird annehmen können, daß vom Unternehmer und Betriebsführer auf Grund seiner höheren Einsicht und seiner Führerstellung beides erwartet wird. Damit wird aber brennend die Frage, ob überhaupt von den Unternehmern und Betriebsführern ein solches Maß von Einsicht und Verantwortlichkeit erwartet werden kann. Zum mindesten wird damit die Frage der Auswahl und Erziehung des Betriebsführers aufgeworfen, da die bisher üblichen Verfahren diese neuen Tatbestände nicht im erforderlichen Ausmaß zu berücksichtigen scheinen. Hierzu wird später noch einiges zu sagen sein.

Darüber hinaus aber erwachsen hieraus auch der Gefolgschaft und besonders den aus ihren Reihen hervorgegangenen Vertrauensmännern besondere Pflichten, die im folgenden kurz erörtert werden sollen.

c) Gefolgschaft und Vertrauensrat. In allen Betrieben mit in der Regel mindestens 20 Beschäftigten stellt der Betriebsführer alljährlich im Einvernehmen mit der Nationalsozialistischen Betriebszellen-Organisation (NSBO.) eine Liste von

Vertrauensmännern auf, die dann der gesamten Gefolgschaft zur Wahl unterbreitet wird. Werden die so vorgeschlagenen Vertrauensleute von der Gefolgschaft abgelehnt, so kann sie der Treuhänder der Arbeit, die staatliche Aufsichtsperson, in der erforderlichen Anzahl berufen. Die so gewählten oder berufenen Vertrauensleute bilden unter der Leitung des Betriebsführers und mit ihm gemeinsam den Vertrauensrat des Betriebes, der dem Betriebsführer beratend zur Seite stehen soll (§ 5, 1). „Der Vertrauensrat hat die Pflicht, das gegenseitige Vertrauen innerhalb der Betriebsgemeinschaft zu vertiefen.“ (§ 6, 1.) Als weitere Aufgaben führt das Gesetz an (§ 6, 2): Beratung aller Maßnahmen, die der Verbesserung der Arbeitsleistung, der Gestaltung und Durchführung der allgemeinen Arbeitsbedingungen, insbesondere der Betriebsordnung, der Durchführung und Verbesserung des Betriebsschutzes, der Stärkung der Verbundenheit aller Betriebsangehörigen untereinander und mit dem Betriebe und dem Wohle aller Glieder der Gemeinschaft dienen. Er hat ferner auf eine Beilegung aller Streitigkeiten innerhalb der Betriebsgemeinschaft hinzuwirken und ist vor der Festsetzung von Bußen auf Grund der Betriebsordnung zu hören. Die bei der Erfüllung dieser Aufgaben notwendigen Auskünfte muß der Betriebsführer erteilen (§ 13, 2).

Am Tag der nationalen Arbeit legen die Mitglieder des Vertrauensrates vor der Gefolgschaft „das feierliche Gelöbniß ab, in ihrer Amtsführung nur dem Wohle des Betriebes und der Gemeinschaft aller Volksgenossen unter Zurückstellung eigennütziger Interessen zu dienen und in ihrer Lebensführung und Diensterfüllung den Betriebsangehörigen Vorbild zu sein“ (§ 10, 1).

Aus diesen Vorschriften geht zunächst einmal hervor, daß der Vertrauensrat nach dem AOG. grundsätzlich anders aufgebaut und eingestellt sein muß als der Betriebsrat nach dem früheren Betriebsrätegesetz. Wurde früher der Unternehmer vom Betriebsrat durch dessen Mitbestimmungsrecht in gewissen Fragen unter Aufsicht gehalten, indem seine Anordnungen auf wirtschaftlichem, betrieblichem und sozialem Gebiet durch die Vertreter der Arbeiter- und Angestelltenschaft mit Rücksicht auf ihre Ansichten und Forderungen überwacht und vielfach bekämpft wurden, so hat der jetzige Vertrauensrat im wesentlichen die Aufgabe, das Einvernehmen im Betriebe unter allen Umständen zu fördern und aufrecht zu erhalten.

Das kommt schon äußerlich dadurch zum Ausdruck, daß der Führer des Betriebes zugleich auch der Leiter des Vertrauensrates ist, daß also Führer und Vertrauensrat nicht zwei verschieden oder sogar gegensätzlich arbeitende und urteilende Stellen sind, sondern daß der Führer des Betriebes zwar unter Beratung seitens der Vertrauensleute, aber allein unter voller eigener Verantwortung und ohne irgend welches Mitbestimmungsrecht anderer Stellen seine Entscheidungen trifft. Die Vertrauensleute haben die Pflicht, ihn bei diesen Entscheidungen zu beraten, ohne ihm jedoch die Verantwortung für die Entschlüsse abnehmen oder herabmindern zu können.

So stellt der Vertrauensrat in seiner Gesamtheit im Grunde ein Organ des Betriebsführers dar, mit dessen Hilfe er in den Betrieb hineinhorcht, um die Sorgen und Wünsche seiner Gefolgschaft kennen zu lernen. Der Vertrauensrat hat also kein Mitbestimmungsrecht, sondern ein Mitberatungsrecht bei allen sozialen und den wirtschaftlichen Fragen des Betriebes, welche mittelbar und unmittelbar die Gefolgschaft betreffen. Daß diese Beratung, welche als Förderung des Betriebes und der Betriebsgemeinschaft zur Pflicht erhoben wird, auch die Verbesserung der Arbeitsleistung und die Durchführung der Arbeitsbedingungen betrifft, kennzeichnet wohl am besten die Wandlung vom Betriebsrat zum Vertrauensrat. Der Unternehmer, der sich früher auf Rat und Hilfe seiner überbetrieblichen Verbände oder Vereinigungen stützte, wird nun durch die enge Verbindung mit den Mitarbeitern seines eigenen Betriebes viel eher die Stimmungen und Auswirkungen kennenlernen, die seine Anordnungen hervorbringen.

Als besonders wertvoll für die Gefolgschaft und einschneidend für die Betriebe müssen die Bestimmungen über den Kündigungsschutz angesehen werden. Sie sind als Auswirkung der Forderung des Rechtes auf Arbeit anzusehen. Aus wirtschaftlich unzureichenden Gründen sollen künftig Mitglieder der Gefolgschaft, die die Erfüllung ihrer Treue- und Arbeitspflicht in genügend langer Zeit unter Beweis gestellt haben (nach einjähriger Beschäftigung), nicht mehr entlassen werden dürfen. Auch hier ist zunächst im Vertrauensrat zu verhandeln; erst wenn dieser versagt, kann vor dem Arbeitsgericht auf Widerruf der Kündigung geklagt werden. Der Arbeitgeber ist gegebenenfalls zur Wiedereinstellung oder zu einer Entschädigung

verpflichtet (sechs Zwölftel des letzten Jahresarbeitsverdienstes). (Vgl. die Ausführungen in B II, 4.)

Bei allen Maßnahmen müssen der Betriebsführer und alle sonstigen Aufsichtspersonen die soziale Ehre der Gefolgschaftsmitglieder beachten; sie dürfen nicht böswillig die Arbeitskraft ausnutzen oder kränkende Anordnungen geben. Auf berechtigte Einsprüche hin, die seitens des Vertrauensrates oder der Gefolgschaft selbst gemacht werden, greift der Treuhänder der Arbeit ein. Doch sollen auch hier zunächst alle Schritte unternommen werden, die einen Ausgleich innerhalb der Betriebsgemeinschaft selbst bezwecken. In allgemeiner Form wird über das Verhalten aller Betriebsangehörigen folgendes gefordert (§ 35): „Jeder Angehörige einer Betriebsgemeinschaft trägt die Verantwortung für die gewissenhafte Erfüllung der ihm nach seiner Stellung innerhalb der Betriebsgemeinschaft obliegenden Pflichten . . . Insbesondere hat er in stetem Bewußtsein seiner Verantwortung seine volle Kraft dem Dienst des Betriebes zu widmen und sich dem gemeinen Wohl unterzuordnen.“

d) Der Treuhänder der Arbeit. Diese Verantwortung, die natürlich mit der Anordnungsbefugnis im Betriebe bis zur höchsten Befehlsgewalt des Betriebsführers wächst, wird überwacht vom Staat durch die von ihm eingesetzten Treuhänder der Arbeit, welche als Staatsbeamte mit sehr weitgehenden Vollmachten ausgestattet sind. So können auf Anruf der Mehrheit des Vertrauensrates (§ 16) die vom Betriebsführer erlassenen Arbeitsbedingungen und die Betriebsordnung, sofern sie mit den wirtschaftlichen und sozialen Verhältnissen des Betriebes unvereinbar scheinen, durch den Treuhänder der Arbeit aufgehoben und durch eigene Anordnungen ersetzt werden (§ 19, 1).

Der Treuhänder der Arbeit kann ferner allgemein oder für bestimmte Fälle Richtlinien für Betriebsordnungen und Arbeitsverträge erlassen, mit welchen der Führer des Betriebes seine Anordnungen in Einklang bringen soll. Wenn vom Treuhänder der Arbeit Tarifordnungen für mehrere Betriebe erlassen werden, so haben diese unmittelbare Geltung und setzen ohne weiteres alle für die Gefolgschaft ungünstigeren Bedingungen außer Kraft. Allgemein soll der Treuhänder der Arbeit (nach § 19, 1) für die Erhaltung des Arbeitsfriedens sorgen, wozu ihm außer den oben genannten noch weitere, einzeln aufgeführte Aufgaben übertragen sind. Wie jedoch auch Mansfeld, einer der Schöpfer des Gesetzes in seinem Kommentar mit Nachdruck betont (S. 111), ist bedeutsamer als diese formelle Überwachung durch den Treuhänder die dem Unternehmer auferlegte sittliche Verantwortung, die natürlich im abgeschwächten Maße nach ihrer Stellung auch die übrigen Betriebsangehörigen trifft.

„Die Erfüllung der . . . ethischen Forderungen des Gesetzes, der Pflicht zur Treue, Gemeinschaft, Kameradschaft und zum Gemeinnutz wird durch das Wirken der neu geschaffenen Ehrengerichte sichergestellt.“ (Mansfeld, Kommentar zum AOG., S. 111.) Ihre Arbeit setzt ein auf schriftliche Anzeige unter Angabe der Beweismittel bei dem zuständigen Treuhänder der Arbeit, der nach Erforschung des Sachverhalts und Anhörung des Beschuldigten sich zu dem Antrag auf Einleitung des ehrengerichtlichen Verfahren entschließen kann (§ 43).

Das Ehrengericht, das sich aus einem vom Reichsjustizminister ernannten richterlichen Beamten als Vorsitzenden und je einem Betriebsführer und Vertrauensrat als Beisitzer zusammensetzt (§ 41, 2), kann auf Warnung, Verweis, Ordnungsstrafen in Geld bis zu 10000 RM, Aberkennung der Befähigung als Betriebsführer oder Vertrauensmann und Entfernung vom bisherigen Arbeitsplatz (wobei von gesetzlichen und vereinbarten Kündigungen abgewichen werden kann) erkennen (§ 38). Warnungen, Verweise und Ordnungsstrafen bis zu 100 RM kann der Vorsitzende allein erteilen, wogegen der Beschuldigte und der Treuhänder der Arbeit Einspruch erheben können und dann die Verhandlung einsetzt (§ 46). Berufung beim Reichsehrengericht in Berlin ist mit gewissen Einschränkungen für den Beschuldigten durch ihn, aber auch durch den Treuhänder der Arbeit in jedem Falle, möglich.

So scharf die Innehaltung der im Gesetz gegebenen Richtlinien jedoch überwacht wird, es wird immer angestrebt, daß möglichst alle Fragen im Betrieb selbst zur Erledigung kommen und auch die Streitfragen im Betriebe Schlichtung finden. Die schweren Folgen, vor allem die Absetzung als Betriebsführer, rechtfertigen

eine zunächst vorsichtige Handhabung. Aber auch die völlige Umstellung der Anschauungen, die das Gesetz im Gegensatz zu den früheren Auffassungen vom Betriebsleben von allen Beteiligten verlangt, lassen dies zunächst ratsam erscheinen, besonders aber so lange, als die notwendige Erziehungsarbeit an allen Betriebsangehörigen noch nicht wirksam werden konnte.

e) Die Erziehung und die Auswirkung in der Zukunft. Nach der übereinstimmenden Ansicht sowohl der Schöpfer des Gesetzes und der nationalsozialistischen Führer als auch der in den Betrieben tätigen Unternehmer, Arbeiter und Angestellten ist das Gesetz nur ein äußerer Rahmen und eine Anweisung für die Gesinnung, nach der im nationalsozialistischen Staat die Betriebsgemeinschaft erzielt werden soll. Daraus folgt aber, daß die Betriebsangehörigen zu dieser Gesinnung erst erzogen werden müssen. „Die Erziehungsarbeit an wirtschaftenden Menschen, die im Kampf um die Existenz stehen, bedarf jedenfalls noch sehr großer Anstrengungen und einer sehr langen Zeit“. (Mansfeld, Kommentar, S. 15.)

Das Gesetz stützt sich auf eine Annahme, auf die Annahme nämlich, daß eine Betriebsgemeinschaft im vorgesehenen Umfang bereits vorhanden sei. Diese Annahme trifft jedoch wohl nur in den seltensten Fällen zu; in der überwiegenden Mehrzahl muß in den Betrieben der Sinn und das Gefühl für die großen und befreienden Ziele des Gesetzes erst geschaffen werden. Es erhebt sich darum die Frage, wie und von welchen Stellen diese Erziehungsarbeit, die sehr ins einzelne gehen muß, geleistet werden soll.

Als einheitliche Gemeinschaft aller schaffenden Deutschen mit der ausdrücklichen Aufgabe der Erziehung am arbeitenden Menschen besteht die Deutsche Arbeitsfront; diese ist in erster Linie berufen, erzieherisch im Sinne des AOG. zu wirken. Besonders heikel ist dabei die Frage der Erzieher. Man wird im wesentlichen auf die Selbsterziehung vor allem der leitenden Betriebsangestellten zurückgreifen müssen, da es doch sehr schwierig ist, eine größere Zahl geeigneter Personen zu finden, die neben der weltanschaulichen Zielsetzung und dem sozialen Ernst noch über die nötige Wirtschaftskenntnis und langjährige Erfahrung verfügen. Gerade die letzten Fähigkeiten sind aber bei der Durchführung der im AOG. vorgesehenen Ziele unentbehrlich; denn es sollen durch die Betriebsgemeinschaft die allgemeinen Betriebszwecke zum gemeinen Nutzen von Volk und Staat gefördert werden.

Es ist daher verständlich, daß der Führer der DAF., Dr. Ley, immer wieder — und mit Erfolg — auf die Notwendigkeit des Eintritts von Unternehmern und höheren Angestellten in die DAF. hinweist. In der DAF. soll nach einem Wort Dr. Leys die Betriebsgemeinschaft praktisch geübt werden, was selbstverständlich nicht ohne die Teilnahme der mit betrieblicher Befehlsgewalt ausgestatteten Personen möglich ist. Besondere Schwierigkeiten bestehen bei der Erziehung älterer, langjährig erfahrener und erprobter Betriebsführer zu einer echten, nicht irgendwie erzwungenen Betriebsgemeinschaft.

Die Frage der Erziehung, die nicht verwechselt werden darf mit der fachlichen Schulung und Ausbildung, ist gerade deshalb so schwer zu umreißen, weil es sich um eine, den ganzen Menschen umfassende weltanschauliche Beeinflussung handelt. Für den politischen Bereich stehen in den vielfachen Gliederungen der nationalsozialistischen Partei (SA., SS., HJ., BDM., NSDStB., Jungvolk u. a.) erprobte Schulungsgemeinschaften zur Verfügung, welche von zukünftigen Betriebsführern und Betriebsangehörigen in absehbarer Zeit wohl vollständig durchlaufen werden. Ob allerdings diese politische Gemeinschaftsschulung auch für die harte Wirklichkeit der Betriebsgemeinschaft genügen wird, muß erst erprobt werden. Von der DAF. ist daher auch schon der Versuch der Einrichtung einer besonderen Betriebs-

gemeinschaftsschulung gemacht worden, welche den Zweck hat, Betriebsführer und Arbeiter zu einer unlöslichen Gemeinschaft zu verbinden. Damit werden die erfolgreichen Schulungsverfahren der Partei auch auf eine außerhalb der Partei stehende Gemeinschaft, den Betrieb, angewendet.

Die Berichte der einzelnen Treuhänder über die Auswirkung des Gesetzes in der Praxis beweisen, daß bei vorsichtiger und allmählicher Einführung das beabsichtigte Ziel einer Befriedung des betrieblichen Lebens erreichbar ist. Der erste und gesunde Grundgedanke des Gesetzes, zunächst alle Streitigkeiten und Meinungsverschiedenheiten im Betriebe selbst auszugleichen zu versuchen, bevor sie an die ordentlichen Arbeitsgerichte, den Treuhänder der Arbeit oder die sozialen Ehrengerichte gewiesen werden, hat zwar schon zu einer Verminderung der Streitigkeiten geführt, doch sind auch die vor den Gerichten und den Treuhändern der Arbeit verhandelten Fälle immer noch recht zahlreich. Das mag einmal daran liegen, daß der Geist des Gesetzes noch nicht überall klar genug erkannt wurde und daß auch über die Auslegung einzelner Bestimmungen des Gesetzes, das absichtlich allgemein gehalten ist, noch Zweifel bestanden. In bisher 16 Durchführungsverordnungen (bis Anfang Juli 1936) sind daher die Einzelheiten zu klären und die Schaffung einer einheitlichen Rechtsauffassung sicherzustellen versucht worden.

Darüber hinaus besteht nach wie vor als wichtigste und — vorläufig — noch nicht restlos gelöste Frage, die Verbindung der Wirtschafts- und Sozialpolitik; durch die organisatorischen Vorarbeiten, besonders die Schaffung der Reichsarbeits- und Wirtschaftskammern bei der DAF. sind zwar die äußeren Vorbedingungen geschaffen worden. Die Feuerprobe einer einheitlichen und im Sinne der Gesamtwirtschaft günstigen Auswirkung jedoch wird sie erst in Zeiten eines konjunkturellen Tiefstandes erbringen können. Man wird hoffen dürfen, daß bis dahin der Geist des Zusammenwirkens allseitig soweit gediehen ist, daß auch dann keine Gefahren entstehen.

## C. Die Organisation.

(Bearbeitet von Dr. W. Riester<sup>1</sup>.)

### I. Wesen und Aufgabe der Organisation.

**1. Begriff der Organisation.** Wenn wir umreißen wollen, was unter Organisation in Wirtschaftsbetrieben verstanden wird, so stoßen wir auf eine Fülle von unterschiedlichen Auslegungen. Organisation ist auf allen Gebieten menschlicher Betätigung anzutreffen: Kriege werden organisiert und Karnevalvergnügungen, Kunstauktionen und Gottesdienste, Vereine, Parteien und Tagungen, Kartelle und Zusammenschlüsse, Einkauf und Absatz, Fertigung und Rechnungswesen; es gibt eine Organisation der Leitung, der Überwachung und der Verwaltung.

Doch stoßen wir schnell auf Unklarheiten, Umkehrungsmöglichkeiten: Wird eine Organisation geleitet, überwacht, verwaltet? Oder wird die Verwaltung, die

<sup>1</sup> Die folgende Arbeit stellt einen Versuch dar, ein Gebiet, das zwar vielfach im Schrifttum behandelt wurde, sich aber immer wieder als ein mehr oder minder unübersehbares Gewirr von Tatsachen, Handlungen, Anweisungen, Akten zeigte, einer begrifflichen und systematischen Prüfung zu unterwerfen, mit dem Ziel, das organisatorisch Wesenhafte zu erkennen und darzustellen. Es wird also ein System der wirtschaftsbetrieblichen Organisation gegeben, abgeleitet aus allgemeinen organisatorischen Gesetzen und angewendet vorzugsweise auf das Gebiet der kaufmännischen Betriebsarbeit.

Das Schwergewicht liegt dabei auf einer logischen Entwicklung der organisatorischen Verfahrenswesen; es wird gezeigt, daß auch auf dem Gebiet der Organisation in gleicher Weise Verfahren, treibende Kräfte und Widerstände zu erkennen sind, wie in allen anderen Bereichen betrieblicher Arbeit, und wie sich eine Klärung nur aus der Betrachtung der wirklichen Vorgänge gewinnen läßt. So ergeben sich auch die Grenzen zwangsläufig aus der Sache selbst: ein Ergebnis, das eines weiteren Ausbaus bedürftig und würdig ist.

Die Arbeit ist im Juli 1934 beendet worden; nach diesem Zeitpunkt haben Nordsieck (Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934) und Hennig (Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin 1934) Arbeiten veröffentlicht, die das gleiche Gebiet mit ähnlichen Zielsetzungen und teilweise gleichen Verfahren und Ergebnissen erkennen lassen. Trotzdem hoffe ich, mit dieser Darstellung einen Beitrag zu geben, der die beiden anderen Arbeiten ergänzt und — in mancher Hinsicht — eine weitere Klärung bringt. (W. Riester.)

Überwachung, die Leitung organisiert? Ist Organisation ein Geschehen oder ein Zustand, eine Tätigkeit oder ein Gebilde? Beides trifft zu: Organisation bedeutet zunächst eine Folge von Handlungen unter bestimmten Gesichtspunkten; ihr sachlicher Niederschlag, ihr fester Gefügestand, ihr Gefrierprodukt, wird wieder mit Organisation bezeichnet.

Eine nähere Überlegung zeigt, daß die Organisation ein System der An- und Zuordnung von Kräften und Gegenkräften (Widerständen) unter bestimmten Gesichtspunkten ist (wie es Bogdanow in allgemeinsten Anwendung angenommen hat). Das erste entscheidende organisatorische Merkmal ist die Verbindung dieser Kräfte und Widerstände in der Weise, daß sie sich in einem höherwertigen Ziel zusammenfinden, einem Ziel, das immer größer ist als die Summe der zu seiner Erreichung verfügbaren Möglichkeiten; also das, was Wundt die „schöpferische Synthese“ genannt hat. Es ist die alte biologische Erklärung für den Organismus, die auch Bogdanow anführt<sup>1</sup> als „ein Ganzes, das mehr ist als die Summe seiner Teile“, eine Erkenntnis, die der gesamten Ganzheitslehre zugrunde liegt. Immer galt hier der Satz, „daß das Ganze mehr als die Summe der Teile sei, daß mithin funktionell die Summe der Teile niemals das Ganze erbringen könne“<sup>2</sup>.

Wesentlich für die Kennzeichnung organisatorischer Zusammenhänge ist demnach zunächst, daß eine Endaufgabe zu lösen versucht wird, die größer ist als die einfache arithmetische Summe der Aufgaben, die zu ihrer Bewältigung von Vereinzelt geleistet werden könnte.

Die Organisation muß darum weiter angesehen werden als die bewußte Lenkung von Kräften im Hinblick auf ein übergeordnetes Ziel, wobei die Möglichkeiten der Lenkung in der Beeinflussung der Kräfte nach Menge, Geschwindigkeit, Richtung, Lage, Zeit und Widerstand liegen. Dieser Kraftaufwand äußert sich als Arbeit. Im landläufigen Sinne wird Arbeit im Wirtschaftsbetrieb als die unmittelbare oder mittelbare wertschaffende Tätigkeit am Stoff bezeichnet. Aber im Begriff der Arbeit liegt mehr: der Ausdruck für ein inneres Erleben (Mühe, Qual), für eine Leistung (psychologisch und physiologisch), für ein Tätigsein (schulisch) und endlich für Energie (physikalisch, auch technologisch angewandt)<sup>3</sup>.

Für die Organisation müssen alle diese Ausstrahlungen der Arbeit beachtet werden. Man kommt dem Wesen der Organisation im Wirtschaftsbetrieb nahe, wenn sie bezeichnet wird als An- und Zuordnung von Arbeit im Sinne einer größeren Summe. Dabei kann dieses Ziel der größeren Summe ein ideales und ein materiell bedingtes sein. Immer jedoch stellt es sich dar als eine Einheit und macht als solche die an ihr handelnden arbeitenden Einzelwesen zu einer „Ganzheit gemeinsamen Zweckes“ (Spann)<sup>4</sup>.

Gestaltung der Arbeit im Sinne eines größeren Ganzen ist die Erklärung, die wir der Organisation zugrunde legen wollen. Daß die Arbeit einem höheren Ziel, einer größeren Summe dient, macht ihre entscheidende Stellung im organisatorischen System aus; ebenso aber auch, daß sie allein nicht zum Ziele führt, daß ihr durch Vorbereitung und Beeinflussung — Gestaltung — die Wege gebahnt und geebnet werden müssen. Aber nur solche Aufgaben, die über das Vermögen einzelner hinausgehen, werden bewußt einer Lösung durch Organisation zugeführt.

Daraus erklärt sich, daß eine weitgehende Unterteilung der Exponenten angestrebt werden muß, da dadurch das Ergebnis verbessert wird. Organisatorisch wieder bedeutet das die Vornahme einer eingehenden Unterteilung der einzelnen Arbeitshandlungen; die unterste Grenze — bei der Organisation im Wirtschafts-

<sup>1</sup> Bogdanow: Bd. I., S. 61.

<sup>2</sup> Giese: Philosophie der Arbeit, S. 101.

<sup>3</sup> Giese: S. 23/24.

<sup>4</sup> Spann, Othmar: Artikel Organisation. Handw. d. Staatsw., 4. Aufl.



betriebe — ist meist der einzelne Mensch (ohne daß dieser jedoch als unbedingte Untergrenze ohne weiteres angesehen werden müßte).

Der tiefste Grund dieser organisatorischen Wirkungssteigerung liegt einmal in der Möglichkeit der Auslese nach Menge und Güte und Ausbildung der Handelnden nach ihrer Höchstleistungsfähigkeit. Ferner in der Lieferung und Verstetigung von Mehrleistungen auf Grund des Gedankengutes der höher befähigten und besser gewillten oder geschulten Kräfte, indem durch Schaffung von Vordrucken, Anweisungen, Vorschriften auch den untersten und einfältigsten Gliedern des Betriebes einwandfreie, sichere und hochwertige Arbeit zugemutet werden kann. „Die subjektive Erfahrung und Genialität wird durch Schablone und Tradition ersetzt“, sagt Bogdanow<sup>1</sup>. Weiter liegt es in der zweckmäßigen Auswahl der im Sinne des Ganzen besten Stoffe und Verfahren, die nicht ein Maximum, sondern ein Optimum an Güte bedingt. Zuletzt aber besonders in der Tatsache, daß die Arbeitsausführung durch eine Mehrzahl oder eine Masse von Personen (Arbeitsteilung), die an sich eine Steigerung der Leistung zuläßt, nur mittels organisatorischer Maßnahmen geschehen kann. Es müssen die körperlichen und geistigen Einzelleistungen nicht nur summiert, sondern auch gleichgerichtet und zeitlich und örtlich richtig angesetzt — geordnet — werden, um überhaupt das Ziel zu ermöglichen. Hier ist auch der Kern des „Organisationswertes“ zu suchen, der eben als Summenunterschied, als Wert der eingeleiteten und festliegenden Beziehungen, der Kenntnis und Einspielung der Beziehungen, der Vertrautheit mit dem Erzeugnis und seinen Eigenschaften, auch seitens der Umwelt, der aufeinander und mit den Einrichtungen des Betriebes eingespielten Belegschaft usw. zu gelten hat, und der „nicht so sehr an der Persönlichkeit der leitenden Männer liegt als an den bleibenden Ergebnissen der von ihnen ausgeübten Erziehung und den von ihnen eingeführten Methoden“<sup>2</sup>.

In guter Übereinstimmung ist die hier gegebene Begriffsbestimmung mit Münsterberg, der sagt: „Gleichviel, ob es sich um eine Eheschließung oder eine Vereinsbildung handelt, um eine Parteiorganisation im Heer oder Staat, stets werden mit Bewußtheit Aufgaben angestrebt, die der einzelne oder ein großer Haufen Einzelner zu erfüllen außerstande wäre“<sup>3</sup>. Oder auch mit Schultze, der Organisieren das „planmäßige Zusammenordnen von Menschen und Einrichtungen zwecks Steigerung der Wirkungskraft menschlicher Anstrengungen“<sup>4</sup> nennt.

Die Folgerungen Erdmanns<sup>5</sup>, daß „Zielstrebigkeit“ und „Planmäßigkeit“ oder auch „die Regelung der Verhältnisse von Mensch zu Mensch oder von Mensch zu Gegenstand“<sup>6</sup> als begriffliche Merkmale anzusehenseien, müssen abgelehnt werden; sie sind nicht konstitutive Eigenschaften der Organisation. Nach von der Pfordten heißt organisieren, „eine Mehrzahl verschiedener Menschen aus einer bloßen Summe in eine lebendige, zweckvolle Gemeinschaft verwandeln“<sup>7</sup>, worin sich wieder das Merkmal der Überwindung der „bloßen Summe“ und das Gemeinschafts- (Ganzheits-) Handeln findet.

Leitner gibt gleich mehrere Begriffe zur Auswahl: „Organisieren heißt die . . . notwendigen Betriebsmittel planmäßig auf die einzelnen Organe verteilen“<sup>8</sup>; heißt „planmäßige Ordnung, Verbindung und Regelung durch den gemeinsamen Zweck zusammengefaßter Tätigkeiten“, „formbildendes und formgebendes, regulierendes Ineinandergreifen und Zusammenwirken der Glieder eines Ganzen“<sup>9</sup>. Er umschreibt damit nur die organisatorischen Verfahren und gibt eine bildhafte Andeutung des organisatorischen Geschehens.

Einfache „Zweckerreichung“<sup>10</sup> oder „beste Erfüllung ihrer Zweckbestimmung“<sup>11</sup> oder auch:

<sup>1</sup> Bogdanow: Bd. I., S. 10.

<sup>2</sup> Gantt: Organisation der Arbeit, S. 35. Berlin 1922.

<sup>3</sup> Münsterberg: Psychologie und Wirtschaftsleben, S. 231. Berlin 1914.

<sup>4</sup> Schultze: Organisation. Handw. d. Arbeitsw. I/II, herausgegeben von Giese. Halle 1927/30.

<sup>5</sup> Erdmann: S. 2.      <sup>6</sup> Erdmann: S. 6.      <sup>7</sup> von der Pfordten: S. 11.

<sup>8</sup> Leitner: Wirtschaftslehre der Unternehmung, S. 72.

<sup>9</sup> Leitner: S. 277.      <sup>10</sup> Calmes: S. 7.

<sup>11</sup> le Coutre: Betriebsorganisation (der an der gleichen Stelle eine zwar sehr lange, dafür aber um so unbrauchbarere Kennzeichnung gibt), S. 15.

„zweckmäßigste Gestaltung der Betriebe im Sinne der Lösung bestimmter Aufgaben“<sup>1</sup> können ebensowenig als wesentlich anerkannt werden wie „Schaffung der Grundlagen für den zweckmäßigsten Aufbau aller Tätigkeiten“<sup>2</sup>, wengleich sie häufig — fast immer — in dem Begriff mit enthalten sein werden. „Bewußtes, geregeltes Zusammenwirken der Teile zu einem Ganzen gemeinsamer Zwecke“<sup>3</sup>, wie auch die Meinung von Sombart<sup>4</sup>, der die planmäßige und bewußte Vornahme der einheitlichen Zusammenfassung von Menschen zu gemeinsamer Tätigkeit als Kennzeichen nennt, treffen beide den Kern, ohne dessen Inhalt zu nennen. Sehr nahe kommt ihm Weigmann<sup>5</sup>, der unter Organisation die „planmäßige, organische Zusammenfassung von Mensch und Betriebseinrichtung unter einen Willen zur Steigerung des Betriebserfolgs“ versteht. Seidel<sup>6</sup> nennt Organisation „eine Mehrheit von Organen, die als Teile eines Ganzen . . . unter der Herrschaft eines einheitlichen Willens stehen.“ Spann sieht den Kern des Organisierens in der Hervorrufung, der Veranlassung der „zu organisierenden geistigen und handelnden Vorgänge“<sup>7</sup>. Bei ihm ist Organisation die „Entfaltung eines Geistigen der Führerschaft“, der die Wirtschaft als rein dienender Aufbau für ein „Geistiges“ untersteht. Auch hier fehlt das konstitutive Merkmal. Schilling<sup>8</sup> sagt: „Organisation ist die Summe der zweckmäßig ausgewählten und miteinander zu einer Einheit verbundenen wissenschaftlichen Mittel zur Erfassung, Regelung und Kontrolle der Erscheinungen in einer soziologischen Einheit für die Ziele des Wirtschaftens.“ Fast alle Autoren betonen in ihren Erläuterungen und Beispielen das „Mehr“ gegenüber dem „Bisher“ oder dem Vorhandenen, ohne allerdings immer zu erkennen, daß gerade dies als der eigentlich konstitutive Kern der Organisation anzusprechen ist. Auch die Bedeutung der Wortherkunft mag dies bestätigen: Durch Organon, das Werkzeug, ist eine Verbesserung der bisherigen Leistung, ein Mehr, eine größere Sicherheit der Erhaltung des Lebens gegenüber der Umwelt ermöglicht. Solange diese Werkzeuge natürliche blieben — die Hand, das Auge —, gehörten sie zum „Organismus“. Die Verbindung des natürlichen Werkzeugs, der Hand, mit dem künstlichen, dem Hammer, zur Erhöhung der Schlagkraft oder der Feinheit ist die Keimzelle der „Organisation“, deren Ausbau die gesteigerte Sicherheit und Verbesserung, aber auch die Vielfältigkeit, Empfindlichkeit und Erschwerung des menschlichen Daseins veranlaßt haben mag.

So wird Organisation zu einem Weltgrundbegriff (um mit Plenge zu sprechen), sie schafft „Einheit aus der Vielheit“ und wird nur durch den menschlichen Willen behauptet<sup>9</sup>, sie bedeutet, „als geistiges Wesen tätig sein“, wie Nicklisch es ausdrückt<sup>10</sup>. Die ethischen und psychologischen Untersuchungen von Plenge und Nicklisch, die sich beide sehr eingehend und tiefgründig mit diesem Fragenkreis befaßt haben, schufen zwar die Grundlage der Organisationslehre, ohne ihr allerdings eine allgemeine brauchbare Form geben zu können, so daß bislang ein Ausbau unterblieben ist. „Jede Aufgabe kann und muß als eine organisatorische betrachtet werden“, sagt Bogdanow<sup>11</sup>, und er hat damit den allgemeinsten Standpunkt, der denkbar ist, eingenommen. Seine Auffassung liegt dem vorliegenden Versuch einer Systematik zugrunde und hat ihm manche wertvolle Anregung gegeben.

**2. Die Organisation und der Mensch.** Organisation ist immer die sinnvolle Verbindung von menschlichen, technischen und gedanklichen Grundlagen<sup>12</sup>; ohne diese gleichwertige und gleichzeitige Anwendung wäre die Erzielung eines „Mehrwertes“ eben nicht denkbar. Eine Zerreißen dieser Grundlagen bei der Untersuchung der Organisation und ihre Zerlegung etwa in eine Organisation der Menschen, der Dinge und der Gedanken könnte vielleicht für die theoretische Untersuchung auf anderen Gebieten fruchtbar sein, für die Erkenntnis der organisatorischen Vorgänge im Wirtschaftsbetrieb müßte sie notwendig Stückwerk bleiben. Nur die Gesamtbetrachtung führt zum Ziel.

Wenn man den Menschen, die erste Grundlage jeder betrieblichen Organisation, ins Auge faßt, so tritt einem ein Gebilde von geradezu ungeheurer Mannigfaltigkeit entgegen, und es ist daher verständlich, daß man seit jeher versucht hat, diese Mannigfaltigkeit zu unterdrücken, zu vereinfachen und anzugleichen. Die Nichtbeachtung der einfachen Tatsache, daß die Menschen verschieden sind, hat jedoch immer wieder zu Fehlurteilen, Fehlhandlungen und Mißerfolgen geführt. Ganze

<sup>1</sup> Nordsieck: in einer Buchbesprechung in Z. f. h. w. F. November 32, S. 613/14.

<sup>2</sup> Karsten: Organisation und Leitung technischer Betriebe. Berlin 1924.

<sup>3</sup> Stolzmann: S. 85.

<sup>4</sup> Sombart: Die Ordnung des Wirtschaftslebens, S. 3.

<sup>5</sup> Weigmann: Rentabilität und wirtschaftliche Arbeit. S. 70.

<sup>6</sup> Seidel: S. 8.

<sup>7</sup> Spann: S. 766.

<sup>8</sup> Schilling: S. 22.

<sup>9</sup> Plenge: S. 45ff.

<sup>10</sup> Nicklisch: Der Weg aufwärts: Organisation, S. 50.

<sup>11</sup> Bogdanow: Bd. I, S. 8.

<sup>12</sup> Bogdanow: S. 9.

Wissenschaftszweige, die Physiologie, die Charakterkunde und die Psychologie, bemühen sich um die Klarlegung des menschlichen Wesens und werden auch unmittelbar — in der Psychoanalyse, der Psychotechnik, der Psychotherapeutik, der Hygiene u. a. — in den Dienst der betrieblichen Organisation gestellt.

Mensch und Betrieb beeinflussen sich wechselseitig; handwerkliche und geistige, praktische und theoretische, technische und kaufmännische Fähigkeiten werden je nach den Eigenschaften des Menschen oder der Betriebsart verwendet; ungelernte, angelernte und gelernte Hand- und Kopfarbeiter, leitende, verfügende, konstruierende, kalkulierende, verwaltende Kopf- oder Geistesarbeiter spielen je nach der Art und Form des Betriebes oder dem Geschäftszweig eine verschieden wichtige Rolle. Das Erkennen und die sinnvolle Eingliederung der menschlichen Eigenheiten, die einerseits ausgenutzt, andererseits unterdrückt werden müssen, bildet eine der schwierigsten organisatorischen Fragen. Die verschiedenartigsten Triebe müssen unterdrückt oder gefördert, die eigenartigsten Gefühle gepflegt oder ausgeschaltet werden.

So steht am Anfang der Klärung jeder betrieblichen Organisation die Lehre vom Menschen, die Menschenkunde. An- und Zuordnung von menschlicher Arbeit bedeutet immer eine Beeinflussung der Organisation, die nicht nur greifbar-körperlich, sondern fast mehr noch geistig-seelisch fühlbar wird. Damit muß am Beginn die Kenntnis des Charakters und der Psyche im allgemeinen und die der jeweils Betroffenen in ihrer besonderen Umgebung stehen.

Wenngleich die allgemeine Psychologie und Charakterkunde in den letzten Jahren Fortschritte machen konnte, ist doch ihre Anwendung auf den Wirtschaftsbetrieb und besonders auf die Organisation in ihm noch selten. Die bisherigen wirtschaftspsychologischen Untersuchungen beschränken sich fast immer auf die Untersuchung der beruflichen Eignung; der Natur der Sache nach werden die Gebiete der körperlichen und geistig-seelischen Eignung — vor allem in den technischen Betrieben — wegen ihrer verhältnismäßigen Einfachheit und Sinnfälligkeit stark bevorzugt. Fast das gesamte psychotechnische Schrifttum seit Münsterberg könnte hier zum Beweis angeführt werden. Wichtiger jedoch als die Frage nach der Eignung und die abgeschliffene Phrase vom rechten Mann am rechten Fleck<sup>1</sup> ist die Erzielung erstrebter psychischer Wirkungen (wie Münsterberg sich ausdrückt). Die Schwierigkeit besteht darin, den Menschen reibungslos den sachlich-ideologisch-personellen Gegebenheiten des Betriebes einzugliedern. Dabei ergeben sich sofort zwei Gegensätze: entweder paßt sich der Mensch den gegebenen Bedingungen an, ordnet sich ihnen ein unter Verzicht auf eigenpersönliche Wünsche und Gefühle, oder aber die betriebliche Umwelt wird dem physisch-psychischen Zustand des Menschen angeglichen.

Ähnlich nennt Giese diese beiden Richtungen in der etwas engeren wirtschaftspsychologischen Betrachtungsweise „Subjekts“- und „Objektpsychotechnik“ und stellt fest, daß bisher die erstere vorgeherrschte habe, daß aber notwendig die Weiterführung in Richtung der letzteren liegen müsse<sup>2</sup>.

Wenden wir uns dem Menschen selbst zu, so erkennen wir, daß die Abstufung menschlicher Charaktere nicht nur bunt und vielgestaltig, sondern auch stetig wechselnd ist. Jede Beleuchtung zeigt eine andere Farbe, jeder Einfluß schafft andere Wirkungen, jede Zeit trifft andere Menschen. Neben die Vielwertigkeit tritt die Doppelwertigkeit (Ambivalenz, nach Klages) als bedeutende Erschwerung der Erkenntnis der Charaktere im Hinblick auf die organisatorischen Gegebenheiten.

**3. Die Funktionsbildung.** Hauptschwierigkeit und Hauptbestreben aller betrieblichen Organisation — und zugleich eine wichtige Frage der Aus- und Fort-

<sup>1</sup> Giese: Methoden . . . , S. 3.

<sup>2</sup> Giese: Methoden . . . , S. 4/5.

bildung — ist die sachliche Durchführung der einzelnen Aufgaben durch die mit ihr betrauten Personen oder Personengruppen, die Gleichschaltung von Mensch und Aufgabe. Fast nie stimmen Kenntnisse und Fertigkeiten der einzelnen Menschen nach Art und Umfang mit den Erfordernissen der zu bewältigenden Aufgaben überein. Die Angleichung und der Ausgleich der Verschiedenheiten erfolgt durch die Funktionsbildung, die hier kurz angedeutet werden soll.

Zwischen dem Menschen als Träger der betrieblichen Aufgaben und den Aufgaben selbst ergeben sich bestimmte Beziehungen, für die der Ausdruck Funktionen geprägt worden ist<sup>1</sup>. Die Funktion soll hier (in Anlehnung an die mathematische Erklärung) als eine Beziehung zwischen zwei veränderlichen Größen angesehen werden (jede Veränderung der einen Größe bedingt eine Veränderung der anderen, ohne daß ein ursächlicher Zusammenhang besteht). Die beiden veränderlichen Größen sind hier: Aufgabe und Aufgabenträger. Das Bestreben geht dahin, beide so zu verbinden, daß eine restlose Überdeckung von Aufgabe und Aufgabenträger erfolgt, daß also einmal die Aufgabe in richtiger Weise erledigt wird, daß der Aufgabenträger ferner für diese Aufgabe richtig ausgewählt wird — paßt —, daß die Erledigung endlich zur rechten Zeit und im richtigen Zeitmaß vor sich geht. Zusammengefaßt: Die Erledigung der Aufgabe muß einwandfrei, vollständig und fristgemäß sein.

Das ergibt zunächst die Notwendigkeit, die Stufen einer Aufgabenerledigung einer genaueren Untersuchung zu unterziehen. Sie können unterschieden werden als: Einleitung, eigentliche Ausführung und Überwachung der Erledigung. Alle drei zeigen sich einer näheren Betrachtung wieder als Oberbegriffe; die Einleitung setzt sich zusammen aus der Vorüberlegung, der Vorbereitung und dem Anstoß, die Ausführung kann teil- und abschnittsweise, ferner mit Hilfeleistungen erfolgen, die Überwachung umfaßt die Aufsicht während der Durchführung und die Prüfung des Ergebnisses.

Daraus folgt weiter, daß auch die Verknüpfung zwischen Aufgabenträger und Aufgabe auf verschiedene Arten möglich ist:

a) Einmal ist die Zusammenfassung aller Funktionen im Hinblick auf eine Aufgabe in einem Aufgabenträger denkbar, d. h. die Erledigung einer bestimmten Aufgabe erfolgt voll und ganz (von Vorüberlegung, Vorbereitung, Anstoß über Durchführung mit Hilfs- und Nebenarbeiten zur Aufsicht und Prüfung) durch eine einzige Person. Es ist dies die erste Stufe der Aufgabenerledigung, die geschlossenste Verbindung von Mensch und Aufgabe, organisatorisch aber offenbar wenig ergiebig; ich möchte sie die erste Potenz der Organisation nennen.

b) Ferner ist die Streuung der Funktionen nach Aufgaben denkbar, d. h. die in einem Aufgabenträger vereinigten Gesamtfunktionen verteilen sich auf mehrere Aufgaben. Gegenüber der vorigen Stufe ist diese Art der funktionalen Verknüpfung von Mensch und Aufgabe einestells ein Rückschritt, wenn nämlich die Kenntnisse und Fähigkeiten verzettelt werden: die organisatorische Potenz sinkt unter 1. Aber es sind dabei doch verschiedene Möglichkeiten zu beachten: der einzelne Aufgabenträger kann einmal seine Arbeitskraft so verteilen, daß er bei verschiedenen Aufgaben verschiedene Funktionen zu versehen hat. So zählt Nordsieck<sup>2</sup> zum Beispiel folgende funktionalen Möglichkeiten eines Aufgabenträgers in bezug auf mehrere Aufgaben auf:

- a) Eigentliche Ausführung (Vollbearbeitung) einer Aufgabe.
- b) Teilbearbeitung einer (zweiten) Aufgabe.
- c) Hilfeleistung einer (dritten) Aufgabe.
- d) Kontrolle einer (vierten) Aufgabe.

<sup>1</sup> Siehe Nordsieck: Schaubildliche Erfassung . . . , S. 21.

<sup>2</sup> Nordsieck: S. 21.



Effekten, Sorten, Devisen, Zinscheine, Depot.	
An- u. Verkauf v. Wertpapieren, Sorten u. Devisen, Führung der Effekten-, Sorten- und Devisenauftragsbücher <b>Abrechnungen</b>	<p>Tagesabstimmung ← Führung der Kontenverzeichnisse Führung der Kunden- und Dauerauftragskartei</p> <p>Zinsenrechnung ← Prüfung der Zinsenrechnungen im Giro-, Kontokorrent-, Darlehens- und Anlehensverkehr Heim-, Schulsparkassen, Sparautomaten, Geschenkkunden usw. Abrechnung mit den Zweigstellen und Ortssparpflegen</p> <p>Fertigung der täglichen Gesamtabstimmung</p> <p>Führung der Personalkonten im Depotgeschäft und des Kontenverzeichnisses → Depotverwaltung, zusammen mit dem Sekretär; Stahlkammer → Einholung der Depotanerkennnisse</p> <p>Monatliche Aufnahme aller Bestände (s. auch oben) ←</p>
Prüfung der Liquidation der Zwischenkonten	<p>Nachprüfung der Abrechnungen Führung der Skonten im Effekten-, Sorten- und Devisenverkehr → Tagesabstimmung</p> <p>→ Sparautomatenkontrolle</p> <p>Lautende Prüfung der täglichen Kontenauszüge der Zweigstellen, Banken, Bankgegenbücher usw. ←</p> <p>→ Prüfung der täglichen Gesamtabstimmung → Verwahrung der Bestände, größere Bestände unter Doppelverschluß</p>
Mitverwahrung größerer Wertbestände (Effekten usw.)	<p>→ Zinsrechnungskonto</p> <p>→ Monatsliche Aufnahme aller Bestände (s. auch oben)</p>
Prüfung der Depotanerkennnisse	<p>→ Zinsrechnungskonto</p> <p>→ Monatsliche Aufnahme aller Bestände (s. auch oben)</p>
Prüfung sämtl. Bestandsaufnahmen auf Monatschluß (s. auch oben)	<p>→ Zinsrechnungskonto</p> <p>→ Monatsliche Aufnahme aller Bestände (s. auch oben)</p>
Ertelung und Einholung von Auskünften	<p>Sonstiges, Aufwertung.</p> <p>Aufwertung (nur Spareinlagen)</p> <p>Aufwertung (ausgenommen Spareinlagen) Registrierung, Materialverwaltung Dokumenteneinzug</p> <p>Geschäfte der öffentlichen Ver- sicherung Statistik Expedition</p>

\* Die Wirkung der Innenkontrolle ist in Schrägschrift dargestellt.

e) Instanzenmäßige Vertretung einer (fünften) Aufgabe, deren Erledigung ein Untergebener übernimmt.

f) Anstoß zur Erledigung einer (sechsten) Aufgabe.

g) Er wird von der Erledigung einer (siebenten) Aufgabe in Kenntnis gesetzt.

Oder aber der Aufgabenträger versieht eine bestimmte Funktion bei verschiedenen Aufgaben, zum Beispiel überwacht er Einkauf und Rechnungswesen, oder er leistet Hilfsarbeit bei verschiedenen Tätigkeiten (Aushilfsarbeiter). Beieentsprechender Zuordnung anderer Tatbestände ist diese zweite Möglichkeit potenzsteigernd.

c) Zuletzt ist die Bereitstellung je einer Funktion für jede Aufgabe und jeden Aufgabenträger möglich; jeder Aufgabenträger hat bei einer bestimmten Aufgabe in bestimmter Weise mitzuwirken. Er hat beispielsweise die Kontrolle der Buchungen zu erledigen oder er hat Auskünfte zu erteilen für den Einkauf oder die Vertretungsmacht irgendeiner Aufgabe zu übernehmen.

Hier zeigt sich deutlich, daß dabei noch besondere Festlegungen notwendig sind: die Aufgaben müssen genau abgegrenzt werden und die Aufgabenträger bestimmt sein, mit anderen Worten: die Zuständigkeiten müssen geregelt sein. Dies wird in etwa erschwert durch die Tatsache, daß als Aufgabenträger nicht immer nur eine einzelne Person, sondern auch eine Personengruppe, eine Verbindung von Mensch und Arbeitsmittel, ja sogar ein rein mechanisches Mittel, ein Automat, in Erscheinung treten kann, daß ferner die Aufgabengebiete nicht immer klar zu umreißen sind, da sie nicht nur sehr unterschiedlich sind, sondern auch ineinander übergehen und wechseln. Das macht wiederum eine weitere Stelle notwendig, die Instanz, bei der bestimmte Funktionen, zumeist die leitenden, zusammenlaufen, und die demnach jeweils die notwendig bleibenden oder werdenden Entscheidungen zu treffen hat.

Bei einer näheren Betrachtung der Funktionen selbst lassen sich Typen herausheben, die als leitende, ausführende und überwachende Funktionen gekennzeichnet werden sollen. Sie sind um so schärfer herausgebildet, je weiter die organisatorische Durchbildung fortgeschritten ist, je feiner also die Organisation ist. Im einzelnen sind zu unterscheiden<sup>1</sup>:

1. Als leitende Funktionen:

a) die Vertretungs- und Willensmacht für die einzelnen Aufgaben,

b) die Initiativ-Funktion (die jedoch bei verfeinerter Durchbildung organisatorisch geregelt ist),

c) die Entscheidungs- oder Vorbehalts-Funktion.

Diese Funktionen zeigen sich der oberflächlichen Betrachtung, besonders auch seitens der Organisierten, als Rechte der betreffenden Funktionäre, obgleich sie sicherlich ebensoviel und zumeist schwerere Pflichten einschließen.

2. Die ausführenden Funktionen umfassen:

a) die eigentliche Ausführung als Sachbearbeitung, wobei wieder zu unterscheiden ist zwischen der ungeteilten Bearbeitung einer Aufgabe und der Trennung nach besonders hochwertigen und Hilfsarbeit und

b) die abgeleiteten, verbindenden oder unterstützenden Ausführungsfunktionen, die Erteilung von Ratschlägen und Auskünften, die Berichterstattungspflicht und — damit zusammenhängend — das Recht der Kenntnisnahme.

Hier erkennt man deutlich das Vorherrschen der Pflichten, die den ausführenden Organen — den Untergebenen — zufallen.

3. Bei den Kontrollfunktionen sind zu nennen:

die Überwachung und Beaufsichtigung der Arbeiter und die Nachprüfung der erledigten Aufgaben.

Hier vereinen sich Pflichten und Rechte in gesteigertem Ausmaß zu höchster Wichtigkeit.

Dabei sind bei der Funktionsteilung deutlich zwei Arten zu erkennen, die sich durch den Grad der persönlichen Funktionsunterscheidung voneinander abheben. Einmal der Typ, der zwar mehrere oder alle Funktionen klar erkennt und genau unterscheidet, sie aber in einer Person, zum mindesten in einer Personengruppe

<sup>1</sup> Nach Nordsieck: S. 23/24 und Z. f. Handelswiss. u. Handelspraxis 1931, H. 8, S. 235.

gemeinsam zusammenfaßt. Dann der Typ, der jede einzelne Funktion scharf trennt und je einer besonderen Person oder einer Stelle anvertraut. Wilbois hat sie als den keimhaften Funktionstyp (*type fonctionel ébauché*) und den ausgebildeten Funktionstyp (*type fonctionel achevé*) bezeichnet<sup>1</sup>. Als eine Verbindung beider kann der Typ des Funktionsstabes angesehen werden, dem in der Praxis aus vielen Gründen (die später zu erörtern sein werden) besonders in Großbetrieben der Vorzug gegeben wurde. Hier sind zwar die Funktionen an sich in einer Hand vereinigt, jedoch ist durch Beauftragung besonderer Organe (Sekretariate, Fachreferenten) eine eingehendere Bearbeitung gewährleistet.

Zum Schluß sollen einige Beispiele aus der Praxis angeführt werden. Die Pläne, bei denen die Funktionen symbolisch dargestellt sind (Abb. 1 [siehe Abbildungsbeilage hinter S. 144] und 2 [s. S. 114/5])<sup>2</sup> zeigen deutlich die innige Verquickung von Aufgaben und Aufgabenträgern durch die Funktionen und sind als der im Augenblick höchste Stand der Darstellung dieses Fragenbereiches, dessen Entwicklungsweg und verschiedene Möglichkeiten Nord sieck an einigen anderen Bildern veranschaulicht<sup>3</sup>, anzusprechen. Ihre allgemeine Anwendungsmöglichkeit ist ebenso aus den Bildern zu ersehen wie die Notwendigkeit, sie auszubauen, vor allem in der Symbolik zu verfeinern und mnemotechnisch zu verdeutlichen.

Zu ersehen ist ferner auch das Bestreben, Mensch und Aufgabe über die Funktion in Einklang zu bringen, d. h. jedem Aufgabenträger eine Funktion einer Aufgabe zu übertragen und die notwendige Zusammenarbeit und Ausrichtung auf den letzten Betriebszweck durch die Auswahl der Funktionen selbst zu gewährleisten. Daß diese Neigung nicht voll zur Auswirkung kommt, liegt in der Natur der Organisation begründet, die insofern eine gewisse Gegensätzlichkeit aufweist, als die stärkere Aufteilung in Funktionen einen schwächeren gedanklichen Zusammenhang zur Folge hat. Je stärker die Funktion des einzelnen Menschen beengt ist, desto mehr geht ihm der Sinn für die Zusammenhänge im Betriebe verloren, desto uneiniger und unsicherer wird er mit seiner Arbeit, die ihn nicht ausfüllt und nicht befriedigt, die seine Sehnsucht hinauszieht aus dem Betrieb und ihn Ausgleich suchen läßt in anderen Dingen, denen sein Herz gehört. Es wird notwendig sein, über diese Fragen am Ende der Darstellung, wenn die Ergebnisse der einzelnen Verfahrens- und Einflußwirkungen bekannt sind, noch einiges zu sagen.

**4. Die Organisationsgrundsätze.** Fast alle Darstellungen der Organisation, vor allem jene, die eine systematische Übersicht geben wollen, zählen eine mehr oder weniger große Zahl von Grundsätzen oder Gesetzen auf, nach denen Organisation vonstatten gehe. Um nur eine wahllos aus dem Schrifttum herausgegriffene Auslese zu geben, seien genannt: Zentralisation, Dezentralisation, Ordnung, Wirtschaftlichkeit, Ingression, Selektion, Spezialisierung, Kooperation, Freiheit (Zwecksetzung, Gewissen), Einung und Gliederung, Sparsamkeit, Leistungsfähigkeit, Schematismus, Verantwortlichkeit, Abteilungs- und Ressortbildung, Regelung, Mechanisierung usw. Angesichts dieser Fülle ist zunächst zu prüfen, was von vornherein als nicht prinzipiell auszuschneiden ist. Ja, es bleibt zu erwägen, ob es überhaupt Grundsätze der Organisation gibt oder geben kann. Eine einfache Überlegung sagt, daß Organisation als solche von bestimmten Grundsätzen geleitet sein müsse, da ein zwar im Wege vielfach verschiedenes, aber doch im Ziel bestimmtes Zweckhandeln vorliegt. Jedoch weder die Anschauung noch die Erfahrung läßt eindeutig solche Grundsätze erkennen. Die Mehrzahl der oben genannten Prin-

<sup>1</sup> Vgl. Geck: Die französische Verwaltungslehre. (Die Lehre Fayols und seiner Nachfahren.) Z. f. B. 1934.

<sup>2</sup> Bild 1 aus Nord sieck: S. 85; Bild 2 aus Schäfer: S. 50—54.

<sup>3</sup> Nord sieck: S. 82—90.



zipien können nur als Verfahrensweisen angesehen werden, andere sind Forderungen oder Annahmen — Postulate —, die keinesfalls dem organisatorischen Handeln eigentümlich sind; nur wenige halten ernsterer Prüfung stand.

In dem Bewußtsein, daß an dieser Stelle der Darstellung Endgültiges im Grunde noch nicht ausgesagt werden kann und unter Berufung auf das Wesensmerkmal von Axiomen als Aussagen, die —weil unmittelbar einleuchtend — nicht bewiesen zu werden brauchten und nicht bewiesen werden können, sollen dennoch zwei Entwicklungsrichtungen aufgezeigt werden: die der Anpassung und der Erhaltung.

Erhaltung als organisatorische Neigung spielt ihre vorwiegende Rolle bei Fortentwicklung der Formen im organisatorischen Aufbau, bei aufkommenden Gegenwirkungen, im Kampf gegen den Wirrwarr. Für den Wirtschaftsbetrieb wirkt sie sich aus in der Erhaltung der Güte, Menge und Anordnung der verwendeten Mittel und Menschen und der gegebenen Richtlinien und Vorschriften. Es ist das, was sich als Stellenbildung und Festigung, in der Ausarbeitung von Arbeitsplänen und -anweisungen, Dienststellenvorschriften, Verfahrensregeln, Vordrucken, Zahlen- und Raumübersichten, Fahrplänen und Satzungen in Dienst-, Haus- und Arbeitsordnungen, kurz in der Verfestigung und Verstetigung aller Denkvorgänge durch organisatorische Handlungen niederschlägt. Hier liegen die Keime der Durchbildung und Einführung von mechanischen Arbeitsverfahren, wie sie in den großen Industriebetrieben, den Banken, Versicherungsgesellschaften, auf allen Gebieten betrieblicher Betätigung, in der Fertigung, Verwaltung und Verrechnung, im Transport wie auch im Ein- und Verkauf angetroffen werden.

Die vorgedachte und vorgetane Geistesarbeit schlägt sich in Systeme von Normen, Zahlen und Instrumenten<sup>1</sup> nieder, die alle geschaffen sind zu dem Zweck, hochwertige Hirnarbeit, hochwertige Leistung zu erhalten. „Dank der in den Arbeitsmitteln vorgetanen Geistesarbeit bleibt seinen Handlangern der Besitz von Kenntnissen erspart, und wäre nicht der Besuch der Handelsschule Zwang, sie brauchten überhaupt nichts mehr zu wissen“, ist einmal sehr drastisch angesichts dieser Neigung der Erhaltung einmaligen schöpferischen Gedankenguts gesagt worden.

Allmählich aber veralten, erstarren, verfilzen, verkrusten alle diese Normen, Zahlensysteme und Formulare, die raum- und zeitgebundenen Anordnungen im großen Kampf der Wirkungen und Gegenkräfte. Sie bedeuteten zunächst einen Halt, ein festes Gerippe, einen Umriß, das den flüchtigen und flatternden Gedanken Richtung und Bestand gab und zweckentsprechende, zielbewußte Arbeit ermöglichte. Die Zeit geht weiter: die fortdauernd angreifenden äußeren Gegenwirkungen und inneren Reibungen zerstören einzelne Teile oder das ganze Gefüge, die stete Verfeinerung des organisatorischen Gebildes ist ebenso Anlaß zu steigender Empfindlichkeit und Rissigkeit. Die Einordnung und Regelung aller Maßnahmen und Mittel erstarrt zum Schematismus, zum Bürokratismus und wird brüchig und morsch. Unzufriedenheit und Widerwille gegen einzelne Menschen oder Maßnahmen nehmen überhand und führen zu Mißhelligkeiten und Störungen. So treibt Erhaltung zwangläufig zum Umbruch: der Anpassung. Überlebte und brüchige Formen müssen erneuert, überempfindliche verstärkt, festgefahrene gelockert, überflüssig oder übergroß gewordene Gebilde ausgemerzt oder beschnitten, Unzufriedenheit behoben und Ungerechtigkeit beseitigt werden. Es ist das organisatorische Streben nach Anpassung an veränderte Verhältnisse, das sein Recht erzwingt. Erhaltung und Anpassung, diese beiden organisatorischen Grundlinien, decken sich weitgehend mit den landläufigen Bezeichnungen der Organisation und

<sup>1</sup> Sombart: Kapitalismus, S. 901.

Reorganisation, der Regelung und ständigen Überwachung und Überprüfung aller Betriebsbedingungen.

Für den Bestand eines organisatorischen Gebildes ist wesentlich, daß stets beide Bestrebungen gleichzeitig wirksam sind, ja man kann sagen, daß das Vorherrschen der einen oder anderen gerade das Kennzeichen von Nichtorganisation — Desorganisation — ist. Starre Erhaltung der Formen ebenso wie übermäßige Anpassung ergeben Falsch-, Fehl-, Über- und Unterorganisation. Das Gegenspiel von Anpassung und Erhaltung muß gebändigt sein durch das oberste Ziel, die Potenzierung der Wirkung, die Übersteigerung der Möglichkeiten, die das Wesen aller Organisation ausmacht. So widersinnig es klingen mag, kennzeichnend für jede Organisation als Ganzes ist nur ein einziger Leitgedanke: keine Grundsätze zu haben!

## II. Die organisatorische Auswahl<sup>1</sup>.

1. Wesen und Arten der Auswahl. Voraussetzung für jede Gruppierung von Kräften und Mitteln für einen bestimmten Zweck ist eine entsprechende Auswahl, das heißt: eine Heranholung und Begünstigung der für den Wirtschaftsbetrieb unter Berücksichtigung des organisatorischen Zieles geeigneten Mittel und Verfahren und eine Behinderung und Ausscheidung der ungeeignet erscheinenden Bedingungen. Dies macht Klarstellungen in mehrfacher Hinsicht erforderlich:

Zunächst müssen eindeutige Vorstellungen vorhanden sein über das, was als geeignet und tauglich anzusehen ist oder einen günstigen oder hemmenden Einfluß ausüben wird. Ferner ist es notwendig, daß hinsichtlich der einzuschlagenden Wege der Auswahl und der Zeitpunkte ihres Ansatzes Entscheidungen getroffen werden. Endlich ist eine genaue Kenntnis der Eigenschaften und Verhaltensbedingungen der auszuwählenden Dinge selbst unentbehrlich<sup>2</sup>.

Aus dem Begriff ergeben sich zwei Arten: die positive und die negative Auswahl, die sich als Begünstigung der betriebsförderlichen und Hinderung der betriebsschädlichen Tatbestände kennzeichnen. Da die negative Auslese während der Betriebsdurchführung immer Unzuträglichkeiten und Schwierigkeiten und oft auch hohe Kosten bereitet, im übrigen meist auch zu spät einsetzt — eine Tatsache, die mit der zunehmenden Betriebsgröße gewachsen ist —, hat das Bestreben Eingang gefunden, diese Auswahl dem Betriebe vorzuschalten, um so von vornherein nur die mit den eigenen Zielen übereinstimmenden Bedingungen einzulassen. Das ist auf mehreren Wegen möglich, die sich zunächst als natürliche und künstliche oder auch — vom Standpunkt des Wirtschaftsbetriebes aus — als passive und aktive scheiden lassen; immer benutzt der Betrieb gleichzeitig beide, obwohl dies nicht ohne weiteres klar erkennbar sein wird.

Die natürliche Auswahl ergibt sich schon durch die Wahl eines bestimmten Standortes oder Erzeugungs- und Dienstleistungsprogramms, die alle die Personen, die entweder Nutzen ziehen oder mitwirken wollen, anziehen soll oder die sonstigen Vorbedingungen festlegt, und die schon dadurch auch eine gewisse positive Auswahl bewirkt. Die Unterstützung dieser Neigung ergibt einerseits die bewußte, mehr oder minder scharfe Abgrenzung und Hervorhebung des Programms (Spezialbetrieb, Markenartikel!), um für sich selbst und die Mitwirkenden eine eindeutige Entscheidung und Festlegung zu erleichtern; andererseits läßt sie aber auch den Wunsch nach einer allgemeinen und daher umfassenden Leistungsdarbietung zu, die mehr Möglichkeiten des Ausgleichs sowohl hinsichtlich der Mitarbeiter als auch der benötigten Hilfsmittel und der Abnehmer bietet. Auch die natürliche negative Auslese ist innerhalb des Wirtschaftsbetriebes wirksam; sie wird am deutlichsten sichtbar in dem Arbeiter- und Angestelltenwechsel, der bei unzuträglichen Bedingungen oder günstigen anderweitigen Aussichten oft einen so störenden Umfang annimmt, daß organisatorische Gegenmaßnahmen getroffen

<sup>1</sup> Die Auswahl wird nicht immer als eine organisatorische Frage angesehen; sie fehlt in vielen Darstellungen. Im hier vorgeführten System ist sie ein wesentlicher Bestandteil.

<sup>2</sup> Siehe auch Bogdanow: Bd. I, S. 136/37.

werden müssen, als welche die höhere Lohn- und Gehaltseinstufung, die Gewährung von Sondervorteilen bezüglich Wohnung und Beschäftigungsdauer und ähnliche anzusehen sind. Der Wirtschaftsbetrieb selbst hat das Bestreben, eine möglichst vielgestaltige Befehls- und Gehaltsstufung der Mitarbeiter einzuführen und beizubehalten, um dadurch die gesamte Gefolgschaft aufbereiten zu können, d. h., ein Mittel zu haben, die natürliche positive Auslese der Betriebsangehörigen zu ermöglichen. Von Stufe zu Stufe, wie durch immer feiner werdende Siebssysteme, wird das Menschengut ausgelesen und klassiert, um schließlich am Ende der Stufenleiter nur den bestgeeigneten und fachkundigsten Mann als Leiter gewinnen zu können. Wie alle Ausscheidungsvorrichtungen ist auch dieses System in vielem unvollkommen: einmal besteht die Gefahr, daß die Einheit des Betriebes untergraben wird, vor allem aber, daß das Gefühl der Zusammengehörigkeit bei der Gefolgschaft und die Zusammenarbeit leidet<sup>1</sup>. Ferner sind Eigenschaften, die das Durchlaufen der Stufenleiter begünstigen, nicht immer die, welche dem Betrieb erwünscht sind. Besonders die Auswahl der obersten Leiter ist auf diese Art in Großbetrieben nicht oder nur sehr selten und unvollkommen möglich<sup>2</sup>. Der Grund liegt im wesentlichen in der Tatsache, daß die Auswahl nicht nach den wirklichen, sondern nach den statt der Wirklichkeit angenommenen repräsentativen Merkmalen erfolgen muß, deren Richtigkeit wiederum fast nie klar zu bestimmen ist. Zwar hat jede Befehls- und Arbeitsstufe ihre eindeutigen Anforderungen, aber ihre zufriedenstellende Erfüllung besagt noch nicht, daß auch die Pflichten der nächsten Stufe ebenso im Sinne des Betriebes erledigt werden können. Ein tüchtiger Schlosser ist noch kein tüchtiger Meister und ein tüchtiger Betriebsführer kein tüchtiger Unternehmer; „das Führerproblem ist kein Problem der Auswahl, sondern der Persönlichkeit, die sich, wenn vorhanden, auch ohne besondere Auswahlmethodik durchsetzt“<sup>3</sup>, ist deshalb die landläufige Ansicht. Aber es ist klar, daß auch dieser Fall als natürliche Auswahl hierher gehört, mögen die Verfahren der betrieblichen Auswahl auch noch so unvollkommen sein und auch Nichtgeeignete nach oben kommen lassen. Denn das wird oft vergessen: die betriebliche Führerauswahl kann nur negativer Art sein, sofern sie überhaupt Erfolg haben soll; der Führer muß trotz aller Hemmungen, die nicht scharf genug sein können, sein Ziel erreichen.

So wird also im Betriebe mit den Menschen ähnlich verfahren wie bei der Ausfällung von Stoffen nach bestimmten chemischen Eigenschaften: durch fein unterteilte Betriebsstufung wird eine fortlaufende Ausscheidung nach den verschiedensten Kenntnissen, Fähigkeiten, Eigenschaften, Erfahrungen usw. ermöglicht. Die größeren Schwierigkeiten liegen hier in der Veränderlichkeit des Menschen, der die Ausleseeinrichtungen bedient und darstellt, und der unter der Einwirkung der Kenntnis des Systems sich selbst diesem anpaßt und so den eigentlichen Zweck zunichte macht<sup>4</sup>.

Die natürliche Auswahl der Stoffe und Verfahren im Betriebe erfolgt durch das Kennzeichen der technischen Eignung nach den jeweils erforderlichen Merkmalen: hohe Betriebs- und Erneuerungskosten, Bruch, schneller Verschleiß, Gefährlichkeit, Betriebsunsicherheit, je nach Bedarf mangelnde allgemeine Gebrauchsfähigkeit oder Unbrauchbarkeit für besondere Zwecke sind die Auslesebedingungen. Ersatzteilläger, Reparaturwerkstätten, Unfallverhütungsvorschriften und Sicherheitsmaßnahmen, Schulungs- und Pflegekurse und ähnliche Einrichtungen sind organisatorische Gegenwirkungen.

Als bedeutsames Mittel der organisatorischen Auswahl muß auch die Werbung angesehen werden, die in der Darstellung der betrieblichen Aufgaben zumeist dem Vertrieb zugeordnet wird. Sie geht jedoch weit darüber hinaus, lediglich ein Hilfsmittel des Absatzes der Erzeugnisse zu sein, ist vielmehr besonders dann, wenn sie sich an bestimmte Personengruppen (Bausparer, Beamte, Kranke) mit bestimmten Mitteln (Vertreterbesuch, Zeitungsanzeige, Rundfunkvortrag, Kostprobe, Ansichtssendung) wendet, auch eine eindeutig organisatorische Maßnahme der Auswahl seitens des Betriebes, die auf die Anziehung eines ganz bestimmt gearteten Stammes von Kunden oder Mitarbeitern hinzielt.

<sup>1</sup> Siehe hierzu Dreyfuß: S. 15 u. a.

<sup>2</sup> Dr. Vögler deutete auf der außerordentlichen Generalversammlung der Vereinigten Stahlwerke AG. am 29. November 1933 in Essen diese Schwierigkeiten an.

<sup>3</sup> Gerhardt: S. 127.

<sup>4</sup> Siehe hierzu Bogdanow: Bd. II, S. 171/77 und Jaspers: S. 32—35.

Die aktiven Maßnahmen positiver Auslese des Wirtschaftsbetriebes bis zur Schaffung eines festen Personenkreises — seien es Mitarbeiter, Lieferanten, Kreditgeber oder Abnehmer —, aus denen bei Bedarf in geeigneter Weise der bisherige Stamm ergänzt werden kann, sind auch der tiefere Grund für die Anteilnahme an der Vorbildung, der Stärkung des Namens und Rufes der Firma und der Ausdehnung sonstiger Marktbeziehungen. Auch durch die Werbung wird zwar eine gewisse natürliche Auswahl aller Mitwirkenden erzielt; sie bringt eine Scheidung hinsichtlich der Eignung insofern mit sich, als bei den durch sie angezogenen Personen von vornherein eine gewisse Übereinstimmung der Anforderungen mit ihren Fähigkeiten und vor allem ihrem Willen vorausgesetzt werden kann. Das gilt sowohl für Verbraucher oder sonstige Nutznießer der Betriebsleistungen als auch für die Betriebsmitarbeiter. Es hat sich aber gezeigt, daß die tatsächliche oder vorgebliche Übereinstimmung den Erfordernissen des Wirtschaftsbetriebes in den wenigsten Fällen genügt. Das ist sogar bei der Feststellung der rein körperlichen Voraussetzungen der Arbeiter der Fall, obwohl hier die Vorbedingungen noch am günstigsten sind. Es wäre hierzu eine genaue Kenntnis der für bestimmte Arbeitsleistungen einzig geeigneten körperlichen Verfassung einmal seitens des sich Anbietenden und ferner seitens des untersuchenden Arztes oder der sonst auswählenden Stelle notwendig<sup>1</sup>; bis heute sind diese Voraussetzungen trotz der Vorarbeiten auf den Gebieten der Berufs- und Arbeitsuntersuchungen nicht voll gegeben.

Abgesehen von der volkswirtschaftlichen Notwendigkeit, auch den Minder-tauglichen ein Unterkommen zu ermöglichen, wäre jedoch die positive Auslese auch für den Betrieb günstig, da sie ihm gestatten würde, eine bessere Abstufung der Eignung und der für sie aufzuwendenden Kosten vorzunehmen. Scharfgezeichnete Berufs- und Arbeitsbilder — die allerdings in praktisch brauchbarer Form überhaupt wohl nur von den Handfertigkeitbefähigungen entworfen werden können — sind aber immer die notwendige Voraussetzung; ferner müßte noch eine genügend umfangreiche Arbeitsleistung und Arbeitsbeobachtung der Prüflinge<sup>2</sup> hinzukommen, die aber ebenso auf Schwierigkeiten hinsichtlich Zeit und Kosten stößt. Vor allem die persönliche Arbeitswilligkeit ist es, die nicht nur erkannt und danach die entsprechende Person ausgewählt, sondern die auch im fortlaufenden Betrieb gepflegt und erhalten werden muß: der Ansatzpunkt der sozialen Betriebspolitik. Hier muß eine Auswahl nach charakterlichen Eigenschaften vorgenommen werden, die mit psychologischen und graphologischen (hin und wieder sogar in dummer Weise mit astrologischen) Mitteln und Verfahren durchgeführt wird. Es leuchtet ein, daß bei diesen Fragen alles auf den Gutachter oder Prüfer ankommt; die weitgehende Scheu der Angestelltenschaft vor den Schriftuntersuchungen ist sicher größtenteils berechtigt, da heute nur wenige wirklich verantwortungsvolle Graphologen vorhanden sind. Die Graphologie sollte daher nur insoweit zur Anwendung kommen, als sie offenbare Betrüger oder sonstige Schädlinge namhaft machen kann, also nur zur größten, negativen Auswahl mit herangezogen, aber niemals als positiv-ausschlaggebend angesehen werden.

Wesentlicher für die Organisation in Wirtschaftsbetrieben als die vorgenannten, der genauen Erfassung weitgehend entzogenen positiven Verfahren ist demnach die negative Auswahl, die fast immer das Wesen einer Konkurrenzauslese annimmt, deren Anwendung jedoch auf allen Gebieten geläufig ist, wie eine nähere Darstellung der einzelnen Auswahlverfahren zeigen wird. Sie besteht darin, daß alles für die Zwecke der Durchführung des Wirtschaftsbetriebes Unbrauchbare oder Unerwünschte bewußt ferngehalten und ausgeschaltet wird. Der Organi-

<sup>1</sup> RKW-Veröffentlichungen Nr. 87, S. 234.

<sup>2</sup> RKW-Veröffentlichungen Nr. 87, S. 235.

sator schaltet gleichsam ein Sieb mit einer bestimmten Lochweite vor, welches lediglich das seinen Absichten oder Wünschen Entsprechende überhaupt einläßt oder aber — sofern es sich im Betriebsablauf bereits befindet — wieder ausschaltet.

Dieses Sieb wird dargestellt durch Eignungs- und Gütefestlegungen und Prüfungen, durch Einstellungs- und Lieferbedingungen, Verhaltensmaßregeln und sonstige Bestimmungen, Richtlinien, Normen, Verbote, Beaufsichtigungen, Kontrollen u. ä. Auch hierbei ergeben sich jedoch eine Reihe von Schwierigkeiten, die nicht selten die Vorzüge zunichte machen oder die praktische Durchführung verhindern. Sie liegen in der Unzulänglichkeit des unmittelbaren Erkenntnisvermögens, das nicht immer imstande ist, die jeweils gewünschten Eigenschaften genau zu erfassen. Der praktische Ausweg ist auch hier die Auswahl nach repräsentativen Merkmalen<sup>1</sup>, die für die eigentlichen, als brauchbar und notwendig erkannten, gesetzt werden und somit ein Verfahren der mittelbaren Auswahl ergeben, das aber besonders bei der Aussonderung von Personen zu erheblichen Fehlerquellen führen und vielfach eine völlige Ablehnung zur Folge haben kann. Dabei kann der Wirtschaftsbetrieb zwar eine, seinen Anforderungen entsprechende, der Praxis mehr oder minder angepaßte Untersuchungsreihe aufbauen; ihr Wert ist aber weitgehend von dem Geschick des Untersuchungsleiters abhängig.

**2. Die Vorauslese.** Es ist natürlich nicht erforderlich und auch nicht möglich, im Rahmen dieser Darstellung eine eingehende Erläuterung aller Auslesefragen zu geben oder auch nur eine einigermaßen vollständige Zusammenstellung des darüber vorliegenden Schrifttums, das besonders auf dem Gebiet der Eignung und Eignungsprüfung von Personen und Mitteln bereits eine eigene, recht umfangreiche Wissenschaft darstellt, zu bringen. Hier kann es sich nur um den Versuch einer zweckgerechten Einschaltung in das System der betrieblichen Organisation handeln.

Die Vorauslese ist eine Verbindung von negativer und positiver Auswahl, wobei jedoch dem Wirtschaftsbetrieb selbst vorwiegend die erstere vorbehalten ist.

Beim Personal wird zunächst ein Stamm von Mindestleistungsfähigen, etwa durch die Beurteilung auf Grund der Schulzeugnisse, gesichert<sup>2</sup>. In Verbindung mit öffentlichen Stellen der Berufsberatung und Arbeitsvermittlungsamtern ist eine Auslese vor Beginn des Eintritts in die Lehre gefordert und auch hin und wieder mit wechselndem Erfolg durchgeführt worden<sup>3</sup>. Der Hauptwert liegt allerdings weniger in einer Berufsauswahl als in einer zweckentsprechenden, sachkundigen und unbeeinflußten Beratung der Eltern und angehenden Lehrlinge. Durch Bedarfsankündigungen — Anschläge, Zeitungsanzeigen, Meldungen an Nachweise und Agenten usw. — wird der Anreiz zum freiwilligen Angebot von geeigneten und willigen Dienstleistungen gefördert. Als besonderes Merkmal positiver Auslese ist zum Beispiel die Aufnahme nur ortsansässiger Arbeiter oder die Bekanntgabe an bestimmte Personen — etwa die eigene Belegschaft durch Anschläge im Werk — oder einen nach sonstigen örtlichen oder sachlichen Gesichtspunkten ausgewählten Kreis zu betrachten.

Die Bewertung ist je nach der Verwendungsabsicht verschieden: für Handwerker im allgemeinen wird ein gutes Volksschulzeugnis höher bewertet als etwa das Zeugnis der mittleren Reife oder ein sonstiges Abgangszeugnis höherer Art<sup>4</sup>, für die technisch-kaufmännische Lehre wird dagegen die mittlere Reife bevorzugt, während in großen Industrierwerken<sup>5</sup> als kaufmännische Lehrlinge vorwiegend Abiturienten eingestellt werden. Im einzelnen ist das Wertungsgewicht der Schulzeugnisse verschieden; sie bilden nur selten und nie in großem Umfang einen allei-

<sup>1</sup> Bogdanow: B. II, S. 173.

<sup>2</sup> Schindler: S. 21/22.

<sup>3</sup> Siehe Schindler und G. d. A.: Die kommende Angestelltengeneration, S. 118 ff.

<sup>4</sup> RKW-Veröff. Nr. 87, S. 84, 104, 152.

<sup>5</sup> Zum Beispiel die Bosch A.-G.

nigen Grund der Ablehnung, da dem Zeugnis nur begrenzter Wert für die Beurteilung der späteren Berufstauglichkeit zuzumessen ist<sup>1</sup>.

Daraus ergibt sich zwangsläufig der Wunsch nach weiteren Auslesemitteln, als welche besonders die Einreichung von Fragebogen und Lebensläufen üblich ist. Allgemein enthalten sie Angaben über Familienstand, Erziehung, berufliche und soziale Lage, Neigungen und Betriebsbeziehungen; werden sie verbunden mit einer persönlichen Fühlungnahme, so ist ein relativ weitgehendes Eingehen in die Lebens- und Befähigungsverhältnisse denkbar. Bei der Auswahl von angelehrten und Facharbeitern tritt die Vorauslese auf Grund der Schulzeugnisse naturgemäß zurück; sie wird ersetzt durch Arbeitszeugnisse, Auskünfte, Bekanntschaften, Beziehungen und Befürwortungen. Die Heranziehung selbst erfolgt, wie schon bemerkt, — sofern nicht genügend Bewerbungen vorliegen — auf dem Wege der Werbung, zumeist durch Zeitungs- oder Zeitschriftenanzeigen oder sonstige Bekanntmachungen. Je nach den gesuchten Fähigkeiten ist auch eine Auswahl des Blattes notwendig; hochstehende und bestleistungsfähige Personen werden durch die große Tages-, Handels- und Fachpresse herangezogen, unter Umständen, sofern sie bekannt sind, auch unmittelbar oder mittelbar zur Angabe eines Angebots aufgefordert; für Durchschnittsposten dagegen sind örtliche Blätter und solche der großen Angestellten- und Arbeiterverbände oder Stellennachweise und Berufsberatungsämter geeigneter.

Besondere Kenntnisse im eigenen Geschäftszweig sind durchaus nicht immer erheblich; in Amerika ist es üblich, beispielsweise die Bankangestellten für die verschiedenen Abteilungen aus ähnlichen, aber möglichst intensiveren Betrieben auszuwählen, zum Beispiel für die Akkreditivabteilung aus dem Speditionsgewerbe (Dokumente!), für den Postein- und -ausgang aus der Postverwaltung, für das Effektenbüro von der Börse, für die statistische Abteilung aus Eisenbahnverkehrsbüros, für die Kreditabteilung aus Auskunfteien, während für besondere Sprachkenntnisse die Universitäten bevorzugt werden<sup>2</sup>.

Ähnlich wird auch die Vorauslese der Materialien gehandhabt. Durch Schaffung eines Bezugsquellenverzeichnisses wird eine erste Auswahl getroffen, die stetig ergänzt und überprüft wird an Hand von Preis- und Warenverzeichnissen sowie Veröffentlichungen in Fach- und Handelszeitungen. Einmalige und regelmäßige Nachfragen füllen die Unterlagen auf, ständige Vergleiche mit früheren Lieferungen und Gegenüberstellungen gleichartiger Erzeugnisse sichten und sondern weiter aus. Die allgemeinen Normen bilden hier eine wertvolle Unterstützung.

Bei der Auswahl der Kunden, die nach der Art des Erzeugnisses oder der Dienstleistung besonders unterschiedlich ist, kennzeichnet sich die Vorauslese am schärfsten als positive Auswahl durch die Werbung; diese ist jedoch bestimmt durch die Bedingungen des Marktes: für Massenerzeugnisse muß sie anders sein als für einzelne Stücke, für Verbrauchsgüter anders als für Produktionsmittel, im Kleinverkauf anders als bei Absatz im großen, für Kreditgeschäfte anders als für Barverkäufe. Ein eindrucksvolles organisatorisches Merkmal der positiven Auswahl des Kunden ist die Marke, die sich — unter gesetzlichem Schutz — mehr und mehr durchsetzt und durch ihre Neigung zur weitgehenden Wandlung des Marktes ein unmittelbarer Organisationsfaktor geworden ist<sup>3</sup>.

Die Wahl der zu bearbeitenden Personenkreise und der einzelnen Hilfsmittel und Verfahren ist wesentlich nicht nur für den Werbeerfolg selbst, sondern auch für den organisatorischen Aufbau des Wirtschaftsbetriebes. Neben der fortlaufenden Werbearbeit werden von Zeit zu Zeit Werbefeldzüge veranstaltet, die als geschlossene Angriffe auf einzelne Orte oder Ortsteile gelten oder auch für die Gemütsbewegungen aller erfaßten Personen wirken sollen. Da das Verhalten des einzelnen in bezug auf die Werbeverfahren verschieden ist — nach Alter, Geschlecht, Charakter, Gemütszustand, Körperverfassung, Tages- und Jahreszeit u. a. —, außerdem auch die Reizwirkung der einzelnen Werbemittel — Anzeige, Anschlag, Schaufenster,

<sup>1</sup> Sehr eingehende rechnerische Kontrollen des Instituts für Jugendkunde, Bremen, die allerdings hinsichtlich der Kontrollmethoden niemals voll befriedigen können, ergaben im Durchschnitt etwa 49% Übereinstimmung zwischen Schul- und Berufsfähigkeiten. Siehe R.KW.-Veröff. Nr. 87, S. 213 u. 243.

<sup>2</sup> Klingel: S. 18.

<sup>3</sup> Siehe z. B. Brüggel: Der Einfluß des Markenartikels auf die Funktionen des Handels. — Bergler: Der Markenartikel.

Packung, Marke, Lichtzeichen, Rundfunkvortrag, Vorführung, Kostproben, Vertreterbesuch, Katalogzusenden, Probesendung u. a. — unterschiedlich und wechselnd ist, stellt die Auswahl hier an den Organisator hohe Anforderungen; um so mehr, als er auf die Bedürfnisse des Betriebes Rücksicht nehmen muß. Eine Kontrolle des Erfolges ist zudem sehr schwierig. Mengemäßig sind zwar Feststellungen denkbar, jedoch entzieht sich die wertmäßige Erfolgswirkung fast jeder Beobachtung; alle Erfolgsuntersuchungen sind daher ungenau. Aus diesem Grunde sind auch so viele und so schlechte Werbeverfahren üblich, da ihr Erfolg oder Nichterfolg nicht oder nicht einwandfrei ermittelt werden kann. Eine einigermaßen genaue Auswahl der Verfahren und Mittel nach ihrem Erfolg ist daher ebensowenig möglich. Allerdings gilt dies mit der Einschränkung, daß auch hier — wie immer und überall — grobe Fehler und Sinnlosigkeiten sich sofort kennzeichnen: man wird nicht das Persiflageflugzeug über der Sahara Wolkenschrift schreiben lassen.

Für sämtliche betrieblichen Betätigungen läßt sich die Vorauslese nachweisen; hinsichtlich der verwendeten Arbeitsmittel und Arbeitsverfahren ist sie allerdings je nach der Häufigkeit der notwendigen Entscheidungen oft nicht deutlich sichtbar, da sie vielfach den leitenden Stellen oder deren Hilfsstellen von Fall zu Fall überlassen bleibt. Die laufende Unterrichtung aus Fachzeitschriften und Archiven, die ständige Verfolgung der Fortschritte der Wissenschaft und des Wettbewerbs auf Tagungen und Ausstellungen, die Unterhaltung eigener und die Unterstützung fremder Forschungseinrichtungen und Laboratorien und ähnliche Maßnahmen dienen jedoch vorwiegend dem Zweck, in jeder Hinsicht und für jeden Fall unterrichtet zu sein. Die Schlagworte der technischen und kaufmännischen Fehlrationalisierung und übertriebenen Mechanisierung, die sich zum Teil als Fehlmaßnahmen der Auswahl erklären lassen, mögen hier genügen, um auf die Bedeutung hinzuweisen.

**3. Die Prüfung.** Die endgültige Auswahl ist gekennzeichnet durch das Stichwort: Prüfung. Trotz aller Vormaßnahmen positiver Art kann der Betrieb ohne dieses Verfahren negativer Ausscheidung nicht auskommen. Vorbedingung für jede Prüfung ist natürlich die Kenntnis dessen, was als Ergebnis der Prüfung hereinkommen soll, also der Eigenschaften und Fähigkeiten, die als Grundlage der einzelnen Tätigkeiten angesehen werden. Daher muß zu Anfang jeder Prüfung eine Festlegung der zum Beruf oder zur Lösung einer bestimmten Aufgabe erforderlichen Kenntnisse, Eigenschaften und Fähigkeiten erfolgen, die sich sowohl über die Personen als auch über die verwendeten Verfahren und Stoffe erstrecken müssen.

Die menschlichen Befähigungen umfassen solche körperlicher und geistiger Art, wobei wiederum die körperlichen zu trennen sind nach sinnabhängigen (sensorischen) und muskelabhängigen (motorischen), während bei den geistigen die charakterlichen und die intellektuellen Eigenschaften zu unterscheiden sind. Sowohl beim Personal, wo eine Prüfung auf Kenntnisse, Charaktereigenschaften, körperliche und geistige Fähigkeiten die Tauglichkeit festlegt, als auch bei den Stoffen und Verfahren sind Prüfungen allgemein notwendig und üblich. Überall ist der früher hochgeschätzte „gute Blick“ durch wissenschaftlich ausgearbeitete Prüfverfahren verdrängt worden, da er den Anforderungen in keiner Weise gewachsen war. Selbstverständlich ist eine gewisse Menschen-, Material- und Verfahrenkenntnis für die erste grobe Auswahl von Wert; die Anforderungen an Feinheit und Genauigkeit, die das Kennzeichen zeitgemäßer Organisation sind, können sie jedoch nicht erfüllen.

Doch auch die Prüfungen sind nicht ohne Mängel, was deutlich an den einfachsten Verfahren der körperlichen Geschicklichkeits- und Kraftleistungsuntersuchungen des Personals nachgewiesen werden kann. Abgesehen von den Prüfungs Umständen und der Erscheinung der Prüfungsbeefangenheit stellt die Zeit einen Umstand dar, der kaum je richtig eingesetzt werden kann. Hinzu kommen die Schwierigkeiten geeigneter Einrichtungen, die den tatsächlichen Betriebsverhältnissen und ihren Anforderungen gerecht werden, ferner die oft nur unvollkommene Möglichkeit, die tatsächlichen Betriebsbedingungen auch der Prüfung zugrunde zu legen, und endlich — aber wohl am bedeutungsvollsten — die Hemmungen, die aus den seelischen Antrieben herrühren. Zu allen Körperproben müssen daher, um auch nur ein einigermaßen glaubwürdiges Bild zu gewährleisten, Ausdrucksbeobachtungen verarbeitet werden<sup>1</sup>, welche jedoch bisher noch nicht genügend

<sup>1</sup> RKW-Veröff. Nr. 87, S. 240.

durchgebildet sind. Zur Prüfung der geistigen Berufe stehen im allgemeinen folgende Verfahren in Anwendung<sup>1</sup>:

1. Die Prüfung der Kenntnisse und des Wissens durch Befragen.
2. Die Lösung von Aufgaben, welche nach Art, Umfang und Zeitmaß ihrer Fragestellung und der Lösung bestimmte Schlüsse auf die Eignung zulassen.
3. Die Test-Prüfungen zur Prüfung des Gedächtnisses, der Auffassungsgabe, der Entschlußfähigkeit, des Beeinflussungs- und Sammlungsvermögens.
4. Die Beurteilung auf Grund von gut ausgearbeiteten Fragebogen und Erfahrungstatistiken.

Dabei spielen die für den jeweiligen Beruf gewichtigsten Eigenschaften im Hinblick auf die Bewertung noch eine Rolle. Das bedeutet, daß die „verschiedensten Berufe und die psychologischen Anforderungen, die durch sie gestellt werden, zunächst sorgsam analysiert werden müssen, ehe solche Tests in befriedigender Weise der Situation angepaßt werden können“<sup>2</sup>.

Die Vielzahl der bisher entwickelten psychotechnischen Eignungsprüfungen erklärt sich als Stufenleiter zwischen messenden und symptomatologisch beobachtenden Verfahren oder einer Verbindung von beiden; die Entwicklung ist von der Leistungsmessung mehr und mehr zur Arbeits- und Typencharakteristik<sup>3</sup> gegangen, wie es auch das Ausleseverfahren der Bosch-A.-G. kennzeichnet, die den Schwerpunkt „immer noch mehr auf die allgemeine Intelligenz und auf die Charakterveranlagung“ legen will<sup>4</sup>. Das in der Bilderbeilage nach S. 144 abgedruckte Schaubild (Nr. 6) des Prüfungsverfahrens der Firma Bosch A.-G., Stuttgart<sup>5</sup> und der Psychotechnische Personalbogen der Henkel & Co., G. m. b. H., Düsseldorf<sup>6</sup> auf S. 127 mögen die Sorgfalt und Feinheit der heutigen Ausleseverfahren zeigen<sup>7</sup>.

„Daß die Berufstüchtigkeit in sehr viel höherem Maße von Charaktereigenschaften als den von durch die Tauglichkeitsuntersuchung zu erfassenden Fähigkeiten abhängt“<sup>8</sup>, ist eine Äußerung aus der Praxis, die für bestimmte Fälle ihre Berechtigung haben mag und der immer eine Berücksichtigung zuzuerkennen sein wird; daneben aber bleiben die technische Leistungsfähigkeit und die auf ihre Erkennung gerichteten Verfahren der Arbeits- und Leistungsproben insbesondere für den Akkordarbeiter voll gültig, zumal die charakterlichen Eigenarten und ihre Formung auf anderen Wegen sichtbar gemacht werden können und müssen<sup>9</sup>.

Daß die Prüfung der Stoffe und Verfahren<sup>10</sup> nicht mit derartigen Schwierigkeiten zu kämpfen hat, bedarf keines besonderen Nachweises. Immerhin sind auch hier die Verhältnisse nicht einfach, doch liegen die Zweifel und Unsicherheiten weniger in den eigentlichen Bedingungen der Sache und der Prüfung als in den Wünschen und Zielen hinsichtlich ihrer Verwendung, also in den Bestimmungsgründen der Auswahl (auf die noch eingegangen werden muß). Es gilt bei der Stoffuntersuchung die Frage zu klären, „ob der gewählte Stoff die Eignung

<sup>1</sup> Baumgarten, Fr.: Die Berufseignungsprüfungen, und Giese.

<sup>2</sup> Münsterberg: Grundzüge . . . , S. 129.

<sup>3</sup> Siehe Leistungs- und Charakterprüfung. Z. f. O. vom 5. August 1931.

<sup>4</sup> RKW-Veröff. Nr. 87, S. 84. <sup>5</sup> Entnommen aus RKW-Veröff., S. 238.

<sup>6</sup> Entnommen aus Schmidt: Henkel & Co. AG.

<sup>7</sup> Über die im übrigen die mehrfach angezogene RKW-Veröff. Nr. 87 sowie die im Schriftumsverzeichnis angegebenen Schriften von Giese, Baumgarten, Couvé, Freund u. a. einen ausgezeichneten Überblick geben. Als ausgezeichnete Einführung in einen rein geistigen Beruf sei noch erwähnt Schigut: Die Berufseignung des Bücherrevisors. Berlin-Wien 1933.

<sup>8</sup> RKW-Veröff. Nr. 87, als Äußerung der Maybach-Motorenwerke.

<sup>9</sup> RKW-Veröff. Nr. 87, S. 243.

<sup>10</sup> Eingehende Darstellungen finden sich in: Handbuch für industrielle Werkleitung, herausgegeben von Frölich, Übersetzung von „Alfords Managements Handbook“ (Ronald Press Co., New York), unter dem Abschnitt: Güteprüfung von Radford. Ferner im Handbuch der Rationalisierung, Abschnitt Materialprüfung und Werkstoffkunde (S. 186ff.). Hier ist auch auf S. 1133—36 eingehend Literatur angegeben. Schließlich Buxbaum: S. 95—103. — Pohl: Hilfsbuch für Einkauf und Abnahme metallischer Werkstoffe, Berlin.



für seinen Verwendungszweck verbürgt, und ob die Qualitätsstufung nach Klassen so günstig getroffen wurde, daß, von der Betriebsseite gesehen, günstige Auflagebedingungen erzielbar sind, von der Absatzseite her aber das Maß vernünftiger oder berechtigter Anforderungen keine Einschränkung erleidet. Es ist dabei zu beachten, daß die Sicherbarkeit der Qualität durch Aufstellung zweckmäßiger Lieferbedingungen, Liefervorschriften und Prüfverfahren ermöglicht und gewährleistet wird, und daß durch Normung eine wirtschaftliche Auswahl und Beschränkung der Warensorten im Interesse von Hersteller, Verbraucher und Händler erzielt wird“<sup>1</sup>.

Bei den Arbeitsmitteln und Verfahren ist eine scharfe Grenze des organisatorischen Bereichs nur schwer zu finden; gewisse Verfahrensweisen, ob handwerklich oder automatisch, ergeben sich bereits aus der Wahl der Erzeugung oder der Dienstleistung, so etwa, wenn sich der chemische Betrieb in gewissem Umfang oder aus technischen Gründen nur apparativ vollziehen läßt. Jedoch schon die Wahl der verschiedenen Erzeugungsarten und Erzeugungsmittel im technischen Bereich wird eindeutig der Fabrikorganisation zugerechnet: Einzel-, Serien- oder Fließfertigung, Spezialmaschinen, Universalaggregate oder marktgängige Werkzeugmaschinentypen, Werkzeuggestaltung und Vorrichtungsbau, Transportangelegenheiten (ob Krane, Gleisanlagen oder Flurkarren) und Bearbeitungsmöglichkeiten (Drehen, Schleifen, Bohren, Schmieden, Pressen, Gießen, Schweißen), sogar die Entlohnungsarten u. ä. sind Fragen, deren Beantwortung dem Fabrikorganisator übertragen ist. Sie sind selbstverständlich eindeutig organisatorische Angelegenheiten der Auswahl und werden auch durch Aufstellung von Richtlinien, Fahrplänen, Normalien, Tabellen, Qualitäts- und Bearbeitungsvorschriften organisatorisch behandelt, indem auf diese Weise eine Trennung erwünschter oder unerwünschter Verfahren und Mittel durchgeführt wird. So stellen sich auch die Materialprüfungsämter, welche mit den feinsten Verfahren und Einrichtungen arbeiten<sup>2</sup>, ferner die technischen Kontroll- und Revisionsbüros, die Aufsichtsbeamten als Auswahlorgane dar mit der Aufgabe, die im Hinblick auf den Betriebszweck vorteilhaften Bedingungen in ihrer Entwicklung zu fördern und zu bevorzugen, die nachteiligen aber möglichst vollständig herauszufinden und auszuschneiden. Sämtliche Fragen der Bestgestaltung der Arbeit, die von betriebseigenen und -fremden Stellen bearbeitet werden, gehören hierher; sie sind in neuerer Zeit in den Vordergrund der Erörterungen getreten<sup>3</sup>.

Genau so ist es im Bereich der mehr kaufmännischen Arbeit. Von der Wahl der Auftragsführung (Fertigungs-, Versand-, Vorrats-, Lagerauftrag) über die der Verrechnungsverfahren und Zahlungsbedingungen und die oft schwierigen Fragen der Auswahl geeigneter Buchungsverfahren und -mittel bis zu der Entscheidung für eine bestimmte Schreib- und Buchungsmaschinenmarke und die Gestaltung des Arbeitsplatzes, eine Vervielfältigungs- oder Schriftart, ein Kurzchriftsystem und eine Stempel- oder Federhalterform wird alles nach den gleichen Grundsätzen positiver oder negativer Auslese behandelt<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> RKW-Veröff. Nr. 95, Jahresbericht 1932/33, S. 19/20.

<sup>2</sup> Z. B.: Röntgenbestrahlung von Metallen zur Feststellung von Blasen, Lunkern, Rissen und Einschlüssen. Neuerdings wird vorgeschlagen, an Stelle der Röntgenbestrahlung radioaktive Stoffe zu verwenden, da sie ein größeres Durchdringungsvermögen besitzen, wie Versuche von Riehl und Berthold (bei der Auer-Gesellschaft) mit Gamma-Strahlen des Mesothoriums nachwiesen; s. Techn. Blätter der DBZ. vom 22. April 1934.

<sup>3</sup> S. z. B. die Tagung des RKW: Der Mensch und die Rationalisierung am 27. und 28. Februar 1931, wo Vorträge von Lipmann und Stein über diese Frage gehalten wurden. (Bericht über diese Tagung, Berlin 1931.)

<sup>4</sup> Die Buch- und Zeitschriftenliteratur ist voll von Darstellungen und Untersuchungen dieser Art. Hier eine — natürlich nur ganz unvollständige — Blütenlese wahllos herausgegriffener Artikel und Buchveröffentlichungen: Ullmann: Auswahl von Buchungsmaschinen, in „Die



**4. Die Schulung.** Ein in steigendem Ausmaß für den Wirtschaftsbetrieb wichtig gewordenen Verfahren positiver Auswahl ist die Schulung, die sich sowohl auf die Ausbildung praktischer Fähigkeiten als auf die geistig-seelische Erziehung richtet. Die Ziele der Schulung können einseitig auf die Erfordernisse des Betriebes zugeschnitten sein und dabei wiederum eine fachlich begrenzte Ausbildung oder eine mehr allgemeine innerhalb der einzelnen Berufsgruppen bevorzugen. Dies hängt stark von der jeweiligen Betriebsart ab: so wird zum Beispiel beim Umgang mit schweren und teuren Werkzeugmaschinen und großen Arbeitsstücken, vor allem bei verschiedenartigen Erzeugnissen und Einzelfertigung die allgemeine Ausbildung bevorzugt werden<sup>1</sup>, während in Spezialfabriken mehr die auf das jeweilige Erzeugnis abgestellte Sonderausbildung am Platze zu sein scheint<sup>2</sup>. Allerdings sind eindeutige Aussagen darüber ohne eingehende Untersuchungen wohl schwer zu machen, da eine große Zahl von anderen Umständen bei diesen Überlegungen mitspricht. Wenn beispielsweise die Kienzle Uhrenfabriken A.-G. in Schwenningen betonen, daß sie auch die „Kenntnisse der artverwandten Berufe vermitteln“ wollen, um so „die früher herrschende Einseitigkeit der Fabriklehrlinge“ zu vermindern<sup>3</sup>, so ist offenbar — wie die sonstigen Angaben der Firma beweisen — die Scheu vor der Einseitigkeit des Uhrmacherhandwerks, welche ein Unterkommen der Leute in anderen Fabriken erschwert und sich im mangelnden Angebot geäußert hat, der tiefere Grund<sup>4</sup>.

In allen technischen Betrieben werden je nach Größe und Leistungsfähigkeit der Unternehmung eigene Lehrwerkstätten und Werkschulen eingerichtet, ebenso sind im kaufmännischen Betrieb, besonders in den Großbetrieben des Einzelhandels, Verkäuferinnenschulen und besonders vorgebildete und vom Betrieb vorge-schulte Lehrpersonen vorgesehen.

Der Unterricht erstreckt sich meist über die ganze Lehrzeit (3—4 Jahre) und beträgt je einen vollen Arbeitstag (8—9 Stunden) wöchentlich; das Hauptgewicht liegt auf der Berufskunde — z. B. im Einzelhandel auf Warenkunde, Verkaufsrechnung und Verkaufskunde — sowie auf Gemeinschaftskunde, als die fast immer vorwiegend die Erziehung zu einer engen Verbundenheit zwischen dem Unternehmen und Betriebsangehörigen angesehen wird. Besonders das Dinta beachtete gerade dieses Erziehungsziel sehr und führte es auf militär-ähnliche Weise durch<sup>5</sup>. Durch wirkungsvolle Aufmachung soll „Achtung vor dem Betriebe, Bewußtsein der Geltung des Werkes und damit auch der persönlichen Arbeit“ geschaffen werden<sup>6</sup>. Das ist auch der Sinn des Kernspruchs, der in großen Lettern das riesige Ver-

Büroindustrie“, 1933. — Erhebung über das Arbeiten an Schreibmaschinen. Z. f. O. — Welches Bürogerät ist für meinen Betrieb rentabel? O. B. B. vom 1. September 1928. — Umdrucken oder Durchschreiben? T. u. W., März 1930. — Prüfung mechanischer Buchführungsverfahren, Industrielle Psychotechnik, Januar 1930. — Arbeitsgenauigkeit der Schreibmaschinen, Masch. Bau, Bd. 11, Nr. 19. — Moede: Gestaltung des Arbeitsplatzes, Z. f. O., 5. Januar 1927 und 30. September 1933 sowie Ind. Psychotechnik 1926, H. 11. — Faber: Leistungssteigerung beim Maschinenschreiben durch Platzgestaltung. Diss. Dresden 1930. — Couvé: Grundsätze für die Gestaltung und Einrichtung des Büroarbeitsplatzes. Diwiv-Blätter, H. 3, Berlin 1930. — Wirtschaftlichkeit von Buchungsmaschinen. Z. f. O., 5. Januar 1931. — Beurteilung von Schreibmaschinen. Z. f. O., 30. November 1932. — Moede: Werbsachen-Prüfung, Z. f. O., 28. November 1928. — Auslese des besten Entwurfs, Ind. Psychotechnik, H. 6/1931. — Bewegungsstudien beim Arbeiten mit Stempeln, Ind. Psychotechnik, H. 5/1929. — Welches Telefonregister ist das beste? Z. f. O., 10. Juni 1929. — Richtlinien für Papierprüfung, vom Reichsausschuß für Lieferbedingungen, der noch eine große Anzahl derartiger Lieferungs- und Gütenormen herausgebracht hat (s. Handb. d. Rationalisierung, a. a. O.). — Wegener: Wirtschaftlichkeit von Buchungsmaschinen. Berlin 1930. — Prelinger: Grundriß der maschinellen Buchhaltung, mit einem Abschnitt: Richtlinien für die Auswahl von Buchungsmaschinen. 2. Aufl. Stuttgart 1930.

<sup>1</sup> RKW-Veröff. Nr. 87, S. 84/85, Brown, Boveri & Co. AG., Mannheim.

<sup>2</sup> RKW-Veröff. Nr. 87, S. 143, Bruckmann & Söhne, Heilbronn, Silberwarenfabrik.

<sup>3</sup> RKW-Veröff. Nr. 87, S. 149. <sup>4</sup> RKW-Veröff. Nr. 87, S. 148.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu die Richtlinien des Dinta und RKW-Veröff. Nr. 87.

<sup>6</sup> Giese: Methoden . . . , S. 324.

waltungsgebäude der Abteilung Dortmunder Union der Vereinigten Stahlwerke zielt: „Es lobt den Mann die Arbeit und die Tat“<sup>1</sup>.

Daß die Wirtschaftlichkeit bei den Ausbildungsfragen stark mitspricht, zeigen die verschiedenen Auffassungen über die Frage der produktiven und unproduktiven Lehrzeit. Es scheint, als ob im allgemeinen der Lohnausgleich den Aufwand aufwiegt, was auch aus der Begründung der Ausdehnung der Lehrzeit auf 4 Jahre bei Humboldt-Deutz A.-G. gefolgert werden muß: „... daß der Lehrling zwar in zwei Jahren alles für seinen Beruf Erforderliche gelernt haben kann, daß er aber erst in den letzten zwei Jahren die dem Werk aus seiner Ausbildung erwachsenen Kosten wieder einbringen und kompensieren kann“<sup>2</sup>.

Die Erziehung des nicht mehr schulpflichtigen Personals stößt allerdings zuweilen auf Schwierigkeiten, die einmal in der fehlenden Zeit und dann — in der hinter uns liegenden Jahren — in einem gewissen Mißtrauen der Betriebsangehörigen gegenüber allen von Unternehmern zur Verfügung gestellten Kultur- und Bildungseinrichtungen<sup>3</sup> beruhen. Alle unternehmerischen Bestrebungen in dieser Hinsicht wurden früher von den Arbeitern und Angestellten auf das Konto der Rentabilitätssteigerung oder das Leitwort *It pays* zurückgeführt. So blieben im wesentlichen nur schriftliche und mündliche Dienst- und Verwaltungsanweisungen übrig, Lehrmittel und Lehrgänge<sup>4</sup>, Ausstellungen oder sonstige Anregungen des Ehrgeizes (Zettelkasten usw.). Bei Angestellten ist die Durchführung von besonderen Kursen schon eher möglich, da ihre Vorbildung und Denkrichtung eine weniger passive Haltung bedingen.

Neben der eigentlichen fachlichen Weiterbildung wird neuerdings vor allem die Vorgesetztenkunst gepflegt, da man erkannte, daß erhebliche Betriebsstörungen durch schlechte Menschenführung hervorgerufen werden können. Hier hat sich seit langem, insbesondere auf dem Gebiet der Schwerindustrie und Eisenverarbeitung, Professor Friedrich hervorgetan, der eine große Zahl von Vorträgen und Bücher über Menschenführung herausgegeben hat und in Schulungskursen seine Wissenschaft der Praxis unmittelbar darbietet. Friedrich hat diese Kurse neuerdings in Clausthal für Bergleute durchgeführt. Die mit der Menschenführung im Bergbau betrauten Personen werden in mehrwöchigen Lehrgängen von ihm charakterlich und willensmäßig im Hinblick auf seine Zielsetzung zu beeinflussen versucht. Eine Verbindung beider Ziele der Fachausbildung und Menschenführung stellen die Führerschulungskurse in den Betrieben dar, wie sie beispielsweise in Frankfurt an der Universität für alle deutsche Banken gemeinsam, oder aber von den einzelnen Betrieben (Opel) selbst eingerichtet wurden.

Die Personalerziehung im Sinne der Gemeinschaftsarbeit ist eine wesentliche Aufgabe organisatorischer Auswahl. Hier schneiden sich betriebliche und überbetriebliche Zielsetzungen, bis in die Sphäre der Religion, der Philosophie, der Kunst und Volksbildung (Theater, Film, Literatur) gehen die Ausstrahlungen. Sie werden jetzt zusammengefaßt durch die Deutsche Arbeitsfront und die NS-Gemeinschaft „Kraft durch Freude“, die den einzelnen Betrieben Richtlinien und Unterstützung bei diesen Fragen geben und die Lösung auf der Grundlage der

<sup>1</sup> S. hierzu auch: Dreyfuß: *Beruf und Ideologie der Angestellten*. Auf dieses Buch, das mit einer geradezu unglaublichen Einseitigkeit das Thema behandelt, soll hier ganz besonders hingewiesen werden. Jeder Unternehmungsleiter und Personalchef sollte es lesen, damit er einen Begriff davon bekommt, wie auch die bestgemeinten Maßnahmen verfälscht und verbogen werden: ein typisches und hoffentlich reiches Beispiel dafür, daß die Pflege der Ideologie vom Betriebe aus ohne Hilfe von außen nicht geleistet werden kann!

<sup>2</sup> RKW-Veröff. Nr. 87, S. 111.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser 1928, Nr. 1, S. 10 und vor allem das soeben angeführte Werk von Dreyfuß; ferner die Arbeit von Geck: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit*.

<sup>4</sup> Datsch-Lehrmittelzentrale; Verkaufstechnik bei Leiser, Berlin 1930, u. a. m.

Volks- und Erziehungsgemeinschaft im Sinne einer alles umfassenden national-sozialistischen Weltanschauung durchführen.

In engem Zusammenhang mit den Auswahlverfahren und zugleich als hervorstechendes Schulungsziel ist die Werkspflege zu erwähnen.

Das Schwergewicht liegt naturgemäß auf der Personalpflege; sie bildet im Rahmen der betrieblichen Organisation einen wichtigen und demgemäß umfangreichen Bestandteil und ist durch das Schlagwort Betriebliche Sozialfürsorge im wesentlichen umrissen. Sie wurde im Abschnitt B IV bereits dargestellt.

Zwar ist der Standpunkt und die Einordnung der betrieblichen Sozialfürsorge umstritten; wenn sie hier als Ausleseverfahren des Betriebes eingereiht wird, so ist der wohl selten angezweifelte Gesichtspunkt maßgebend, daß ihr wesentliches Ziel, vom Betriebe aus gesehen, „nicht die Charitas sein kann“<sup>1</sup>. „Ihr Sinn muß sein, die Arbeitsorganisation und Arbeitsatmosphäre zu verbessern, das Produzieren und Zusammenarbeiten reibungsloser zu machen, Quellen der Unzufriedenheit oder gar der sozialen Vergiftung zu verstopfen, Vertrauen und Aufrichtigkeit zu schaffen“<sup>2</sup>. Kurz das, was wir einleitend in diesem Abschnitt als Auswahl kennzeichneten: eine Heranholung und Begünstigung der für den Wirtschaftsbetrieb geeigneten und eine Behinderung und Ausscheidung der ungünstigen Bedingungen.

#### Anhang: Die Bestimmungsgründe der Auswahl.

Es bleibt noch zu erwähnen, nach welchen Bestimmungsgründen die Auswahl getroffen wird. Sie lassen sich einteilen in zwei große Gruppen: die rein technische Eignung und die Wirtschaftlichkeit. In vielen Fällen werden geringere Kosten ohne weiteres eine größere Wirtschaftlichkeit bedeuten, aber dies ist durchaus nicht immer so. Vielmehr ist oft ein sehr eingehendes, aber trotzdem nicht mit genügender Genauigkeit mögliches Abwägen beider Bestimmungsgründe notwendig.

Geeignet ist alles, was dem technischen Zweck entspricht; aber die Wege zum technischen Zweck sind verschieden: Buch oder loses Blatt, manuelle oder maschinelle Buchführung, Laufjungen- oder Rohrpostsystem, Fernruf- oder Aufsuchsystem der Verständigung, Einzelzimmer oder Arbeitssaal, Maschinenstall oder Fließband, Schweißen oder Gießen oder Niet-, Stein- oder Holz- oder Betonfußboden, Kohle-, Gas- oder elektrische Öfen, Zeit-, Akkord- oder Prämienentlohnung, kurz jede technische Aufgabe läßt mehrere Möglichkeiten ihrer Erledigung zu. Die Entscheidung liegt immer beim Fachmann, der die reine technische Eignung auflöst in ihre Bestandteile: Sicherheit, Sauberkeit, Schnelligkeit, Einfachheit, Kontrollierbarkeit, Genauigkeit, Dauerhaftigkeit, Möglichkeiten des Ersatzes, der Ergänzung oder Erneuerung u. a. und zwischen ihnen abwägt. Daneben aber laufen die Fragen der Billigkeit oder Preiswürdigkeit und der Absatzmöglichkeit, die erst ihre wirtschaftliche Brauchbarkeit entscheiden (vgl. A III).

Beim Personal ist die sog. Einsatzbereitschaft, ferner die Werksverbundenheit und endlich die körperliche Tauglichkeit vorwiegend wichtig. Daraus leiten sich folgende Eignungsfaktoren als Bestimmungsgründe der Personalauswahl ab<sup>3</sup>:

1. Günstige geistige und technische Veranlagung für den gewählten Beruf oder die bestimmte Erzeugungsform.
2. Gleichartigkeit der Veranlagungen im Hinblick auf Ausbildung und Erzeugungsablauf.
3. Anpassungsfähigkeit gegenüber den verschiedenartigen Anforderungen im Betriebe.
4. Voraussetzungen familiärer und sozialer Art hinsichtlich einer erfolgversprechenden Ausbildung.

<sup>1</sup> Wünschuh: Gedanken zum Problem einer neuen Werkspolitik. — In Briefs: Probleme der sozialen Betriebspolitik, S. 150.

<sup>2</sup> Wünschuh: S. 150.     <sup>3</sup> Siehe auch: RKW-Veröff. Nr. 87, S. 229.

5. Rücksicht auf die Werksangehörigen, denen aus sozialen oder standörtlichen Gründen keine anderen Unterbringungsmöglichkeiten für ihre Kinder zur Verfügung stehen.
6. Charakterliche Grundlagen für Pflichttreue und Strebsamkeit.
7. Bodenständigkeit und Werksbeziehungen (über Angehörige) als Voraussetzung für eine gewisse Dauerbeschäftigung.
8. Gute religiöse und politische Gesinnung als Faktoren der Zuverlässigkeit.
9. Unfallneigung.
10. Mindestzustand in körperlicher Hinsicht (durchschnittliche Körperkonstitution).

Für die Auswahl gehobener und leitender Angestellter sind noch andere Gründe als die vorstehenden maßgebend. Außer auf Tüchtigkeit und fachmännische Ausbildung wird „auf Eindruck nach außen“<sup>1</sup> und wertvolle Beziehungen großen Wert gelegt. Für die Leitung kommen nicht immer die Leute in Frage, die nach der Bewährung im Konkurrenzkampf, nach der Leistung oder den Gehaltsforderungen am günstigsten sind, sondern „oft prosperiert der gewandte Sekretär, der populäre — im entscheidenden Kreise populäre — Mann, der geschickte Taktiker, der gute Redner und gelegentlich kann Stärke und Persönlichkeit gegen einen Kandidaten für eine leitende Stellung sprechen“<sup>2</sup>. Führeigenschaften sind es, die zum Leiter gehören: Tatkraft und Energie, mitreißende Persönlichkeit, Taktik, Geschicklichkeit, Zähigkeit, Kampflust<sup>3</sup>.

Für die sachlichen Betriebsmittel und die Arbeitsverfahren sind allgemeine Angaben über Bestimmungsgründe der technischen Eignung nicht möglich. Die Betriebsmittel müssen bestimmte Anforderung der Form, der Abmessungen, der Festigkeit, Oberfläche, Farbe, der Genauigkeit usw. erfüllen, die in jedem Einzelfall verschieden und mehrdeutig sein können. Hinsichtlich der Arbeitsverfahren gelten ähnliche Kennzeichen der Ergiebigkeit, Betriebssicherheit, Schnelligkeit, Übersichtlichkeit usw.; doch sind sie ohne Berücksichtigung ihrer Wirtschaftlichkeit für den Betrieb nicht brauchbar.

Zu ihrer Ermittlung werden Messungen und Untersuchungen, Prüfungen und Überwachungen vorgenommen von Einrichtungen und Verfahren, die einander gegenübergestellt und hinsichtlich des Aufwands bei gleichen oder annähernd gleichen Leistungen verglichen werden<sup>4</sup>. Sie sind im Grunde einfache Kostenvergleiche und als solche natürlich nicht immer leicht und einwandfrei durchführbar (vgl. D).

Neben diesen hauptsächlichlichen Bestimmungsgründen organisatorischer Auswahl sind noch andere vorhanden, die hier nur aufgezählt werden sollen und zumeist dem kaufmännischen Abschnitt entstammen. So ist zu nennen die Finanzkraft und der Ruf der Firma, aus denen sich ihre Zahlungsfähigkeit und ihr Geltungsbedürfnis ableiten, die beide oft bei der Anwendung bestimmter Verfahren oder der Anstellung bestimmter Personen eine große Rolle spielen. Ferner sind oft außerwirtschaftliche, politische, soziale, künstlerische und andere Gründe wirksam.

### III. Die Ordnung als organisatorisches Verfahren.

**1. Wesen und Bedeutung.** Eine kaum übersehbare Fülle von verschiedenen Menschen, Stoffen, Verfahren, Beziehungen, Handlungen bildet den Ablauf des Betriebes und stellt den Organisator vor die Aufgabe, diese Vielheit und Verschiedenartigkeit einer zweckvollen Ordnung zu unterwerfen. Die nähere Anschauung vom Wesen der Ordnung ergibt als Hauptmerkmal — wie bei der Auswahl — eine Trennung von verschiedenartigen Bedingungen. War bei der Auswahl das entscheidende Kennzeichen die Scheidung nach förderlichen und hinderlichen

<sup>1</sup> Baumgardt: S. 26.    <sup>2</sup> Schumpeter: Der Unternehmer . . . , S. 310.

<sup>3</sup> Häussermann: S. 10.

<sup>4</sup> Als besonderes Beispiel: Wegener: Wirtschaftlichkeit von Buchungsmaschinen.

Tatsachen, so ist bei der Ordnung die Gruppierung nach ähnlichen und unähnlichen Erscheinungen als grundlegendes Merkmal anzusehen.

Ordnung ist die Bildung und Zusammenstellung verschiedenartiger Erscheinungen nach dem Merkmal ihrer Ähnlichkeit, ist das Zusammenstellen dessen, was ähnlich ist, und das Trennen dessen, was unähnlich ist. Es ist einleuchtend, daß die Ähnlichkeit der Merkmale nicht immer und ohne weiteres festliegt; sie hängt ab von gemeinsamen Eigenschaften und von ursächlichen und entwicklungsbedingten Zusammenhängen. Erste Aufgabe allen Ordners ist daher die Feststellung (Auffindung oder Ausbildung) der Ähnlichkeiten oder Gemeinsamkeiten der zu ordnenden Bedingungen (Gegenstände, Begriffe und Tatsachen und Anweisungen). Die so gefundenen Merkmale werden dann in einzigartiger Weise hervorgekehrt, vergrößert, verdeutlicht und schärfer gekennzeichnet, was oft durch Anbringen von äußeren Sinnbildern — Zeichen, Zahlen, Buchstaben, Paragraphen, Reitern, Lampen, Klingeln, Farben — sinnfällig gemacht wird. Endlich werden die ähnlichen Einzelheiten in bestimmter Weise zusammengestellt, entweder durch einfache zeitliche (historische) oder räumliche Anreihung oder aber durch Staffelung und Einschaltung nach sachlichen und begrifflichen Merkmalen.

Der durch das Ordnen, also durch das Trennen und Zusammenstellen ähnlicher und unähnlicher Erscheinungen hervorgerufene Zustand stellt die Ordnung dar, die sich sowohl als Gesellschafts-, Staats-, Rechts- und Wirtschaftsordnung zeigt, als auch im Betrieb als Ordnung der betrieblichen Maßnahmen und Mittel, als Rangordnung, Haus-, Dienst- und Arbeitsordnung, als Ordnung der Räume und Hilfsmittel. Immer ist es eine Zusammenstellung: gleichartige oder gleichbleibende Anweisungen, gleichartige Zeitpunkte oder Fristen, gleichartige Arbeitsstellen, Arbeitsverfahren, Arbeitsrichtungen, gleiche Handreichungen, gleiche Ablage, gleiche Plätze im Raum oder in der Befugnis- oder Gehaltsstufung werden festgelegt und ergeben so das sinnvolle Ineinandergreifen, das den ordnungsmäßigen Betriebsablauf darstellt. Das Ziel ist, daß nichts verfälscht, vertauscht, vergessen werden kann, daß alles nach seiner Art zu seiner Zeit an seinem Platz erledigt wird. „Was aber nicht an seinem Platz steht und dort verwendet wird, wo es seiner inneren Natur nach hingehört, ist Gerümpel und Schmutz<sup>1</sup>.“

Die Anwendungsmöglichkeiten des Ordners im Wirtschaftsbetrieb sind so umfassend und unmittelbar einleuchtend, daß oft nur ganz besonders durchgebildete Verfahren als Ordnung angesehen werden, vieles — und nicht immer das Unwesentlichste — aber als selbstverständlich hingenommen wird. Grundsätzlich stellt jedoch jede Herausbildung und Zusammenfassung von Ähnlichem aus verschiedenartigen Erscheinungen ein Ordnen dar.

Demnach ist also die Schaffung der Sprache, der Schrift- und Zahlenzeichen wie auch die feste Zusammenstellung wiederkehrender gleicher Erscheinungen in den Beziehungen der Erde zu Sonne und Mond — als Ursprung unserer Zeiteinteilung nach Stunden und größeren Einheiten (Morgen, Mittag, Abend, Nacht; Woche, Monat, Jahr; Frühling, Sommer, Herbst und Winter) — als ordnende Tätigkeit des menschlichen Geistes anzusprechen.

Es wird schwierig sein, in brauchbarer Weise eine Trennung zu ermöglichen zwischen der allgemeinen menschlichen Ordnung und der des einzelnen Wirtschaftsbetriebes. Sie soll in der Weise versucht werden, daß hier nur das Ordnen der betrieblichen Grunddinge (Personen, Sachen, Verfahren, Anweisungen, Begriffe) insoweit behandelt wird, als sie dem besonderen Zweck des Organisierens im Wirtschaftsbetrieb in erster und augenscheinlicher Linie dienen. Es mag über-

<sup>1</sup> Daqué: S. 158.

trieben erscheinen, diese so selbstverständlichen Tatsachen hier anzuführen, doch zeigt eine nähere Überlegung, daß für die Wirtschaftsbetriebe diese in Jahrtausenden gewachsene Ordnung keineswegs vollkommen und selbstverständlich ist.

Die internationalen Bestrebungen einer Kalenderreform<sup>1</sup> haben das Ziel, einerseits die Wocheneinteilung in besserer Weise mit der Jahresrechnung und andererseits die einzelnen Kalender (julianisch, gregorianisch) untereinander in Übereinstimmung zu bringen, feste Feiertage national und international zu vereinbaren, einheitliche Monate zu schaffen usw.; besonders für eine Verfeinerung des Rechnungswesens (Kalkulation und Statistik) und die Vorausplanung von Arbeiten ist eine Einheitlichkeit sehr erwünscht, ganz abgesehen von den Vorteilen im Wechsel- und Geldleihverkehr. Auch die Versuche, eine Einheitssprache zu bilden (Esperanto), haben einen gewissen Reiz für den Wirtschaftsbetrieb und gehen vorwiegend auf wirtschaftliche Anregungen zurück. Sogar die Alphabete sind ja bisher keineswegs einheitlich, nicht einmal innerhalb eines Landes (z. B. Jugoslawien: kyrillisch und lateinisch) und selbst in Deutschland sind noch zwei Schriftarten (gotisch und lateinisch) in Gebrauch, was für den Schriftverkehr mit dem Ausland immerhin von Bedeutung ist und gelegentlich auch der Büromaschinenindustrie Sorge macht.

**2. Ordnungsarten.** Nach den Bestimmungsgründen der Ordnung sind vielfach einzelne Ordnungsarten unterschieden worden: die Simultan- oder räumliche Ordnung, in der die sachlich-ähnlichen Elemente gleichzeitig im räumlichen Nebeneinander auftreten, und die Sukzessiv- oder zeitliche Ordnung, die ein zeitliches Nacheinander bedingt<sup>2</sup>. Theoretisch besser und auch praktisch brauchbarer ist die der analysierenden und synthetischen Ordnung, welche von der Trennung der unveränderlichen und veränderlichen Eigenarten einer Gattung von Elementen ausgeht und so zu Ober- und Unterbegriffen führt<sup>3</sup>. Als wissenschaftliche Verfahren der Systematisierung sind die letzteren seit langem bekannt und werden zur Schaffung von besonderen Übersichten in der Vielgestaltigkeit der Mittel, Verfahren und der Gestaltung auch im Wirtschaftsbetrieb zunehmend verwendet. Als Beispiel seien zwei Übersichten über Buchungsmaschinen gezeigt (siehe Tab. S. 134).

Nach der Art der Zusammenstellung nach Zeit und Raum sind Schaltung und Reihung unterschieden und in nicht ganz richtiger Erkenntnis ihrer grundlegenden Eigenart als Ordnungsmethoden bezeichnet worden<sup>4</sup>. Das Kennzeichen der Reihung ist einmal die unmittelbare Aufeinanderfolge nach einer bestimmten Gesetzmäßigkeit (z. B. der Entfernung untereinander oder voneinander) und ferner die völlige Gleichartigkeit des Ordnungsmerkmals für diese Reihe (Ordnung), also entweder der Größe (Länge, Durchmesser, Fläche usw.) oder der Farbe, der Gestalt (Kugel, Würfel usw.), des Stoffes (Eisen, Kupfer), des Gewichts. Fehlt die Gleichartigkeit der Glieder, so besteht zwar eine Reihe, welche eine gewisse zeitliche oder räumliche Ordnung darstellt, jedoch innerhalb dieser Reihe herrscht keine Ordnung; diese Ordnung muß dann vielmehr erst durch Gruppierung nach einem besonderen gemeinsamen Merkmal hergestellt werden. Bei der Schaltung ist es ähnlich: zwar besteht eine Ordnung innerhalb der einzelnen Gruppen, diesen Gruppen jedoch fehlt der zeitliche oder räumliche Zusammenhang. Daher können weder die Reihung noch die Schaltung allein Ordnung schaffen; sie sind lediglich besondere Arten der Zueinanderstellung<sup>5</sup>. Wenn festgestellt worden ist, daß die

<sup>1</sup> Für die ein Studienausschuß beim Völkerbund besteht.

<sup>2</sup> U. a. le Coutre-Thoms: Organisationslexikon, S. 327.

<sup>3</sup> Schmaltz: S. 8—18.

<sup>4</sup> Rohwald in Maier-Rothschild: Kaufmannspraxis. S. 747ff. Berlin 1917. — le Coutre-Thoms: Organisationslexikon, S. 328; ferner S. 96/97 und Handwörterbuch der Betriebsw., Bd. 4, S. 222/23.

<sup>5</sup> Die Bezeichnungen „Reihung“ und „Schaltung“ sind — offenbar von Rohwald geprägt — als Wortfetische stark im Schwange; im Interesse einer Klarstellung des Begriffs Ordnung mußten sie hier eingehender behandelt werden, da sie leicht Mißverständnisse hervorrufen können.



Tab. 1. Übersicht über die Buchungsmaschinentypen<sup>1</sup>.

Gruppe	Besondere Eigentümlichkeiten			Typ
1. Rechnende Schreibmaschinen	mit Schreibwalze	mit beweglichen Zahlwerken		Mercedes-Add-electra Remington Smith Premier Urania Vega Underwood
	mit Schreibplatte	mit eingebauten Zählwerken mit beweglichen Zählwerken		Elliott-Fisher
2. Schreibende Rechenmaschinen	mit Additionsmaschinencharakter	mit Volltastatur	ohne Schreibmaschineneinrichtung	Burroughs Continental Gardener Goertz Wales
			mit Schreibmaschineneinrichtung	Ellis
	mit Multiplikationseinrichtung	mit Kleintastatur mit Kleintastatur	ohne Schreibmaschineneinrichtung mit Schreibmaschineneinrichtung	Astra Dalton Sundstrand Moon-Hopkins
3. Registrier-Buchungsmaschinen	ohne Saldierwerk			Anker National A
	mit Saldierwerk			National B
4. Lochkarteneinrichtungen	mit elektrischer Steuerung der Sortier- und Tabelliermaschinen			Hollerith
	mit mechanischer Steuerung der Sortier- und Tabelliermaschinen			Powers

Tab. 2. Buchungsmaschinen<sup>2</sup>.

1. Durchschreibemaschinen		2. Übertragungsmaschinen	3. Lochungsmaschinen
10	schreibende Maschinen	20	Druckmaschinen
100	Walzenmaschinen	200	gewöhnlicher Flachdr. 0,0 mechanischer Druck 0,1 automatischer Druck
101	Flachschreibmaschinen	201	Umdruckmaschinen
11	schreibende u. rechnende Maschinen	21	Photographiermasch.
110	rechn. Schreibmaschinen		
110,0	m. Walzenschreiber		
	0,1 bewegl. Zählwerk		
	0,2 festes Addierwerk		
	0,3 Spezialvorrichtung		
110,1	m. Flachschreiber		
111	schreibende Additionsmaschinen		
111,0	m. Volltastatur		
111,1	m. Zehnzahentastatur		
112	kombinierte Maschinen		
112,0	Schreib-Additionsmaschinen		
112,1	Schreib-Rechenmaschinen.		
300			mechanischer Antrieb (Powers)
31			elektr. Antrieb (Hollerith)

<sup>1</sup> Entnommen aus Wegener: S. 9.<sup>2</sup> Aus le Coutre-Thoms: Organisationslexikon.

Reihung eine sehr einfache und bequeme, in vielen Fällen aber sehr unübersichtliche Anordnung der Dinge ist, während die Schaltung eine wesentlich bessere Übersicht gewährt, aber oft Schwierigkeiten bietet im Auffinden, Erkennen und Anwenden geeigneter Merkmale<sup>1</sup>, so liegt dies eben an den genannten Schwierigkeiten, welche im Grunde auf die Unterschiede zwischen der äußerlichen (räumlichen, zeitlichen) und der begrifflichen Ordnung zurückgehen. Vollkommene Ordnung herrscht nur dann, wenn die begriffliche mit der äußerlichen dem besonderen Zweck entsprechend verbunden worden ist. Dies ist zwar theoretisch immer möglich, geht aber praktisch über das Maß des Tragbaren oft hinaus und führt dann zur Pedanterie.

So bleiben als wesentliche Ordnungsarten die abstrakte, gedankliche oder geistige Ordnung, d. h. die Ordnung nach Merkmalen der begrifflichen Inhaltsgleichheit oder Verwandtschaft und die konkrete, gegenständliche Ordnung, welche lediglich durch die Gleichheit der äußerlichen, gegenständlichen Gesichtspunkte, wie etwa das Beieinanderliegen oder die Gleichzeitigkeit äußerlicher Merkmale (Größe, Form, Gewicht, Farbe usw.), gekennzeichnet ist<sup>2</sup>. Dabei müssen zur Ermöglichung und Förderung der Kenntlichkeit und Deutlichkeit die begrifflichen, abstrakten Merkmale durch besondere Kennzeichen als äußerliche Ordnung hervorgehoben und festgehalten werden; dies geschieht durch Sinnbilder oder Symbole und sonstige Abmachungen verschiedener Art zur Kennzeichnung der zu ordnenden Erscheinungen.

**3. Zweck und Anwendungsgebiete der Ordnung.** Zweck allen Ordnen ist die Schaffung einer besseren Übersicht und vor allem einer besseren Kontrolle, die Hebung und Förderung der Aufmerksamkeit, der Pünktlichkeit und der Zuverlässigkeit sowie die Steigerung der Leistung durch die Ermöglichung schnellerer Erledigung und besserer Auffindbarkeit der einzelnen Arbeitsmittel. Außerdem werden Ersparnisse erzielt an Zeit und Kosten, da durch eine gute Betriebsordnung einwandfrei nicht nur die äußere Lage der einzelnen Geräte und Hilfsmittel, sondern auch die Zeitpunkte der einzelnen Arbeitsvorgänge (Arbeitsbeginn und -ende, Pausen, Materialausgabe, Konferenzen, Postverteilung) und die vorgeschriebenen Verhaltensregeln bekannt sind. Vor allem hinsichtlich des Schriftverkehrs ist die Auffindbarkeit der einzelnen Vorgänge von besonderer Wichtigkeit; sie findet ihren Ausdruck in der Registratur, von der die Kenntnis und Anwendung der Ordnungsmittel und -methoden ihren eigentlichen Ausgang genommen hat. Bekannt ist die Hervorhebung gemeinsamer Vorschriften und Bekanntgaben an die Betriebsmitglieder in den sog. Hausgesetzen, in der Geschäftsordnung, der Arbeitsordnung und der Hausordnung. In der Geschäftsordnung werden aus dem Wust der verschiedenartigen Anweisungen und Unterweisungen gleichartige und gleichbleibende Dinge herausgegriffen und zu Regeln verdichtet, daraus weiter die Befugnisse für leitende Mitglieder des Betriebes genau umschrieben, die Arbeitsgebiete abgegrenzt und kenntlich gemacht, die Zuständigkeit nach einheitlichen Plänen festgelegt und die allgemeine Kenntnis mit betrieblichen Einrichtungen vermittelt. Jedes leitende Mitglied des Betriebes muß wissen, welche Hilfsmittel zur Verfügung stehen, welche besonderen Einrichtungen vorhanden sind, wo und wie es seine Arbeitsmittel finden und verwenden kann<sup>3</sup>. Auf diese Weise können Unsicherheiten und Reibungen vermieden, Kompetenzstreitigkeiten und zeitraubende Rückfragen ausgeschaltet, widersprechende Anordnungen beseitigt werden.

Im allgemeinen enthält die Geschäftsordnung folgende Bestimmungen: die Aufzählung der einzelnen Verwaltungs- und Dienststellen und die Angabe ihrer Zuständigkeit und Zusammen-

<sup>1</sup> le Coutre: S. 96.      <sup>2</sup> Sanner: S. 2.

<sup>3</sup> Vogt: 1. Bd., S. 108ff. — Leitner: Wirtschaftslehre ..., S. 72, 81. — Herzog: Handbuch ..., S. 192ff.

setzung nach Rechten und Pflichten, die Bezeichnung der einzelnen Mitarbeiter, die Angabe der festgelegten Dienstwege für einzelne Geschäftsvorfälle, die Maßnahmen zur Herbeiführung und Durchführung von Beschlüssen, die Wege der Beschaffung und die Erläuterung aller Hausgesetze und Dienstanweisungen, die Art und Mittel der Bekanntmachungen (Ordnungs- und Übersichtstafeln, Meldetafeln, Anschlagtafeln usw.), die Arten und die Wege des dienstlichen Verkehrs und die zur Verfügung stehenden Hilfsmittel und Einrichtungen, Bekanntmachungen über die vorhandenen Ausschüsse und Sitzungen, ferner eine Beschreibung über den Umfang und die Handhabung des Protokollwesens, wichtige Angaben über Sondereinrichtungen, Signaturen und Farben, Haushalts-, Wirtschafts- und Betriebspläne, Bezeichnung der Revisoren und Anordnung von Revisionen und Kontrollen u. ä. m. Kurz: die Geschäftsordnung gibt die für lange Zeit gleichbleibenden Mittel, Einrichtungen und Maßnahmen an, welche einen gleichmäßigen Ablauf der Arbeiten, ein gleichmäßiges Verhalten der Betriebsangehörigen und damit einen reibungslosen Zusammenklang des Betriebes bezwecken.

Um auch den unteren Dienststellen die Arbeitspflichten und Rechte kenntlich zu machen, um mündliche Unterweisungen auf ein Mindestmaß beschränken zu können, vor allem aber, um eine gleichartige und gleichmäßige Behandlung aller Betriebsangehörigen zu gewährleisten, ist eine Betriebsordnung erforderlich und auch vom Gesetzgeber für alle Gewerbebetriebe (über 20 Mann) vorgeschrieben. Sie muß laut Gesetz bestimmte Angaben enthalten (früher GO. § 139 K und Betriebsrätegesetz § 66; jetzt: AOG. § 27), so z. B. Anfang und Ende der täglichen Arbeitszeiten und Pausen, die Zeit und die Art der Lohnzahlungen, Angaben über die Berechnung der Akkord- und Gedingearbeit — soweit im Betrieb üblich —, die Kündigungsfristen und Kündigungsgründe, sofern sie von den gesetzlichen Bestimmungen abweichen sollen, sowie Art, Höhe und Zweck der zu verhängenden Bußen und die Verwendung der verwirkten Geldbeträge. Neben diesen Muß-Bestimmungen sind vom Gesetzgeber Vorschriften angegeben, welche in einer Betriebsordnung nicht enthalten sein dürfen. Dies sind u. a. Strafbestimmungen, die das Ehrgefühl oder die guten Sitten verletzen, ferner Geldstrafen, welche die Höhe des durchschnittlichen halben Tagesverdienstes überschreiten (bei Tätlichkeiten gegen Mitarbeiter und bei erheblichen Verstößen gegen die Ordnung und Sicherheit des Betriebes) u. a. m. Neben diesen gebotenen und verbotenen Bestimmungen können nach dem Willen des Betriebsführers in der Betriebsordnung z. B. Vorschriften enthalten sein, die sich auf die Ordnung des Betriebes und das Verhalten der Arbeiter im Betriebe beziehen, Vorschriften über das Verhalten von Kindern und Jugendlichen außerhalb des Betriebes und über das Verhalten der Arbeiter bei Benutzung der Wohlfahrtseinrichtungen u. a.

Doch sind derartige Verhaltensmaßregeln meistens in den sog. Hausordnungen niedergelegt, welche die Wege des inneren Verkehrs und des Zurechtfindens in den Räumen und Hilfseinrichtungen des Betriebes angeben. Sie regeln ferner die Verwendung, Aufbewahrung, Instandhaltung sowie den Ersatz von Werkzeugen und Materialien, wie auch die Pflichten der Arbeiter hinsichtlich der zu beobachtenden Sorgfalt und Vorsicht im Betriebe, die Meldung von Mängeln, Unregelmäßigkeiten und Störungen, das Verbot von Änderungen an Arbeitsmitteln oder ergangenen Anweisungen eigenmächtiger Art. Außerdem sind oft noch Bestimmungen angegeben über das Betreten und Verlassen der Säle und Gebäude, die Haftung für Versäumnisse jeder Art, den körperlichen Zustand und die Art der Kleidung, Pünktlichkeit, Unterordnung und Arbeitswillen, Erlaubnis oder Verbot des Rauchens, Aufbewahrung von Nahrungsmitteln oder Bereitung von Mahlzeiten, Unterbringung von Kleidungsstücken, Gepäckstücken usw. Besonders wichtig sind Anordnungen über die Gelände- und Raumaufteilung, die Einteilung und Bezeichnung der Stockwerke und Zimmer und die Bezeichnung der Stellen, wo Schlüssel, Wachorgane, Feuerlösch-Ordnungen und -Geräte, Sammlungen, Inventarien usw. zu finden sind. Ferner sind Angaben über Ausgangserlaubnis, Urlaub und Reisen und die Stellen, an die Anträge dieser Art gerichtet

werden müssen und die Voraussetzungen dazu notwendig. Endlich muß das Besuchs- und Meldewesen geordnet sein, die Begleitung von Besuchern, die Ausstellung von Ausweisen für Besichtigungen festgelegt werden<sup>1</sup>, für die oft besondere Stellen gebildet werden, welche die hin und wieder riesigen Besucherströme in festgelegte, gleichbleibende Bahnen leiten. (Bei der Adam Opel AG. sind außer den Geschäftsbesuchern jährlich etwa 12 000 Neugierige zu befriedigen, was in großzügiger Weise und natürlich auch im Geschäftsinteresse geschieht.)

Für genau voraussehbare Pflichten und regelmäßig in gleicher Weise wiederkehrende Obliegenheiten, die ohne besonderen Befehl erledigt werden sollen, werden Dienstanweisungen herausgegeben oder nach eingehenden Arbeitsstudien Arbeitsanleitungen für besondere Arbeiten, etwa Buchhaltung, Lagerverwaltung, Expedition, Schriftverkehr, Registratur, Maschinenbehandlung, Werkzeugbenutzung usw. zusammengestellt (s. auch das Funktions- (Unterweisungsmeister-) System nach Taylor). Hier sind bereits deutliche Hinweise auf die Arbeitsteilung erkennbar, deren Darstellung dem nächsten Abschnitt vorbehalten bleibt. Die richtige Reihenfolge der Arbeiten und die Feststellung eines bestimmten Tagesprogramms und Tagespensums ist zwar nur bei verhältnismäßig sehr starren Arbeiten möglich (bei Behörden), jedoch sind auch in Großbetrieben derartige Festlegungen wichtig, da sie nicht nur eine Kontrolle der einzelnen Tätigkeiten, sondern auch der sie erledigenden Personen ermöglicht, „das Einarbeiten von Neulingen wesentlich erleichtert und den Betrieb unabhängig von den einzelnen Angestellten macht“<sup>2</sup>. Für besonders verantwortungsvolle Tätigkeiten, wie z. B. die Tätigkeit des Vorstandes, die Revision eines Großbankbetriebes oder das Einkaufswesen in Warenhäusern, sind sehr genaue Dienstanweisungen vorgesehen<sup>3</sup>. Diese schriftlichen Ordnungen werden häufig durch bildliche Darstellungen (Schaubilder, Funktionspläne) ergänzt, welche die Beziehungen zwischen den Personen, Dienststellen, Gegenständen, Handlungen, zeitlichen Folgen usw. zeichnerisch darstellen<sup>4</sup>. Als Beispiel sei eine Vorstands-Geschäftsordnung aus der Praxis angeführt.

Geschäftsordnung für den Vorstand, erlassen vom Aufsichtsrat der . . . .

Das Direktorium der Gesellschaft setzt sich zur Zeit zusammen aus: dem Vorsitzenden des Vorstandes, Herrn Dr. . . . ., dem stellvertretenden Vorsitzenden, Herrn F. . . . ., der technischen Oberleitung, welche gebildet wird aus den Herren S. . . . . und W. . . . ., den ordentlichen Vorstandsmitgliedern und denjenigen Prokuristen, denen gemäß § 15 des Gesellschaftsvertrages vom Aufsichtsrat die Stellung „Stellvertretender Direktor“ übertragen ist.

Dem Vorsitzenden, Herrn Dr. . . . ., ist die Befugnis zur alleinigen Vertretung der Gesellschaft vom Aufsichtsrat erteilt worden; hieraus erhellt seine Stellung gegenüber den übrigen Mitgliedern des Vorstandes; sie entspricht der des Aufsichtsrates zu ihm gemäß § 14, Abs. 1 des Gesellschaftsvertrages. Es liegt ihm die oberste Leitung des gesamten Geschäftsbetriebes ob, insbesondere in bezug auf die Einteilung der Geschäftsführung, die Zuweisung der Ressorts usw.

Zu seinem Stellvertreter ist vom Aufsichtsrat Herr F. . . . . ernannt worden. — Die Einteilung der Geschäftsführung usw. wird der Vorsitzende nach vorhergehender Beratung mit den in Frage kommenden Vorstandsmitgliedern vornehmen und sie dem Aufsichtsratsvorsitzenden zur Kenntnis und Genehmigung unterbreiten. — Abänderungen bedürfen der Zustimmung des Vorsitzenden des Aufsichtsrats, sofern sie nicht vorübergehender Natur oder unerheblich sind. Eine vorläufige Geschäftseinteilung des Vorstandes wird hier beigefügt. Versetzungen eines Vorstandsmitgliedes oder eines Abteilungsleiters sind vom Vorsitzenden

<sup>1</sup> Czekalla gibt (Die Hausgesetze . . . , S. 32—49) eine Reihe von Beispielen und Vor-  
drucken an.

<sup>2</sup> Grull: S. 17.

<sup>3</sup> Czekalla gibt auf S. 52—71 eine Anweisung zur Führung der Buchhaltung, auf S. 71—83 Bestimmungen über Annahme, Überweisung und Entlassung von Arbeitern, auf S. 83—86 über den Versand. Weitere Beispiele sind enthalten in Czekalla: Die Einkaufsabteilung. — Die Organisation der Registratur. — Die Organisation des Lagerwesens. — Sämtlich Berlin.

<sup>4</sup> S. hierzu Nordsieck: Schaubildliche Erfassung . . . G für O-Schriftenreihe, Bd. 4, 1932.

des Aufsichtsrats zu genehmigen. — Alle über den gewöhnlichen Betrieb des Geschäftes hinausgehenden größeren Maßnahmen, insbesondere alle wichtigeren finanziellen Angelegenheiten sind von einem Ausschuß des Direktoriums (Hauptausschusses) zu beraten und bei größerer Tragweite mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats oder in dessen Abwesenheit mit einem seiner Stellvertreter zu besprechen. Dieser Ausschuß wird von dem Vorsitzenden des Direktoriums gebildet und setzt sich zur Zeit zusammen aus diesem und seinem Stellvertreter, den beiden technischen Oberleitern, den Herren F., H. und K.

Der Vorsitzende des Direktoriums kann jederzeit Mitglieder des Vorstandes zu den Sitzungen dieses Ausschusses zuziehen, die dann auch stimmberechtigt sind; dies besonders in Fällen, in denen Angelegenheiten einer bestimmten Abteilung zur Verhandlung stehen. — Abänderungen in der dauernden Zusammensetzung dieses Ausschusses sind dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats zur Genehmigung zu melden. Dieser Ausschuß hält je nach Bedürfnis, mindestens aber zweimal im Monat, Besprechungen ab. Die beiden technischen Oberleiter sind nur verpflichtet, an den Besprechungen teilzunehmen, wenn sie darum vom Vorsitzenden oder seinem Stellvertreter ersucht werden.

Über den Einkauf der wichtigsten Rohmaterialien werden in einer Kommission, die von dem Direktoriumsvorsitzenden, seinem Stellvertreter, den beiden technischen Oberleitern und mindestens einem Vorstandsmitglied des Zentralbüros gebildet wird, jeweils beim Beginn der Campaigne allgemeine Richtlinien bezüglich des Zeitpunktes, der Menge, der Qualität und der anzulegenden Preise festgesetzt. Die endgültige Entscheidung steht dem Vorsitzenden zu; er ist nicht verpflichtet, selbst den Vollzug vorzunehmen, sondern kann ein ordentliches oder stellvertretendes Vorstandsmitglied damit betrauen. — Außerdem kann der Vorsitzende bzw. sein Stellvertreter für Bearbeitung bestimmter Angelegenheiten (z. B. Bewilligung von Darlehen, die über einen festgesetzten Betrag hinausgehen, zur Besprechung von Reklamefragen prinzipieller Natur, von Ein- und Verkauf wichtiger Betriebsstoffe, von Pferden usw., zur Beratung von Niederlagsfragen, von tariflichen oder sonstigen Fragen der Arbeitnehmer usw.) Ausschüsse des Direktoriums mit der Maßgabe einsetzen, daß — wenn der Vorsitzende bzw. sein Stellvertreter den Sitzungen dieser Ausschüsse nicht selbst beiwohnt — zur Ausführung der Beschlüsse dessen Zustimmung erforderlich ist. Auch kann der Vorsitzende bzw. sein Stellvertreter im Falle der Behinderung Vertreter ernennen, auch mit Wahrnehmung gewisser Geschäftssparten bestimmte Vorstandsmitglieder oder stellvertretende Vorstandsmitglieder betrauen; bei ständiger Vertretung ist die Genehmigung des Aufsichtsrats-Vorsitzenden einzuholen.

Das den einzelnen Vorstandsmitgliedern zustehende Verfügungsrecht muß von dem Bewußtsein getragen werden, stets im Interesse des Gesamtunternehmens und im Sinne der Gesamtleitung zu handeln. Daraus ergibt sich auch die Pflicht, den gesamten Geschäftsgang dauernd im Auge zu behalten und von allen ihn betreffenden Wahrnehmungen den Vorsitzenden des Direktoriums oder seinen Stellvertreter in Kenntnis zu setzen. Demgemäß handeln die einzelnen Vorstandsmitglieder nicht nur innerhalb der ihnen zugewiesenen Befugnisse unter eigener Verantwortlichkeit. Um die engere Fühlung innerhalb des Vorstandes zu fördern, finden einmal im Monat Sitzungen des Gesamtvorstandes statt, in welche wichtige Angelegenheiten zu beraten und Anregungen zu geben sind. Zu diesen Sitzungen können auch Mitglieder des Direktoriums, welche nicht Vorstandsmitglieder sind (stellvertretende Direktoren gemäß § 15 des Gesellschaftsvertrages), zugezogen werden und sind zuzuziehen, wenn Angelegenheiten ihres Ressorts behandelt werden. Der Vorsitzende bzw. sein Stellvertreter können solche Sitzungen jederzeit berufen.

Die statuarischen und sonstigen Rechte des Aufsichtsrats werden durch obige Geschäftsordnung nicht berührt.

Berlin, den 30. September 19..

Der Aufsichtsrat der .....  
gez. .... gez. ....

Neben diesen Ordnungen, die sich in der Hauptsache auf die im Betriebe tätigen Personen beziehen, ist die Ordnung der Sach-Mittel und Verfahren wichtig. Selbstverständlich kann hier nicht eine genaue Darstellung aller Maßnahmen auf diesem Gebiet gegeben werden. Als Beispiel sei auf die beigegebene Lager- und Stapelordnung für Materialien (S. 140) hingewiesen<sup>1</sup>. Diese erleichtert nicht nur die Übersicht und die Überwachung, sondern ermöglicht auch eine schnellere Abwicklung der Ausgabe, damit kürzere Wartezeiten, leichtere Zählarbeit und eine bessere und schnellere Bestandsaufnahme. Eine gute Lagerordnung ist ferner für

<sup>1</sup> Kienzle: S. 73.

die Beweglichkeit hinsichtlich der Art und Anzahl des beschäftigten Personals wichtig, da sich neue Mitarbeiter bei schriftlich festgehaltener Ordnung leichter zurechtfinden und somit bei Bedarf sehr schnell Aushilfen herangezogen werden können. (Dies gilt natürlich für die Ordnung allgemein.)

Wesentlich für jede Lagerverwaltung ist die Kontrollfähigkeit. Hier spielt die Anwendung bestimmter Ordnungsverfahren eine große Rolle. Die Bildung von geschlossenen Zählreihen oder von Gruppen größerer Einheit wird durch besonders ausgebildete Kästen, Boxen, Gestelle, Lehren gefördert<sup>1</sup>. Neuerdings führen sich mehr und mehr besondere Versand- und Transportkästen in Form von Zählbehältern ein; diese sind zwar bei Verbrauchswaren längst bekannt, zum Beispiel die Packung von Zigaretten oder Streichhölzern oder anderen Markenartikeln in ganz bestimmten Mengen. Dadurch wird nicht nur dem Hersteller oder Verkäufer eine größere Übersicht gegeben, sondern auch der Empfänger in die Lage versetzt, zum mindesten die Richtigkeit der Anzahl und der Größenordnung sofort und ohne langwierige Arbeit festzustellen. Zur Förderung und Unterstützung des angeborenen Ordnungssinnes werden häufig nur offene Behälter angewandt, um jedes Verschwinden und Liegenbleiben in Behältern, Schubfächern, Schreibtischkästen usw. zu vermeiden.

Als besonders sinnfälliges Beispiel der Verfahrensordnung soll noch die Buchhaltung angeführt werden, welche in der Entwicklung der verschiedenen Systeme eine ausgesprochene Anpassung an die Erfordernisse des Betriebes im Hinblick auf die zahlenmäßige Verfolgung der Vorfälle zeigt. Aus der italienischen Buchführung, welche die Geschäftsvorfälle vollzählig mit oder ohne Text auf die einzelnen Konten des Hauptbuches überträgt, ist allmählich die deutsche Buchhaltung entstanden, welche das Sammeljournal einschaltet und dadurch eine Eingrenzung der Fehlerfelder und eine Erleichterung der Rechenarbeit ermöglicht. Auch die Einführung von Hilfs- und Nebenbüchern ist lediglich zur Schaffung der besseren Übersicht und einer zweckmäßigeren Gruppierung der Zahlen erfolgt, wie es das Kontokorrentbuch erweist, welches, wenn die Zahl der Buchungen die Arbeitskraft eines Buchhalters übersteigt, in mehrere gleichartige Kontengruppen (Debitoren und Kreditoren bei Industrie- und Handelsbetrieben oder in die Nostro- und Lorokonten und weiter in Reichsmark- und Währungskonten bei Banken) unterteilt wird. In Großbetrieben werden die einzelnen Konten weiter geordnet nach alphabetischen oder numerischen Gruppen, nach geographischen Merkmalen (etwa Absatzgebieten, Vertreterbezirken, Ländern, Provinzen, Kundenorten, Reiserouten usw.) oder sachlichen Gesichtspunkten (Warenarten, Kundenbranchen, Transaktionsweisen)<sup>2</sup>. So ist auch die Abtrennung der einzelnen Bücher im Bankbetrieb zum Zweck der besseren Übersicht über die getätigten Geschäftsarten vorgenommen worden: Scheck-, Inkasso-Konten, Depositen-, Bürgschafts- und Avaldebitoren-, Akzept-, Konsortial-, Lombard-, Reportkonten usw.<sup>3</sup>

Die Weiterführung der Buchhaltungsform in der amerikanischen oder französischen Buchführung und in den neuen Kartei-, Durchschreibe- und mechanischen Buchführungsverfahren stellt neben größerer Leistungsfähigkeit fast immer das Bestreben nach besserer Übersicht und Kontrolle, nach Einschränkung der Fehlerfelder und zweckmäßiger Anordnung des gebuchten Stoffes im Hinblick auf die Betriebsführung dar<sup>4</sup>.

Natürlich gehört auch das Bestreben hierher, eine sichere Übersicht über die durch den Betrieb verursachten Aufwendungen zu erhalten, was durch die Betriebskostenrechnung zu erreichen versucht wird. Wesentliches Mittel zu diesem Ziel ist Ordnung: die Zusammenstellung der Kosten nach bestimmten gleichen Merkmalen (den Trägern, den Stellen, den Arten der Kosten).

Zuletzt muß jedoch auf die Gefahr der übertriebenen Ordnung hingewiesen

<sup>1</sup> Kienzle.    <sup>2</sup> Siehe Vautrin: S. 14/15.

<sup>3</sup> Siehe Buchwald: Technik des Bankbetriebes oder Obst: Das Bankgeschäft, Band I, S. 611 ff.

<sup>4</sup> Siehe hierzu Buhl: Buchhaltungsformen und Verfahren.

**Anordnung und Stapelung der hauptsächlich vorkommenden Kategorien von Aufbewahrungsgegenständen**

Gegenstand	Abstellordnung		Stapelung
	nach (Hauptgruppe)	innerhalb der Hauptgruppe	
<b>Rohguß</b> (Umsatz nach Stück und Gewicht.)	<b>Materialart</b> (Eisenguß, Metallguß)	grundsätzlich nach <b>Mod.-Nr.</b> (Wenn mehrere Konst.-B. getrennt nummerieren, nach Kennbuchstaben d. Konstr.-B. u. innerhalb dies. nach Mod.-Nr.)	<b>Kleine Gußteile</b> in den Regalfächern mit regelmäßiger Lagenbildung stapeln. <b>Sperrige Gußstücke</b> außerhalb der Regalfächer als freie regelmäßige Stapel auf führen. (Siehe Abb.)
<b>Stangenmaterial</b> ○ □ ▢ ▣ in üblichen Fabrikationslängen. (Umsatz nach Gewicht.)	<b>Materialart</b> (z. B. Eisen, Stahl, Messing, Kupfer)	nach <b>Abmessungen</b> bzw. Profil-Nummern, evtl. nach Qualitäten.	<b>Kleine</b> ∅ in Bündeln von je einer vorgeschrieb. Anzahl Stangen, m. Gewichtsangabe jedes Bündels a. einem Etikett <b>Mittlere</b> ∅ in Lagen mit Gewichtsangabe jeder Lage auf dazwischen gelegter Blechstreifen. (Siehe Abb.) <b>Bei großen</b> ∅ aufschlagen des jeweiliger Stangengewichts auf der Stirnseite (siehe Abb. 1), Lagerung ohne weitere Unterteilung.
<b>Bandmaterial, Drähte</b> in Ringen oder auf Spulen. (Umsatz nach Gewicht.)	<b>Materialart</b> (z. B. Eisen, Stahl, Messing, Kupfer, Widerstandsmaterial)	nach <b>Abmessungen.</b> Bei isolierten Drähten außerdem nach Isolationsart.	<b>In Ringen:</b> Jeden Ring mit Anhänger versehen, der das Nettogewicht angibt. J 5 oder 10 Ringe zu Stapeln vereinigen u. deren Gesamtgewichte auf besonderem Anhänger angeben. (Abb.) <b>Auf Spulen:</b> Jede Spule mit Anhänger versehen, der das Nettogewicht angibt. Die Spulen im Regalfach in Lagern stapeln mit Gesamtgewichtsangabe jeder Lager auf besonderem Anhänger. (Abb.)

usw.

werden, welche zur Pedanterie führt und somit den gewollten Zweck der höheren Wirtschaftlichkeit durch unzweckmäßig ausgedehnte Ordnungsvorschriften zu nichte macht. Der triftigste Grund für die Schwierigkeit der genauen Abwägung zwischen Ordnung und Wirtschaftlichkeit liegt darin, daß die gesetzten Ordnungen mit dem wirklichen Ablauf des Betriebes genau und jederzeit übereinstimmen müssen. Denn es ist zu beachten, daß die Ordnungsregeln nur für die betriebliche Wirklichkeit hingenommen werden, daß sie diese aber nicht selbst darstellen, daß damit also einmal die peinliche Übereinstimmung der Ordnungsvorschriften mit der einem reibungslosen Betriebsablauf entsprechenden Ordnung vorliegen muß und ferner, daß die gesetzte Ordnung bleibt, während der Betrieb weitergeht, lebt, sich ändert, ausdehnt, zusammenzieht und verlagert.

Bekanntlich entsteht vielfach der so viel gelästerte Bürokratismus aus Regeln und Vorschriften, die zur Zeit ihrer Einführung betriebsgerecht und richtig waren, sich nur den veränderten Verhältnissen nicht anpaßten. Falsch angesetzte, zu weit getriebene und zu starr gehaltene Ordnung stört die Beweglichkeit der einzelnen Betriebsglieder und führt dazu, daß ein Schematismus einsetzt und sich die Arbeiter hinter ihre Vorschriften verstecken, deren Sinn ihnen nicht geläufig ist. Schon Kleinigkeiten können in dieser Hinsicht große Wirkungen haben. Ist z. B. der Zeitpunkt der Materialausgabe zu selten angesetzt, so kann die Arbeit im Betriebe stocken oder die vorbereitenden Überlegungen über Art und Menge des benötigten Materials können zu lange dauern; an der Ausgabestelle entsteht Überfüllung und Gedränge, die Ausgabe selbst wird übereilt und ist dadurch mit

größeren Fehlermöglichkeiten verbunden. Ist sie dagegen zu häufig angesetzt, so wird die Übersicht im Betriebe gestört, Unruhe in den Ablauf der Arbeit gebracht und die Material- und Personalkontrolle erschwert. Auch der Verkehr der einzelnen Büros oder Betriebe untereinander darf nicht zu sehr durch Anordnungen behindert werden, da sonst die Vorteile einer besseren Kontrolle der arbeitenden Menschen oder ihrer Leistungen leicht durch die Nachteile eines umständlichen Melde- und Erkundigungswesens aufgezehrt werden. Es ist zwar durchaus unzweckmäßig, wenn jeder einzelne Konstrukteur über jeden Zweifel bei der Ausführung sich persönlich mit der Werkstatt in Verbindung setzt, aber es ist ebenso unzweckmäßig, wenn diese Fälle in der Weise geordnet sind, daß alle Zweifel und kleinen Unstimmigkeiten über den Bürochef geleitet werden müssen. Nicht nur werden dadurch Fehler und Reibungen einerseits aufgebauscht und andererseits häufig verschleppt und unterdrückt, sondern auch der Abteilungsleiter wird mit Aufgaben überlastet, die seinem eigentlichen Gebiet fernliegen. Ebenso bringt die Bereitstellung eines Tischtelefons für jeden Sachbearbeiter zwar erhebliche Aufwendungen, kann aber andererseits durch Vermeidung von Laufereien und persönlichen Unterhaltungen viele Verlustzeiten und Unruhe im Betrieb vermeiden.

**4. Die Hilfsmittel der Ordnung.** Es ist nun noch notwendig, die Hilfsmittel der Ordnung einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Dem Wesen der Ordnung entspricht es zwar, daß sie zunächst und vorwiegend eine gedankliche Arbeit darstellt; aber diese gedankliche Vorleistung muß in sinnfälliger Weise niedergelegt werden und erhalten bleiben. Die zu diesem Zweck entwickelten Ordnungsmittel zielen einmal auf eine Kennzeichnung des Ähnlichkeitsmerkmals, welches der gedanklichen Ordnung zugrunde gelegt wird; dies kann am besten geschehen durch das äußere Anbringen von Zeichen oder eine gleichartige eindeutige Bezeichnung überhaupt (Ordnungskennzeichen, Symbolisierung). Ferner ermöglichen sie die äußerliche Zusammenfassung und Zueinanderstellung der geordneten Erscheinungen (Ordnungseinrichtung).

a) Die **Ordnungskennzeichen.** Das Stichwort<sup>1</sup> oder Kennwort ist die charakteristische Bezeichnung verschiedener zusammengehöriger Gegenstände, Handlungen oder Vereinbarungen einer Gruppe, wie die „Buchhaltung“, „Kasse“ usw. oder „Auftrag Moselbrücke Koblenz“, „Montage Zeche Graf Beust“ usw. oder „Modell Viktoria“, „Ausführung Extra“ oder „Typ Nürnberg“, auch „Kundenauftrag“, „Lagerauftrag“ usw. Auch die Kennworte für Bestellungen oder Vorfälle bestimmter Art, zum Beispiel das unter Betreff angegebene Stichwort des Vorgangs im Schriftverkehr, gehören hierher. Bekannt sind die Codes (im Telegrammverkehr) für Zimmerbestellungen im Gasthausgewerbe und die privaten Stichworte von Industrie- und Handelsfirmen bei Nach- und Ersatzbestellungen. Hier fällt neben einer genauen Kennzeichnung die Wirkung der Kostenersparnis durch Ordnung besonders stark auf; daneben ist mit dem Code hin und wieder auch der Zweck der Geheimhaltung oder der Undurchsichtigkeit verbunden<sup>2</sup>.

In ähnlicher Weise werden Buchstaben verwendet, als einfache Buchstabenkürzungen (Betrieb: B; Kasse: K) oder als Buchstabenzusammenstellungen (Arbeitsvorbereitung: AV; Technisches Büro: TB) oder in alphabetischer Anordnung. Diese letztere ist nicht nur die älteste, sondern auch die am häufigsten und sinnfälligsten angewendete Ordnungsmöglichkeit; Zusammenstellungen von Sachen und Personen sind auf diese Weise zum Beispiel nach ihrem Anfangsbuchstaben einzuordnen. Zur Vereinheitlichung sind vom AWW die „Einheits-ABC-Regeln“<sup>3</sup> herausgegeben worden, die zwar als erheblicher Fortschritt anzusehen sind, trotzdem aber noch viele Zweifel offen lassen<sup>4</sup>. Ein besonderer Vorteil der Buchstabenkennzeichnung liegt in der Möglichkeit der Gedankenstütze, indem entweder der jeweilige Anfangsbuchstabe gesetzt oder die Form des Buchstabens als Symbol benutzt wird<sup>5</sup>. Die gemeinsame Verwendung großer und kleiner Buchstaben läßt weitgehende Erweiterungen zu. Die Anwendung der Kennworte erfolgt meist bei wenigen Bereichen, die ihrerseits eine Vielzahl von Unterbegriffen oder zugehörigen Objekten umfassen.

Umfangreicher anwendbar, aber besonders im Hinblick auf die Mnemotechnik weniger günstig ist die Zahl. Sie ist besonders dann zweckmäßig, wenn sehr viele Einheiten unter-

<sup>1</sup> le Coutre-Thoms: Organisationslexikon, S. 328.

<sup>2</sup> Die Bedeutung der Schlüsselung geht natürlich über den Wirtschaftsbetrieb hinaus; er findet starke öffentliche Anwendung. Neben den Privat-Codes gibt es zahlreiche allgemeine Codes: ABC-Code, VI. Edition, Carlowitz-Code, Ingenieur-Code, Mosse-Code usw.

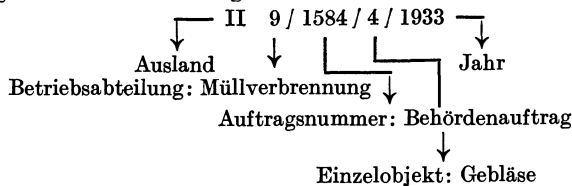
<sup>3</sup> AWW-Einheits-ABC-Regeln. <sup>4</sup> Siehe Sanner: S. 21—25.

<sup>5</sup> Michel: Arbeitsvorbereitung ...



schieden werden müssen, und kommt sowohl als Einzelzahl (Kennziffer) als auch in der Zahlenreihe zur Anwendung; sie hat gegenüber den anderen Kennzeichen mehrere Vorteile: gute Unterscheidbarkeit, vielseitige Verwertbarkeit, Vollständigkeits- und zahlenmäßige Kontrolle<sup>1</sup>. Die Zahl wird meist in Verbindung mit einer Zeitfolge benutzt, zum Beispiel laufende Verbuchung der Geschäftsvorfälle, laufende Einstellung des Personals, laufende Abnehmer oder Lieferanten, laufende Aufträge usw. Sind die Veränderungen innerhalb der einzelnen Gruppen sehr kurzfristig, so verliert die laufende Bezifferung an Wert; so wird man nicht die Laufkunden eines Ladengeschäfts beziffern, sondern höchstens die einzelnen Käufe als die bleibenden Handlungen<sup>2</sup>. Auch eine geringe Anzahl der einzelnen Vorgänge spricht gegen eine Zahlenbezeichnung, da sie zu schwerfällig würde (etwa die Bezifferung einzelner Konten bei nur wenigen Konten insgesamt). Allerdings kann die maschinelle Erledigung von Vorgängen, sofern die Maschinen technisch zum Zahlenschreiben eingerichtet sind, auch hier zur Bezifferung zwingen, etwa: Einzahlung = 1; Auszahlung = 2; Wechsel = 3 usw.<sup>3</sup>

Sehr zweckmäßig ist die laufende zahlenmäßige Bezeichnung von Verfügungen, Anfragen, Rechnungen, Lieferscheinen usw. in Wirtschaftsbetrieben und Behörden besonders dann, wenn mit Verweisungen und Bezugnahmen zu rechnen ist oder ein sehr schnelles Anwachsen zu erwarten ist<sup>4</sup>. Beliebte sind Verbindungen von römischen und arabischen Ziffern. Die laufende Bezeichnung kann als geschlossene und als offene Reihe angewendet werden. Im Wirtschaftsbetrieb, der fast immer mit mehreren gleichartigen Gruppen arbeitet, ist die offene Reihe häufig zweckmäßiger; sie gestattet fortlaufende Einschaltungen, z. B. 1—9999: Privatkundschaft; 10 000—19 999: Kommunen; 20 000—29 999: Reich und Länder usw. oder 1—999: Turbinenaufträge; 1000—19 999: Pumpen; 20 000—39 999: Pumpenzubehör usw. und kennzeichnet allein durch die Ziffer schon die Art des Auftrags. Hier können wieder Verbindungen aller Art eine noch weitergehende Festlegung möglich machen, indem die Stelle der Zahl mit berücksichtigt wird. So können die Aufträge nach den einzelnen Erzeugnissen unterteilt sein in 0—9 Gruppen, ferner die Kundschaft nach Art und Standort (Inland—Ausland I—II) und die Reihenfolge der einzelnen Aufträge. Es heißt also etwa:



Endlich ist noch die Tagesnumerierung möglich, welche die Umgestaltung oder Einbeziehung der Tagesangabe in eine laufende Nummer bezweckt, zum Beispiel 27. April 1932 = 270 432<sup>5</sup>.

Als besonderes Gebiet sei auch die Zahlengeographie, welche vom Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit durch die Ortsnumerierung geschaffen wurde, wegen ihrer großen Bedeutung genannt<sup>6</sup> (im Ausland länger durchgebildet nach dem Deveyschen System, herausgegeben vom Institut International de Bibliographie, Brüssel). Nach diesem System ist Deutschland in neun Hauptbezirke (1—9) eingeteilt, jeder Hauptbezirk gliedert sich wieder in 9 Unterbezirke usw. bis zur 5. und teilweise 6. Stelle, so daß etwa 90 000 Ortschaften erfaßt sind; eine Ausdehnung auf sämtliche, einen Namen führende Wohnplätze — auch auf Einzelhäuser — ist ohne weiteres möglich. „Die Vorteile der Kennzeichnung der Orte liegen in der Kürze, Eindeutigkeit, leichten Schreibbarkeit und Lesbarkeit und leichten Ordnungsfähigkeit.“ In der Praxis stellen sich diese Vorteile besonders heraus:

1. bei der Herstellung und Ausfertigung von Schriftstücken, zum Beispiel im Scheck-, Wechsel-, Überweisungs- und Kontokorrentverkehr, besonders aber die Ausnutzung von nur zahlenschreibenden Rechen- und Lochkartenmaschinen;

2. bei der Weiterbearbeitung und Ordnung von Schriftstücken in Registratur, Buchhaltung, Verkaufstatistik u. a. m.;

3. bei der Kontrolle des Adressenmaterials bzw. der Adressenkartei (z. B. bei häufig vorkommenden Ortsnamen: im Verzeichnis erscheinen zum Beispiel Neudorf 106, Neuendorf 74, Holzhausen 60, Buchholz 54, Neuhaus 50, Schönau 46, Horst 44, Neustadt 34mal!);

<sup>1</sup> Stefanie-Allmayer in Z. f. O. vom 31. Mai 1933, S. 200.

<sup>2</sup> Prelinger: Arbeitsgestaltung im Büro, S. 123.

<sup>3</sup> Prelinger: ebenda. <sup>4</sup> Vogt: S. 529.

<sup>5</sup> Stefanie-Allmayer: Z. f. O. vom 31. Mai 1933, S. 202.

<sup>6</sup> RKW-Veröff.: Ortsnummernverzeichnis d. Dt. Reiches. Die Ortsnumerierung in der Praxis. — RKW-Sonderdruck: Einleitung zum Ortsnummernverzeichnis. — RKW-Sonderbeilage zu den RKW-Nachrichten.

<sup>7</sup> RKW-Veröff.: Die Ortsnumerierung in der Praxis, S. 6/7.

4. bei der Gruppierung nach Filial-, Vertreter-, Reisenden- und Kundenbezirken;
5. bei der Verwendung als Postortsverzeichnis.

Bei entsprechenden Anhängennummern kann jeder einzelne Kunde oder jeder Betrieb eines Geschäftszweiges erfaßt werden (z. B. Banknummernverzeichnis). Auf den Wechsel- und Scheckvordrucken ist ein besonderes Feld für die Banknumerierung vorgesehen, so daß bei der Bearbeitung im Verkehr der Banken untereinander und mit den Abrechnungsstellen eine große Vereinfachung erzielt wurde durch die Möglichkeit der Fortlassung der Ortsnamen; auch die Sortierung im Innenbetrieb ist wesentlich vereinfacht worden<sup>1</sup>.

In Verbindung mit der Zeitrechnung gibt die Zahl Datum und Stunde an und ermöglicht so eine Festlegung von Zeitpunkten und Zeiträumen. Es entstehen die Terminbezeichnungen, nach welchen der Schriftverkehr geordnet und abgelegt werden kann. Nicht nur Verfallszeiten (bei Wechseln) und eigene oder fremde Zahlungs- und Lieferungstermine können so beobachtet werden, sondern es sind auch sonstige Möglichkeiten vorhanden. So können Personen nach Geburtstagen, Sterbetagen, Heiratstagen usw. in geeigneter Zahlensammenstellung etwa mit dem Geburtsort oder dem Tag des Vertragsbeginns angeordnet werden, was für Versicherungsbetriebe, Sparkassen und ähnliche Betriebe von Vorteil ist<sup>2</sup>, da hier die Beziehungen zwischen Wirtschaftsbetrieb und Kunden sehr lange — oft bis zum Lebensende — andauern und in dieser Zeit alle anderen Ordnungsmerkmale sich mehrfach verändern können.

Neben Worten, Buchstaben und Zahlen sind besonders durchgebildete Zeichen als Symbole verwendbar, die aus einfachen oder mehrfachen, durchgehenden, gepunkteten, gebrochenen, gekreuzten Strichen oder geometrischen Figuren, wie Kreis, Ellipse, Stern, Quadrat, Dreieck usw. in vielfachen Verbindungen möglich sind. Ein gutes Beispiel gibt der Kontenrahmen<sup>3</sup>. Er kennzeichnet die einzelnen Konten des Rechnungswesens durch einheitliche Bezeichnungen und Schaubilder, faßt gleichgerichtete zu Kontengruppen und Kontenklassen zusammen, ordnet diese und verbindet sie durch symbolische Buchungslinien, so daß ein schneller und vollständiger Überblick möglich und die Feststellung von Mängeln sowie die Überwachung der einzelnen Konten erleichtert werden. Schmalenbach sagt selbst über das Ziel seiner Arbeit, daß sie „Ordnung und Übersicht in die Vielheit der Konten“ bringen und die „Leistung von Ordnungsarbeit größten Stils im Rechnungswesen“ möglich machen solle. Die Konten werden durch geometrische Figuren (Rechteck, Dreieck, Kreis, Verbindungen dieser Figuren miteinander) und der Gang der Buchungen durch Linien dargestellt; die Art des Linienflusses und des Linienansatzes kennzeichnet jeweils besondere Vorgänge, zum Beispiel links einmündend: Soll-Buchungen, rechts einmündend: Haben-Buchungen; durchgehende Linien stellen laufende und monatliche Buchungen, gestrichelte Linien Jahresbuchungen, ein rechts gerichteter Pfeil eine progressive, ein links gerichteter eine retrograde Rechnung dar. Sämtliche Konten werden nach vier Ordnungsmerkmalen in fortlaufender Stufung eingruppiert, wobei allerdings — um eine größere Übersicht zu schaffen und auch die Anwendung maschineller und Loch-Buchhaltungen zu ermöglichen — die einzelnen Stufen jeweils so erweitert werden, daß das Dezimalsystem zur Anwendung kommt. Das Ordnungsmerkmal ist in der ersten Stufe die Konten-Beanspruchung: ruhende (von Klasse 0) und bewegte Konten (Klasse 1—9). Das Merkmal der zweiten Stufe ist die Verkehrsrichtung: Verkehr mit der Außenwelt (Klasse 1), innerbetrieblicher Verkehr (Klasse 2—9). Die nächste Stufe trennt nach dem Rechnungszweck in Jahreserlös-Rechnung (Klasse 2) und Betriebserlös-Rechnung (Klasse 3—9). Die nächste und letzte Stufe ist nach Kostenarten (Klasse 3 und 4), Kostenstellen (Klasse 6 und 7), Kostenträger (Klasse 8) und der Erlösabrechnung (Klasse 9) unterteilt; die Verwendung der Klasse 5 ist offen gelassen. Auch die einzelnen Klassen sind nach dem dekadischen System in 10 Gruppen zu je 10 Stellen unterteilt.

Sehr gute Unterscheidungsmöglichkeiten und starke Auffälligkeit sind durch Farbensymbole gegeben<sup>4</sup>; vor allen Dingen die Verbindung der Farbensymbolik mit der Zeichensymbolik ergibt eine große Vielfältigkeit, die innerhalb einer gleichen Gruppe durch verschiedene Farben noch erhöht werden kann. Andererseits sind jedoch Farben nur schwer bestimmbar; vor allem sind nur wenige ausgeprägte Farben brauchbar, da nicht nur mit der schwachen Unterscheidbarkeit, sondern auch mit Farbenblindheit einzelner Personen gerechnet werden muß. Außerdem besteht noch kein festes Farbensystem, das eine genaue Scheidung und Unterscheidung aller Farben ermöglicht (ein brauchbarer Versuch ist die Ostwaldsche Farbenreihe). Die Verwendung der Farbe kann bis in Einzelheiten hinein sehr zweckmäßig sein, zum Beispiel das Schreiben mit verschiedenen Farbstiften (Chef rot, Prokurist blau) oder das Vorschreiben des Tempos der Erledigung (Schriftstück auf rotem Papier oder in roter Mappe: sofort bearbeiten!). Es ist sogar denkbar, daß jede Abteilung eines Betriebes ihre bestimmte Farbe erhält, zum Beispiel Verwaltung: weiß, Leitung: braun, Einkauf: blau, Fertigung: rot usw.;

<sup>1</sup> RKW-Veröff.: Die Ortsnumerierung in der Praxis, S. 7/8.

<sup>2</sup> Z. f. Handelswiss. u. Handelspraxis 1916, S. 17 und Sanner: S. 37/38.

<sup>3</sup> Schmalenbach: Der Kontenrahmen.

<sup>4</sup> le Coutre-Thoms: S. 159 und das dort angegebene Schrifttum.

es werden dann alle Hilfsmittel der Abteilungen in den betreffenden Farben bestrichen oder beklebt, um das sofortige Erkennen zu fördern und Verschleppen und Vertauschen zu verhindern; in einzelnen Fällen sind sogar ganze Räume entsprechend gestrichen worden.

Wegen der guten Übersicht und Auffälligkeit sind auch Lichtzeichen beliebt. Sie können dauernd oder periodisch sein, gleichmäßig oder flimmernd leuchten, sie dienen zur Kennzeichnung bestimmter Befehle und Anordnungen: Arbeitstätigkeit oder Schluß, Beginn oder Ende einer Besprechung, wo zu erreichen, Achtung! Ihre Verbindung mit Farben ist besonders zweckmäßig und vor allem für Verkehrsregelung aller Art gebräuchlich: rot = besetzt; grün = frei; weiß = Achtung! In Warenhäusern dient zur Verkehrsregelung, besonders bei Fahrstühlen, die Leuchtschrift. Sie ordnet auf einfache Weise die Wartenden und vermeidet eilige und lästige Fragen. Auch zur Übermittlung von Mitteilungen, zur Ansage bestimmter Ereignisse oder zur Veranlassung von Vorgängen sind Such- und Rufzeichen als Lichtzeichen insofern günstig, als sie ohne die oft störenden Geräusche anderer Verständigungsmittel arbeiten und — im Gegensatz zu festen Schriftzeichen — nur zeitweilig bei Bedarf aufleuchten und verschwinden. Als Beispiel sei die Verständigung durch Lichtzeichen zwischen Küche und Bedienung im Hotel- und Gasthausgewerbe erwähnt.

Weitere Ordnungssymbole sind Lautzeichen (Klingel, Rufe, Hupen); sie finden besondere Anwendung zur Kennzeichnung gleicher Zeitabschnitte, das einfachste Mittel ist der periodische Gongschlag der Uhr. Im Wirtschaftsbetrieb wird durch Gong oder Klingeln Beginn und Ende der Arbeit und der Pausen angezeigt.

Schließlich sind noch die Bewegungszeichen (Winke) anzuführen, welche im Wirtschaftsbetriebe jedoch nur bei großen Arbeiten (Bauten) vorkommen; lediglich Verkehrsbetriebe (Eisenbahn, Schiffsbetriebe) haben einen gut ausgebildeten Signaldienst durch Bewegungszeichen.

b) Die Ordnungseinrichtungen. Auf der zweiten Stufe des Ordnen wird der zu ordnende Stoff nach den Merkmalen, die durch Symbole verdeutlicht und festgelegt sind, zusammengefaßt. Hier ist eine Darstellung der Geräte notwendig, welche einer räumlichen Zusammenfassung dienen.

Typisch ist der Vordruck; er faßt bestimmte gleichartige Geschäftsvorfälle zusammen und sichert ihre fortlaufende gleichartige Ausführung. Zu unterscheiden ist der Korrespondenzvordruck (als Bestell-, Orientierungs- und Kassenvordruck) und der Berichtsvordruck.

Zur Aufbewahrung von Schriftgut bzw. zur Festhaltung bestimmter Vorgänge in schriftlicher Form dienen Mappen, Ordner, Hefte, Bücher (zum Beispiel Kontobuch, Protokollbuch, Kalkulationsbuch, Auftragsbuch), die Kartei mit ihren verschiedenen Hilfsmitteln (Tab, Kerbschnitt, Reiter usw.). Sie unterscheiden sich lediglich durch technische Einzelheiten und durch die Art und Form, in der das aufbewahrte Schriftgut mit ihm verbunden ist. Dabei ist das Buch als typisches Hilfsmittel der Ordnungsreihe anzusprechen, während die Kartei — weniger ausgeprägt auch Ordner und Hefter — auch eine Gruppierung zulassen.

Lediglich angeführt werden sollen zum Schluß die Ordnungsmöbel: Gestelle, Fächer usw., über die eine Flut von Veröffentlichungen vorliegt, welche zwar meist von den Herstellern oder Händlern stammen, aber trotzdem für den praktischen Organisator von großem Wert sind. Hier jedoch können sie nur als Merkposten eingesetzt werden.

#### IV. Die Aufgabengliederung.

**1. Wesen und Arten.** Die Aufgabengliederung ist im Grunde als eine Fortführung der Ordnung anzusehen: sie unterteilt die im Betrieb anfallenden Aufgaben nach Gesichtspunkten der Gleichartigkeit einzelner Arbeitsvorrichtungen, Leistungsmöglichkeiten oder Zeitabschnitten. Daher soll hier statt der gewöhnlichen Bezeichnung Arbeitsteilung, unter der der Fragenkreis im Schrifttum zu meist behandelt wird, der Oberbegriff Aufgabengliederung gesetzt werden, da einmal der Begriff Arbeit für den Umfang der zu erfassenden Fragen zu eng, der Ausdruck Teilung gegenüber Gliederung aber insofern nicht genau ist, weil er den „organisatorischen Zusammenhang, in dem die Teile bleiben müssen“<sup>1</sup>, nicht mit ausdrückt.

So einfach jedoch die gegebene Erklärung sich der oberflächlichen Betrachtung darbietet, so verwirrend zeigt sie sich der tieferen Einsicht. Die Vielheit und Mannigfaltigkeit der betrieblichen Aufgaben ist bereits früher aufgezeigt worden. An dieser Stelle wird es notwendig, für die Vielgestaltigkeit, die jeden Wirtschafts-

<sup>1</sup> Nicklisch: Die Betriebswirtschaft, S. 242; auch Hellpach: Zur Arbeits- und Betriebsteilung (das Problem der Arbeitsgestaltung).

## **Schaubilder.**

- Bild 1 (zu S. 117): Funktionenplan einer Glashütte**
- „ **2 (zu S. 152): Aufgabengliederung eines Elektrokonzerns**
  - „ **3/4 (zu S. 157): Organisationsplan der Adam Opel AG.**
  - „ **5 (zu S. 160): Aufbau der Deutschen Bank und Disconto-Gesellschaft Berlin**
  - „ **6 (zu S. 125): Ausleseverfahren der Firma R. Bosch AG., Stuttgart**
  - „ **7 (zu S. 164): Darstellung der Aufgabenverbindung in einer Werksgruppe**
  - „ **8 (zu S. 164): Aufteilung der Funktionen innerhalb einer Abteilung**
  - „ **9 (zu S. 178): LohnEinstufungsplan und Kontrollplan in einer Verwaltungsabteilung eines größeren Betriebes**

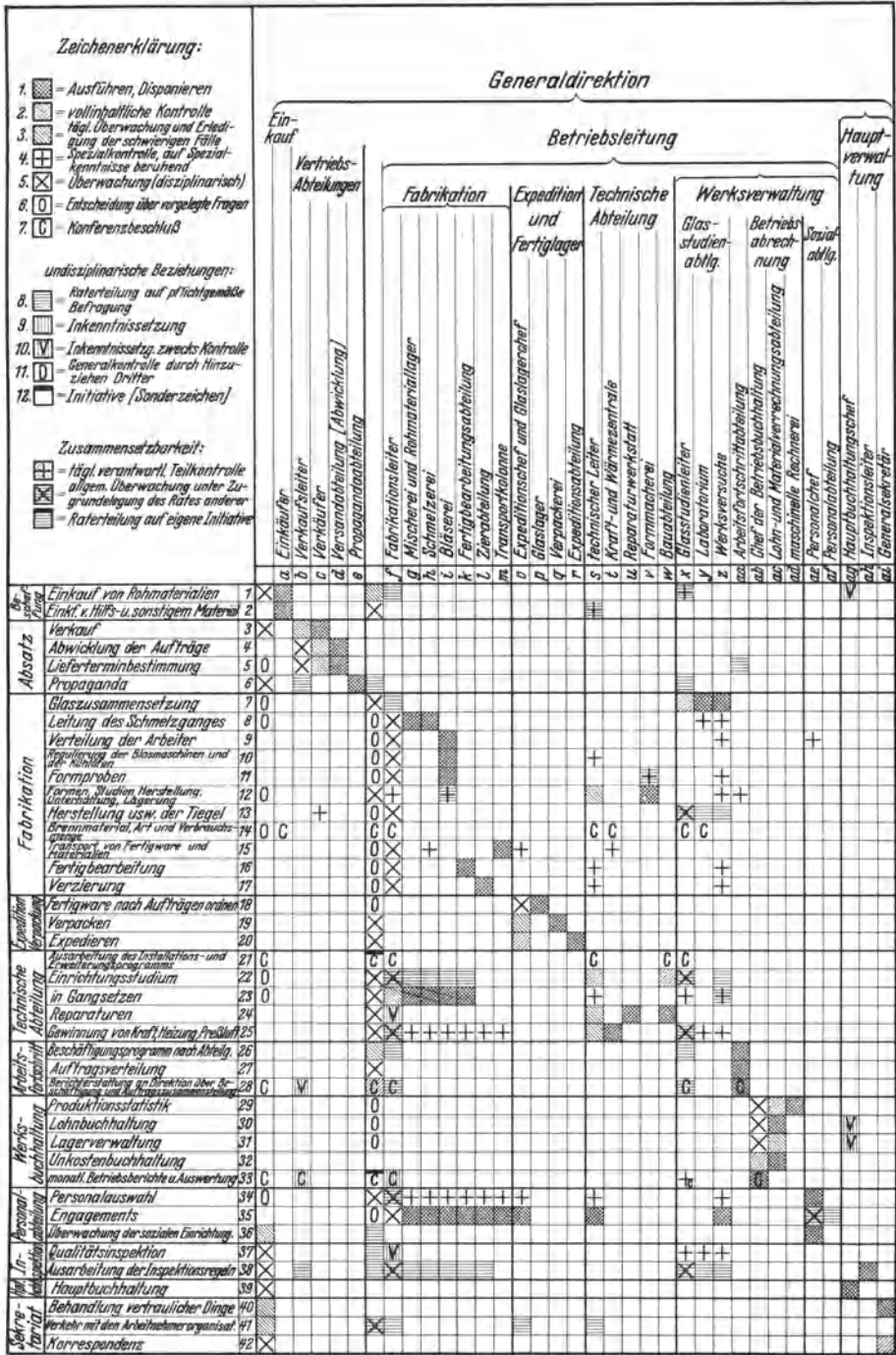


Bild 1 (zu S. 117): Funktionenplan einer Glashütte (entnommen aus Nordsieck, S. 85)

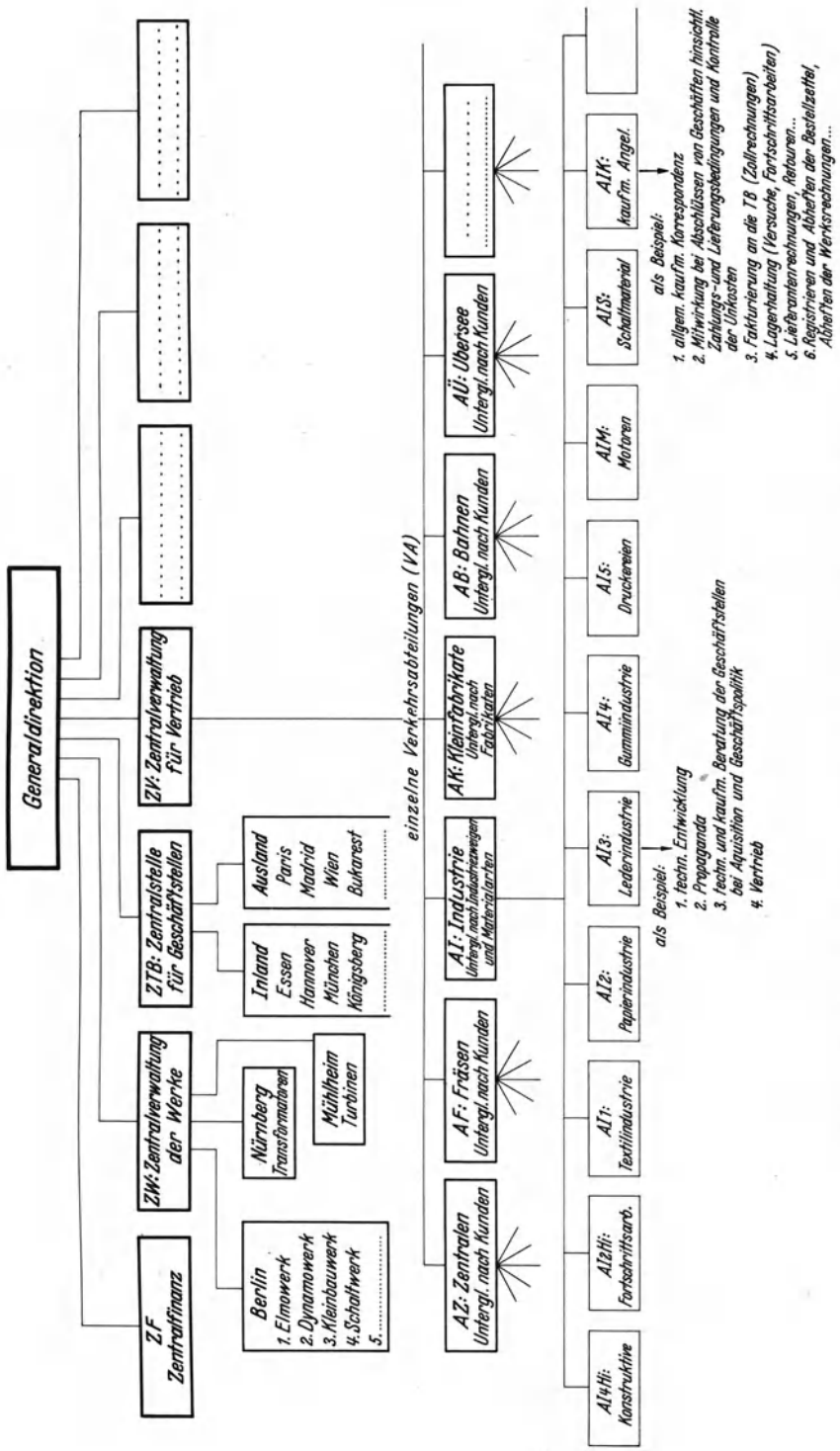


Bild 2 (zu S. 152): Die Aufgabengliederung eines Elektrokonzerns (Vertriebsabteilung)

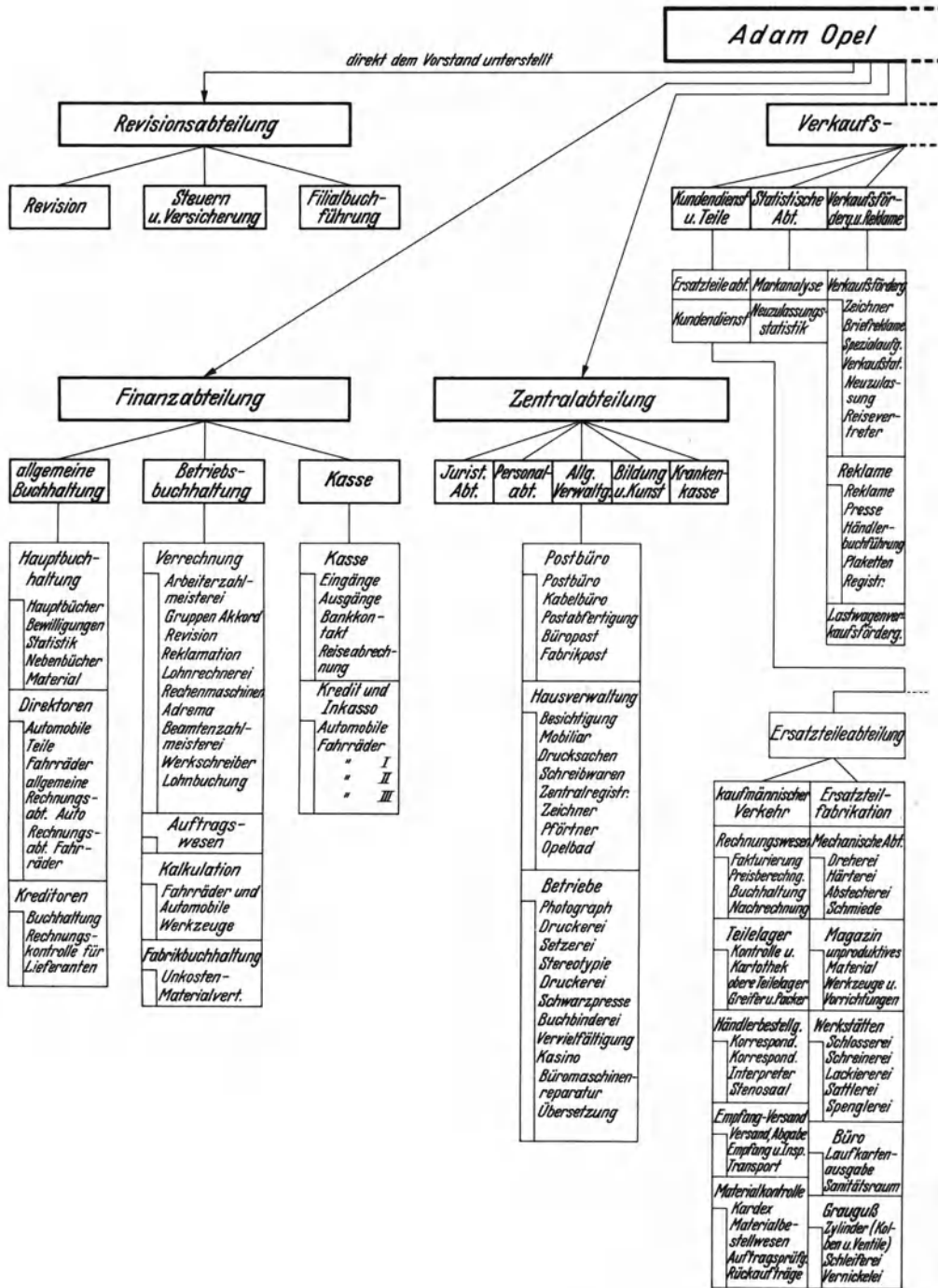
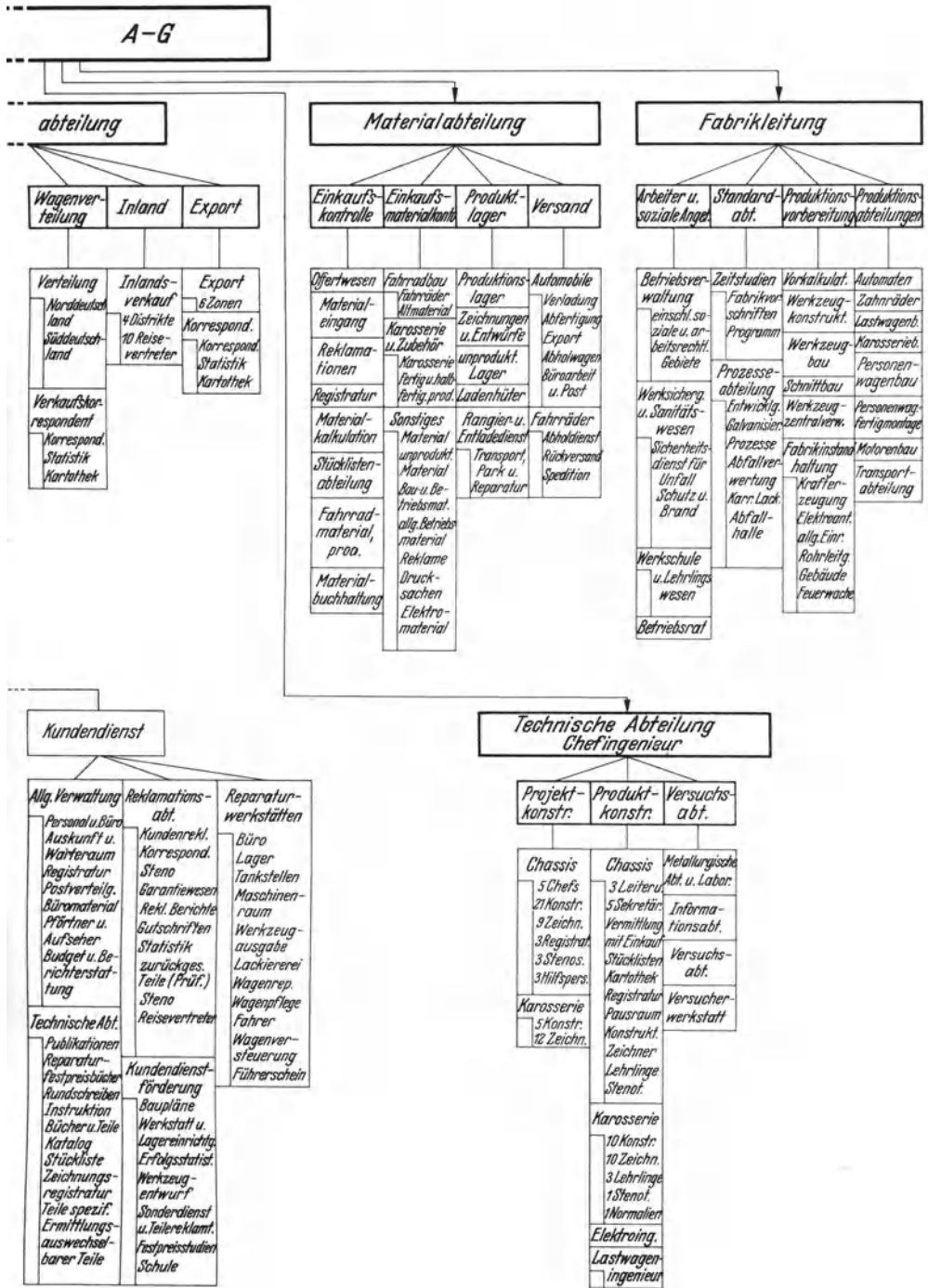


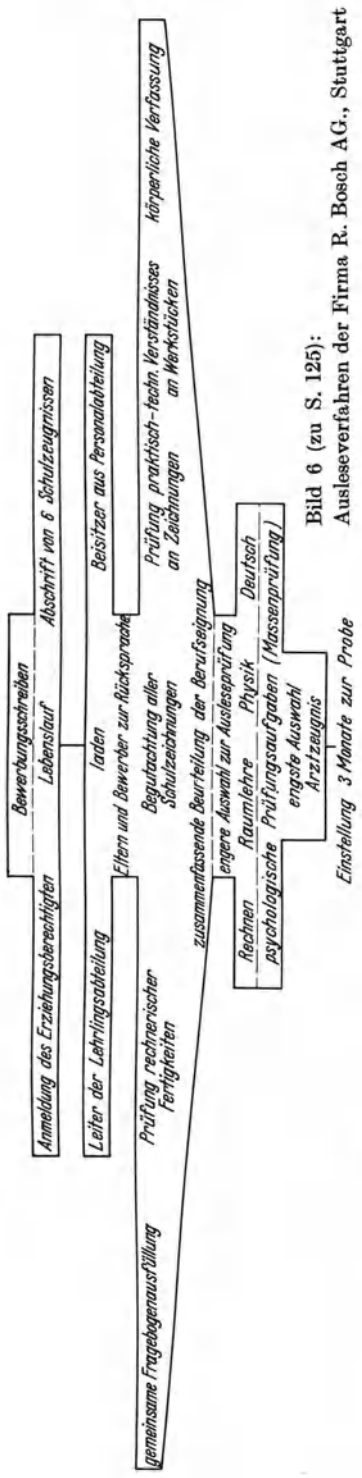
Bild 3/4 (zu S. 157): Organisa-



tionsplan der Adam Opel AG.







Werk	Aufgabenteilung		Fertigung	Einkauf	Finanzen	Rechnungswesen	Verkauf
	örtlich	sachlich					
Werk 1 Zell- Fräse	Abteilung	Leiter	Arbeitsvorbereitung	Anforderungen	Kassenzführung u. Geldbeweisl.	Kontrollführung	Angebotswesen
	Neukaufüberwachung		Rohstoffeingang und Lagerung	Bestellen	Lehnzahlung	Rechnungsprüfung	Auftragswesen
	Finanzabteilung		Transporte	Terminüberwachung	Wechselseitigkeit	Frachtkostenrechnung	Terminüberwachung
	Abt. Rechnungswesen		Energieversorgung	Einkaufsbüchse	Regulierung	Materiallagerrechnung	Personal
Werk 1 20 Hauptbetriebe 13 Hilfsbetriebe	Abt. Fertigung		Erzeugung			Fertiglagerrechnung	Verkaufsbüchse
	Werkzeuginstandsstelle		Betriebsaufzeichnungen			Lehrmittelrechnung	Verbindungen
	Reparaturstelle		Erzeugnisverw.-Ausgang			Betriebsabrechnung	Werkzeugen
	Werkzeuginstandsstelle		Güterprüfungen			Stückabrechnung	
Werk 1 Werkzeuginstandsstelle			Reparaturen			Abschreiberechnung	
			Neubauten			Arbeitsvergleich	
						Fabrikantenrechnung	
						Bilanzvergleich	
Werk 1 Werkzeuginstandsstelle						Statistik	

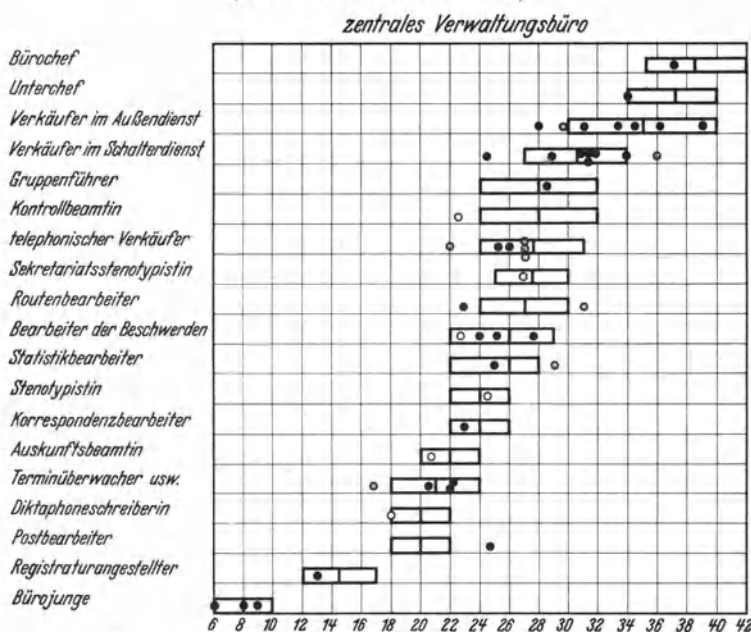
weitere Werte mit gleicher Aufgabenteilung wie Werk 1  
 x - Überwachung bzw. Orientierung    o - Sachbearbeitung    ● - Hilfsarbeit

**Bild 7 (zu S. 164):** Darstellung der Aufgabenverbindung in einer Werkgruppe (entnommen aus Dinkelbach, S. 1148)

Werk: Gemischtes Hüttenwerk Belegschaft: z. Zt. 1800 Mann		Abteilung: <i>Bochafflägerstelle</i> *)											Einzelarbeitsplan Zeichen <i>9</i> Nr. <i>55</i> Tag <i>24. 11. 1932</i>					
Zeichenerklärung: X Überwachung ○ Sachbearbeitung ● Hilfsarbeit		Arbeitsträger													Arbeitszeit			
		Beschäftigungsstelle			Magazinwesen			Wahl- Stimmungs- gut- verwaltung			Fernsprechwesen							
verfügbare Arbeitszeit: je Kopf: 25 Tage x 7 h = 175 h/Monat bei 13 Angestellten = 2275 h/Monat		He	Kz	Dr	Kr	Fr	Lehning	Tx	Lehning	SD	Se	WF	Bg	Kn	h	h	h	min
Einzelarbeit		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
Arbeitsverteilung		1	○	●	●			●							—	1/2		12
Bei losen, nichtlichen, unterschreiben		2	○												—	1 1/2		32
allgemeiner Schriftwechsel		3	X	○			●								500	4	100	12
Anforderungen prüfen u. vorzubereiten		4	○				●								600	2	30	3
Angaben für Veranschaulichung		20		○											35	1/2		12
Abgabe von Material u. überprüf. Posten		21	X	○			●								30	1 1/2		32
Wahlungsverwaltung u. Zeitungschein		22	X					○	●						200	1/2	300	30
Sachbearbeitung		23								○	○				5000	7	100	12
Kontrollarbeiten		24								○	○				15000	6	100	12
Büromaterialienverwaltung		25								○					100	1	25	2
Sprechvermittlung u. -abfertigung		26									○	○	○		125000	20	20	500
		27																2200
		28																

\*) einschließlich verschiedener Hilfsstellen, die für alle Abteilungen des Werkes tätig sind.

Bild 8 (zu S. 164): Aufteilung der Funktionen innerhalb einer Abteilung (entnommen aus Dinkelbach)



[aus dem Amerikanischen übersetzt]

Zeichenerklärung: Die Grundordnung der Senkrechten gibt die Rangstufen an, die der Waagerechten die Gehaltssumme.  
Der normale Gehaltsspielraum ist innerhalb einer Rangstufe durch schwarze Umrandung wiedergegeben.  
Der starke schwarze Strich innerhalb dieses Spielraums bezeichnet das normale Durchschnittsgehalt der Stelle.  
Die Punkte sind Gehaltsempfänger. Es sind unterschieden

● = männliche, ○ = weibliche. Ungerechtfertigtes Überschreiten der normalen Gehaltshöhe, bzw. Unterschreiten wird gekennzeichnet ⊕ = bei männlichen, ⊙ = bei weiblichen Personen.

Aus: Scott/Clothier: Personnel Management, Chicago und New York 1925, S. 318/319.

Bild 9 (zu S. 178): Lohnstufungsplan und Kontrollplan in einer Verwaltungsabteilung eines größeren Betriebes

betrieb kennzeichnet und sich fortdauernd steigert, eine Erklärung zu finden und ihre Bedeutung zu erfassen.

Jedem Wirtschaftsbetrieb sind die ihm entsprechenden Aufgaben durch den Zweck des Betriebes gegeben; durch ihren Umfang, ihre Schwierigkeiten oder ihre zeitliche Befristung ergibt sich die Notwendigkeit, sie zu unterteilen. Das macht zunächst erforderlich, daß sie teilbar sind, also entweder ihrer Art nach eine Zerlegung in mehrere Unteraufgaben zulassen oder durch ihren Umfang nach Zeit und Menge auf mehrere Personen übertragen werden können. Danach ergeben sich zwei grundsätzlich verschiedene Arten der Aufgabengliederung, welche als Aufgabenzerlegung und Aufgabenteilung bezeichnet werden<sup>1</sup>.

Als Aufgabenzerlegung soll die Trennung der einzelnen Aufgaben in ihre Teilaufgaben angesehen werden. Sie ist immer auch eine Teilung nach der Art der Aufgaben, eine Artteilung. Im übrigen können die Teilaufgaben wiederum eine gleichzeitige Erledigung zulassen (Arbeitsgruppe) oder als verschiedene Arbeitsstufen ein zeitliches Nacheinander bedingen (Arbeitskette<sup>2</sup>). Andererseits ist die Aufgabenteilung, welche zunächst lediglich eine mengenmäßige Verteilung bedeutet, in verschiedener Weise möglich, indem sie einmal unter sich völlig gleichartige Aufgaben betrifft, zum andern aber auch die Mengenaufteilung mit gewissen Gesichtspunkten räumlicher, zeitlicher oder sachlicher Art verknüpft sein kann. Es kann die mehr schöpferisch-anordnende von der mehr mechanischen Arbeit getrennt werden, die körperlich-schwerere von der leichteren, die hochwertigere von der einfachen, die dringlichere von der alltäglichen, die verantwortungsvollere oder wichtigere von der weniger bedeutsamen, oder es können Arbeiten, die eine besondere charakterliche Eigenschaft oder sonstige Begabungen erfordern, abgetrennt werden. In diesem Falle wird also auch die Aufgabenteilung in gewisser Weise zur Artteilung.

Beispielsweise ist die Verteilung des Schriftverkehrs auf mehrere Schreiberinnen anfänglich eine einfache Mengenaufteilung; die mehrfache oder dauernde Zuweisung gewisser Kundengebiete oder Länder (Fremdsprachen) an eine bestimmte Person oder deren Zuteilung zu einer besonderen Abteilung würde dagegen bereits eine weitere Aussonderung bedeuten. Aber erst die Zerlegung des Schriftverkehrs in die einzelnen Stufen des Diktierens, Stenographierens, Schreibens, Unterzeichnens, Versendens (d. h. falten, in den Umschlag stecken, verschließen, bekleben usw.) und Kontrollierens bedeutet eine reine Artteilung. Hier erst — bei der Aufgabenzerlegung — liegen die eigenartigen starken Möglichkeiten der Aufgabengliederung, die Maschinenverwendung sowohl in technischen als auch in kaufmännischen Betrieben (wie etwa Diktaphon, Signiermaschinen, Schreib-, Falz-, Adressier-, Frankier- und Zählmaschinen im vor genannten Beispiel.)

Für alle Gesichtspunkte, nach denen man Arbeiten gliedert, genau zutreffende Beispiele zu geben, ist recht schwierig, weil fast immer mehrere Gesichtspunkte miteinander verbunden sind. Es kommt praktisch kaum vor, daß eine große Arbeitsmenge, die nach verschiedenen Gesichtspunkten geteilt wird, sich dabei in völlig gleichartige Arbeiten aufspaltet, sondern mit der Teilung nach diesen Gesichtspunkten ist fast regelmäßig auch ein Unterschied der Arbeitsart verbunden. Teilt man zum Beispiel die Bearbeitung von Lohnzetteln nach Abteilungen auf, so ist das zwar eine Mengenteilung nach einem regionalen Gesichtspunkt, andererseits aber auch eine Artteilung, da in den Abteilungen eben nur eine bestimmte

<sup>1</sup> Dietrich: Betrieb-Wissenschaft, S. 331, trennt in wilde und echte Arbeitsteilung und läßt nur die letztere als Gattungs- oder Artteilung gelten.

Seyffert: Der Mensch als Betriebsfaktor, a. a. O., hat wohl die bisher klarste Ausbreitung des Problems vom Standpunkt des Wirtschaftsbetriebes gegeben und auch für jeden Bereich eine besondere Bezeichnung gefunden; auch er stützt sich im wesentlichen auf Bücher. Ansätze finden sich auch bei Grull: Organisation von Fabrikbetrieben, S. 45 ff. und anderen Schriftstellern.

<sup>2</sup> Nach Uhl: Arbeitsgliederung und Arbeitsverschiebung; kürzer im Handwörterbuch der Arbeit, Artikel: Arbeitsgliederung S. 277.

Arbeitsart durchgeführt wird, so daß die Bearbeitung der Lohnzettel dieser Abteilung gegenüber denen einer anderen Abteilung oft einen erheblichen Unterschied aufweisen kann. Es besteht aber in diesem Fall ein ganz besonderer Zweck, nämlich eine Abrechnung nach Kostenstellen, neben dem Arnteilungszweck, der Leistungssteigerung des betreffenden Angestellten.

Hierbei fällt auch gleich der Unterschied im Zweck zwischen Mengen- und Arnteilung auf: bei der Arnteilung handelt es sich fast immer um eine Leistungssteigerung und damit um eine Verbilligung; bei der Mengenteilung handelt es sich jedoch meist um die Erreichung eines bestimmten organisatorischen Zwecks, ja es kann die Mengenteilung nach bestimmten Gesichtspunkten sogar zu einer Kostensteigerung führen, die aber für die Erreichung des übergeordneten Zweckes in Kauf genommen wird. So macht die unter Umständen nötige Sortierung des Arbeitsmaterials im letzten Beispiel — der Lohnzettel — Kosten, welche sonst nicht aufgetreten wären.

Die zweite Hauptgruppe der Aufgabengliederung, die Aufgabenzerlegung, d. h. die Aufspaltung der Arbeit oder die Zerlegung der Arbeit in kleinere Arbeitseinheiten, ist immer zugleich eine Arnteilung. So wird also zum Beispiel das Ausschreiben von Rechnungen in drei Arbeitsvorgänge zerlegt: Adressieren der Rechnung, Ausfüllen der Rechnung und Versenden; oder das Versenden in: Falten der Rechnung, Adressieren des Umschlags, Frankieren und zur Post bringen, wobei jeder einzelne Arbeitsvorgang von einem anderen Angestellten ausgeführt wird. Arnteilung hat also nichts mit der Art der Teilung zu tun, sondern teilt die Gesamtarbeit in verschiedene Arbeitsarten. Diese Methode der Arbeitsteilung kommt vorwiegend in der Technik zur Anwendung; die Arbeit wird — nach der Fordschen Methode — in ihre Untereinheiten zerlegt, wobei Ford dieses System bis ins letzte durchführt, indem jedem Arbeiter nur ein einziger Handgriff aufgegeben wird. Die Arbeit wird also bis in die kleinstmögliche Einheit aufgespalten, also sozusagen die Primzahl jeder Arbeit gesucht und sie bis dahin aufgelöst.

Außerordentlich wichtig für die Praxis der Aufgabengliederung ist ein hochentwickeltes Ordnungswesen, d. h. eine weitgehende Normalisierung und Typisierung der Arbeit, welche Voraussetzung für jede Aufgabenzerlegung, die sinnvoll sein soll, sind. Wenn nur ungleichartige Arbeit zu verteilen ist, läßt sich eine sinnvolle Aufgabenzerlegung nicht durchführen. Dann ist nur eine rein mengenmäßige Aufgabenteilung, bestenfalls nach der Eignung der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte möglich.

**2. Zweck und Bedeutung.** Die Bedeutung der Aufgabengliederung ist im folgenden zu erkennen: sie ermöglicht einmal die Erledigung von Aufgaben, welche über das Vermögen des einzelnen oder einer Gruppe von Menschen hinsichtlich ihrer geistigen und körperlichen Kräfte und Fähigkeiten, der notwendigen Kenntnisse und Handfertigkeiten und der zu bewältigenden Arbeitsgeschwindigkeit hinausgehen. Sie gibt damit nicht nur eine Vereinfachung, sondern auch eine Vervielfachung der einzelnen Aufgaben. Erst die Gliederung der einen großen Zweckaufgabe des Betriebes in viele Einzelaufgaben schafft die Vorbedingungen für die Beschäftigung einer großen Anzahl von Menschen an einer gemeinsamen Aufgabe: „Die Zahl der zur Erreichung eines bestimmten Wirtschaftszwecks tätigen Menschen wächst . . . und zugleich findet eine Differenzierung der Arbeit statt<sup>1</sup>.“ So unterteilt sich etwa die oberste Zweckaufgabe eines Warenhauses, nämlich Handel zu treiben, in verschiedene sachliche Aufgabenkreise: Einkauf, Lagerung, Absatz, Verwaltung, Geldwesen u. a. und weiter etwa der Einkauf in: Angebotseinholung, Bestellung, Warenannahme, Rechnungsprüfung,

<sup>1</sup> Bücher: S. 300.

Zahlung usw. Erst dadurch konnte die große Beschleunigung der Betriebsvorgänge, die das Kennzeichen aller hochorganisierten Betriebe darstellt, vorgenommen werden, indem alle diese einzelnen Teilaufgaben nun nicht mehr nacheinander, sondern gleichzeitig oder zum mindesten in stufenweiser zeitlicher Schaltung in Angriff genommen werden können.

Daneben sind eine Reihe weiterer Vorteile anzuführen, welche schon von Adam Smith etwa wie folgt zusammengefaßt werden<sup>1</sup>:

1. Steigerung der Geschicklichkeit bei jedem einzelnen Arbeiter,
2. die Ersparnis an Zeit, welche gewöhnlich beim Übergang von einer Arbeit zur anderen verloren geht,
3. die Erfindung von Maschinen, welche die Arbeit erleichtern und abkürzen und einen einzigen Menschen instand setzen, die Arbeit vieler zu verrichten.

Es ist also zunächst die Verringerung der Vorbereitungs- und Einrichtungszeiten sowie die Ausschaltung der Leerlaufarbeit überhaupt zwischen den einzelnen verschiedenartigen Aufgaben zu erwähnen; die Erledigung mehrerer Teilaufgaben durch eine Person macht fortwährende Umstellungen hinsichtlich der Arbeitsbereitschaft notwendig, welche besonders dann sehr verlustreich sind, wenn Maschinen und Geräte zur Verwendung kommen oder die Tätigkeit viel gedankliche Vorarbeit erfordert. In der gleichen Richtung liegt die Steigerung der Arbeitsgeschicklichkeit durch die Gewöhnung an eine immer gleichmäßige und gleichartige Arbeit, die bis zur Herausbildung einiger steter Handgriffe führt und endlich zur völligen Ausschaltung des Menschen durch Ein- oder Vielweckautomaten. „Die komplizierteste Arbeit wird in eine Anzahl von sehr einfachen Bewegungen aufgelöst“, deren jede so leicht und einfach ist, daß schließlich „ein Mensch hierzu nicht mehr notwendig ist und eine Maschine ihn ersetzen kann“<sup>2</sup>. Die genau begrenzten Pflichtenkreise schaffen endlich ein größeres Verantwortungsgefühl und vermeiden persönliche Zweifel und Gegensätze<sup>3</sup>.

Nicht immer gebührend beachtet wird die Verkürzung der Ausbildungszeiten durch eine weit getriebene Gliederung der Aufgaben<sup>4</sup>. Sowohl im technischen als auch im kaufmännischen Bereich der Betriebe ist das Bestreben deutlich zu erkennen, an Stelle gelernter Facharbeiter angelernte und ungelernete Personen zu beschäftigen, welche nur kurze Zeit an den Maschinen und Apparaten unterwiesen werden und dann, unterstützt durch geeignete schriftliche oder mündliche Anweisungen, an Geräten und Automaten vollwertige Arbeit leisten können. Eine kurze Zusammenfassung der Vorteile und der leistungssteigernden Möglichkeiten einer zweckmäßigen Aufgabengliederung ergibt<sup>5</sup>:

- a) bessere Ausnutzung der Arbeitseignung,
- b) größere Geschicklichkeit durch Übung und Erfahrung,
- c) Verminderung der Ermüdung durch Automatisierung,
- d) Einschränkung der Zeitverluste durch Wechsel und Vorbereitung,
- e) Übernahme von Arbeit durch Maschinen,
- f) Verkürzung der Ausbildungszeiten,
- g) Möglichkeit der Vereinfachung der Handgriffe und der Beschäftigung billigerer Arbeitskräfte.

Als bedeutendste Nachteile der Aufgabengliederung sind zu nennen:

- a) Die Beweglichkeit der Betriebsanordnungen wird verringert, da die zeitliche, räumliche und sachliche Spannung zwischen der Ausgabe der Anweisungen und der Durchführung mit dem Grad der Gliederung wächst und damit die Beobachtung erschwert und der Zusammenhang zerrissen wird.

<sup>1</sup> Smith, A.: Untersuchungen über Natur und Ursachen des Volkswohlstandes. Bd. I, S. 5 ff., zit. nach de Bruyn: S. 9.

<sup>2</sup> Gide-Weiß: S. 103.

<sup>3</sup> Calmes: Der Fabrikbetrieb.

<sup>4</sup> von Zwiedeneck-Südenhorst: S. 94/95.

<sup>5</sup> Nach Lysinski: S. 116/17.

b) Die gleichzeitige oder zeitlich geschachtelte Durchführung vieler einzelner Aufgaben durch viele Stellen macht eine Planung über sehr große Mengen und sehr lange Zeiträume im voraus nötig. Dadurch ist ein Abstoppen von Anweisungen bei veränderten Verhältnissen häufig nicht mehr möglich, weil sonst vorgetane Arbeit und vorbestelltes Material in großem Umfang hinfällig würden, außerdem auch eine Kontrolle nur unter großen sachlichen und persönlichen Schwierigkeiten möglich ist.

c) Die sachliche Gliederung der Aufgaben macht auch eine Gliederung der Verantwortung erforderlich; diese wirkt sich leicht in ungesunder Weise zu einer Verantwortungs-Splitterung aus, welche nur durch sehr straffe Anweisungen und scharfe Begrenzung der Befugnisse seitens der Gesamtleitung zurückgedämmt werden kann, was jedoch neue Schwierigkeiten zur Erhaltung der Betriebseinheit zur Folge hat.

d) Andererseits führt aber auch die Aufgabengliederung und das durch sie hervorgerufene Anwachsen von Sonderkenntnissen notwendig zu einer Steigerung der persönlichen Leitungsmacht solcher Gliedbetriebe<sup>1</sup>. Es kommt zu einem gewissen Drang nach Selbständigkeit und Eigenleben der einzelnen Abteilungen und Stellen mit dem Bestreben, möglichst viele Verantwortungsbereiche in weitem Umfang selbst zu beherrschen; die Einheit und Geschlossenheit der Betriebsführung wird dadurch erheblich behindert und vermindert.

e) Diese Geschlossenheit wird aber ebenso gestört von der Seite der Ausführenden selbst, welche durch die Erledigung einer untergeordneten Teilaufgabe den Überblick über den Gesamtbetrieb verlieren.

f) Wenn zudem Geschicklichkeit als die Fähigkeit des Zusammenfügens (Nicklisch) angesehen wird, so macht die Aufgabengliederung ungeschickt und einseitig, eine Tatsache, die bei vielen Spezialisten in den Betrieben beobachtet werden kann<sup>2</sup>.

g) Durch die Ausschaltung aller überflüssigen Wege fallen aber auch die natürlichen Ruhepausen weg, die dann durch künstliche ersetzt werden müssen.

h) Endlich ist auch die seelische Wirkung der fortdauernd gleichen und anregungslosen Arbeit nicht zu verkennen. Die Ausschaltung jeder Denkarbeit und Selbständigkeit in den unteren Arbeitsstellen und das Fehlen jeden Zusammenhangs mit den endgültigen Zwecken des Betriebes oder der jeweiligen Gesamtaufgabe bringt Unlust und Widerspruch mit sich, welche auch nicht durch theoretische Erklärungen und moralthische und gefühlvolle Erläuterungen über den tiefen Sinn oder die große Wichtigkeit des jeweils in steter Einförmigkeit zu erledigenden Handgriffs behoben werden können<sup>3</sup>. Wer von früh bis abends gleichmäßig Schriftstück nach Schriftstück für die Hollerithmaschine locht, Rolle für Rolle des Diktaphons abhört und überträgt, vorgedruckte Schemabriefe mit einförmigen Zahlen und sonstigen Angaben versieht, wer Posten auf Posten in die Maschine tippend verbucht oder bei fortdauerndem Maschinengeräusch Vordruck nach Vordruck in die Umdruckapparatur einlegt und nach Perforierungen zerteilt, wer in steter Einförmigkeit Kundenabrufe in besonders vorbereitete Vordrucke überträgt oder Aufträge beziffert und einträgt, wer in der Werkstatt Tag für Tag Stäbchen, einmal links, einmal rechts, in die ununterbrochen laufende Presse einschleibt, wer fortdauernd kleine Spulen wickelt, Muttern anzieht, Stifte einpaßt, Kugeln sortiert, wer sein Leben lang Löcher bohrt oder stanzt, die Nietmaschine drückt oder den Punktschweißapparat bedient, dem leuchten solche Erörterungen nicht mehr ein. Vor allem dann nicht, wenn seine Vorrichtungen stets dem gleichen Gegenstand gelten, und wenn die Arbeit, was fast immer der Fall ist, im

<sup>1</sup> Gerhardt: S. 56.

<sup>2</sup> Nicklisch: Wirtschaftliche Betriebslehre, S. 83.

<sup>3</sup> Siehe hierzu das umfangreiche Schrifttum über Monotonie und Arbeitsfreude.

Akkord ausgeführt werden muß und keine Entspannung und nur geringe Pausen erlaubt. Jede Einzelarbeit, wie Feilen, Drehen, Kleben, Schreiben, Lochen usw., ist an sich sinnlos und „Lohnschufferei“<sup>1</sup>. Erst die Eingliederung des Einzelnen durch sein Zusammenwirken an einem gemeinsamen Ziel zu der von der Volksgemeinschaft abgeleiteten Betriebsgemeinschaft und der Gedanke der Dienstpflicht am Ganzen kann dieser Arbeit einen Sinn geben (vgl. A II).

Alle diese augenfälligen und tiefgreifenden Vor- und Nachteile sind jedoch im Grunde nur unvermeidliche Nebenwirkungen der Aufgabengliederung und können nur gemildert, aber nicht völlig abgestellt werden. Das Wesen der Aufgabengliederung und die letzte Ursache ist in folgenden Vorgängen zu suchen:

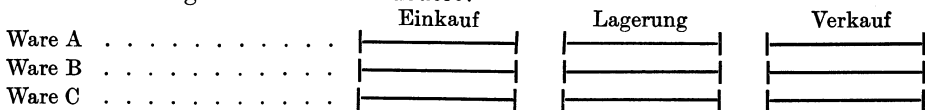
a) Erst die bis ins einzelne gehende Zerlegung der Aufgaben in die Grundvorgänge und Arbeitstakte läßt eine planmäßige Untersuchung der Einzelheiten jeder Arbeit zu und schafft so die Unterlage für die Ausmerzungen aller Schwächen und Fehler in den einzelnen Arbeitsgängen und der Art ihrer Durchführung, sowie die Möglichkeit zu grundlegenden Verbesserungen, Ersparnissen, Beschleunigungen usw.

b) Die Aufgabengliederung gibt nicht nur die Veranlassung zu einer schärferen Anpassung der zur Verfügung stehenden Menschen und ihrer Fähigkeiten an die zu zerlegenden Aufgaben und somit auch zu einer eingehenderen Untersuchung der Befähigungen körperlicher und geistiger Art, ihrer Kenntnisse und Charaktereigenschaften, sondern sie gibt auch erst die Möglichkeit dazu.

c) Daraus folgt das Bestreben und die Notwendigkeit, den rechten Mann an den rechten Platz zu stellen, jedem Menschen die ihm am besten passende Aufgabe zuzuweisen und diese Aufgabe so zu formen und zu gestalten, daß ihre Erledigung durch den Bearbeiter ein Optimum an Menge, Güte und Schnelligkeit ergibt, ohne die menschlichen Eigenarten dabei zu vergewaltigen. Nur durch die Gliederung der Aufgaben und der entsprechenden Wissensgebiete war eine so weitgehende Anreicherung von Kenntnissen bei einzelnen Personen möglich, daß den gesteigerten Anforderungen entsprochen werden konnte.

**3. Die Bestimmungsgründe der Aufgabengliederung.** Eine nähere Betrachtung der Bestimmungsgründe der Aufgabengliederung zeigt, daß die Gliederungsgrade und -stufen sehr verschieden sind und auch die Merkmale, welche der Gliederung zugrunde liegen, unterschiedlich und wechselnd sind. Nie geht die Gliederung nach starren Grundsätzen vor sich, sondern sie richtet sich immer nach den Verhältnissen des Betriebes selbst, nach dem Geschäftszweig, nach der Art des Erzeugnisses und der Herstellung, dem Verkaufsprodukt, den beschäftigten Personen, der Betriebsgröße usw.

Am häufigsten gebräuchlich sind die Gliederungen nach den Merkmalen des Objekts und der Arbeitsverrichtung. Nordsieck bezeichnet sie als „logische Prinzipien“ der Aufgabengliederung<sup>2</sup>. Diese Bezeichnung liegt in der Tat nahe, da jede Aufgabe bis ins kleinste einer Unterteilung auf das Objekt und die an ihm erforderliche Verrichtung zugänglich ist. Es wäre demnach durchaus denkbar, die Gesamtaufgabe des Betriebes nach einzelnen Objekten und die an diesen vorzunehmenden Verrichtungen bis zum letzten Arbeitselement (abgeschlossener Bewegungs-, Denk-, Seh-, Hör- und Sprechvorgang usw.) zu zerlegen, wie es Nordsieck durch folgendes Schema andeutet:



<sup>1</sup> Potthoff: Die sozialen Probleme des Betriebes. In *Sammelwerk: Die sozialen Probleme des Betriebes*. Berlin 1925.

<sup>2</sup> Nordsieck: Grundprobleme und Grundprinzipien der Organisation des Betriebsaufbaus, in: *Die Betriebswirtschaft* H. 6, 1931, S. 160/161.



Also etwa: Einkauf A, Einkauf B, Einkauf C, Lagerung A, Lagerung B . . . , Verkauf A . . . usw.

Tatsächlich wird bei der praktischen Organisation zwar weitgehend so verfahren, aber doch mit erheblichen Einschränkungen, die sich nach dem jeweiligen Betrieb und vor allem nach der zu zergliedernden Aufgabe richten. So wird zum Beispiel beim Einkauf gleichartiger oder sehr ähnlicher Stoffe das Objektprinzip nicht bis zur letzten Möglichkeit durchgeführt, sondern zur Verfeinerung der Gliederung vielleicht andere Merkmale angewendet, etwa die Arbeitsverrichtung oder die einkaufende Person u. ä. Ebenso sind auch die vorwiegend geistig bestimmten Betriebsaufgaben einer weitgehenden Zergliederung wenig zugänglich. Andererseits aber kann der Verkauf einzelner Objekte nach ihrer Natur durchaus verschiedenartige Verrichtungen bedingen und somit eine Unterteilung nach Objekten bis zum letzten Handgriff rechtfertigen; oder aber die Aufgabe — etwa die Verkaufshandlung — kann bei gleichem Objekt verschieden erledigt werden, wobei oft Geringfügigkeiten entscheidend sind. Das Einzelhandelsinstitut der Universität Köln hat gerade auf diesem Gebiet Arbeiten durchgeführt, die gute Erkenntnisse der Einzelheiten vermitteln, aber doch auch zeigen, daß Gesetzmäßigkeiten hinsichtlich der Gliederungsmerkmale kaum zu erkennen sind<sup>1</sup>.

Die Gliederungen nach Objekten und Verrichtungen sind häufig miteinander in der Weise verbunden, daß eine Weiterführung und Verdeutlichung des einen mit Hilfe des andern Merkmals vorgenommen wird. Eine sachliche Klärung der Aufgaben kann eben nur in der einen oder anderen Richtung erfolgen, weil jede Aufgabe durch ihr Objekt und die zugehörige Verrichtung vollständig und endgültig bestimmt ist. Das bedeutet, daß die sachliche Gliederung nach Objekten und Verrichtungen für die ausführenden Stellen größte Sachkenntnis und Erfahrung verbürgt; sind die einzelnen Objekte sehr verschieden, so überwiegt das Objektprinzip, sind die Verrichtungen verschieden, so wird das Verrichtungsprinzip vorgezogen. Für die vertriebliche Aufgabe, die zwar insofern grundsätzlich verschieden ist von den übrigen (Einkauf, Fertigung usw.), als sie sich nicht vorwiegend mit körperlichen Dingen, sondern mit der Beeinflussung völlig unabhängiger Menschen befaßt, gelten doch überwiegend die gleichen Überlegungen<sup>2</sup>.

So wird etwa gegliedert in<sup>3</sup> (s. Schaubild auf S. 151):

Für Zwischenschaltungen können außer dem Objekt und der Verrichtung andere Merkmale üblich und zweckmäßig sein. Doch ist es sehr ungewiß, ob, wie es Nordsieck anzunehmen scheint, die Art der Gliederung nach dem einen oder anderen Merkmal einen Zusammenhang mit der Gliederungsstufe aufweist. Bekanntlich sind sowohl die ersten als auch die letzten Gliederungsstufen nach Verrichtungen unterteilt, wie die nachfolgenden Beispiele klarlegen<sup>4</sup>:

Schema A:

1. Stufe: Wirtschaftsaufgaben — Verwaltungsaufgaben.
2. Stufe: Beschaffung — Lagerung — Bearbeitung — Absatz.
3. Stufe: Absatzvorbereitung — Werbung — Verkauf.
5. Stufe: Warenforschung — Marktforschung.
6. Stufe: laufende Marktforschung — Forschung im Hinblick auf Filialgründung.
7. Stufe: Gebietsforschung — Verbraucherbefragung — Konkurrenzforschung.
8. Stufe: Verbrauchergewohnheiten — Bedarfsrichtung — Bedarfsmenge — Kaufkraft.

Hier sind die ersten Stufen (1—4) nach dem Merkmal der Verrichtung, die letzten (5—8) nach dem Merkmal des Objekts gegliedert.

<sup>1</sup> Siehe etwa das Spaltungsschaubild des Ablaufs bei der Kundenbedienung bei Nordsieck, S. 103 oder umfassender bei Seyffert: Handb. d. Einzelhandels, S. 492/93.

<sup>2</sup> Koch: Die Organisation des industriellen Vertriebs. Betr.-Wirtsch. H. 9 (1932), S. 212.

<sup>3</sup> Nach Koch: S. 214/16.

<sup>4</sup> In abgeänderter und ergänzter Form aus dem Schaubild 1a aus Seyffert, Handb. d. Einzelhandels, S. 232/33.

Herbeiführung des Kaufabschlusses.

Vertriebsvorbereitung	Werbung	Verkauf	Erledigung der Aufträge
<p>Marktanalyse, Wettbewerbs- und Konjunkturbeobachtung, Ausarbeitung der Vertriebsmethoden, Vertriebspolitik, Kalkulation und Preisgestaltung, Ausarbeitung der Vertriebs technik, Schaffung von Unterlagen (Handbücher, Katalogen usw.), Beeinflussung der Erzeugnisgestaltung (Normalisierung, Standardisierung), Mitarbeit an Finanzplanung (Vertriebsprogramme), Festsetzung der Verkaufsquoten (für Verkäufer und Filialen), Aufbau der Außenorganisation, Beschaffung und Ausbildung von Verkäufern, Erfolgs- und Kostenkontrolle, Verkehr mit Absatzverbänden usw.</p>	<p>Feststellung d. Werbepolitik, Aufstellung des Etats, Aufstellung des Werbepplans, Auswahl der Werbemittel, Durchführung der Werbung, Verwaltung der Werbemittel (Lagerung und Versand).</p>	<p>Unterteilt je nach Umfang und Charakter des Betriebes, Art der Fertigung, Zahl der Erzeugnisarten, Kapitalkraft, Absatzverteilung usw.</p> <p>Im einzelnen nach</p> <p>1. Artikeln: häufig, größte Sach- und Marktkenntnis, beste Anpassung an Abnehmerwünsche.</p> <p>2. Abnehmerklassen: Wiederverkäufer — Selbstverbraucher.</p> <p>3. Verkaufsmethoden: Versand — persönl. Verkauf (Einzelhandel), Bar- und Abzahlungsgeschäfte.</p> <p>4. geographischen Gebieten: in großen Ländern bei fun glichen Waren, Ausland (Europa — Übersee) — Inland.</p>	<p>1. Prüfung der Bonität: Prüfung der Sicherheit — Überwachung der Außenstände — Inkasso.</p> <p>2. Erledigung der Aufträge: Einholung aller Daten, evtl. Bestellung von Zubehör, Befolgung der Lieferung, Information des Kunden über Stand der Fertigung und Lieferung, Versand, Berechnung.</p>

Schema B:

1. Stufe: Wirtschaftsaufgaben — Verwaltungsaufgaben.
2. Stufe: Beschaffung — Lagerung — Bearbeitung — Absatz.
3. Stufe: Einkaufserklärung — Einkaufsanbahnung — Einkaufsdurchführung.

4. Stufe: Rohstoffeinkauf — Betriebsanlageneinkauf.
5. Stufe: Betriebsmaterial — Baumaterial.
6. Stufe: Schrauben — Wellen — Schienen.
7. Stufe: Lieferantenverkehr — Warenannahme — Preisverrechnung.
8. Stufe: Kaufabschlüsse — Bestellsabrufe — Reklamationen.

Hier sind die Stufen 4—6 nach dem Merkmal des Objekts gegliedert, was jedoch nur bei entsprechenden Mengen oder bei großer Verschiedenheit der Objekte zweckmäßig ist und auch dann nicht immer zur Anwendung kommt. Allerdings ist die Gliederung der Arbeit bis zur Erledigung des letzten Griffs noch viel weitgehender. Wenn in den bekannten Gliederungsschaubildern bei den Abteilungen zumeist Halt gemacht wird, so ist es doch nicht so, daß die in diesen Abteilungen beschäftigten Personen nunmehr alle die gleiche Arbeit verrichten. Es ist durchaus denkbar, daß der schaubildliche Gliederungsplan keine Objektsuntergliederung der Beschaffungs-, Verkaufs- oder Werbeorgane aufweist, daß aber innerhalb der Abteilungen doch die Bearbeiter je eine andere Stoff- oder Erzeugungsgruppe oder den Ansatz eines ganz bestimmten Werbemittels (etwa Zeitung, Rundfunk, Katalog, Rundschreiben, Vertreterbesuch usw.) erledigen.

So weist etwa der Gliederungsplan einer Fabrik u. a. als letzte Stelle das „Terminbüro Tm“ auf; dieses Büro besteht jedoch wieder aus sieben Arbeitsstellen, für welche folgende Einrichtungen vorgesehen sind.

Arbeitsstelle I: Bearbeitung der Auftragskartei und allgemeine Terminüberwachung (1 Herr).

Arbeitsstelle II: Bearbeitung der Registraturkartei, Überwachung des Zeichnungs- und Stücklisteneingangs sowie der Prüfberichte und Laufzettel nebst Weiterleitung dieser Unterlagen; Verwaltung der Zeichnungsausgabe (1 Herr, 2 jugendliche Hilfskräfte für die Zeichnungsausgabe).

Arbeitsstelle III: Bearbeitung der Gußkartei; Gußbestellung bei der eigenen Gießerei, Termineinholung und Lieferungsüberwachung (1 Herr).

Arbeitsstelle IV: Bearbeitung der Terminkartei für Auswärtsteile, Lieferungsmahnung, Erledigung der Reklamationen (1 Herr).

Arbeitsstelle V: Ausschreibung der Laufkarten und Entnahmescheine auf der Schreibmaschine (3 Mädchen für 900 Mann Belegschaft).

Arbeitsstelle VI: Kontrolle der Arbeiten der Stelle V (1 Herr).

Arbeitsstelle VII: Bearbeitung der Laufkartenkartei; tägliche Eintragung der einzelnen Lohnzettel; Herausgabe der Arbeit bei Materialeingang (1 Herr, 2 weibliche Hilfskräfte).

Aus dieser Gliederung kann nicht nur die starke Unterteilung der einzelnen Arbeiten ersehen, sondern auch entnommen werden, daß selbst in dieser unteren Gliederungsstufe noch alle Merkmale der Zerlegung und Aufteilung nach Art und Menge und nach anderen besonderen Gesichtspunkten (etwa Kontrolle: Stelle VI) in Anwendung sind.

Die Verkaufsabteilung eines deutschen Werks für elektrische Fabrikate mittlerer Größe ist gegliedert in:

- |  |                |
|--|----------------|
| 1. Abteilung für Wiederverkauf . . . . .   | } Kundenart    |
| 2. Konsumentenverkauf . . . . .            |                |
| 3. Exportabteilung . . . . .               | } geographisch |
| 4. Transformatoren und Apparate . . . . .  | } Objekt       |
| 5. Klein- und Autolichtmaschinen . . . . . |                |

woraus zu ersehen ist, daß in der Praxis die Gliederung auf der gleichen Stufe nach ganz verschiedenen Merkmalen vorgenommen wird. Dagegen zeigt die (in der Bilderbeilage hinter S. 144 abgedruckte) (Schaubild 2) durchgeführte Gliederung der Aufgaben der Vertriebsabteilung eines unserer großen Elektrokonzerne auf der ersten Stufe eine relativ reine Objektgliederung (lediglich „Übersee“ ist herausgenommen). Die nächste Stufe ist dann jedoch meist nach Kunden unterteilt, im übrigen weiter nach dem Objekt; doch zeigt diese Stufe, wie das obige Beispiel, deutlich neben der Objektteilung eine Herausnahme bestimmter Einrichtungen,

wie „konstruktive“, „Fortschritts“- und „kaufmännische“ Arbeiten. Die weitere Unterteilung geht dann allerdings vollkommen eindeutig nach Verrichtungen vor sich.

Die Gliederung nach der Verrichtung geht vielfach außerordentlich weit, da nicht nur die Gliederung der Aufgaben in einzelne Arbeitsvorgänge, sondern auch die Zerlegung der Arbeit selbst hierher zu rechnen ist. Dies gilt besonders für die technischen Werkstätten. Obwohl organisatorisch von höchster Bedeutung, kann doch an dieser Stelle eine nähere Darlegung nicht gebracht werden<sup>1</sup>. In Bürobetrieben geht die Aufspaltung nicht so weit, und es ist zweifelhaft, ob sie überhaupt in diesem Bereich so weit durchführbar ist. Eine Systematisierung und eingehende Untersuchung der gesamten Verwaltungsarbeiten ist bisher noch nicht bekannt geworden; lediglich über das Schreiben und Rechnen liegen Ansätze vor<sup>2</sup>. Doch auch diese theoretischen Erörterungen über die Gliederung der Büroarbeit sind nur als erste Versuche zu werten; sie zeigen aber immerhin, daß hier noch fruchtbare Arbeit zu leisten ist, da vor allem aus diesen Überlegungen eine etwas größere Klarheit zu entstehen verspricht, bei welcher Art von Arbeiten die Benutzung von besonderen Geräten und Maschinen nutzbringend sein kann oder nicht. Als ein Beispiel sei das von Weiß gegebene Schema — verkürzt — angeführt.

Gliederung der Schreib- und Rechenarbeiten:

- 10 Schreibarbeit,
  - 100 Einmalige Schreibarbeit,
    - 1000 mit Hand,
    - 1001 mit Schreibmaschine,
  - 101 sich gleichartig wiederholende Schreibarbeit,
    - 1010 sich einmalig wiederholende, gleichartige Schreibarbeit,
    - 1011 häufig wiederkehrende, gleichartige Schreibarbeit.
- 11 Vervielfältigungsarbeit.
- 12 Rechenarbeit,
  - 120 Vorrechenarbeit,
    - 1200 Rechnen auf Streifen,
    - 1201 bei Abgabe der Rechnungstreifen an andere Abteilungen,
    - 1202 Aufstellung von Listen usw. mit einer Rechenkolonne,
    - 1203 Aufstellung von Listen usw. mit mehreren getrennt zu bearbeitenden Kolonnen.
    - 1204 Rechenarbeit in mehreren Kolonnen,
    - 1205 Mehrere Durchschläge,
    - 1206 Nicht-Rechnen, aber Schreiben,
    - 1207 Rechnen, aber Nicht-Schreiben,
  - 121 Nachrechenarbeit,
    - 1210 Nachrechnen — betriebs- bzw. abteilungsfremde Arbeiten,
    - 1211 Nachrechnen der Arbeiten der eigenen Abteilung,
  - 122 Kombinierte Textschreib- und Rechenarbeit,
    - 1220 Verwendung von Zifferntext,
    - 1221 Verwendung von Symboltext,
    - 1222 Verwendung von Textworten.

Die einzelnen Abschnitte sind zum Teil noch sehr stark, meist nach den Arbeitsmitteln, unterteilt.

Dieser Grad der Arbeitsgliederung (Hellpach nennt ihn Arbeitszerstückelung)<sup>3</sup> macht allerdings eine sehr feine Beobachtung des Ineinandergreifens erforderlich (auf die im nächsten Abschnitt noch eingegangen wird).

<sup>1</sup> Es soll nur auf das entsprechende Schrifttum verwiesen werden. Für den technischen Bereich sind zu nennen: Refa-Buch, Einführung in die Arbeitszeitermittlung, Berlin 1928; Grundlagen für Arbeitsvorbereitung, Zeitstudien, Berlin 1929. Für den gesamtorganisatorischen Bereich hat m. W. Nordsieck zum ersten und bisher einzigen Male brauchbare Vorschläge entwickelt.

<sup>2</sup> So bei Prelinger, le Coutre-Thoms, und Weiß, und ein Aufsatz: Arbeitstypen des Verwaltungsbetriebes. Z. f. O., H. 13 (1930) S. 343.

<sup>3</sup> Hellpach: Zur Arbeits- und Betriebsteilung.

Als weiteres Merkmal ist die Untergliederung nach Funktionen, d. h. nach den Beziehungen zwischen den einzelnen Personen und den ihnen zugewiesenen Aufgaben zu nennen. So kann etwa der gesamte betriebliche Leistungsvollzug unterschieden werden als Planung, Ordnung und Durchführung (wobei die Durchführung wieder in Leitung und Ausführung zerfällt). Die Entwicklung der Wirtschaftsbetriebe geht dahin, jeweils eine vollkommene Funktionalisierung, d. h. eine Überdeckung von Mensch und Aufgabe durch je eine Funktion, zu erreichen. So werden etwa nach und nach von dem Unternehmer alle anderen Funktionen außer der „Veranlassung“ (Disposition) abgestoßen: er nimmt die Pläne anderer entgegen, veranlaßt sie, überläßt aber Leitung und Ausführung wiederum anderen<sup>1</sup>. „Der Leiter einer Unternehmung ist heute der Mann, der auf den Knopf drückt“<sup>2</sup>. Es entstehen spezialisierte Fachleute der Arbeitsvorbereitung und Überwachung und dadurch eine Leistungsmechanisierung<sup>3</sup>, welche fast jede Stelle im Betriebe ersetzlich und erlernbar macht und eine genaue Beauftragung sogar an betriebsfremde Personen ermöglicht (näheres unter Leitung).

Eine Aufteilung der Aufgaben ist aber ebenso lediglich nach der Art der zur Verfügung stehenden Personen üblich und in der Praxis fast durchweg in den höheren Stellen zu finden. Auch hieraus entwickeln sich mit der Zeit besondere Berufe. Wesentliche Gesichtspunkte für die Aufteilung sind persönliche Neigungen, Wichtigkeit, Dringlichkeit oder sonstige Merkmale, wie zum Beispiel Sonderkenntnisse auf dem Gebiet der Rechtswissenschaft, der Sprach- und Rechenfertigkeit, der Handfertigkeit, Zeichen- und Maltalent usw. Auch besondere Körperkraft, angenehmes Äußere oder geistige und körperliche Gewandtheit, vor allem aber die erhaltene Ausbildung und Vorbildung sind immer wieder als Gründe für die Zuweisung besonders geeigneter Aufgaben festzustellen. Einleuchtend, aber sicher auch im Hinblick auf die geistige Betriebsharmonie gefährlich, ist die oft zu beobachtende Ausgliederung und Zuteilung besonderer Aufgaben an Personen mit Beziehungen verwandtschaftlicher, gesellschaftlicher, politischer Art (ein näheres Eingehen wird bei der Darstellung der Leitung noch notwendig sein). Selbstverständlich ist die Ausnutzung dieser Beziehungen vom organisatorischen Standpunkt aus völlig einwandfrei und sogar geboten. Eine andere Frage ist, in welchem Umfange sie angewendet wird, da auch die Leistung der betreffenden Personen bzw. die Leistung des gesamten Betriebes beachtet werden muß; nur die Überspannung des Beziehungsprinzips und damit die Vernachlässigung des Leistungsgedankens hat zu den häufigen Mißverständnissen und Mißständen geführt. Das Merkmal der Aufgabenzuteilung nach der Person ist nicht nur fast allgemein in den höheren Stellen möglich, sondern auch nach Betriebszweigen herkömmlicherweise (z. B. im Einzelhandel) sehr verbreitet. Eine Gefahr bedeutet die immer entstehende Lücke beim Ausscheiden, da dann unter Umständen wesentliche Umgruppierungen notwendig werden<sup>4</sup>.

## V. Die Aufgabenverkettung.

**1. Wesen und Bedeutung.** Waren die bisher behandelten Organisationsverfahren der Auswahl, Ordnung und Gliederung als vorbereitende Maßnahmen anzusprechen, so erwächst dem nunmehr zu behandelnden Vorgang der Verkettung die Aufgabe, diese Vielzahl und Vielgestaltigkeit zu einer Einheit zu verbinden, sie auf das gemeinsame Ziel auszurichten und ihr dauerndes Zusammenwirken zu gewährleisten. Das erstrebte Betriebsziel soll dabei nicht nur in der erforderlichen

<sup>1</sup> Häussermann: S. 13; s. auch Baumgardt: S. 66/67.

<sup>2</sup> Sombart: Hochkapitalismus, S. 904.

<sup>3</sup> Gerhardt: S. 66.

<sup>4</sup> Nordsieck: Aufgabenverteilung und Instanzenbau im Betrieb. Die Betr.-Wirtsch. H. 7 (1931) S. 207.

Menge, sondern auch in der gewünschten Güte, der veranschlagten Zeit und den zu tragenden Kosten erreicht werden. Die sorgfältig ausgewählten, sinnvoll geordneten und zweckmäßig gegliederten Aufgaben müssen nun wieder miteinander verbunden werden, eine neue Verbindung der vorhandenen Tatbestände gesucht werden, da die bisherige dem betrieblichen Zweck oder den persönlichen Wünschen des Betriebsführers nicht entsprach<sup>1</sup>. Wesentliche Richtlinien für die Neu-Zusammenfassung ist das gemeinsame Ziel des Wirtschaftsbetriebes, die Vollbringung der gestellten sachlichen oder persönlichen Aufgabe.

Nun ist die Zahl und Verschiedenartigkeit der betrieblichen Erscheinungen an sich schon sehr groß, und sie wird noch verstärkt durch die Gliederung der Aufgaben und die Stückelung der einzelnen Arbeiten, durch die Trennung nach förderlichen und hinderlichen, nach ähnlichen und unähnlichen Vorgängen, wodurch — was nicht übersehen werden darf — immer an sich natürliche, wenn auch im Hinblick auf das Betriebsziel nicht zweckmäßige Zusammenhänge zerrissen werden, also gewissermaßen Sezierarbeit geleistet wird. Es ist daher unumgänglich notwendig, einen neuen — künstlichen — Zusammenhang zu schaffen, der zugleich fest, aber auch genügend dehnbar ist, um alle diese zwar auf das Betriebsziel hin ausgewählten, geordneten, zergliederten Erscheinungen, denen jedoch ein natürlicher Zusammenhang fehlt, zu verbinden und zu leiten. Dabei ist eine Feststellung wichtig: die zunehmend unterteilten Arbeitsvorgänge und sonstigen Betriebsgrundlagen haben zwar zu einer sehr großen Genauigkeit, Feinheit und Erkenntnismöglichkeit des Arbeitens geführt, andererseits aber auch eine Empfindlichkeit und Zartheit erzeugt, die oft genug den Zusammenhalt des Ganzen ernstlich gefährdet.

Wenn eine Mehrzahl von Personen an einer gemeinsamen Aufgabe derart beteiligt ist, daß das Ergebnis von den jeweiligen, genau festgelegten, mehr oder minder bedeutenden Arbeitshandlungen abhängt, so ist die Menge, Befristung und Güte des Enderfolgs von den Leistungen des schlechtesten oder langsamsten Arbeiters abhängig. Das bedeutet, daß bei unterteilter Leistung für die Zweckerreichung die jeweils zurückgebliebensten Leistungsschichten allein und in stärkster Weise maßgebend sind. Daraus folgt einmal, daß die Gleichmäßigkeit der Leistung wichtiger ist als die Heranziehung einzelner, besonders befähigter Arbeiter oder die Bereitstellung außergewöhnlicher Arbeitsmittel und Geräte (was eine Stütze bei der Organisation des Heeres findet, wo auch für das Aktionsprogramm und die Taktik die zurückgebliebensten Glieder bestimmend sind, weil sonst die Geschlossenheit verloren gehen würde). Zum andern aber ergibt sich daraus die Notwendigkeit der genauesten gegenseitigen Einstellung bei der Zusammenarbeit, und zwar nicht nur in bezug auf Menge und Güte, sondern vor allem in bezug auf die Zeit. Es bestehen jedoch zwischen der in einem Betrieb angewandten Technik und der Betriebsgröße feste Beziehungen, und gerade diese Beziehungen werden oft nicht genügend beachtet, zumal sie der genauen Vorausrechnung erhebliche Schwierigkeiten bereiten, da sie nur mit Hilfe der Wahrscheinlichkeitsrechnung zu lösen sind.

Ist beispielsweise die Herstellung eines Schuhs in 30 Teilarbeiten zerlegt, so müssen mindestens 30 Arbeiter beschäftigt sein unter der Voraussetzung, daß jeder Teil die gleiche Arbeitszeit erfordert und jeder Arbeiter die gleiche Leistungsfähigkeit besitzt. Dies ist jedoch in der Praxis fast nie zu erreichen; vielmehr werden immer verschiedene Arbeitszeiten (durch sachliche oder persönliche Ursachen) erforderlich sein. Bei einer Annahme, daß 10 Teilarbeiten je 3 Std., 10 weitere je 2 Std. und die letzten je 1 Std. dauern, müßten mindestens 60 Arbeiter vorhanden sein, um jede Gruppe ununterbrochen mit Arbeit zu versorgen, da für die länger dauernden Arbeiten entsprechend mehr Arbeiter angesetzt werden müssen.

<sup>1</sup> Bogdanow: Bd. I, S. 8.

Zum Beispiel:	10	Teilarbeiten	je	1	Std.	=	10	Arbeiter
	10	„	„	2	„	=	20	„
	10	„	„	3	„	=	30	„
		insgesamt				=	60	Arbeiter <sup>1</sup> .

Da in der Praxis nicht nur die Zahl der Teilarbeiten in die Hunderte geht, sondern auch die Verschiedenheit in den Herstellungszeiten unbegrenzt ist, können diese Beziehungen nur der erfahrungsmäßigen Handhabung überlassen bleiben; dies geschieht durch erfahrungsgemäße Einstellung der einzelnen Leistungsmengen und ihren Ausgleich durch Läger. Aus dieser Betrachtung heraus wird auch die große organisatorische Bedeutung der Läger klar<sup>2</sup>, und es wird verständlich, wo die vollgepfropften Läger der hochgegliederten Betriebe oder die riesige Papierflut der arbeitsteiligen Büros ihren eigentlichen Ursprung haben: Sie sind die Puffer, die der praktische Arbeitsvollzug einschieben muß, da eine vollkommen wissenschaftlich durchdachte und systematische Zusammenarbeit des Betriebsablaufs mit der höheren Gliederungsstufe immer weniger möglich wird.

Es sind vorwiegend drei große Fragenbereiche, welche sich der Beobachtung der betrieblichen Arbeitsverkettung im Sinne der gemeinsamen Zweckaufgaben darbieten. Zunächst handelt es sich um eine Sammlung und um eine räumliche Zusammenfassung der zergliederten Aufgaben, ferner um eine Regelung der einzelnen oder bereits zusammengefaßten Aufgabenkreise und endlich um die Verbindung der zusammengefaßten und geregelten Aufgaben zu einer Einheit.

**2. Die Aufgabenzusammenfassung (Abteilungsbildung).** Die Aufgabensammlung bedeutet eine Aufsammlung zum Zwecke einer zeitlichen und räumlichen Verdichtung der zu erledigenden Aufgabenbereiche. Die Merkmale der Aufgabensammlung können ebenso wie die der Gliederung sehr verschiedener Art sein, wobei durchaus nicht immer, wenn auch häufig, eine räumliche Vorstellung mit ihnen verbunden ist. So ist zunächst eine Aufsammlung gleicher Arbeiten lediglich nach der Zeit denkbar; sie bildet einen fließenden Übergang zur Aufgabengliederung, wo bekanntlich dieses Merkmal ebenfalls angeführt wurde als Arbeitseinteilung: gleiche Arbeiten werden gesammelt und zu festgelegten Zeitpunkten oder bestimmten Zeiträumen erledigt. Beispiele sind etwa das Aufsammeln von Provisionsrechnungen, um sie nachher auf den Gesamtbetrieb so zu verteilen, daß alle Angehörigen eine halbe Stunde rechnen müssen (wie es in einem Großbetrieb der Markenartikelbranche gehandhabt wurde). Dieser Fall könnte als typische Arbeitshäufung angesprochen werden<sup>3</sup> (während im allgemeinen die Aufgabensammlung der Bücherschen „Arbeitsverbindung“ zuzuzählen wäre)<sup>4</sup>.

Die Sammlung der Aufgaben ist lediglich Mittel zum Zweck, aber es ist doch schon der leichte Übergang zur Abteilungsbildung deutlich sichtbar: durch geeignete Maschinen wird im oben genannten Beispiel der Provisionsrechnungen die Zusammendrängung der Arbeit erleichtert; nur der stoßweise Anfall verhindert die Bildung einer Provisionsrechnerei.

Dagegen ist die Aufsammlung der Diktate im Stenogrammblock und ihre fortlaufende Erledigung im Schreibmaschinensaal schon eine reine Abteilungsbildung. Auch hier kann nach Art der Schriftstücke durch Maschinen eine weitere Zusammenfassung möglich sein: so werden etwa die gesamten Schriftstücke, die sich durch einen Versandauftrag (Markenartikel) ergeben, im Schreibzimmer auf einem besonderen, perforierten Vordruck geschrieben und dann in einem besonderen Raum nach dem Umdruckverfahren vervielfältigt. Auf diese Weise werden her-

<sup>1</sup> Dieses Beispiel ist entnommen aus: Nölting-Esser-Woldt: S. 40, wo diese Tatsache zwar bemerkt, aber nicht näher auf die große organisatorische Bedeutung eingegangen wird.

<sup>2</sup> Norsieck erwähnt (in: Schaubildliche Erfassung, S. 37/38) bereits diese Läger, „welche unterschiedliche Rhythmen und Mengen ausgleichen sollen“.

<sup>3</sup> Bücher: S. 272 ff.

<sup>4</sup> Bücher: S. 287.

gestellt: mehrere Versandanzeigen, Rechnungen, Paketaufschrift und Einlage, Buchungsbelege, Karteizzettel, Benachrichtigung an Vertreter, Filialen oder Auslieferungslager und andere Vordrucke in praktisch beliebiger Zahl und Form.

Es zeigt sich eben überall in den unteren Stufen der Aufgabenerledigung eine Neigung zur Abteilungsbildung, die als stärkste Zusammenfassungswirkung anzusprechen ist. Dabei ist die Maschine in Werkstatt und Büro nicht nur als Zerreisungs-, sondern auch als Sammlungsfaktor anzusehen, da häufig nur durch das Vorhandensein eines geeigneten Apparates eine zeitlich zusammengedrückte Erledigung möglich geworden ist und somit eine Ansammlung von Aufgaben denkbar war. Erst das Diktaphon machte eine völlige Unabhängigkeit des Diktierens vom Schreiben möglich, indem nun je nach Bedarf in den Apparat hineingesprochen und nacheinander in fortlaufender Folge die Diktate in die Maschine übertragen werden können (daß die Handhabung Schwierigkeiten bereitet, steht der grundsätzlichen Möglichkeit nicht entgegen).

Als Abteilungsbildung im eigentlichen Sinne ist zu erwähnen: die Zusammenfassung bestimmter Aufgaben zu Aufgabengruppen, welche meist in Abteilungen vor sich geht. Auch hier sind mehrere Merkmale wirksam, so etwa das reine Raumprinzip (Stockwerksabteilungen im Warenhaus mit vollkommen ungleichartigen Sachgebieten, Lager I, Lager II nach Räumen zusammengefaßt, ohne auf die gelagerten Objekte oder sonstige Gesichtspunkte zu achten). Diese Anordnung ist jedoch selten, vielmehr wird immer ein weiterer Gesichtspunkt mitsprechen, etwa die Persönlichkeit oder das Objekt oder die Verrichtung, so daß also die Abteilung als Zusammenfassung von Aufgaben unter räumlichen, gegenständlichen, persönlichen, verrichtungsbedingten oder sonstigen Merkmalen anzusehen ist. Meist werden örtliche Gesichtspunkte dabei eine Rolle spielen, doch ist dies nicht wesentlich; oft hat räumliches Beisammensein mit einheitlichen Aufgaben nichts zu tun<sup>1</sup>. In der Begriffsfestlegung ist jedoch ebensowenig das Vorliegen einheitlicher Aufgaben enthalten; es können vielmehr ganz verschiedene Aufgaben in einer Abteilung ihre Erledigung finden, zum mindesten ist keine Grenze zu ziehen. Das beweist schon die in der Praxis sehr verschiedenartige Zusammenfassung von Aufgaben zu einer Abteilung: so hat etwa die A. Opel A.-G. (s. Schaubild 3/4 S. 144) ihre Ersatzteilfabrikation dem Kundendienst angegliedert und diese der Verkaufsabteilung unterstellt, während etwa die Mercedes-Büromaschinen-Werke zwar auch die Herstellung ihrer Ersatzteile der Abteilung Kundendienst unterstellten, diese jedoch als selbständige Abteilung mit einer sehr umfassenden Außen- und Innenorganisation behandeln.

Auch herrschen über den Grad und den sachlichen Umfang der Zusammenfassung zu Abteilungen keine festen Vorstellungen: sowohl einzelne Zimmer (Büros), als auch Stockwerke, ganze Häuser oder Häuserblocks werden als Abteilungen bezeichnet. Im Hinblick auf einen störungsfreien und dauerhaften Arbeitsablauf sollten die Abteilungen jedoch nicht zu klein sein, da „die Schwierigkeiten in der Heranbildung eines guten Nachwuchses häufig in einer zu starken Aufgliederung der Aufgabengebiete<sup>2</sup>“ liegen, und weil jede Abteilungsbildung zwangsläufig eine gewisse Aussonderung bedingt.

So glaubt Dinkelbach<sup>3</sup> (der sich offenbar auf die Verhältnisse bei den Vereinigten Stahlwerken A.-G. stützt), daß die „kaufmännischen Aufgabengebiete“ Einkauf, Verkauf, Finanzen und Rechnungswesen genügen und nicht weiter unterteilt werden sollten. Dabei sind die „Verwaltungs“-Aufgaben (nach Nordsieck) vorher ausgegliedert worden, was aus seiner Bemerkung hervorgeht, daß „bei größeren Unternehmungen sich außer diesen Aufgabengebieten zur Behandlung von Personal-, Rechts- und Steuerfragen u. dgl. oft Sondergebiete ergeben“<sup>4</sup>. (Es bleibt dahingestellt, ob diese Art der Zusammenfassung zu Abteilungen, die Dinkelbach

<sup>1</sup> Nordsieck: Schaubildliche Erfassung, S. 12.

<sup>2</sup> Dinkelbach: Gegenwartsfragen der kaufmännischen Betriebswirtschaft. Stahl u. Eisen Jg. 52 (1932), H. 47, S. 1145.

<sup>3</sup> Dinkelbach: S. 1145.

<sup>4</sup> Dinkelbach: S. 1147.



angibt, allgemeinere Gültigkeit hat; er sagt selbst: „man muß sich hüten, ein derartiges Beispiel schematisch zu übertragen.“)

Immer hängt die Abteilungsbildung von den gewachsenen Verhältnissen ab; eine größere Anzahl von Einflüssen wirken auf die organisatorische Gestaltung ein und ergeben die Bevorzugung ganz verschiedener Merkmale, wie eine kurze Anführung zeigt:

Nach persönlichen Merkmalen (etwa besondere umfassende Sachkenntnis, meist überragende Initiative usw.) werden einzelne, durchaus nicht logisch zusammengehörige Aufgaben einer Abteilung zugeteilt (etwa der Bürochef, dem mehrere sachlich verschiedene, aber räumlich beieinander liegende Gebiete übertragen sind, was besonders oft im technischen Bereich beim Betriebsleiter zu finden ist). Bei einer Berliner Großbank ist die Erledigung aller Reisescheck- und Kreditbriefangelegenheiten der Auslands-Korrespondenz unterstellt, weil der Korrespondenzchef sich dieser Aufgaben, die bei Einführung viel Schreiberei verursachten, besonders liebevoll und energisch annahm. Auch der Stockwerksleiter eines Warenhauses, dem mehrere verschiedene Warengruppen eines Stockwerks ohne sachlichen Zusammenhang unterstehen, ist ein derartiges Beispiel, da dies nur durch überragende Sachkenntnis möglich ist. Als Abart und Übergang wäre noch die Verbindung von Person und Maschine als Aufgabenträger und ihre abteilungsbildende Wirkung zu erwähnen, etwa der Maschinenrechner im Bankbetrieb, der sich zur Rechnerei entwickelt und alle Rechenarbeiten durch seine spezialistisch hochgeschraubte Leistung an sich zieht.

Dagegen müssen die Drehereien, Hobeleyen, Packereien, Schreibmaschinensäle, Werbe-, Einkaufs- oder Buchhaltungsabteilungen als in Auswirkung der besonderen Verrichtungen entstanden angesehen werden, wie überhaupt dieses Merkmal der Verrichtung in stärkster Weise abteilungsbildend von der niedersten bis zur höchsten Stufe wirkt. (So gut wie alle Betriebsgliederungen zeigen diese unbedingte Vorherrschaft der Verrichtung als Abteilungsmerkmal!)

Endlich ist noch das Objektprinzip zu nennen, das besonders da vorherrscht, wo die Ware überragend im Vordergrund steht, was vor allem im Handel (i. w. S.) der Fall ist. Auch sind natürlich viele Gesichtspunkte, je nach der Betonung, denkbar: Liegt der Schwerpunkt des Geschäfts in der Gestaltung des Einkaufs, oder ist etwa ein besonders befähigter oder allgemein sachkundiger Einkäufer vorhanden, so wird der Antrieb zur Abteilungsbildung von dieser Seite kommen und dabei natürlich durch eine gewisse Gleichartigkeit des Sachgebiets, evtl. aber auch durch ein territoriales Beieinanderliegen verschiedener Lieferanten bestimmt sein. Ist dagegen der Verkauf maßgebend, so werden verschiedene Artikel, die dem Kaufvorgang nach zusammengehören, räumlich und zu Abteilungen zusammengefaßt. Die Abteilungsbildung eines bekannten Berliner Kaufhauses ist hierzu sehr lehrreich:

Den Prokuristen und Disponenten sind folgende Abteilungen unterstellt:

- |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Wolle . . . . .                | } Sachgebiet.            |
| Baumwolle . . . . .               |                          |
| Waschstoffe . . . . .             |                          |
| b) Seide und Samte.               |                          |
| c) Damen- und Mädchenkonfektion . | } Sachgebiet und Person. |
| Pelze . . . . .                   |                          |
| Putz . . . . .                    |                          |
| Spitzen und Besätze . . . . .     |                          |
| Konfektionierte Weißwaren . . . . |                          |
| d) Herren- und Knabenkonfektion . | } Sachgebiet und Person. |
| Herrenhüte und Mützen . . . . .   |                          |
| Schürzen. . . . .                 |                          |

e) Damen-, Bett- und Tischwäsche . . .	} Kaufvorgang und Sachgebiet.
Leinen . . . . .	
Korsette . . . . .	
f) Trikotagen . . . . .	} Sachgebiet.
Wirkwaren . . . . .	
g) Herrenwäsche	
h) Schirme . . . . .	} Kaufvorgang.
Krawatten . . . . .	
Schuhe . . . . .	
Handschuhe . . . . .	
i) Gardinen und Handarbeiten . . . .	} überwiegend nach Kaufvorgang.
Möbelstoffe . . . . .	
Möbel . . . . .	
Decken und Tücher . . . . .	
Fahnen . . . . .	
j) Teppiche . . . . .	} Kaufvorgang.
Linoleum . . . . .	

Die zunehmende Größe der Betriebe hat eine Erscheinung mit sich gebracht, welche sowohl organisatorisch als auch wirtschaftlich von größter Bedeutung ist: die immer stärker werdende Entfremdung nicht nur unter den eigenen Betriebsangehörigen und Sachgebieten, sondern auch zwischen Betrieb und den Lieferanten und vor allem den Abnehmergruppen, von denen Gedeih und Verderb abhängt. So fein das Netz der Beobachtung von Markt- und Käufergewohnheiten von seiten des Betriebes gesponnen ist und so genau das Abhorch-System auch arbeitet, im Betriebe selbst verlieren sich häufig die Ergebnisse in den Aktenstößen einzelner Abteilungen oder Bearbeiter, ohne den übrigen Betriebsgliedern zu Kenntnis zu kommen. Der kleine Ladeninhaber, der jahrzehntelang seine Waren von dem großen Markenartikelbetrieb abnimmt, kommt lediglich mit dem Vertreter, allerhöchstens mit dem Reisekontrolleur, dem allerdings aus Prestigegründen dann häufig der Titel: Direktor beigelegt wird, in Berührung. Von allen möglichen Abteilungen wird er bearbeitet: der Verkauf wirbt vielleicht um ihn, während gleichzeitig die Auskunftsabteilung ihn behorcht und ablehnt, die Buchhaltungs- und Mahnabteilung drängt ihn um Zahlung vielleicht im gleichen Augenblick, indem er seine Sorgen dem Vertreter erklärt hatte oder um einen neuen Auftrag gebeten wurde.

Aus diesen und vielen anderen Gründen ist hin und wieder eine Zusammenfassung zu Abteilungen in der Weise vorgeschlagen worden, daß aus dem einen Großbetrieb mehrere Einzelbetriebe zwar mit gemeinsamer Oberleitung, im übrigen aber mit weitgehender Selbständigkeit geschaffen werden, so daß dann etwa mehrere Betriebsabteilungen, vielleicht nach Erzeugnissen oder Kundengebieten, unter Umständen auch nach Kundenklassen (Selbstverbrauchern und Wiederverkäufern) gegliedert, mit eigener Kasse, Mahn- und Inkassoabteilung, Buchführung, Korrespondenz, Expedition, Verkaufsabteilung, evtl. sogar eigenem Einkauf innerhalb des kaufmännischen Ressorts eines Betriebes bestehen würden. Die Abteilungen werden also nicht nach Verrichtungen oder Objekten, sondern mehr nach dem Kundschaftsverkehr zusammengefaßt.

Diesem Gesichtspunkt der Kundschaftsbedienung wird in Konzernen oft Rechnung getragen durch die Einrichtung eigener Verkaufsfirmen für gewisse Fabrikate (mit oder ohne rechtliche Verselbständigung). Allerdings ist hier die geschichtliche Entwicklung von maßgeblichem Einfluß, so etwa, wenn die Vereinigten Stahlwerke mehrere Werkhandelsfirmen unterhalten: Heinrich August Schulte Eisen A.-G., Dortmund, für den Westen und Nordwesten; Thyssen Eisen und Stahl A.-G., Berlin, für den Norden und Nordosten; Thyssen Rhein Stahl A.-G., Frankfurt/Main, für den Süden Deutschlands; die Stahlunion Export GmbH. für das Ausland. Diese nach Gebieten aufgeteilten Verkaufsgesellschaften beziehen ihre Waren wiederum von Verkaufszentralen, welche nach Erzeugnissen zusammengefaßt

sind: Syndizierte Walzwerkserzeugnisse in Düsseldorf, Fein- und Weißbleche in Köln, Roh-eisen und Eisenguß in Gelsenkirchen usw.; der Verkauf von Spezialerzeugnissen blieb dagegen bei den einzelnen Werken<sup>1</sup>.

Für die Großbanken ist diese Frage seit langem brennend, worauf schon Leitner aufmerksam macht, wenn er feststellt, daß die übliche Zusammenfassung und Aneinanderreihung der innerbetrieblichen Arbeit nach dem Gegenstand (Effekten, Coupons, Wechsel usw.), dann nach Kunden in der Kontokorrentabteilung einer Nachprüfung hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit bedarf, und daß auch eine andere Gruppenbildung denkbar sei<sup>2</sup>. Die DD-Bank hat in der letzten Zeit aus diesem Grunde und auch in folgerichtiger Durchführung der Abteilungskalkulation eine völlige Umstellung ihrer Abteilungen vorgenommen<sup>3</sup>. Sie faßt das laufende Geschäft zu einzelnen Gruppen zusammen: RN = Reich-Nichtbanken, RB = Reich-Banken, „Ausland“ und „Beamte“. Die Gruppe RN ist unterteilt in 8 Abteilungen, welche alphabetisch nach Kunden geordnet und abgetrennt sind, während die Gruppe „Ausland“ 4 Abteilungen enthält, die nach Ländern, jedoch nicht streng regional, gruppiert sind. Das Kennzeichnende ist nun der Aufbau einer derartigen Abteilung; sie enthält Direktion, Sekretariat, Giro- und Korrespondenzabteilung, Buchhaltung, Expedition und Registratur, stellt also eine vollkommene kleine Bank innerhalb der DD-Bank dar. Auch die räumliche Aufteilung ist so gehalten: je eine Abteilung (RN 1, RN 2 . . .) ist in einem Raum untergebracht, welcher sogar einen Schalter enthält, an dem die Kundschaft Auskunft einholen oder Rücksprache halten kann. Die Sondergeschäfte sind dabei jedoch wieder herausgenommen und bilden als Zentrale Betriebsabteilungen (Zentralkasse, Zentraldevisenabteilung, Zentralwechselabteilung, Zentralscheckabteilung, Zentraleffektenabteilung) die sog. „Bank der Banken“ innerhalb des Hauptgeschäfts Berlin der DD-Bank (s. hierzu Abb. 5 S. 64, das nach Angaben der Bank selbst entworfen wurde).

**3. Die Regelung der Aufgaben.** Zur Regelung der Aufgaben, d. h. der Aus- und Gleichrichtung der Aufgaben nach Menge, Güte, Art, Zeit und ähnlichen Gesichtspunkten gehören im einzelnen die Aufgaben der zweckmäßigen Vorbereitung und Führung aller betrieblichen Arbeiten; also die Bereitstellung der erforderlichen Materialien, Arbeitskräfte und Arbeitsmittel, die Festlegung und Überwachung der Zeiten, die Verteilung (Zuweisung und Zuführung) der Arbeitsstücke und der laufende Aufsichtsdienst. Es ist im Grunde das, was Taylor in der Aufspaltung der „Meisterfunktionen“ gefordert hat:

a) die Anleitung der Arbeit, d. h. die vorbereitenden Überlegungen über die Art und Mittel der Arbeitserledigung (ob Maschine oder Hand, Durchschrift oder Druck, mündlich oder schriftlich usw.) und die Festlegung, wo und wann im einzelnen die Erledigung vor sich gehen soll oder kann;

b) die Vorrichtung der Arbeit, d. h. die Prüfung, ob alle Arbeitsmittel und Stücke in genügender Verfassung und Menge zur rechten Zeit vorhanden sind, ob und was zur Erledigung noch beschafft werden muß und ob die Beschäftigung richtig verteilt ist;

c) die Verteilung der Arbeit, d. h. die Bearbeitung und Ausgabe der von der Leitung in großen Zügen festgelegten täglichen Arbeitsanweisungen, ferner die Festlegung der Arbeitsreihenfolge und auch die Zuweisung und die Zuführung der Arbeitsstücke oder Arbeitsmittel zum Arbeitsplatz;

d) die Einstellung der Arbeit, d. h. die Festlegung der Arbeitsgeschwindigkeit und der Arbeitszeiträume, also die Bestimmung des Beginnes und Endes der einzelnen Verrichtungen und die Einschlebung und Beobachtung der notwendigen Pausen;

e) die Beaufsichtigung der Arbeit, d. h. das Wachen über Zucht und Ordnung und Pünktlichkeit der ausführenden Stellen, über die Einhaltung der gegebenen Anweisungen und Zeiten;

f) die Instandhaltung der Arbeitsmittel, d. h. die laufende Überwachung und Prüfung der Arbeitsgeräte auf ihre Leistungsfähigkeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit und vor allem in bezug auf die Ungefährlichkeit für die mit ihnen arbeitenden Personen;

g) die Menschenführung, d. h. die Betreuung der beschäftigten Menschen im Hinblick auf ihr Können, ihren geistigen und körperlichen Zustand, ihre charakterliche Verfassung, ihre Wünsche und sonstigen Erfordernisse;

h) die Prüfung der Arbeit, d. h. die Feststellung, ob die fertiggestellte Arbeit nach Art, Menge, Güte und Zeit den betrieblichen Anforderungen entspricht, wenn nicht, wo die Fehlerquellen sind, welcher Art diese sind, ob sachliche oder persönliche Gründe vorliegen, und welche Mittel und Wege für die Vermeidung in Zukunft zu beachten sind.

<sup>1</sup> Vereinigte Stahlwerke A.-G., Allgemeiner Führer, Ausgabe 1930, S. 77.

<sup>2</sup> Leitner, Wirtschaftslehre. S. 294/95.

<sup>3</sup> Nach eigener Erkundigung.

Grob gesehen lassen sich die aufgezählten Arbeiten der Aufgabenregelung in vorbereitende, beaufsichtigende und kontrollierende trennen<sup>1</sup>.

Zur Durchführung der hier angegebenen Maßnahmen der Aufgabenregelung sind in den großen Betrieben besondere Stellen ausgebildet; in Fertigungsbetrieben, wo ein besonderes Bedürfnis der Regelung besteht (vor allem in Betrieben mit spezialisierter Einzelfertigung), ist das Arbeitsbüro oder Betriebsbüro zuständig<sup>2</sup>. In Büro- und Verwaltungsbetrieben ist eine derartig eindeutige Bezeichnung nicht anzutreffen, obwohl eine ähnliche Stelle fast immer vorhanden ist; oft ist die Organisations-Abteilung maßgebend (dies meist in Banken und Warenhäusern). Aber es ist auch eine Erledigung durch die leitenden Stellen im kleinen oder mittleren Betriebe von Fall zu Fall denkbar.

Die Durchführung, auf deren Einzelheiten hier nicht eingegangen werden kann, geschieht durch besondere Verfügungen: vor allem ist wesentlich die Einschaltung der Zeit, also die Festlegung und Beobachtung bestimmter Zeitpunkte, wie auch die genaue Darstellung der fortlaufenden Folge der Aufgaben. Die Darstellung des Terminwesens nimmt daher in allen Wirtschaftsbetrieben, deren Arbeitsvollzug von bestimmten Lieferzeiten abhängig ist, einen breiten Raum ein. Dies sind vor allem Maschinenfabriken mit Einzel-, Serien- und Fließfertigung, dann aber auch Banken, von denen eine unverzügliche Erledigung der Aufgaben erwartet wird, oder die eine jederzeitig tagfertige Übersicht über die Geschäftslage notwendig machen.

Folgende Arten von Arbeiten sind es, die im allgemeinen hierbei im Fertigungsbetrieb erledigt werden müssen<sup>3</sup>:

a) „Arbeiten, welche zur Fertigungsplanung die Kenntnis der für die Herstellung eines bestimmten Erzeugnisses wirtschaftlichen Arbeitsverfahrens unter Verwendung der vorhandenen Einrichtungen voraussetzen.“

b) „Arbeiten, die vorwiegend im Ausschreiben der auf der Fertigungsplanung beruhenden Arbeitsunterlagen (Aufträge, Material- und Lohnscheine, Begleitkarten usw.) bestehen.“

c) „Arbeiten, die sich auf die zeitliche Steuerung und Überwachung des Fertigungsablauf erstrecken.“

Wie weit im einzelnen diese Regelung geht, und wie die Zeitpunkte für die einzelnen Arbeitsgänge und deren Einsatz festgelegt werden, kann hier nicht weiter verfolgt werden. Weitestgehende Benutzung von Formularen ist dabei notwendig.

Wie im Fertigungsbetrieb zumeist an Hand des Auftrags die Aufgaben geregelt werden, so im Warenhaus an Hand der Warenbewegung, in der Bank an Hand der Buchungsaufgabe; Vorschriften besonderer Art, Parolebücher, mündliche und schriftliche Instruktionen, täglich ausgegebene Dienstleistungen oder schriftlich fixierte Arbeitsanweisungen geben den untergeordneten Stellen genaue Richtlinien über Art und Umfang ihrer Aufgaben und ermöglichen somit eine Erledigung im Sinne des betrieblichen Gesamtzwecks.

Als Beispiel soll zum Schluß eine Anweisung einer Berliner Großbank gegeben werden, welche in diesem Fall von der Organisationsabteilung erlassen wurde.

#### Anweisung.

Nachdem nunmehr der weitaus größte Teil aller Buchungen im Durchschriftverfahren erledigt wird — die Aufgaben des Devisengeschäfts werden auch in kurzer Zeit durchgeschrieben —, kann am 3. Januar 19... mit dem maschinellen Buchungsverfahren begonnen werden.

<sup>1</sup> Die Arbeitsregelung in Fertigungsbetrieben hat — vor allem in den Jahren der Rationalisierung — eine große Zahl von literarischen Bearbeitungen hervorgerufen, die im einzelnen hier nicht angeführt werden können. Sie sind bei le Coutre-Thoms: Orlex, unter den Stichworten: „Arbeitsbüro“ (S. 39), „Arbeitsvorbereitung“ (S. 46), „Arbeitsvermittlung“ (S. 45) und „Terminwesen“ (S. 493) angegeben; die hier besonders durchgesehenen Bücher und Zeitschriftenaufsätze, vor allem über Terminwesen, sind im Literaturverzeichnis angegeben.

<sup>2</sup> Sehr eingehende, allgemein unterrichtende und lehrreiche Darstellungen geben Michel (wohl das Standardwerk dieses Gebiets) und Hippler.

<sup>3</sup> RKW.-Veröff. Nr. 70, S. 20.

In der Buchhaltung werden an Hand der grünen Memorialdurchschläge die Tagesauszüge, die Kontoblätter und die Kontrollbogen in einem Arbeitsgang auf Buchungsmaschinen aus gefertigt.

Vorbedingung für eine reibungslose Durchführung und für einen zeitigen Büroschluß in der Buchhaltung ist vor allen Dingen das frühzeitige Weitergeben der grünen Memorialdurchschläge an die Buchhaltung. Unmittelbar nach Ausfertigung des Ausgangsschreibens und nach Prüfung der Ordnungsmäßigkeit desselben ist der grüne Memorialbeleg von dem Ausgangsschreiben zu trennen, auf dem vorgesehenen Memorialbogen zu vermerken und alsdann der Buchhaltung zuzuleiten. Der größte Teil der grünen Durchschläge muß spätestens am frühen Nachmittag bis 3 Uhr bei der Buchhaltung angelangt sein, so daß nach dieser Zeit hauptsächlich nur noch die Durchschläge der Effektenabrechnungen zu bearbeiten sind.

Die Ausgangsschreiben, die Geldbuchungen enthalten und zu denen nicht Formulare mit den anhängenden grünen Memorialdurchschlägen verwendet werden können, sind im Original der Buchhaltung (Herrn R. . . . .) zuzuleiten. Von dort werden sie nach der Bearbeitung auf schnellstem Wege der Absendestelle übermittelt. Auch bei diesen Schreiben muß Sorge getragen werden, daß sie möglichst frühzeitig an die Buchhaltung gelangen.

Die für die Absendestelle wichtige Bestimmung, wonach Ausgangsschreiben nur gegen einen von einem Prokuristen oder Bevollmächtigten unterschriebenen Beleg zurückgegeben werden dürfen, gilt in gleicher Weise für die Memorialstelle (Herr R. . . . .) der Buchhaltung.

Nachfolgende Abteilungen nehmen an Hand der Memorialdurchschläge Zusammenstellungen auf den vorgesehenen Formularen entweder handschriftlich oder auf der Additionsmaschine vor.

1. Auskunftfei: Spesenbelastungen über erteilte Auskünfte.
  2. Kabelabteilung: Belastungen für Kabel- und Depeschenspesen.
  3. Fernsprechzentrale: Belastungen für Fernsprechgebühren.
  4. Kasse: Ein- und Auszahlungen.
  5. Überweisung: Reichsbank- und Postscheck-Ein- und -Ausgänge, Kassen-Verein.
  6. Scheckabteilung: Scheckgutschriften und -belastungen.
  7. Wechselabteilung: Wechselgutschriften und -belastungen.
  8. Buchhaltung: Metakasse- und Termingeschäfte sowie Zinsen für feste Gelder und Reichsmarkkredite und mit dem Abschluß zusammenhängende Aufgaben.
  9. Effektenkasse: Zinsen für an die Berliner Banken ausgeliehene Gelder (Einzug durch Kassenverein), Stahlkammerfachmiete, Depotgebühren usw.
  10. Kuponkasse: Sendungskupons sowie die per Kassenverein einzuziehenden Zins- und Dividendscheine.
  11. Dokumenten-Abteilung: Alle Markaufgaben, die das Dokumentengeschäft betreffen.
  12. Korrespondenz (Herr F. . . .): Effekten-, Kasse- und Termingeschäfte, Marküberträge, Abrechnungen über bezogene junge Aktien sowie gezeichnete Anleihen. Außerdem sämtliche in der Korrespondenz vorkommenden Aufgaben, die Geldbuchungen enthalten.
- Die Zusammenstellungen sind der Einteilung in der Buchhaltung entsprechend nach folgenden Richtlinien vorzunehmen:

Auf je einer Memorialzusammenstellung werden die Belege folgender Abteilungen vereinigt

Abt. IA	und	Abt. II
" IB	"	" Ic
" III	"	" IV
" V	"	" VI
Nostro		
Verrechnungs-Kontokorrent-Konto.		

Die Memorialzusammenstellungen sind am Abend eines jeden Tages aufaddiert und abgestimmt an die Buchhaltung (Herrn R. . . . .) abzuliefern.

Die Absendestelle hält die erste Kopie (weiße Farbe) der abgesandten Briefe am nächsten Morgen zur Abholung durch die Buchhaltung bereit. Die ersten Kopien sind stets auf weißem Papier, die zweiten und folgenden Kopien auf gelbem Papier anzufertigen.

In der Buchhaltung werden die Briefkopien nach Abteilungen und Kundennummern sortiert, und dienen als Unterlage für die vorzunehmende Kontrolle, die durch Vergleichen der nach den grünen Belegen gebuchten Posten mit den Briefkopien ausgeübt wird.

Diese Verfügung tritt am 3. Januar 19.. in Kraft.

Berlin, den 30. Dezember 19...

Zur Darstellung der Aufgabenregelung sind vor allem die Arbeits-Ablauf-Schaubilder geeignet<sup>1</sup>, da „das gesprochene oder geschriebene Wort nicht immer

<sup>1</sup> Organisations-Schaubilder, Schriftenreihe der G. f. O., Bd. 4. — Nordsieck: Schaubildliche Erfassung . . . — Alford-Frölich: Handbuch für industrielle Werkleitung; Abschnitt: Schaubilder von Porter.

ausreicht, um verwickelte Zusammenhänge genügend klar und übersichtlich darzustellen“<sup>1</sup>. Vor allem die Erläuterung der Einzelheiten betrieblicher Aufgabenzusammenhänge, etwa des Umlaufs von Schriftstücken oder Waren usw., ist durch mündliche Unterweisung nur schwer möglich und die schriftliche Festlegung ist zu schwerfällig. Deshalb werden — in Anlehnung an das Verständigungsmittel des Ingenieurs: die Zeichnung — die Arbeitsabläufe in Zeit-Weg-Netze eingetragen, in denen auf der senkrechten Achse die einzelnen Teilaufgaben, auf der waagerechten Achse die eigenen oder fremden Dienststellen vermerkt sind. Die einfachen Ablaufbilder sind lediglich Darstellung der Zeit- und Wegfolge; in den maßstäblichen Ablaufschaubildern werden dagegen sowohl die Zeiten als auch die Wege im maßstäblichen Verhältnis eingetragen. In der Praxis sind die letzteren wegen der fast unüberwindlichen Schwierigkeit und vor allem wegen der Kosten der Aufstellung nur in besonderen Fällen zur Anwendung gekommen; vor allem die Reichsbahn und andere Verkehrsunternehmungen, hin und wieder auch Wirtschaftsbetriebe zur Darstellung ihres innerbetrieblichen Verkehrs (Materialtransport, Botenwege) haben diese sog. Harmonogramme<sup>2</sup> benutzt. Diese Harmonogramme sind jedoch auch lediglich Ablaufbilder mit maßstäblicher Darstellung der Zeit; sie sind — besonders von Hijmans — zur einwandfreien Ermittlung ganz bestimmter, streng festliegender Einzelarbeiten (etwa „Formen“, „Gießen“) <sup>3</sup> und von der Reichsbahnverwaltung zur Untersuchung ihrer Botenwege<sup>4</sup> mit Erfolg angewendet worden. Es mag sein, daß die Benutzung der Harmonogramme in Verwaltungsstellen mit genau vorherbestimmtem, ständig gleichartig wiederkehrendem Arbeitsvollzug eine gewisse Fortentwicklung der Organisationstechnik darstellen; im allgemeinen aber werden sie sich nicht verwenden lassen, da eine so peinliche Arbeitseinteilung innerhalb des Wirtschaftsbetriebes sicherlich nur auf Kosten der Wirtschaftlichkeit, vor allem aber der Betriebselastizität und auch des menschlichen Wohlbefindens durchführbar wäre.

**4. Die Aufgabenverbindung.** Zeigten die vorigen Abschnitte die Notwendigkeit und die Wege der Aufgabenzusammenfassung und -regelung, so muß nun noch kurz auf die Verbindung aller Aufgaben, auf ihre Verwebung zu einem Ganzen, ihre innere Verwirkung eingegangen werden. Damit sind wir zur höchsten Stufe der Organisation gelangt.

Aufgabenverbindung ist die Verknüpfung und Verwebung der zusammengefaßten und geregelten Aufgaben zu einer einheitlichen Betriebsaufgabe, dem Betriebszweck. Sie hat es mit bereits vorher ausgewählten, geordneten, gegliederten, zusammengefaßten und geregelten Tatbeständen zu tun, stellt also das Ineinanderweben der vorbereiteten Betriebseinzelaufgaben zu einem Ganzen dar. Es ist zunächst allgemein ersichtlich, daß diese Verbindung zu einem Ganzen auf verschiedene Weise denkbar ist: sie kann durch einzelne, mehr oder weniger starre oder elastische Verbindungsglieder hergestellt werden. Dies wäre etwa durch fallweise oder periodische Besprechungen oder Versammlungen — einzelner Abteilungen oder der Gesamtbelegschaft — möglich; oder es würden laufend oder in unregelmäßigen Zwischenräumen je nach Bedarf Befehle und Anweisungen und Richtlinien gegeben.

Offenbar ist es so in kleinen und mittleren Betrieben, wo der Betriebsleiter oder der Inhaber selbst ein bestimmtes Arbeitsgebiet versieht und — lediglich durch seine Person und seine persönliche Meinung geleitet — von Zeit zu Zeit nach dem Rechten sieht oder auch, zu seiner eigenen Sicherheit, von vornherein gewisse Vorkehrungen getroffen hat, daß periodisch die Übereinstimmung der Aufgaben erledigung der Betriebsangehörigen mit seinen Wünschen geprüft und wieder her-

<sup>1</sup> Schriften der G. f. O., Bd. 4, S. 5.

<sup>2</sup> Nach Nordsieck.

<sup>3</sup> Siehe hierzu Nordsieck: S. 141/42.

<sup>4</sup> Siehe Nordsieck: S. 135.

gestellt wird. Es ist dies die rein gewohnheitsmäßige Form der Arbeitsgestaltung, zwar eine Vorstufe der Organisation, aber doch noch nicht Organisation im hier gemeinten Sinn. Diese ist erst durch die Verbindung der einzelnen betrieblichen Teilaufgaben und Aufgabenkreise mit den sie erledigenden Personen, den Aufgabenträgern, über die Funktion denkbar. Diese Funktionen — deren Sinn und Bedeutung für die Betriebsorganisation bereits festgestellt wurde —, die ein Zusammenarbeiten und eine Arbeitsverbindung einer Vielheit von Personen an einer Vielzahl von Aufgaben ermöglichen, ergeben nun eine Zahl verschiedenartiger Beziehungen der einzelnen Aufgabenträger zu den Aufgaben. Außer der Ausführung einer Aufgabe kann eine Person Hilfe leisten und Teile ergänzen bei einer zweiten und dritten, sie kann eine vierte kontrollieren, eine fünfte vertreten, einer sechsten den Anstoß geben, von einer siebenten in Kenntnis gesetzt werden usw.<sup>1</sup>.

Die Festlegung und Kenntlichmachung dieser Vielzahl von Beziehungen ist kaum anders als auf graphischem Wege zu verdeutlichen; ihrem Zweck dient das Funktionsdiagramm (das zuerst von dem Holländer H i j m a n s entworfen und von Nordsieck weiter entwickelt wurde).

Das in Abb. 7 hinter S. 144 gegebene Beispiel<sup>2</sup> zeigt auszugsweise die Benutzung in der Praxis zur Darstellung der Aufgabenverbindung in einer Werksgruppe oder einem Konzern. Wagerecht sind die einzelnen Aufgabengebiete mit ihren Einzelaufgaben, senkrecht die einzelnen Arbeitsstellen der Zentralverwaltung und der Werksbetriebe aufgetragen; die Funktionen sind bezeichnet: Kreis = Sachbearbeitung, Punkt = Mitarbeit, Kreuz = Überwachung oder Unterrichtung. Es ist zu verfolgen, daß zum Beispiel die Güteprüfung folgende Funktionen auslöst (senkrecht): Sachbearbeitung im Laboratorium, welches zur Werksgemeinkostenstelle gehört, Mithilfe bei dem Betrieb und der Beschaffungsstelle, Überwachung durch Werksleitung und gegenseitige Unterrichtung bei Einkauf und Verkauf. Oder die Fabrikate-Erfolgsrechnung: Bearbeitung bei der Abteilung Rechnungswesen, Mithilfe der Werksrechnungsstellen, Unterrichtung der Gesamtleitung, Werksleitung und der Verkaufsabteilungen bei der Zentrale und den Werken. Wagerecht ist zu verfolgen, welche Funktionen dem einzelnen Aufgabenträger bei den Abteilungen übertragen sind, so zum Beispiel dem Zentralverkauf: Verkaufstatistik, Verbandsfragen, Werbefragen als Sachbearbeitung; unterrichtet wird sie über Kostenvergleich, Fabrikate-Erfolgsrechnung und Statistik, und sie überwacht das Angebotswesen der Verkaufsstellen.

Wie hier die Arbeitsverbindung zwischen den Abteilungen dargestellt wurde, so ist in ähnlicher Weise die Festlegung der Funktionen innerhalb einzelner Abteilungen möglich und dadurch eine Möglichkeit gegeben, die Funktionen einzelner Personen als Arbeitsträger bestimmter Aufgabenteile zu erkennen und festzuhalten (s. Abb. 8 hinter S. 144 einer Beschaffungsstelle).

Dadurch erst ist es möglich, Doppelarbeit erkennen und vermeiden zu lernen oder andererseits Stellen einzuschalten, deren Möglichkeiten bisher nicht beachtet wurden, und so eine bessere Verbindung aller Teile des Betriebes auf systematischem Wege herstellen zu können, die sonst dem Zufall, der Denkarbeit eines einzelnen oder zum mindesten nur der gewohnheitsmäßigen Handhabung überlassen blieb. (Auf die Darstellung der Gesamtorganisation eines Werkes [S. 144, 3/4] sei hingewiesen.)

**5. Die organisatorische Formgebung (Verstetigung).** Jede Arbeitsteilung und Aufgabengliederung im Betriebe erschwert, wenn auch in noch so geringem Maße, die Verständigung zwischen den Menschen, welche jedoch andererseits für jede Gleichrichtung und Zusammenarbeit unbedingt notwendig ist. Die Reibungen und Mißverständnisse wachsen mit der Zahl der Glieder an; sie müssen eingeschränkt, ausgeglichen, vermieden werden, soll das geschaffene organisatorische Gebilde Bestand haben. In jedem Augenblick ändern sich jedoch sowohl die geistige und körperliche Haltung der Menschen als auch die Bedin-

<sup>1</sup> Nordsieck: S. 21.

<sup>2</sup> Entnommen aus Dinkelbach: Gegenwartsfragen der kaufmännischen Betriebswirtschaft. Stahl u. Eisen Jg. 52, Nr. 47, S. 1148.

gungen der eigenen mechanischen Hilfsmittel und der äußeren Gegenwirkungen. Kleine, fast unbedeutende Unterschiede des Aufbaus bedingen anfänglich ebenso kleine und unbedeutende Bewegungsunterschiede, welche sich jedoch durch die fortdauernd hindretretenden verschiedenartigen Einwirkungen der Umwelt allmählich vergrößern, überlagern und so lawinenhaft anwachsen. Diese Erkenntnis bewirkt das jedem Organisator geläufige Bestreben, seine Personen, Arbeitsmittel, Arbeitsverfahren u. a. von Anfang an so zu wählen, daß sie möglichst gleichartig sind, um so die an sich unvermeidlichen Verschiedenheiten gleich zu Beginn klein zu halten und einen weitgehend gleichmäßigen Ablauf der Vorgänge schon aus diesem Grunde zu gewährleisten. Allmählich aber werden die Teile des Ganzen „so verschieden, daß sie in verschiedener Richtung sowohl nach ihrem Lebenstempo als auch nach ihrer relativen Widerstandsfähigkeit gegenüber dem Milieu auseinandergehen“. „Das aber führt unweigerlich zu einer mehr oder minder schnellen oder langsamen Desorganisation, je nach der Summe der gegebenen Bedingungen“<sup>1</sup>.

a) Die Festigung. Aus diesen Tatsachen leitet sich das Bestreben aller Organisationen ab, die einmal getroffenen Maßnahmen zu erhalten, die einmal gerichteten und geleiteten Kräfte und Widerstände nach den vorgefaßten Plänen und Gedanken in den alten Bahnen festzuhalten und so eine größtmögliche Beharrlichkeit aller getroffenen Anordnungen zu gewährleisten. Zwar ist eine Anpassung an die stetig sich ändernden äußeren Bedingungen um so leichter, je beweglicher und selbständiger die einzelnen Teile sind. Aber diese anpassungsfähige Beweglichkeit ist für die Durchsetzung des letzten Betriebszieles, das durch die Organisation erreicht werden soll, nicht immer zweckmäßig<sup>2</sup> und gestattet ebenso leicht eine Zerreißung der Teile. Der Organisator hat also Vorkehrungen zu treffen, um die Fülle der zunächst fast verwirrend anmutenden Anordnungen, Handlungen und Gedankengänge zu festigen und zu erhalten: Er schafft Gesetze, Satzungen, Dauervorschriften, gibt technische und taktische Richtlinien, um so ein festes Skelett, ein Gerüst zu haben, an das sich die einzelnen betrieblichen Vorgänge halten und klammern können.

Beispielsweise gibt das Handelsgesetzbuch (HGB. § 192) für die A.-G. Vorschriften über die Satzung, deren Zweck die Festlegung der Stellung des Betriebsverbandes zu seinen Mitgliedern und der internen Befugnisse der Verbandsorgane<sup>3</sup> ist. Sie muß enthalten: neben Firma und Sitz der Gesellschaft, Gegenstand des Unternehmens, Höhe des Grundkapitals und der einzelnen Aktien, die Art der Bestellung und Zusammensetzung des Vorstandes, die Form der Berufung der Generalversammlung der Aktionäre, die Form der von der Gesellschaft herausgegebenen Bekanntmachungen; daneben sind freiwillige Bestimmungen über die Auflösung der Gesellschaft u. ä. üblich. Ähnlich sind für Gesellschaften mit beschränkter Haftung (in § 3 GmbH.-G.) und Genossenschaften (§§ 6—8, Gen.-Ges.) Satzungen gesetzlich vorgeschrieben. Im übrigen ist jedoch die Aufstellung der Satzungen für Wirtschaftsbetriebe von staatlichen Vorschriften grundsätzlich unbeeinflusst gelassen worden. In vielen Fällen, in denen ein sehr starkes Interesse der Öffentlichkeit vorliegt, ist allerdings eine Genehmigungspflicht der ersten Satzung oder einer Satzungsänderung oder zum mindesten die Registrierung vorgesehen; nur in einigen Fällen ist unmittelbar durch staatlichen Akt eine Satzung verfügt worden (Reichsbahngesellschaft, Reichsautobahnen, Deutsche Siedlungsbank, Preußische Staatsbank, Zündwarenmonopolgesellschaft u. a.)

Stärker als die Satzung (oder der Gesellschaftsvertrag), die lediglich die rechtliche Form und die Beziehungen zwischen den Besitzern am Betriebe und deren Organen regelt, greift die Arbeitsgesetzgebung (durch die Gewerbeordnung, das frühere Betriebsrätegesetz und das jetzige Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit) in die Festlegung der betrieblichen Beziehungen ein; ihr Niederschlag erscheint den Betriebsangehörigen sichtbar in der Betriebsordnung.

Neben diesen durch den Gesetzgeber beeinflussten Vorschriften, durch die der unmittelbare Einfluß der Öffentlichkeit eindeutig gekennzeichnet wird, erläßt der

<sup>1</sup> Bogdanow: Bd. I, S. 31.    <sup>2</sup> Bogdanow: Bd. II, S. 131/32.

<sup>3</sup> Huber: S. 37.



Betrieb aus eigener Machtvollkommenheit eine Fülle von mündlichen, schriftlichen und schaubildlichen Verhaltensmaßregeln, Dienst- und Arbeitsanweisungen, Verfügungen, Mitteilungen, Rundschreiben usw., die alle dem Zweck einer Festigung und Stützung der betrieblichen Arbeitsgestaltung dienen<sup>1</sup>. Vom Befehl über den Auftrag und den Vorschlag bis zur Bitte sind alle Möglichkeiten der Willensübertragung gebräuchlich, von der allgemeinen Richtlinie bis zum letzten Handgriff sind alle Arbeitsvorgänge festgelegt, um einmal gehabte Vorstellungen und verwickelte und wertvolle Gedanken oder einmal angestellte Untersuchungen auf einen breiteren Kreis von Personen zu übertragen und vor der Vergessenheit und der Verwirrung und Verfälschung zu bewahren.

Der gesamte Arbeitsprozeß, der — als Ganzes und in seinen einzelnen Teilen — in einem vollständigen System von Vorschriften schon im Geiste besteht, ehe er im einzelnen Falle begonnen wird<sup>2</sup>, wird nunmehr auf einzelnen Blättern und Karten schriftlich niedergelegt und skizziert. Auf diese Weise entsteht das eindrucksvolle Hilfsmittel der organisatorischen Stützung gewissermaßen als das Gerippe, das jede Organisation aufrecht erhält und festigt, das Vordruckwesen im Betriebe<sup>3</sup>. (Im weiteren Sinne würden natürlich sogar alle Buchstaben und Zeichen, welche eine schriftliche Fixierung von Gedankengut ermöglichen, hierher zu rechnen sein, doch soll hier nur als betriebsorganisatorisch eigenartig das Vordruckwesen behandelt werden.) Der Vordruck ist eine einheitliche Anordnung von Texten und Spalten zwecks Bekanntgabe oder Aufnahme bestimmter Betriebsvorgänge<sup>4</sup>, welche es ermöglicht, „daß sich regelmäßig wiederholende Geschäftsvorfälle . . . in einer ein für allemal festgelegten Form“<sup>5</sup> durchgeführt werden und es gestattet, die Abwicklung von Arbeitshandlungen und die Erledigung von „Mitteilungen in der geringstmöglichen Zeit zu erfüllen“<sup>6</sup>. Seine wesentlichen Vorzüge sind: Verringerung der Denkarbeit und Verringerung der Schreibeinheit<sup>7</sup>; seine wesentlichste Wirkung jedoch ist die Zwangläufigkeit, die bewußte Beschränkung aller persönlichen Zutaten und Zufälligkeiten außer den vorbedachten und gewollten und daraus — als Endwirkung — die Zurückdämmung von Fehlern und persönlichen Eigenheiten, die dem organisatorischen Betriebszweck widersprechen. Kennzeichnende Vordrucke, die die Zwangläufigkeit des Vollzugs sichern, sind zum Beispiel der Kassenzettel im Warenhaus, auch die Auftragskarte und der Materialentnahmeschein im Fabrikbetrieb<sup>8</sup>, die Effektenabrechnung in der Bank. Unbedingtes Erfordernis ist naturgemäß Klarheit und Eindeutigkeit der Anordnung und genaueste Anpassung an den gewollten Betriebsablauf. Eine ungenaue oder überlebte Einstellung des Formularwesens ergibt den Formular-Schematismus in Abwandlung der bekannten „Macht des toten Buchstabens“, welcher die Überfälligkeit oder zeitliche Sinnlosigkeit von Befehlen oder Anordnungen ausdrückt, die zur Zeit ihrer Ausgabe höchst zweckmäßig und sinnvoll gewesen sein mögen.

Neben der Arbeitersparnis und dem Zeitgewinn<sup>9</sup> ist der Gedanke, sich gegen Unkenntnis, Unachtsamkeit, fehlendes Verständnis oder mangelndes Feingefühl

<sup>1</sup> Über Schaubilder s. Alford-Frölich: Abschnitt Schaubilder.

<sup>2</sup> Sombart: Hochkapitalismus, S. 908.

<sup>3</sup> Als die geschlossenste Darstellung ist der Abschnitt: Vordrucke von Stillmann in Alford-Frölichs Handbuch für industrielle Werkleitung (S. 95/133) anzusehen; er ist vom Bearbeiter auf deutsche Verhältnisse umgearbeitet worden.

<sup>4</sup> le Coutre-Thoms: Orlex, S. 530. <sup>5</sup> le Coutre: Betriebsorganisation, S. 31.

<sup>6</sup> Prelinger: Arbeitsgestaltung im Büro, S. 18.

<sup>7</sup> le Coutre-Thoms: Orlex, S. 530/31.

<sup>8</sup> Siehe Seyffert: Der Mensch als Betriebsfaktor, sowie Karsten: Organisation und Leitung technischer Betriebe.

<sup>9</sup> Den übrigen Prelinger sicherlich zu Unrecht als ausschlaggebend ansieht.

(dieses vor allem bei Vordrucken, die die Verbindung mit der Außenwelt herstellen) zu schützen, ein maßgebliches Motiv ihrer Einführung und weiten Verbreitung. Vor allem die Schriftstücke, welche eine rechtswirksame und wirtschaftlich erhebliche Bindung herbeiführen, dürfen nicht dem Zufall der mehr oder minder sachverständig oder sorgfältig arbeitenden unteren Betriebsmitglieder überlassen bleiben. Der bestmögliche Sachverstand, die größte Erfahrung und peinlichste Genauigkeit des Arbeitens braucht nur an einer einzigen Stelle, unter Umständen nur bei einer einzigen Person vorhanden zu sein und kann durch den Vordruck beliebig vervielfältigt und zeitlich erhalten werden<sup>1, 2</sup>.

b) Die Straffung. (Zentralisation und Dezentralisation.) Die Begriffe Zentralisation und Dezentralisation werden nicht eindeutig in der organisatorischen Praxis verwendet: Zentralisation heißt zunächst nichts weiter als Einheitlichkeit: sie kann sich demnach sowohl auf die Einheitlichkeit des die Organisation beherrschenden Willens und der durch ihn ausgelösten Handlungen, als auch auf die räumliche Einheitlichkeit der einzelnen Betriebsteile beziehen. Voraussetzung für die Forderung nach Zentralisation ist also das Vorhandensein einer gewissen Vielgestaltigkeit und Mannigfaltigkeit, sei es der Personen, der Willensvorgänge, der äußeren Formen, der Handlungsweisen u. a. Dabei ist zu beachten, daß der Unterschied zwischen Einheitlichkeit und Vielgestaltigkeit nur gradueller, aber nicht grundsätzlicher Art ist. Die Gegensätze zwischen Zentralisation und Dezentralisation entstehen da, wo eine Vielheit von Vorgängen und Meinungen möglich ist, sind aber eigentlich schon bei den verschiedenen Gedankengängen zweier Personen vorhanden; es ist im Grunde die Frage der Durchsetzung eines zentralen Willens<sup>3</sup> bei einer Mehrzahl von anderen Willensmöglichkeiten.

Sehr häufig sind auch die jeweiligen wirtschaftlichen Verhältnisse für die mehr zentralistische oder mehr föderalistische Organisationsform maßgebend. Bei ungünstigen Vorbedingungen, bei starken Gegenwirkungen innerer und äußerer Art, bei Vorhaben, die unter schwierigen Verhältnissen durchgeführt werden müssen oder sollen, in Tiefkonjunktur- und Krisenzeiten, bei scharfem Wettbewerb, gedrückten Preisen, vergleichsweise geringem Vorrat an Arbeitskräften, Materialien und Arbeitsmitteln, kurz überall da, wo die zur Verfügung stehenden Mittel ein starkes Mißverhältnis zu dem gewollten Erfolg aufweisen, ist der zentralistische Organisationstyp am Platze. Dagegen ist bei günstigen Vorbedingungen die größere Selbständigkeit der Teile vorteilhafter, da sie eine freiere Entfaltung und Entwicklung und dadurch eine bessere Ausnutzung aller natürlichen wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Möglichkeiten gestattet<sup>4</sup>. Hieraus erklärt sich die wirr anmutende Entwicklung der wirtschaftlichen Gebilde in Zeiten der Aufwärtsentwicklung und das Bestreben nach Vereinheitlichung, Zentralisation bei schrumpfender Wirtschaftslage, wodurch es ermöglicht wird, daß die fester zusammengefügte Teile sich länger gegen zerstörende Einwirkungen behaupten können.

Entsprechend dieser Vieldeutigkeit und Verschwommenheit des Begriffs ist der Fragenkreis der Zentralisation bisher nicht immer klar erkannt worden. Wenn ein Betrieb bei wachsender Größe Sorgen um die Beschaffung der Arbeitsmittel (Rohstoffe, Arbeiter, Einlagen bei Banken usw.) hat oder einen größeren Abnehmerkreis braucht, so gliedert er sich Einkaufsfilialen, Depositenkassen und Zweigbanken, Nebenwerkstätten, Verkaufsvertretungen usw. an. Die Abbau-

<sup>1</sup> Siehe le Coutre: Betriebsorganisation, S. 32.

<sup>2</sup> Auf die Ausgestaltung der Vordrucke einzugehen, ist hier nicht möglich; eingehende Unterrichtung über diese Frage ist zu finden bei Prelinger: S. 43—52, RKW-Handbuch der Rationalisierung.

<sup>3</sup> Siehe Mahlberg: Die Betriebsverwaltung, Sammelband, S. 18ff.

<sup>4</sup> Siehe Bogdanow: Bd. I, S. 180ff., betr. „konjunkte“ und „disjunkte“ Struktur.

betriebe sind aus natürlichen geologischen Verhältnissen heraus immer zur Mehrgliedrigkeit vorbestimmt — sofern sie eine bestimmte Größe annehmen wollen. Das bedeutet an sich zwar nur eine rein örtliche Dezentralisation, womit jedoch keineswegs auch eine sachliche Dezentralisation verbunden ist; im Sinne der Erhaltung eines einheitlichen Arbeitsvollzugs und Ertragsträgers ist vielmehr gerade bei örtlicher Dezentralisation die sachliche Zentralisation zwingend geboten. Es zeigt sich also, daß auf die räumliche Zentralisation die Betriebsgröße oft maßgebenden Einfluß hat<sup>1</sup>, doch ist dieser Einfluß in den einzelnen Geschäftszweigen nicht gleich: Banken können sowohl zentralistisch (Reichskreditgesellschaft, Berliner Handelsgesellschaft) als auch dezentralistisch (Filialbanken) als Großbanken bestehen; die Art der Geschäfte (ob Groß-, Mittel- oder Kleinkredite, Emissionen usw.) und die Art der Geldbeschaffung spielen hier eine große Rolle. Überall, wo eine große Anzahl von kleinen Geschäftshandlungen über ausgedehnte Gebiete vorgenommen werden soll, ist das Bestreben zur räumlichen Dezentralisation vorhanden (Warenhäuser, Massenfiliunternehmungen, Fabrikverkaufsstellen u. a.). Doch zeigt auch auf diesem Gebiet das Beispiel des Versandgeschäfts die starke Abhängigkeit von der Geschäftstechnik. Ein scharfer Schnitt zwischen räumlicher und sachlicher Vereinheitlichung ist also nicht zu führen.

Vielmehr spitzt sich die räumliche Zentralisation auf die Frage der optimalen Betriebsgröße zu, hängt also letztlich auch von der Kostengestaltung ab. Aus technischen Gründen streben Fertigungsbetriebe bis zu einem gewissen Grade, der nach der Branche verschieden ist<sup>2</sup>, zur räumlichen Einheit. Die Zusammenschlüsse und Angliederungen in Form von Konzernen, d. h. die Zusammenfassung mehrerer räumlich verteilter Betriebe oder Unternehmungen unter eine gemeinsame und einheitliche Leitung verwirrt jedoch auch diese Entwicklung. Der Konzern stellt immer eine räumlich dezentrale, sachlich aber mehr oder minder zentrale Organisationsform dar. Der Grad der Zentralisierung kann dabei von so gut wie allen betrieblichen Bedingungen abhängen<sup>3</sup>: von der örtlichen Verteilung an sich und der Größe der Entfernungen, von den Personen, von der Branche, von der Fertigungs-, Verwaltungs-, Einkaufs- oder Absatztechnik, von der Art und der Wertigkeit des Erzeugnisses, von der Finanzierung usf. Immer werden die Geldpolitik und als Mittel dazu das Rechnungswesen, ferner die Beschäftigungsverteilung, die Investitionspolitik und in vielen Fällen auch die Beschaffungspolitik zentral geleitet<sup>4</sup>. Dabei ist es natürlich nicht notwendig, daß all diese Stellen auch örtlich zentral liegen; vor allem Einkauf, Verkauf und Rechnungswesen können größtenteils räumlich verteilt, etwa bei den Werken, liegen; dies zum Beispiel dann, wenn es sich um verschiedenartige Erzeugnisse handelt, bei denen eine innige Zusammenarbeit zwischen erzeugenden und verkaufenden Stellen notwendig ist<sup>5</sup> (vgl. auch die Zusammenfassung der syndizierten Erzeugnisse der Vereinigten Stahlwerke in besonderen zentralen Verkaufsgesellschaften (s. S. 159), während der Verkauf der Spezial-Werkstättenerzeugnisse bei den Werken verblieb). Wenn heute starke Gründe der verschiedensten Art, zum Beispiel Gegengeschäfte, Ausnutzung aller Preismöglichkeiten und Erfahrungen, planmäßige Forschung u. ä. für die Einkaufszentralisierung angeführt werden, so geht daraus deutlich die Neigung zur Zentralisierung bei steigenden Schwierigkeiten hervor.

<sup>1</sup> Walb: Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre, S. 20.

<sup>2</sup> Siehe hierzu Beste: Die optimale Betriebsgröße, der auf S. 55—69 eine Darstellung der Branchenverschiedenheiten in dieser Hinsicht gibt, die sich vorwiegend auf die Ergebnisse des Enquête-Ausschusses stützt.

<sup>3</sup> Beste: Verwaltungsaufbau und betriebliches Rechnungswesen. Festschrift Schmalenbach, S. 110/11.

<sup>4</sup> S. hierzu Bergmann: Festschrift Schmalenbach: S. 293ff.

<sup>5</sup> Dinkelbach: S. 1147.

So günstig jedoch einerseits eine einheitliche Einrichtung und Durchführung gleicher Arbeitsgänge sich auswirkt, sie darf nicht zu weit getrieben werden und zu sehr in die Führung des laufenden Betriebes eingreifen, da dadurch die persönliche Entschlußkraft gelähmt und Reibungen geschaffen würden, weil besonders bei sehr vielseitigen und wechselnden Arbeiten eine natürliche Ausgleichung und Einordnung sehr schwer zu erreichen ist. „Zentralisieren heißt, die . . . Führung durch Selbstbeschränkung machtvoller machen<sup>1</sup>.“ „Freiheit in der Sache, Zwangsläufigkeit in der Form, Einheitlichkeit im System, Selbständigkeit in der Anwendung, Zentralisation des Arbeitsganges, Dezentralisation der Leistung“<sup>2</sup> kann daher als zweckmäßigste Lösung angesprochen werden.

In den Spielarten der sachlichen Zentralisation, d. i. der Begrenzung von Freiheit und Selbständigkeit, sind erhebliche Unterschiede des Grades festzustellen<sup>3</sup>:

a) Es werden nur Richtlinien über allgemeine Fragen ausgegeben, die den Gesamtbetrieb angehen; die Abteilungen oder Teilbetriebe gestalten die Richtlinien aus und führen sie selbständig durch; alle nur die Teile angehenden Angelegenheiten werden unabhängig erledigt (bei I. G. mit weitgehender rechtlicher und wirtschaftlicher Selbständigkeit der Mitgliedsbetriebe: Siemens-Rhein-Elbe-Union<sup>4</sup>, Schultheiß-Ostwerke-Kahlbaum<sup>5</sup>).

Meist wird ein Gemeinschaftsausschuß gebildet, der Auskünfte verlangen kann und Einblick in die Bücher hat, Austausch von Betriebserfahrungen, Richtlinien für gemeinsamen Ein- und Verkauf und Finanzplan sowie Grundsätze und Anweisungen für Behandlung und Durchführung einzelner Geschäfte.

b) Außer allgemeinen Richtlinien werden auch besondere Fragen der einzelnen Betriebe geregelt, zum Beispiel Fragen der Neuaufnahme von Geschäften, Neueinrichtungen und Neubeteiligungen, Aufnahme von Anleihen usw., kurz alle Geschäfte, die den normalen Rahmen überschreiten, werden beaufsichtigt.

c) Alle gemeinsamen Angelegenheiten werden nach festgelegten Richtlinien behandelt, während im übrigen alle Betriebsteile frei handeln, zum Beispiel gemeinsamer Einkauf, insbesondere für Stoffe, die alle Teile verbrauchen, gemeinsame Werbung und Verkauf, Finanzwesen.

d) Zentralisierte Erledigung gemeinsamer Aufgaben, sowie Richtlinien für alle übrigen Aufgaben, zum Beispiel bei Auftragsverteilung, Lohngestaltung, Finanzierung und sozialen Angelegenheiten<sup>6</sup>.

Bei Einzelunternehmungen ist dieser Grad als gemeinsame Leitung bestimmter Sachgebiete durch das Kollegium und Einzelerledigung der Ressorts zu erkennen, zum Beispiel die Einheitlichkeit der Verwaltung wird durch den Generaldirektor überwacht, im übrigen besteht selbständige Leitung der Ressorts durch Abteilungsdirektoren; dabei sind mehrere kleine Unterschiede insofern möglich, als der Generaldirektor völlig frei von laufender Arbeit sein kann (Gasmotorenfabrik Deutz)<sup>7</sup> oder auch ein eigenes Ressort hat (Roddergrube A.-G.)<sup>7</sup>.

e) Sowohl die gemeinsamen als auch wichtige Angelegenheiten der einzelnen Abteilungen werden straff zentral geführt, dagegen besteht noch volle Freiheit in einzelnen Sachgebieten oder auch zum mindesten lediglich der Zwang zur Einhaltung bestimmter Richtlinien. Dies ist zum Beispiel der Grundsatz der Organisation bei den Vereinigten Stahlwerken A.-G., der als „betriebliche (soll wohl heißen: technische) Dezentralisation und verwaltungstechnische Zentralisation“ bezeichnet wird<sup>8</sup>.

Hier ist der Verkauf im allgemeinen straff zentralisiert (Syndikatserzeugnisse!), nur die Werkstättenerzeugnisse haben noch Freizügigkeit bei den Werken behalten. Diese Entwicklung wurde durch den vor 2 Jahren vorgenommenen Umbau noch verfeinert und vertieft durch „Abgrenzung der Verantwortung und Wiederherstellung der vollen Verantwortung weniger Einzelpersönlichkeiten“<sup>9</sup>. Die Dezentralisation der Werksbetriebe wurde durch weitgehende wirtschaftliche und völlige juristische Verselbständigung gesteigert, wodurch nicht nur wirt-

<sup>1</sup> Theisinger: Die Führung der Unternehmung als organisatorisches Problem. Z. f. B. H. 11 (1933), S. 660.

<sup>2</sup> Vogt: Bd. I, S. 76, der auf Rohwaldt in Maier-Rothschilds Kaufmannspraxis, Bd. II, S. 925ff. zurückgreift.

<sup>3</sup> Nach Beste: S. 101ff.

<sup>4</sup> Rosendorff: Die rechtliche Organisation der Konzerne, S. 16ff.

<sup>5</sup> Rosendorff: S. 138ff.

<sup>6</sup> Zwischen Siemens-Halske und Siemens-Schuckert. Enquête-Bericht, S. 410.

<sup>7</sup> Seuthe: Die Gliederung der Verwaltung in der westdeutschen Großindustrie.

<sup>8</sup> Siehe Deutsche Bergwerks-Zeitung vom 3. Juni 1932.

<sup>9</sup> Vögler auf der außerordentlichen Generalversammlung am 26. November 1933.

schaftliche, sondern auch soziale (Benachteiligung der einzelnen Bezirke in steuerlicher und wirtschaftlicher Hinsicht, mangelnde Werksverbundenheit) Mängel behoben werden. Die jetzige Dachgesellschaft der Vereinigten Stahlwerke A.-G. regelt nur noch solche Aufgaben, die „aus Gründen der Zusammengehörigkeit, der Ersparnis usw. eine einheitliche Regelung erfordern . . . vor allem das Gebiet des Finanzwesens, das zentral bearbeitet werden muß, wenn auch die Verantwortung für das Ergebnis finanzieller Aufwendungen auf den Werken den betreffenden Werksleitungen übertragen wird“<sup>1, 2</sup>. Auch der Erfahrungsaustausch auf den Gebieten der Forschung, des Selbstkostenwesens, der Statistik, des Betriebsvergleichs, sowie die Zusammenfassung und Überwachung der Neubauten, die Bearbeitung von Verbands-, Tarif- und Verkehrsfragen, bestimmte Einkaufsfragen, vor allem Rohstoffbezug, werden zentral bearbeitet werden (vgl. das Schaubild in Band I, S. 98/99).

Als Vorteile einer straffen Anordnung sind anzuführen :

- a) große Sachkenntnis, da genaueste Einarbeitung in die weitgehend gleichen Arbeitsgänge möglich ist; daraus
- b) geringere zum mindesten aber scharf berechnete Lohnkosten, da ungleichmäßige Arbeitsverteilung und Arbeitsleistung zurückgedämmt und eine schärfere Leistungskontrolle durchführbar wird;
- c) der Ablauf des Betriebes erfolgt selbsttätig, laufende Kontrollarbeit übergeordneter Organe kann eingeschränkt werden;
- d) bessere Einarbeitung des Personals, da bis ins einzelne gehende Richtlinien aufgestellt werden können;
- e) Erkennung und Zusammenfassung und Sammlung gleichartiger oder ähnlicher Abläufe mit dem Ziel der maschinellen Erledigung.

Dabei ist jedoch zu beachten, daß die einzelnen Betriebsstufen verschieden straff geführte Arbeitsvollzüge haben können; die untersten Ausführungsorgane arbeiten im Grunde immer nach genauen Anweisungen. Für den Grad der Straffung ist maßgebend, welche Entscheidungen bei den einzelnen Zwischengliedern verblieben sind, und wo der letzte Rest von Selbständigkeit aufhört.

So unterschiedlich die Gründe für und gegen eine Zentralisation oder Dezentralisation sein mögen, als wesentlichster und oft ausschlaggebender Leitgedanke wird immer die Möglichkeit einer besseren Sicherung des gesamten Betriebsablaufs durch Kontrolle und Revision, vor allem beim betrieblichen Rechnungswesen zu erkennen sein<sup>3</sup>. Das trifft nicht nur bei örtlich vielgliedrigen Betrieben (Konzernen, Filialbetrieben) sondern auch innerhalb der örtlich beieinander liegenden Betriebe zu. So ist trotz der 200 Läger, welche die Henkel & Co. A.-G. (Persil) in Deutschland unterhält, der Vertrieb straff in Düsseldorf zusammengefaßt; von dort erfolgt die Bestellung der Vertreter, die Einteilung der Bezirke und die Überwachung. Allerdings ist dies hier besonders gut möglich, weil die Erzeugnisse so gut eingeführt sind, daß eigentlich nur bei der Einrichtung eines neuen Geschäfts eine Neueinführung in Frage kommt, im übrigen aber immer nur Führung zu halten ist<sup>4</sup>.

Daß im einzelnen allerdings kaum über die Frage der Zentralisation oder Dezentralisation anders als nach genauer Abwägung auch der geringst anmutendsten Kleinigkeiten geurteilt werden kann, soll durch ein Beispiel erläutert werden: Ob das Kassenwesen eines Warenhauses mehr oder minder örtlich dezentralisiert werden soll, hängt nicht nur von technischen Erwägungen und von Kontroll- und Sicherheitsüberlegungen, sondern auch von der Leistungsmöglichkeit ab. Zwar wird der Verkaufsvorgang durch die Trennung von Verkäufen und Kassieren beschleunigt, aber der besondere Zahlungsvorgang an der Kasse bedeutet einerseits eine zusätzliche Belastung des Käufers und andererseits die Notwendigkeit der Warezubringung, aber auch die Möglichkeit einer nochmaligen Kontrolle für den Betrieb. Die Einrichtung der Sofortkassen soll für den Kauf von Kleinigkeiten unter Verzicht auf nochmalige Kontrolle der Kundschaft entgegenkommen und

<sup>1</sup> Vögler auf der außerordentlichen Generalversammlung am 26. November 1933.

<sup>2</sup> Ebenso Bergmann, S. 306.

<sup>3</sup> Bergmann: S. 310.      <sup>4</sup> Schmidt: S. 60.

gleichzeitig durch Zusammenlegen von Verkauf und Verpackung kostensparend wirken (Kleinpreisgeschäfte, auch in entsprechenden Abteilungen der Warenhäuser). Eine andere Möglichkeit ist die Einrichtung einer Zentralkasse durch Rohrpostleitungen zu den einzelnen Verkaufstischen: der Betrag wird in Kapseln von der Verkäuferin zur Kasse gegeben, die Kapsel kommt mit Wechselgeld und Quittung zurück<sup>1</sup>. Ein Berliner Kaufhaus hat einige Male den Versuch gemacht, zur Weihnachtszeit sämtliche Kassen in einem zentral gelegenen Raum in der Nähe des Ausgangs unterzubringen, um so einen besseren Verkaufsfluß zu haben. Die dadurch über den Normalbestand notwendig werdenden Läuferinnen und Träger, die Warenfahrstühle usw. verteuerten jedoch die offenbaren Vorzüge derart, daß der Versuch aufgegeben wurde.

c) Die Sicherung und Überwachung der Organisation vollzieht sich auf dem Wege der Kontrolle. An dieser Stelle soll nur auf ihre Bedeutung und Notwendigkeit bezüglich der organisatorischen Formgebung hingewiesen werden. Ihre eigentliche Behandlung erfolgt in D II.

## VI. Die Leitung.

**Vorbemerkung.** Alles menschliche Gemeinschaftshandeln, besonders das be-  
wußt auf die Organisation bestimmter, betrieblicher Zweckaufgaben gerichtete,  
setzt einen Initiator voraus, einen Antrieb, der die gedankliche Vorarbeit leistet  
und sie zu einem bestimmten Plan zusammenfaßt, aber ferner auch die not-  
wendige Macht, d. h. die Verfügungsgewalt über menschliche und sachliche  
Arbeitsmittel und Kräfte, um diesen vorbedachten Plan durchzusetzen und die  
Menschen, Mittel und Verfahren nach den bezeichneten organisatorischen Spiel-  
regeln zu handhaben. Macht ist jede Wahrscheinlichkeit oder Möglichkeit, einen  
Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen<sup>2</sup>; aus ihm leitet sich die Herr-  
schaftsgewalt ab, welche das Vorhandensein günstiger Vorbedingungen zum Ge-  
horsam im Falle eines Befehls bedeutet<sup>2</sup>. Diese Vorbedingungen sind notwendig,  
um die fortlaufende Befolgung und Durchführung der organisatorischen Anord-  
nungen und Verfahren zu erzwingen, was wieder nur durch einen Verwaltung-  
stab, durch ein System von über- und untergeordneten Personen möglich ist,  
welche durch eine — geistig, geldlich oder sonstwie bestimmte — Übereinstimmung  
der Ziele mit dem Führer verbunden sind<sup>3</sup>.

Diese Macht leitet sich im Wirtschaftsbetrieb ab aus dem Eigentum an den Ar-  
beitsmitteln und Geräten einerseits, welche wiederum als Recht des Inhabers auf Be-  
triebsführung, d. h. auf die kaufmännische, organisatorische, technische Leitung  
aus der reinen Sachherrschaft des Eigentumsrechts entspringen<sup>4</sup>. Daneben jedoch  
ist die Direktionsgewalt (auch Befehls-, Weisungs- oder Anordnungsgewalt ge-  
nannt) als Summe der einseitigen Befugnisse des Betriebsinhabers gegenüber der  
Gefolgschaft auf Grund des Arbeitsverhältnisses wichtig; auch sie leitet sich letzt-  
lich aus der heute geltenden Eigentumsordnung ab und liegt begründet in dem  
Wesen der abhängigen Arbeit überhaupt<sup>5</sup>. Zweck des Direktionsrechtes ist es,  
„die vertraglich bereitgestellte Arbeitskraft so zu verwerten, wie es der Gesamt-  
arbeitsvorgang eines bestimmt organisierten Wirtschaftskörpers verlangt“<sup>6</sup>, es er-  
streckt sich demnach über Gegenstand, Ausführung, Umfang, Ort und Zeit der  
Arbeitnehmerleistung<sup>7</sup>; ferner über die Eingliederung in den Betrieb, d. i. Schutz

<sup>1</sup> Seyffert, der dieses Verfahren mitteilt, stellt auch fest, daß es sich nicht eingebürgert hat.

<sup>2</sup> Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. G. d. S. III. Abtlg., S. 28 und 122.

<sup>3</sup> Weber, Max: S. 154.

<sup>4</sup> Stenschke: Das Direktionsrecht des Arbeitgebers, S. 4.

<sup>5</sup> Stenschke: S. 7.

<sup>6</sup> Stenschke: S. 10.

<sup>7</sup> Kaskel: Arbeitsrecht, S. 110ff.

des Arbeitnehmers, Sicherheit und Ordnung des Betriebes, Verhalten im Betrieb und unter gewissen Bedingungen außerhalb des Betriebes (bei Lehrlingen), sowie auf das Hausrecht<sup>1</sup>. Allerdings sind der Direktionsgewalt durch die Grenze des Betriebes selbst und durch allgemeine und besondere Schutzgesetze, durch vertragliche Bindungen und das Mitberatungsrecht der Betriebsvertretung zeitweilig erhebliche Grenzen gesetzt worden; das durch die nationale Erhebung kräftig auftretende Führungsbedürfnis hat jedoch neuerdings wieder zu einer Stärkung der Gewalten geführt.

Aus vielen Gründen haben sich die verschiedenen Formen der Herrschaftsübertragung durch Trennung der Eigentumsgewalt von der Herrschaftsgewalt entwickelt, welche als Bevollmächtigung, Verpachtung, Beteiligung usw. bekannt sind. Der Eigentümer bleibt zwar im Genuß seines Vermögens, aber er überträgt die daraus abgeleitete Betriebsführungs- und Direktionsgewalten auf andere Personen, die ihm geeignet erscheinen und unter Umständen vorher einer gewissen Auslese unterworfen wurden. Die Verbindung dieser Tatsache mit dem Gedanken der erweiterten Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten hat dann zu anderen Gesellschaftsformen geführt: Aktiengesellschaft, Gewerkschaft, Gesellschaft m. b. H., Genossenschaft usw. Dadurch entstanden wiederum ganz neuartige Fragen der Beziehungen zwischen der herrschenden und der vollziehenden Gewalt.

Die Größe der Betriebe macht es meist unmöglich, daß die Leitung über all und jedes unterrichtet ist oder jede Kleinigkeit selbst anordnet; vielfach herrscht bei den unteren Stellen gewohnheitsmäßiges Handeln vor, wobei hinsichtlich der Leitung, vor allem in kaufmännischen Betrieben, die Neigung entsteht, „Entscheidungen an immer niedrigere Dienststellen herunterzugeben“<sup>2</sup>, um sich so für die großen Aufgaben der letzten Entscheidung zu entlasten. Andererseits aber herrscht im büromäßigen Verwaltungsverfahren von seiten der ausführenden Stellen ein starkes Bestreben, alle wesentlichen oder zweifelhaften Entscheidungen an die höheren Dienststellen hinaufzureichen, wodurch wiederum diese mit untergeordneten Fragen zu stark belastet werden würden. Der Ausgleich dieser beiden Strömungen erfolgt durch die Festlegung letzter Instanzen und die Hebung der Verantwortungsfreudigkeit, wobei allerdings sehr genaue Regeln die Voraussetzung bilden.

Im Zuge dieser allseitigen und dauernden Weiterschlebung der Geschäfte geht der größte Teil der organisatorischen Maßnahmen und Entscheidungen auf die eigentlich ausführenden Schichten der Verwaltung über. So werden im Betriebe selbst seitens der vollziehenden Gewalt besondere Stellen oder Personen mit der Planung und Durchführung organisatorischer Maßnahmen beauftragt (Organisationsabteilung), was von Fall zu Fall oder auch fortlaufend geschehen kann; lediglich die letzte Entscheidung und der eigentliche Anstoß zur Ausführung bleibt im allgemeinen der Vollzugsgewalt (der Direktion) vorbehalten. Die organisatorische Leitung tritt also in vielen Fällen von den Organen der Herrschafts- und Vollzugsgewalt getrennt auf; bei diesen Stellen verbleibt lediglich der Anstoß zur Inangriffnahme organisatorischer Handlungen. Der Unternehmer oder Direktor beauftragt den Organisator durch Ernennung oder Berufung, und der Beauftragte hat sowohl die Planung als auch die Leitung, ja oft sogar die eigentliche Ausführung zu erledigen. Dabei kann der Beauftragte sowohl eigener Untergebener sein — in diesem Fall ergeben sich bei der Durchführung kaum Schwierigkeiten — als auch selbständiger Organisator im freien Beruf; endlich ist bei öffentlichen Betrieben sogar eine Beauftragung kraft öffentlichen Rechts denkbar, sofern der beauftragte Organisator als Beamter zu gelten hat.

Die Beauftragung betriebsfremder Organisatoren geht fast immer in Form des

<sup>1</sup> Stenschke: S. 12/17.

<sup>2</sup> Mahlberg: S. 21.

Werkvertrages gegen Entgelt vor sich (auch bei öffentlichen Betrieben), indem ein fest umrissener Auftrag erteilt wird. Sie leidet unter einer gewissen Unkenntnis des Betriebes; die Personen sind mit bestimmten Kenntnissen gewappnet und an bestimmte Aufträge gebunden und müssen sich nun innerhalb kurzer Zeit durch Befragung und Ansehung an Ort und Stelle ein Bild zu machen versuchen über den betrieblichen Aufbau und die betrieblichen und äußerlichen Einflüsse. Daher sind sie auf die Mitarbeit der Angestellten und besonders der leitenden Stellen angewiesen, was wiederum genaue Verhaltensvorschriften für diese Stellen bedingt, damit einmal die zur Verfügung gestellten Unterlagen richtig sind, zum andern auch die gegebenen Anordnungen verabredungsgemäß befolgt werden.

**1. Direktorial- und Kollegialsystem.** Für die Erhaltung der Einheitlichkeit und Geschlossenheit, welche allein ein fortlaufendes und reibungsloses Arbeiten der Organisation gewährleistet, ist eine eindeutige Führung als zentrale Willensbildung erforderlich. Da jede Organisation einem einzigen Zweck dient, kann sie auch nur von einem einzigen Zweckgedanken durchdrungen sein; dieser wird sich in den meisten Fällen auf eine Person zurückführen lassen.

Im Kleinbetrieb oder im Einzelunternehmen, wo nur ein Verfügungsberechtigter auf Grund des Eigentums an den Betriebsmitteln vorhanden ist, ist auch die Frage der Führung und Leitung einfach beantwortet: der Inhaber oder der vertraglich Beauftragte des Inhabers (Pächter, Teilhaber, Geschäftsführer) führt den Betrieb monarchisch, d. h. als Alleinherrscher durch. Zwar können bei der vertraglichen Beauftragung zwischen dem Eigentümer und dem Betriebsführer im Innenverhältnis Schwierigkeiten auftreten, die auch die einheitliche, monozentrische Betriebsführung beeinflussen. Diese ergeben sich vorwiegend aus unterschiedlichen Auffassungen zwischen den beiden Stellen hinsichtlich der „Einheit der Auftragserteilung“, welche besagt, daß jeder Untergebene nur von einer Stelle Befehle empfangen darf<sup>1</sup>. Diese Einheit der Auftragserteilung ist ein unbedingtes Erfordernis der reibungslosen Betriebsführung, „wird sie verletzt, so wird die Autorität geschwächt, die Disziplin gefährdet, die Ordnung gestört und die Stabilität bedroht“. Gerade in Kleinbetrieben aber wird häufig gegen diese Forderung verstoßen: mehrere Brüder befehlen oder der Eigentümer über den Kopf des Geschäftsführers hinweg. Dabei ist durchaus nicht immer mangelndes Verständnis oder schlechter Wille für diese Zweifelt der Auftragsgewalt maßgebend; um Zeit zu gewinnen oder um besser oder schneller verstanden zu werden, evtl. sogar um eine falsche Handhabung sofort abstoppen zu können, gibt der Eigentümer unter Umgehung des Geschäftsführers seine Befehle und erzeugt so Unschlüssigkeit bei den Untergebenen, Reibereien und Unzufriedenheit bei den übergangenen Leitern.

Die Größe der Betriebe mit ihrer Vielzahl der Aufgabengebiete, ihren verwickelten Eigentumsverhältnissen und der sachlichen Unmöglichkeit eines Menschen, die Verhältnisse zu übersehen, hat jedoch überall eine Teilung der Führung notwendig gemacht. Sie ist sowohl durch Spaltung der unternehmerischen Aufgaben als auch durch Aufteilung der Verantwortung vor sich gegangen (Ressortbildung!). Ist also die Tatsache der mehrköpfigen Leitung heute fast überall gegeben, so bleibt zu untersuchen, welche Formen dieser Leitung möglich und vorteilhaft sind.

Das Direktorialsystem als erste Möglichkeit bedeutet die straffe Zusammenfassung aller Machtbefugnisse in einer Person, die entweder als „Direktor“ über den übrigen mit Leitungsbefugnissen ausgestatteten Personen steht (Betriebsleiter, Prokurist, Geschäftsführer usw.) oder aber als „Generaldirektor“ einem Direktorium vorsteht. Alle Verantwortung ruht auf einer Schulter, aller Überblick hängt ab von zwei Augen<sup>2</sup>. Voraussetzung ist, daß die Größe der Verantwortung eine derartige Belastung einer Person überhaupt zuläßt, was heute selten und wohl nur in kleineren Betrieben der Fall ist. Unternehmungen, die „mit fremdem Geld arbeiten, dürfen nicht auf das Zweiaugensystem abgestellt sein. Innerhalb des Betriebes hat die Verfügungsgewalt des einzelnen ihre kollegiale Kontrolle zu finden. Wichtige Entschlüsse dürfen nicht von einzelnen und in Unkenntnis der

<sup>1</sup> Fayol: S. 21.    <sup>2</sup> Leitner: Wirtschaftslehre . . . , S. 73.



übrigen verantwortlichen Organe durchgeführt werden“<sup>1</sup>. Allerdings sind die Übergänge zwischen der direktorialen oder monokratischen Verwaltung und dem kollegialen oder polykratischen System sehr fließend.

Nur wenn die Leitung des gesamten Wirtschaftsbetriebes, d. h. die volle Verantwortung nach innen und außen, in einer Spitze zusammenläuft, herrscht direktoriale Machtvollkommenheit. Es ist natürlich, daß dieser Direktor sich auf Untergebene stützt, daß er Verantwortungsbereiche auf sie überwälzt, daß er sich Hilfsstellen schafft in Form besonderer Sekretariate, Referenten usw., daß er in periodisch und fallweise einberufenen Versammlungen (Konferenzen) kleiner und größerer Gruppen sich Rat holt, ja daß er sich durch ständige Ausschüsse beraten unterstützen läßt. Entscheidend bleibt, daß er allein die Disposition behält, daß er allein alle Betriebsmaßnahmen einleitet und nach Art und Umfang bestimmt<sup>2</sup>.

Demgegenüber besteht das Wesen der Kollegialität in der gleichberechtigten Führung des Betriebes durch mehrere Personen. Form und Grad dieser Gleichberechtigung kann wieder verschieden sein<sup>3</sup>; es sind zu erkennen:

a) Die Primatkollegialität, die der direktorialen Leitung am nächsten steht; es erfolgt kollegiale Beratung unter dem ständigen Vorsitz eines Direktors, der durch Alter, Ansehen, Besitzanteil, besonderes Vertrauen, besondere Geschicklichkeit oder kleine Mehrbefugnisse (z. B. Ausschlag bei Abstimmung) berufen wird (primus inter pares). Diese Form der Kollegialität ist oft der Übergang zum reinen Direktorialsystem und in der Praxis außerordentlich häufig; wenn Alleinzeichnungsrecht mit der Stellung des Primus verbunden ist, kann kaum noch ein Unterschied von der Alleinherrschaft gefunden werden. Die Beschlüsse werden durch Abstimmung gefaßt, wobei der Vorsitzende rechtlich oder gewohnheitsmäßig den Ausschlag gibt.

b) Die Abstimmungskollegialität, welche alle Beschlüsse des aus völlig gleichberechtigten Mitgliedern bestehenden Kollegiums gemeinsam faßt; es muß entweder Einstimmigkeit oder Mehrstimmigkeit vorliegen. Diese Form wird oft gewählt, wenn die Herrschaftsgewalt, vertreten durch den Aufsichtsrat oder einen Ausschuß oder auch eine einzelne Person (etwa der maßgebliche Aktionär oder der Besitzer oder ein Staatsvertreter) sich bestimmte, genau umgrenzte Entscheidungen vorbehalten hat. Diese Entscheidungen müßte dann das Kollegium der übergeordneten Stelle vorlegen<sup>4</sup>.

c) Die Kassationskollegialität ist die Leitung gleichberechtigt nebeneinander wirkender Direktoren mit dem Recht der gegenseitigen Aufhebung und Aufschiebung der getroffenen Entscheidungen durch „Gegenzeichnung“.

d) Die Ressortkollegialität endlich ist ein Leitungssystem — wohl das in großen Betrieben am häufigsten angewendete —, bei dem zwar kollegial entschieden wird, aber die Kollegien nur für bestimmte Ressorts gebildet werden. Jedem Ressortkollegium (etwa für Einkauf, Fertigung, Vertrieb oder Bergwerke, Verfeinerungsbetriebe, Gießereien usw.) steht der Generaldirektor vor; es können auch außerhalb des eigentlichen Direktoriums stehende Personen hinzugezogen werden (besonders sachverständige oder beteiligte oder auch überwachende Personen). In dieser Weise werden die Vereinigten Stahlwerke A.-G. geleitet<sup>5</sup>, indem für die richtigen Ressorts Ausschüsse gebildet werden; die Besonderheit der I. G. Farben besteht darin, daß in den einzelnen Ressortkollegien („Fachausschüssen“) die Angelegenheiten bis zur Spruchreife behandelt und dann dem „Arbeitsausschuß“, der aus einem Vorsitzenden und 25 Mitgliedern gebildet wird, zur letzten Entscheidung vorgelegt werden. Sowohl die Mitglieder des Arbeitsausschusses als auch der Fachausschüsse gehören dem Vorstand an; den Mitgliedern der Fachausschüsse gehen die Sitzungsberichte des Arbeitsausschusses vollzählig zu, zu den Sitzungen werden sie gewöhnlich nicht zugezogen.

Da bei großen Betrieben die Aufteilung der Geschäfte fast ausschließlich nach Fachgebieten erfolgt, erwächst die Notwendigkeit, zur Erhaltung des Zusammenhangs und des Überblicks unter den Direktoren besondere Einrichtungen zu treffen. Im allgemeinen werden gemeinsame Sitzungen in kurzen Zwischenräumen

<sup>1</sup> Solmssen: (Vorstand der DD-Bank) anlässlich eines Vortrages in Frankfurt a. M., nach Dtsch. Bergw.-Ztg. vom 26. November 1932.

<sup>2</sup> Die AEG war früher (unter Deutsch) direktorial geleitet. (Enquête-Bericht I, 3, erster Teil, S. 363.)

<sup>3</sup> Nach M. Weber: S. 158ff.; darauf fußend: Beste: Verwaltungsaufbau und betriebliches Rechnungswesen, S. 99ff.

<sup>4</sup> Die Deutsche Bank hatte diese Leitungsform der vollen Gleichberechtigung; der dienstälteste Direktor übernahm regelmäßig die Leitung der gemeinsamen Sitzungen. (Enquête-Bericht I, 3, erster Teil, S. 362ff.; I, 3, dritter Teil, S. 48.)

<sup>5</sup> Enquête-Bericht I, 3, erster Teil, S. 382/83 und 439ff.

abgehalten, die nach Brauch oder festgelegter Ordnung (seitens des Aufsichtsrats) einberufen werden. Ebenso sind Rundschreiben oder — bei kleinen Betrieben — eine gemeinsame Durchsicht der Tagespost möglich<sup>1</sup>.

Obwohl der direktorialen Leitung unstreitbar erhebliche Vorteile zuzusprechen sind — rasche Entschlußfähigkeit, einheitliche Entscheidungen, starke persönliche Prägung der Organisation usw. — und andererseits der kollegialen Leitung große Nachteile anhaften — Zuständigkeitsstreitigkeiten, Aus- und Gegeneinanderarbeiten, Verringerung der Stoßkraft und Entschlußfreudigkeit u. a.<sup>2</sup>. —, bleibt der Praxis im allgemeinen kaum eine Wahl. Die Größe der Betriebe zwingt zur Kollegialität, wobei eine möglichst weitgehende Selbständigkeit der einzelnen Kollegen angestrebt, aber auch eine ganz besonders verantwortliche Stelle (eine Person oder ein Ausschuß) zu erhalten versucht wird. Auch ist mit dem Direktorialsystem ein schwerer Nachteil verbunden: die unerwünscht starke Abhängigkeit von der Person des Leiters, so daß unter Umständen ohne ihn der Betrieb in Frage gestellt ist. Auch die Fehlführung ist beim Direktorialsystem leichter als beim gleichberechtigten Kollegium<sup>3</sup>, das zudem andere Vorzüge hat: Kritische Durcharbeitung aller Fragen, ruhige Führung, Scheu vor gewagten Geschäften usw.<sup>4</sup>. In letzter Zeit ist oft der Versuch zur Verbesserung der Leitung großer Betriebe gemacht worden; er wird nur über die Verkleinerung der Macht- und Verantwortungsbereiche Erfolg versprechen (s. jetzt die Aufgliederung der Vereinigten Stahlwerke A.-G. und der Linke-Hofmann-Lauchhammer-A.-G. in einzelne selbständige Gesellschaften). Die Einteilung der Geschäfte des Direktoriums nach der Geschäftsordnung ist oft sehr weitgehend; ein Beispiel:

#### Geschäftseinteilung des Vorstandes.

1. Abteilungsdirektoren: Die Leiter der Abteilungen haben die volle Verantwortung für die Ordnung und den geregelten Geschäftsgang auf ihrer Abteilung, sowohl bezüglich sämtlicher Angestellten als auch bezüglich der Arbeitnehmerschaft des Betriebes.

Die technische Oberleitung der Gesellschaft hat die Direktoren der Abteilungen über alle wichtigen Vorgänge und Maßnahmen dauernd zu informieren und auch die . . . .meister der betreffenden Abteilung mit entsprechenden Anweisungen zu versehen.

Zu dem Geschäftsbereich der Abteilungsleiter gehört die kaufmännische Abwicklung aller Bestellungen und Lieferungen für die Abteilung, auch für deren technischen Betrieb.

Bei den im Zentralbüro zu bearbeitenden Angelegenheiten, welche die Bestellung von Maschinen, Neubauten und Umbauten betreffen, ist der Abteilungsleiter zu befragen und vor Erteilung des Auftrages sein Einverständnis einzuholen. Bei Meinungsverschiedenheiten entscheidet der Vorsitzende des Direktoriums oder sein Stellvertreter.

2. Die technische Oberleitung, bestehend aus den Herren . . . . und . . . . , hat die Verantwortung für den gesamten technischen Betrieb in allen . . . . Abteilungen und . . . . Fabriken. Ihr liegt insbesondere die Sorge für die Heranbildung bzw. Heranziehung eines tüchtigen technischen Personals und ferner alle die Herstellung der Ware betreffenden Angelegenheiten und die Erhaltung und Weiterentwicklung aller Betriebseinrichtungen und Anlagen ob. Sie ist bei allen Entschlüssen an die Zustimmung des Vorsitzenden oder seines Stellvertreters, bei solchen von besonders wichtiger geschäftlicher oder finanzieller Tragweite an die des Hauptausschusses gebunden.

3. Die Zentralverwaltung: Der Vorsitzende des Direktoriums, Herr Dr. . . . . , übernimmt — wie in der vom Aufsichtsrat erlassenen Geschäftsordnung festgesetzt ist — die oberste Leitung des Unternehmens. Er bezeichnet entweder im allgemeinen oder von Fall zu Fall diejenigen Angelegenheiten, über die er von den einzelnen Herren Dezernenten informiert zu werden wünscht, bzw. die er selbst bearbeiten oder entscheiden will. — Die Direktoren der einzelnen Abteilungen und die des Zentralbüros sind dafür verantwortlich, daß ihm alle wichtigen Vorgänge des Geschäftsbetriebes zur Kenntnis gebracht werden; der Leiter des Zentralbüros übernimmt insbesondere die Verpflichtung, ihm aus der Post die wichtigsten Schriftstücke vorlegen zu lassen. — Um die Gleichartigkeit der Geschäftsbearbeitung herbeizuführen

<sup>1</sup> Enquête-Bericht I, 3, dritter Teil, S. 49.

<sup>2</sup> Leitner: S. 73.

<sup>3</sup> Theisinger: S. 667.

<sup>4</sup> Siehe hierzu Baumgardt, der die Leitung der ehemaligen Essener Kreditanstalt dergartig kennzeichnet. — Rathenau: Reflexionen, S. 92.

bzw. aufrecht zu erhalten, wird Herr Dr. . . . ., soweit es seine Zeit zuläßt, die einzelnen Fabriken, evtl. auch die Niederlagen in ihm geeignet erscheinenden Zeitabschnitten besichtigen.

Der Verkehr mit dem Aufsichtsrat geht durch ihn, so zum Beispiel die Berichte über die jeweilige Entwicklung und Lage der Gesellschaft, die Einholung der Genehmigung besonders wichtiger Transaktionen usw., selbstverständlich ohne die Rechte des Aufsichtsrats hierdurch zu beschränken.

Der stellvertretende Vorsitzende, Herr . . . ., vertritt Herrn Dr. . . . . in obigen Funktionen. Des ferneren behält er sich folgende Materien als sein Arbeitsgebiet vor: Steuern in Verbindung mit Herrn Dr. K. bezüglich der juristischen, mit Herrn H. bezüglich der kaufmännischen Seite; Versicherungen in Verbindung mit Herrn G., Wohlfahrtseinrichtungen, Tarife, Arbeitsordnung, Generalversammlung der Aktionäre, Allgemeine Personalangelegenheiten (nach Vorbereitung durch Herrn E.).

Herrn X wird die Leitung des Zentralbüros übertragen; hierzu gehören die Personalangelegenheiten des Zentralbüros unter Assistenz von Herrn E.; das gesamte Kassen- und Bankwesen unter Assistenz von Herrn J.; die Buchhaltung der Zentrale unter Assistenz von Herrn St.; die Vorbereitung des Werkstoffeinkaufs in Gemeinschaft mit Herrn Dr. N.; die für die Betriebsabteilung zu beschaffenden Materialien, Kohlen, Futtermittel usw.; ferner die Bearbeitung der Reklame in Gemeinschaft mit Herrn Dr. N., die kaufmännische Leitung der Fabriken in P. und F. in Verbindung mit Herrn G., sowie der Abteilungen A, B, C unter Assistenz von Herrn R., und die Grundstücksverwaltung . . . .straße.

Herr H. übernimmt die Bilanzbuchhaltung und die Aufstellung der Bilanzen in Gemeinschaft mit Herrn St.; die Bearbeitung des Darlehnwesens, die Bearbeitung der Vereinssachen für die Zentrale, ferner die diesbezüglichen Mitteilungen an die Abteilungen nach Rücksprache mit Herrn F. und Herrn G.; die persönlichen Direktoren- und Prokuristenangelegenheiten; die Beobachtung der Bewegungen in der Kundschaft und im Absatz; Steuerangelegenheiten nach kaufmännischer Richtung; Grundstücksverwertung in Gemeinsamkeit mit Herrn G.

usw.

Änderungen der verschiedenen Bestimmungen sowie weitere Spezifikationen bleiben vorbehalten und erfolgen nach Bedarf.

Berlin, den 30. September 19. . .

Kennntnis genommen und genehmigt.

Der Aufsichtsrat der . . . . .

Gez. . . . . Gez. . . . .

**2. Die Bildung von Befugnissen.** Die Übertragung des zentral gebildeten Willens der monozentrisch (oder auch polyzentrisch) geführten Betriebe auf die große Masse der Unterorgane bedarf der Ausbildung eines besonderen Systems von Befugnissen. Befugnisse sind die der höchsten Befehlsstelle zustehenden oder von ihr ab- und weitergeleiteten Rechte, bestimmte Handlungen anzuordnen oder auszuführen. Dieses System von Anordnungs- und Befehlsrechten ist als der eigentlich und stetig fließende Strom des organisatorischen Geschehens anzusehen, als der fortdauernde Anstoß, die Anregung, die immer wieder belebt und vorwärts treibt. Die Zweifelsfrage der Befugnisse ist ihre Wirkung: wie kann es erreicht werden, daß auch in den untersten organisatorischen Gliedern dieser Pulsschlag dauernd und kräftig zu spüren ist? Als das Hauptmittel ist die Ausbildung der Betriebsrangordnung anzusehen, d.h. die Gliederung der im Betriebe tätigen Menschen nach Über- und Unterordnung und die stufenweise Übertragung von Anordnungs- und Ausführungsrechten an die jeweiligen „Instanzen“. Somit soll als Instanz hier die mit einer Befehls-, Willens- und Vertretungsgewalt ausgestattete Betriebsperson oder Personengruppe angesehen werden; ihr stufenförmiger Aufbau ergibt die betriebliche Rangordnung<sup>1</sup> und erfolgt nach der Berechtigung „anzuordnen und anzuweisen, Disziplin zu erwarten und zu verlangen“<sup>2</sup>. Die Tatsache der Instanzenbildung ergibt in folgerichtiger Weiterung den In-

<sup>1</sup> Diese Begriffsbestimmung steht in leichtem Widerspruch zu der Nordsiecks (Die Betr.-Wirtsch. H. 7 (1931), S. 205), welcher die Instanz aus der Aufgabenverteilung ableitet und „disziplinarische Willens- und Vertretungsgewalt für ein Aufgabengebiet“ als konstitutives Merkmal ansieht; die Abweichung wird im Verlauf der Darstellung klar werden.

<sup>2</sup> Briefs: Betriebssoziologie, in: Handw. d. Soziologie, S. 39.

stanzenzug oder Dienstweg, d. h. den „Weg, welchen die von der höchsten Autorität ausgehenden oder an sie gerichteten Nachrichten gehen, indem sie alle Stufen der Rangordnung durchlaufen“<sup>1</sup>. Sowohl die Sicherheit der Befugnisse, die Übermittlung und Benachrichtigung, als auch das Erfordernis einheitlicher Befehlsübermittlung würden bedingen, daß alle Anordnungen den Instanzenweg zu durchlaufen hätten; da er jedoch mit der Größe der Betriebe durch die Zahl der zu durchlaufenden Stufen wächst, würde dieser Weg in den meisten Fällen zu lang sein. Daher wird dem durch die Rangordnung gegebenen System der Unter- und Überordnung (Subordination) die Gleichordnung (Koordination) gegenübergestellt. Es werden bestimmte Stufen der Rangordnung gleichgestellt und mit gewissen Befugnissen „letzter Entscheidung“<sup>2</sup> ausgestattet; diese Stellen letzter Entscheidung können ihre Untergebenen ermächtigen, für Geschäftsvorfälle genau vorher festgelegter Art und begrenzten Umfangs unmittelbar miteinander in Verbindung zu treten. Fast immer ist das Ergebnis dieser Verhandlungen der übergeordneten Dienststelle mitzuteilen, welche in diesem Falle die Funktion des Entscheidungsvorbehalts ausübt.

Neben der Rangordnung, der Senkrechthgliederung des Betriebes nach den Graden der Befehls- und Entscheidungsmacht, steht die Wagerechthgliederung des Betriebes nach Aufgaben (welche aus der Aufgabengliederung [s. S. 144] entstanden ist). Sie ist hier insofern bedeutsam, als durch die Verbindung von Rangordnung und Aufgabengliederung die Zuständigkeiten und damit die Kompetenzen geregelt werden. Kompetenz ist also Willens- und Entscheidungsmacht für den Bereich einer bestimmten Aufgabe. Es ergeben sich somit für jede Aufgabe, jede Abteilung, jedes Fachgebiet bestimmte Instanzen mit festgelegten Zuständigkeiten, so daß also durch die Kompetenz jeder Betriebsperson genau die Stelle sowohl im Aufbau der Rangordnung als auch nach dem Aufgabengebiet angewiesen ist.

Die mit der Kompetenzzuteilung sofort entstehenden Fragen der richtigen Abgrenzung werden im nächsten Abschnitt behandelt werden. Hier soll noch auf das Ausmaß der Rangordnung eingegangen werden. Bei einem Verhältnis von 15 (10) Personen der untersten Aufgabenstufe zu einem Vorgesetzten (etwa Meister und weiter von 4 (5) leitenden Angestellten auf einen Angestellten der höheren Ordnung würden sich folgende geometrische Reihen ergeben<sup>3</sup>:

Fall 1:	Fall 2:
a = 15	a = 10
a <sub>1</sub> = 60	a <sub>1</sub> = 50
a <sub>2</sub> = 240	a <sub>2</sub> = 250
a <sub>3</sub> = 960	a <sub>3</sub> = 1 250
a <sub>4</sub> = 3 840	a <sub>4</sub> = 6 250
a <sub>5</sub> = 15 360	a <sub>5</sub> = 31 250
a <sub>6</sub> = 61 640	a <sub>6</sub> = 166 250
a <sub>7</sub> = 245 760	a <sub>7</sub> = 831 250
a <sub>8</sub> = 983 040	a <sub>7</sub> = 4 156 250
a <sub>9</sub> = 3 932 160	a <sub>7</sub> = 22 881 250
a <sub>10</sub> = 15 728 640	a <sub>8</sub> = 114 406 250
a <sub>11</sub> = 62 914 560	a <sub>9</sub> = 572 031 250
a <sub>12</sub> = 251 658 240	a <sub>10</sub> = 2 860 156 250
a <sub>13</sub> = 1 006 632 960	

Daraus folgt, daß in den größten Wirtschaftsbetrieben die Stufen der Rangordnung sehr eng begrenzt sind, daß also zur sachlichen Sicherung der Befehlsgewalt und der Entscheidungsbefugnisse nur eine überraschend geringe Stufung notwendig wäre (6—8). Ein Vergleich mit praktischen Zahlen ergibt im großen und ganzen die Richtigkeit dieser Rechnung, wobei allerdings Abweichungen sowohl im Hinblick auf die Zahlen der untersten Stufe als auch der übergeordneten

<sup>1</sup> Fayol: S. 281.    <sup>2</sup> Mahlberg: S. 21.    <sup>3</sup> Fayol: S. 45.

vorkommen, die sich ganz nach besonderen Verhältnissen richten; so hat etwa ein Einheitspreisgeschäft mit 3400 Personen 4 Stufen, ebenso ein Warenhaus mit 660 Personen und ein Massenfialgeschäft von 1000 Personen, dagegen ein Fachgeschäft mit 50 Personen nur 2 Stufen. Wenn in zwei Fachgeschäften der Bekleidungsbranche bei 80 Personen ebenfalls 4 und bei 70 Personen sogar 5 Rangstufen vorhanden sind, so scheinen offenbar besondere Verhältnisse maßgebend zu sein<sup>1</sup>. Für industrielle Betriebe ist das gleiche Verhältnis festzustellen: so haben etwa ein Eisenhütten- und Walzwerk und ein Steinkohlenbergwerk mit je rd. 2000 Beschäftigten im kaufmännischen Bereich 3, im technischen Bereich 4 Rangstufen<sup>2</sup>.

Diese Tatsachen sind einerseits für die Untersuchung der Durchsetzung des zentralen Betriebswillens sehr bedeutsam, da sie zeigen, daß nach rein sachlichen Gegebenheiten der Instanzenzug eine durchaus erträgliche Grenze an der Größenordnung findet, zumal er durch die schon erwähnten „letzten Entscheidungsstellen“ und die dadurch bewirkte Gleichstellung bestimmter Stufen gemildert wird. Wichtig werden aber in diesem Zusammenhang noch andere Ursachen, welche in den Betrieben, besonders in den kaufmännischen Bereichen, oft zu übertriebener Rangstufung führen. Erste Folge der verhältnismäßig geringen Stufenreihe der Rangordnung ist naturgemäß eine im Verhältnis zu der Zahl der Beschäftigten geringe Anzahl leitender Stellen: die angeführten Zahlenbeispiele und auch die wirklichen Verhältnisse lassen erkennen, daß selbst die größten wirtschaftlichen Unternehmungen mit 40 bis 60, höchstens 100 leitenden Persönlichkeiten in den verschiedenen Rangstufen geführt werden könnten, und daß es tatsächlich Betriebe gibt, bei denen das Verhältnis der leitenden Personen zur Gesamtbelegschaft etwa in dieser Größenordnung liegt. Das ist vor allem im technischen Bereich der Fall, wo die Befehls- und Willensgewalt, die Verteilung der Befugnisse straffer durchgebildet und gehandhabt wird. Neben diesen Personen sind allerdings eine große Anzahl von anderen tätig, welche der eigentlichen Führung bzw. den zur Betriebsführung ausgebildeten Befehlsstufen zur Unterstützung beigegeben sind. Gegenüber dieser geringen Zahl tatsächlich führender und wirklich maßgebender Personen im Betriebe bekommt das Idol des Aufstiegs, das besonders in der Angestelltenschaft eine große Rolle spielt, ein anderes Aussehen, als ihm nach der Breite der Erörterungen, die über diese Frage gehalten wurden, zuzukommen schien. Der Aufstiegsillusion — als solche kann man sie nach den wirklichen Verhältnissen für die breite Masse der Gefolgschaft wohl bezeichnen — kommt die Betriebsleitung allerdings entgegen durch eine oft über das eigentlich notwendige Maß hinausgehende Abstufung zum Zwecke der Gehaltsfestsetzung, welche jeweils mit zwar geringen, aber doch für die Schaffung feiner Unterschiede bedeutsamen Befugnissen verknüpft zu sein pflegt. Da die zur Verfügung stehenden Instanzen keine Handhabe für eine sehr weitgehende Stufung zulassen, wird die Art der zu erledigenden Aufgabe mit herangezogen. Die hinter S. 144 dargestellte Abb. Nr. 9 zeigt gut nicht nur die Rangstufung, sondern auch die Gehaltsstufung<sup>3</sup>, welche sich nach der Bedeutung der zu vertretenden Aufgabe (Folgen der Vernachlässigung?), der Schwierigkeit der Erledigung (Anforderungen an Bildung, Fähigkeiten, Schulung?) und anderen persönlichen Merkmalen richtet<sup>4, 5</sup>.

<sup>1</sup> Sämtliche Beispiele bei Nordsieck: Die Arbeitsaufgaben und ihre Verteilung, in Seyffert: Handb. d. Einzelhandels, S. 230/36.

<sup>2</sup> Beispiele bei Fayol: S. 46/47.

<sup>3</sup> Aus dem Amerikanischen (Scott-Clothier: Personnel Management, Chicago und New York, 1925, S. 318/19), angeführt nach: Die Betr.-Wirtsch., H. 6 (1931), S. 176.

<sup>4</sup> Nordsieck: Aufgabenverteilung und Instanzenbau im Betrieb, Die Betr.-Wirtsch., H. 7 (1931), S. 210.

<sup>5</sup> Dreyfuß führt (S. 13—28) eine große Zahl von sozialen und psychischen Auswirkungen

Eine weitere Sorge bereitet oft die Umkehrung des instanziellen Flusses, die Regelung der Berufungs- und der Beschwerdewege sowie der Anregungen. Hier muß aus zwingenden Gründen der übliche Instanzenzug von unten nach oben durchbrochen werden; es geht nicht, daß der Untergebene Beschwerden nur bei seiner unmittelbar vorgeordneten Dienststelle anbringen kann oder auch Anregungen zu Verbesserungen, die ihm bei der Durchführung seiner Aufgaben zum Vorteil des Betriebes kommen, der Betriebsleitung nur über seinen unmittelbaren Vorgesetzten anmelden kann, da zu leicht ein Unterschlagen, eine Verzögerung oder Verfälschung möglich ist. In großen Betrieben sind deshalb besondere Berufungswege und Beschwerdemöglichkeiten sowie Einrichtungen zur sicheren Übermittlung von Anregungen an die oberste Betriebsleitung oder die dazu bestimmte Dienststelle eingerichtet. Die Regelung wird im einzelnen auf verschiedene Weise durchgeführt: als besondere Beschwerdestelle ist oft der Personalchef eingesetzt; auch die gesetzlichen Betriebsvertretungen (z. B. heute die Vertrauensleute) und außerbetriebliche (Arbeitsgerichte, Schiedsstellen, Treuhänder der Arbeit) sind eingeschaltet, entweder nur weiterleitend oder in Verbindung mit der betrieblichen Beschwerdestelle; auch hier sind natürliche Beschwerdegrenzen und Entscheidungsvorbehalte seitens der jeweils im Beschwerdezug übergeordneten Instanz eingeschaltet. Als einfaches, aber wohl wirksamstes Mittel ist die Sprechstunde des Chefs selbst oder zum mindesten der Hausbriefkasten des Chefs anzusehen; in großen Betrieben sind an zugänglichen Stellen Kästen angebracht, die Beschwerden und Anregungen aufnehmen und nur von der vorgesehenen Stelle, evtl. vom Direktionssekretariat aus, geleert werden. Schwierigkeiten entstehen da, wo den eingesetzten oder gebräuchlichen Beschwerdeinstanzen allgemein oder in einzelnen Fällen Mißtrauen entgegengebracht wird; dann muß eine Sonderregelung möglich sein. So hat etwa in einer Berliner Großbank der erste Direktor selbst sich eine Stunde täglich zur Entgegennahme von Beschwerden oder für sonstige Anliegen zur Verfügung gestellt, da der Personalchef in diesem Falle, obwohl tüchtig und im Dienst ergraut, als alter Junggeselle und Sonderling nicht das Vertrauen der meist jüngeren und verheirateten Angestellten besaß.

**3. Einige Sonderfragen der Befugnisse.** a) Die Überschneidung der Kompetenzen. Schon bei der Darstellung des vorigen Abschnitts stießen wir an einer Stelle auf eine Tatsache, die hier etwas näher erläutert werden soll: die Kompetenzüberschneidung bzw. Kompetenzabgrenzung; sie hängt eng zusammen mit der Art der Befugniszuteilung überhaupt und wirkt in stärkster Weise auch auf das Verhältnis der Zahl der leitenden Personen zur Gesamtzahl der Belegschaft. Der instanzielle Aufbau des Betriebes ist nämlich grundsätzlich nach mehreren Gesichtspunkten möglich. Die vor allem in kleinen Betrieben übliche Art, welche auf eine straffe Form der Durchsetzung des zentralen Willens achtet, einen klaren Aufbau der Instanzen erstrebt und vor allem die erwünschte Einheit der Befehlserteilung in den Vordergrund schiebt, hat den Nachteil, daß der einwandfreien Trennung der Aufgaben zu wenig Beachtung geschenkt werden kann. Sie läßt keinen Raum für die Abtrennung der nachgeordneten Betriebsaufgaben, der Verwaltungsaufgaben, welche auch als mittelbare Zweckaufgaben des Betriebes bezeichnet worden sind<sup>1</sup>, und der Bereitstellung der Hilfsmittel für die eigentliche Durchführung des Betriebes dienen. Bei der „Linien-Organisation“ (welche dem alten Heere nachgebildet ist) fallen diese Bereitstellungsaufgaben den einzelnen Betriebsabteilungen selber zu<sup>2</sup>. Dies ergibt nicht nur eine Überlastung mit Aufgaben für die leitenden Personen und damit eine Zersplitterung der Aufmerksamkeit, mangelnde Sorgfalt und Sachkenntnis entweder bei der einen (Verwaltung) oder der andern Aufgabe (Betriebsdurchführung), sondern auch ein zu weitgehendes Vertrauen auf die Erfahrungen und Fähigkeiten des Unterpersonals, gefährliche Überbürdung von Aufgaben und Verantwortung auf eine Person<sup>3</sup> (Gefahr bei Versagen oder Krankheit), einen gewissen Hang zu übermäßigem Eigenleben infolge großer Selbständigkeit der Unterabteilungen<sup>4</sup> und aus allen diesen

der übertriebenen Rangstufung an, die zwar ausschließlich dem soziologischen Bereich angehören, gleichwohl aber auch organisatorisch beachtlich sind. Seine reichlich unsachlichen Bemerkungen und Ausfälle gegen die Unternehmer werden hier ausdrücklich abgelehnt.

<sup>1</sup> Nordsieck: Schaubildliche Darstellung, S. 14.

<sup>2</sup> Nordsieck: Schaubildliche Darstellung, S. 19.

<sup>3</sup> Alford-Frölich: Abschnitt: Organisation der Arbeit von Alford, S. 382.

<sup>4</sup> Nordsieck: S. 19/20.

Gründen eine geringere Beweglichkeit. Dagegen weist sie als Vorzug große Einfachheit, klare Abgrenzung der Pflichten und Rechte, leichte Aufrechterhaltung der Zucht und Ordnung und Durchsetzung der Befehle auf.

In größeren Betrieben geht jedoch trotz aller Vorzüge der einheitlichen Befehlserteilung die sachgemäße Durchführung und der notwendige Überblick über die einzelnen Aufgaben verloren. Es werden darum — ausgehend von den Taylorschen Vorschlägen für den technischen Betrieb — unter möglichst weitgehender Trennung der Aufgaben und Aufgabenelemente vor allem hinsichtlich der Bereitstellungs- und Durchführungsarbeiten alle gleichwertigen Verrichtungen zusammengefaßt und einem Fachmann zur Erledigung übertragen, der dann für alle Fragen seines Gebietes zuständig ist. Das bedeutet aber eine so starke Zersplitterung der Befugnisse und auch eine Erschwerung der Kompetenzverteilung, bei weitgehender Durchführung oft auch eine so ungesunde fachliche Absonderung, daß dieses System restlos nicht durchführbar ist, obwohl es die „höchstmögliche Ausnutzung der Fähigkeiten des einzelnen Gliedes“<sup>1</sup> verbürgt. Es ist von Taylor<sup>2</sup> entwickelt und auch in die Praxis umgesetzt worden, allerdings vorwiegend in großen Fertigungsbetrieben (Maschinenfabriken) im Bereich der technischen Arbeit; Fayol lehnt es ab, da es „eine Verneinung des Prinzips der Einheit der Auftragserteilung“<sup>3</sup> bedeutet, das nicht „ungestraft verletzt werden kann“<sup>3</sup>.

Dagegen ist als Mittellösung heute überall — mit Ausnahme vielleicht der kleineren Betriebe, bei denen sich die Ausbildung eines Stabes nicht lohnt — die mehr oder minder stark nach der einen oder anderen Seite neigende Aufteilung der Befugnisse nach dem „Stab-Linien-System“<sup>4</sup> durchgeführt. Dieses System der Ausbildung von „Stäben“ wird stufenweise durchgeführt; der Direktionsstab als Hilfe, Verstärkung oder Erweiterung der Kraft, Urteilsfähigkeit und Zeit des Generaldirektors kann ganz verschiedenes Aussehen und verschiedenen Umfang haben: Sekretäre, Fachreferenten (Ingenieure, Juristen, Finanzleute, Statistiker, Selbstkostenrechner usw.) oder Beiräte, Ausschüsse, Studienabteilungen (u. U. in Form selbständiger Gesellschaften), Laboratorien u. ä.; auch die Fremdbeauftragung oder die nur zeitweilige Verwendung ist denkbar<sup>5</sup>. Die Weiterbildung dieses Stabes ist in den „Zentralabteilungen“ der großen Betriebe sichtbar, die außer ihrem eigenen Aufgabenkreis bestimmte Beratungs- und Entscheidungsfunktionen bei den Abteilungen haben, welche der unmittelbaren Durchführung der betrieblichen Zweckaufgaben dienen. Im technischen Betrieb selbst sind dann die Werkzeugmachereien, die Auftragsabteilungen, Terminbüros, Kontrollabteilungen wiederum dem eigentlichen Abteilungsleiter unterstellt und vorbereitend und beratend tätig.

Die Verteilung der Kompetenzen ist nun derartig denkbar, daß

a) die Stäbe den Betriebs-(Linien-)Abteilungen gleichgeordnet sind und nur zur Unterstützung und Beratung des Betriebsleiters zur Verfügung stehen; sie haben also kein instanzielles Potential;

b) die Stäbe nur den nächst untergeordneten Dienststellen gegenüber instanzielle Befugnisse haben, deren Kompetenzen jedoch genau abgesteckt sind;

c) die Stäbe volle Instanzen vertreten, d. h. neben den Linien-Betriebs-Leitern im Rahmen ihrer sachlichen Kompetenzen volle Befehlsgewalt haben;

d) die Stelle des Stabes von einem Ausschuß gebildet wird, welcher aus den geeignet erscheinenden Linien-Instanzen sich zusammensetzt und entweder von Zeit zu Zeit zusammentritt und laufend tagt; er kann allgemeine Richtlinien festlegen, die dann von den Linienabteilungen selbst ausgearbeitet und durchgeführt werden, oder aber er hat einen Mitarbeiterstab dauernd zur Verfügung, ein Büro, das nach seinen Angaben arbeitet.

Fast alle Großunternehmungen sind heute instanziell nach dem Stab-Linien-System aufgebaut, dabei sind oft innerhalb eines Betriebes alle hier genannten

<sup>1</sup> Alford-Frölich: S. 384.

<sup>2</sup> Siehe Taylor-Wallichs: Die Betriebsleitung.

<sup>3</sup> Fayol: S. 54/55.

<sup>4</sup> Alford-Frölich: S. 384ff.

<sup>5</sup> Fayol: S. 51.

Formen dieses Instanzenaufbaus und dieser Kompetenzverteilung sichtbar, wobei der Zweck verfolgt wird, die Vorteile einer klaren Befehlsgewalt mit den Vorteilen der höchstmöglichen Bearbeitung nach Sachverständigkeit in geeigneter Weise zu vereinigen, gleichzeitig aber auch die Verantwortung der einzelnen Betriebsleiter zu erleichtern und eine größere Stetigkeit der Betriebsführung zu bewahren.

b) Die Ausübung der Befugnisse<sup>1</sup>. Als zweite Frage erscheint im Rahmen des instanziellen Aufbaus die der Form der Willensübertragung einer kurzen Erörterung würdig, da durch diese Form sowohl die unmittelbare organisatorische Wirksamkeit stark beeinflußt wird, als auch psychologische Nebenwirkungen ausgelöst werden, welche auf die organisatorische Seite zurückwirken. Der instanzielle Verkehr, also jede Weiterleitung der Befugnisse von Instanz zu Instanz in fallender wie in steigender Reihe sowie auch der Verkehr zwischen gleichgeordneten Instanzen verschiedener Kompetenz hat verschiedene Möglichkeiten. So ist zunächst nach der Wirkstärke zu unterscheiden der „Befehl“ — oder in Abwandlung die stehende Vorschrift —, der Ziel und Mittel in der Erwartung unbedingten Gehorsams angibt, und der „Auftrag“, der nur das Ziel unnachgiebig setzt, aber die Art der Ausführung mehr oder minder offenläßt; während im ersten Falle die Denktätigkeit eng begrenzt und lediglich im Rahmen der eigentlichen Ausführung zulässig ist, bleibt beim Auftrag die Art der Durchführung und auch die Entscheidung zwischen zwei Möglichkeiten der Überlegung des Beauftragten überlassen. Daneben ist der „Vorschlag“ zu nennen, der zwar einen Weg zeigt, aber keine unbedingte Fügsamkeit erwartet, sondern die Entscheidung und insoweit auch die Denktätigkeit freiläßt. Für mehrere gleichartige Fälle innerhalb gewisser Zeitspannen leitet sich aus dem Vorschlag die Richtlinie ab. Endlich ist, obwohl eigentlich systematisch nicht in diese Gruppe gehörend, die „Bitte“ zu erwähnen, welche keinerlei Bindung an die Ausführung voraussetzt und lediglich als Anregung zu gelten hat. Die Übertragung des zentralen Willens von der Spitze über den Instanzenbau auf die unteren Betriebsglieder erfolgt durchweg durch Befehl und Auftrag bzw. Vorschriften und Richtlinien; dabei können sie natürlich rein äußerlich in die Form der Bitte oder des Vorschlags gekleidet sein, was der Fall sein wird, wenn es sich um untergeordnete Dinge handelt. In entscheidenden Augenblicken und Angelegenheiten ist nur der Befehl maßgebend, der als die straffste Form der Willensübertragung gelten kann. Vorschlag und Bitte treten im Verkehr zwischen gleichgeordneten (koordinierten) Instanzen auf und sind auch als Verkehrsformen mit den übergeordneten Instanzen üblich.

Hinsichtlich der Übermittlungstechnik ist die mündliche und fernmündliche, die freischriftliche und vordruckgebundene, die Zeichen- und die automatische Form zu unterscheiden. Ihre Auswirkungen sind sehr unterschiedlich; Mißverständnisse sind bei allen möglich und zwar sowohl zwischen den Anordnungsbefugten und dem Empfänger, als auch beim Geber selbst (Irrtum im Motiv) und dem Empfänger (falsche Auslegung). Sowohl zu kurze als zu lange Anordnungen können unübersichtlich sein, bei der schriftlichen Form werden die Vergeßlichkeit und Übertragungsfehler ausgeschlossen, dagegen Mißverständnisse nicht beseitigt; auch die Einheitlichkeit der Anordnung wird bei schriftlicher Niederlegung gefördert und noch erhöht durch den Vordruck, der eine vordenkende Tätigkeit über Art und Umfang zuläßt. Zeichenübertragung ist nur für kurze, vorher festgelegte Fälle richtig. Die selbsttätige Übertragung — etwa durch das Eintreffen eines Vordruckes wird ein Arbeitsvorgang ausgelöst oder bei Fließfertigung durch Ein-

<sup>1</sup> Dieser Abschnitt stützt sich zum Teil auf eine am Wirtschaftsseminar der Technischen Hochschule Berlin angefertigte Studienarbeit von Wolff: Die Formen der Befehlsübermittlung im Betriebe und ihre soziologische Bedeutung.



treffen des Arbeitsstückes die Weiterarbeit veranlaßt — verlangt wie die Zeichen- auslösung eine vorherige scharfe Inhaltsumreißung der Anordnung.

Als eine Gefahr soll hier noch die Versachlichung der Befehlsübermittlung durch den Vordruck (etwa: vom Arbeitsbüro zur Arbeitsmaschine) oder den selbsttätigen Anstoß erwähnt werden: hier ist eine persönliche Vorstellung von dem Befehlsggeber, also der Instanz, für den Befehlsempfänger kaum noch möglich; der Beamte im Arbeitsbüro, welcher die Maschinen- karte ausfertigt, erscheint dem die fragliche Maschine bedienenden Mann lediglich als gleich- gestellter „Funktionär“ der Betriebsleitung, der den Anstoß zur Erledigung einer Arbeit gibt. Ein persönliches Herrschafts- und Gehorsamsverhältnis ist nicht vorhanden, da keinerlei persönliche Beziehungen vorhanden zu sein brauchen. Der eigentliche Grund zur Fügsamkeit liegt hier nur in der Unterordnung unter die Instanz des Meisters oder Abteilungsleiters, der offenbar ein für allemal die Erteilung der in seinem Auftrag, zum mindesten mit seiner Ein- willigung gegebenen Anweisungen des Betriebsbüros deckt. Sind so zwar weitgehend alle sachlichen Reibungs- und Unsicherheitseinflüsse ausgeschaltet, so besteht eine große Gefahr durch die Erschwerung eines Ausgleichs bei aufkommenden Zweifeln oder ernstern Gegensätzen. Befehlender oder nicht genügend bevollmächtigter Linieninstanz (Meister) ist keine Berufungs- oder Beschwerdestelle vorhanden, das Betriebsbüro ist instanzziell nicht berechtigt, sondern lediglich als Stab mit bestimmten Kompetenzen ausgerüstet: die Unruhe und der Zweifel stoßen in den luftleeren Raum und bleiben unerledigt. Hier wird die ungeheure Bedeutung stark bevollmächtigter und bequemer zu erreichender Berufungsinstanzen klar, eine Bedeutung, die vor allem in dem kompetenzziell stark verästelten Stab-Linien-Aufbau der Rangstufung unserer heutigen Großbetriebe stark zugenommen hat.

**4. Die historische Entwicklung.** Die heute bestehenden Organisationsformen des Wirtschaftsbetriebes sind nur zu begreifen unter Berücksichtigung ihres Ent- stehens und Werdens. Die Organisation als eine Frage des Wirtschaftsbetriebes taucht zwar erst auf mit der Entwicklung des Großbetriebes, vor allem des In- dustrie-, Warenhandels-, Bank- und Versicherungsgroßbetriebes. Für die Beur- teilung spielt aber die Art des Entstehens eine entscheidende Rolle. Die ge- werblichen und kaufmännischen Großbetriebe, die sich aus kleinen Anfängen stetig entwickelten, haben zumeist im Anfang keine besonderen Schwierigkeiten gespürt; die Aufgabenteilung und Funktionsübertragung wie auch die Frage der Menschenbehandlung und des Betriebsgeistes werden vom Leiter erfahrungs- und gewohnheitsgemäß gehandhabt und gelöst. Zumeist ist eine Person, der Unter- nehmer, allein maßgebend und drückt der ganzen Organisation den Stempel auf. Er sucht die Mitarbeiter aus, bestimmt ihre Arbeitsgebiete, überlegt Art und Geschwindigkeit der Arbeit und wählt die notwendigen Stoffe und Kräfte aus. Seine Kenntnisse und seine Erfahrungen sind ihm alleinige Hilfsmittel.

„Ergibt sich die Zuordnung der Menschen zu den produktionstechnischen Elementen im kleinen Betrieb sozusagen von selbst, so wird in irgendeinem Augenblick, da der Betrieb eine gewisse äußere Größe und innere Ausstattung er- reicht, infolge der sachlichen Verfassung des Betriebes und der Zahl der in ihm Beschäftigten eine mehr oder minder bewußte Organisation notwendig<sup>1</sup>.“ Aus dem „jungen Bürschchen, das die notwendigsten Schreibereien“ in einem Bretter- verschlag besorgt, wird der erste Buchhalter und aus dem besten Arbeiter der Werkführer oder Untermeister<sup>2</sup>. Die räumliche Ausdehnung erzwingt eine räum- liche Teilung des Betriebes, der — oft nur aus einem kleinen Schuppen bestehend — früher alle Maschinen in einem dunklen Raum beherbergte. Jetzt entstehen die „Maschinenställe“ — Dreherei, Fräserei, Hoblerei, Bohrererei, Gießerei — und die übrigen Haupt- und Hilfsbetriebe in eigenen Räumen und Gebäuden. Auch der kaufmännische Betrieb dehnt sich aus: die kaufmännische Hilfskraft wird zur „kaufmännischen Verwaltung“. Die Steigerung der Auftragsmenge, die eigentlich von Monat zu Monat, von Jahr zu Jahr mit geringfügigen Unterbrechungen anhält, läßt zu Überlegungen über die zweckmäßigste Anordnung der einzelnen Werk- stätten und Büros keine Zeit. So kommt es zunächst zu der Häufung von gleich-

<sup>1</sup> Geck: S. 35. <sup>2</sup> Roesky: Die Verwaltung und Leitung von Fabriken, S. 29. Leipzig 1878.

artigen Maschinen in einem Gebäudeteil, das auf irgendeinem Eckchen des Geländes mehr schlecht als recht angeflickt wird. Erst später entdeckt man die Verlustquellen, die sich hauptsächlich durch die Transporte ergeben<sup>1</sup>, und stellt sie ab, wenn . . . das Geld und die Zeit es zulassen.

Aber innerhalb dieser durch Teilung entstandenen Betriebe entsteht bald eine eigenartige Ordnung der Arbeit durch Befehlsstufung und Aufgabengliederung. Der Unternehmungs- oder Betriebs- oder Werkstättenleiter ist nicht mehr imstande, alle Anweisungen selbst zu geben; er braucht Mittelsleute, die die Anordnungen weiter leiten und auch ihre Ausführung überwachen. Die Zahl der „Vorgesetzten“ wächst mit dem Umfang der Betriebe; in den großen Unternehmungen sind schon 1913 vom Direktor bis zu den ausführenden Kräften sechs und mehr leitende Stellen zu beobachten<sup>2</sup>. Daneben geht die Aufgabengliederung jetzt bis ins kleinste weiter. Während im Anfang beispielsweise der Dreher sich selbst das Material und die Zeichnungen holte, die Art der Bearbeitung und des Aufspanns des Stückes überlegte, seine Drehbank einstellte, Werkzeuge auswählte und schiff (evtl. auch noch herstellte), dann die eigentliche Dreharbeit ausführte und die Abmessungen des fertigen Stückes kontrollierte, ist seine Tätigkeit heute, besonders wenn es sich um Massenarbeit handelt, fast immer auf die eigentliche Dreharbeit beschränkt. Die Anweisung für die Aufspannung und Ausführung erhält er vom Arbeitsbüro, seine Drehbank bringt der Einrichter in Ordnung, die Werkzeugstähle setzt die Werkzeugmacherei instand und schleift sie, Laufjungen besorgen Material und Stähle und der Revisor überprüft das fertige Stück<sup>3</sup>.

Mit der Zeit entsteht so der heutige Industriebetrieb unter fortgesetzten Veränderungen der Technik, der Größenordnungen, der Funktionen der einzelnen Beschäftigten<sup>4</sup>. Auch auf anderen Gebieten treten Großbetriebe in den Vordergrund: Waren- und Kaufhäuser, Banken, Versicherungs- und Großunternehmungen, Verkehrsbetriebe, sie wachsen mit ungewöhnlicher Schnelligkeit zu Gebilden mit riesigen Kapitalien, Umsatzziffern, Belegschaftszahlen an. Das Größerwerden ist fortdauernd verbunden mit neuen Erfahrungen und Umstellungen. Wohl ist im Anfang — bei der fortdauernden Aufwärtsentwicklung — die Organisation der Dinge und Menschen fast ausschließlich eine Frage der Mehrleistungsfähigkeit. Die zunehmende Einengung der Märkte nach Preis und Menge läßt aber im weiteren Verlauf mit großer Dringlichkeit die Kostenfrage in den Vordergrund treten. Die Einführung der Selbstkostenrechnung, die schärfere Durchführung der Vorkalkulation und die Einführung der Budgetierung führen dann oft wieder zu einer völligen Umwandlung des Betriebsaufbaus.

Vor allem aber ist zu bedenken, daß die Betriebe als Stoff gewordene Unternehmargedanken anzusehen sind; die Fortentwicklung der Kultur mit ihren Änderungen braust über sie hinweg. Standorte werden verschoben und bedingen eine andere Einstellung des Ein- und Verkaufsapparates, Wettbewerbsartikel tauchen auf und erzwingen eine stärkere Werbung oder eine völlige Umstellung der Erzeugung. Finanzielle oder fertigungstechnische Überlegungen führen zu Zusammenschlüssen und Zusammenlegungen mit ihren vielfachen Umgruppierungen der kaufmännischen und technischen Betriebe. Änderungen in der Mode führen zur Beschleunigung der Arbeit und zur Umstellung der Lageranordnungen, solche der Verkaufsgewohnheiten, wie der Markenartikel, rufen eine vollkommene Umwälzung in der Art und Methode des Absatzes hervor. Der technische Fortschritt bringt

<sup>1</sup> Einzelne Arbeitsstücke durchliefen zum Beispiel bei der Westinghouse El. and Manufacturing Co. 22 von den 100 Werkstätten; s. W. Koch: Die Organisation der Westinghouse Electric and Manufacturing Co., Pittsburg; in Techn. u. Wirtsch., H. 11 und 12 (1908), S. 453ff.

<sup>2</sup> Zitzlaff: S. 8.

<sup>3</sup> Zitzlaff: S. 25.

<sup>4</sup> Siehe hierzu Geck: S. 54ff.

neue Erzeugungsverfahren, die eine mehr oder minder große Übersicht und Kontrolle erfordern. Andere Inhaber, andere Rechtsformen, andere Gesetze, andere Sitten, andere Staatsformen: alles wirkt auf den bestehenden Betrieb ein und beeinflusst seine Organisation, die mit allen Strömungen der Umwelt und Spannungen der Eigenwelt verknüpft ist und fertig werden muß.

So sind heute Organisationen gleichartiger großer Betriebe anzutreffen, deren Unterschiedlichkeit und Mannigfaltigkeit zunächst in Erstaunen setzt. Die Geschichte liefert die Erklärung: längst hingefällige Gründe waren für diese oder jene Einrichtung maßgebend.

Einige Beispiele aus der Praxis<sup>1</sup>:

1. Ein Konzern hat mehrere Werke in Westfalen und Sachsen; die Buchhaltung einiger westfälischer Werke liegt bei den sächsischen Werken, während die der anderen bei den Werken in Westfalen verblieben ist. Der Grund: Der frühere Inhaber und Ersteller der Werke, die aus Standortgründen in Westfalen lagen, wollte die Ergebnisse seiner Schöpfung immer vor Augen haben und legte deshalb die Rechnungsführung an den Ort seiner eigenen Haupttätigkeit nach Sachsen. Der Inhaber ist tot, Kostengründe und das Beharrungsprinzip haben die Umlegung verhindert.

2. Ein Konzern besteht aus mehreren, örtlich getrennt liegenden Werken, die zu zwei ebenfalls örtlich getrennten Zentralverwaltungen A und B, jede mit kaufmännischem und technischem Apparat, zusammengefaßt sind. Bei einem dieser Werke fällt auf, daß — entgegen der sonstigen Übung — die kaufmännische Leitung bei der einen (A), die technische Leitung bei der anderen Zentralverwaltung (B) liegt. Der Grund: Das Werk ist durch Zusammenlegung zweier Werke entstanden, von denen das eine ganz von A, das andere ganz von B geleitet wurde, und zwar so, daß das Werk B das früher zu A gehörige Werk aufnahm. Da jedoch der Umfang und die Schwierigkeit der kaufmännischen Arbeit des früher zu A gehörigen Werkes auch in dem zusammengelegten Werk überwog, beschloß man die Übernahme des gesamten kaufmännischen Betriebes nach A, wo die nötigen Personen, Einrichtungen und Erfahrungen vorhanden waren.

3. Die technische und kaufmännische Leitung mehrerer Werke sind in einer Hauptverwaltung zusammengefaßt; nur zwei von ihnen haben sowohl hinsichtlich der technischen als auch der kaufmännischen Leitung fast volle Selbständigkeit. Der Grund: Die Werke sind später hinzugekommen. Das eine hat wegen der Eigenart der Erzeugung (Einzelfertigung mit viel Planungs- und Konstruktionsarbeit) einen besonders befähigten Ingenieurstamm und erfordert eine besonders enge Verbindung des technischen Büros mit der Kundschaft beim Verkauf. Deshalb ist sowohl die technische als auch die kaufmännische Leitung (die hier — auch bezeichnend — ein Techniker inne hat) selbständig verblieben. Ein- und Verkauf und Rechnungswesen liegen beim Werk, lediglich der Zahlungsverkehr geht über die Hauptverwaltung. Bei dem andern Werk ist der geringe Umfang der einzelnen Aufträge, die zudem örtlich begrenzt an viele einzelne, bekannte Abnehmer gehen, der Grund für die Belassung der Selbständigkeit; auch hier wird lediglich der Zahlungsverkehr von der Zentrale besorgt.

4. Ein Unternehmen, das sehr stark auf Staatsaufträge angewiesen ist, wird durch die partikularistische Vergebung von Aufträgen gezwungen, in jedem Lande Zweigbetriebe zu unterhalten, obwohl alle Gründe der Wirtschaftlichkeit und Organisation für die Zusammenfassung der technischen und kaufmännischen Arbeit sprechen. Da die Art des Produktes ein enges Zusammenarbeiten der technischen und kaufmännischen Leitung erfordert, muß auch der kaufmännische Apparat weitgehend dezentralistisch arbeiten.

5. Der Ausbau von Verkaufsstellen einer Maschinenfabrik war zunächst so vorgenommen worden, daß sie selbständig abrechneten. Mit der Zahl der Geschäftsstellen und der Vergrößerung des Geschäftsumfanges wurde aber die Abrechnung und Kontrolle und die Auswahl zuverlässiger Leiter schwieriger und kostspieliger; ebensowenig brachten Überprüfungen genügende Sicherheit, so daß man zur Zusammenfassung der Geschäftsstellen sich entschloß. Dies wurde begünstigt durch den inzwischen erfolgten Ausbau des Rechnungswesens im Stammhaus, durch das man leicht auch die Überwachung mit übernehmen konnte<sup>2</sup>.

Ganz anders liegen naturgemäß die Verhältnisse bei Betrieben, die als Großgründung entstehen. Hier macht die schlagartig auftretende Beschäftigung von großen Menschenmassen von vornherein Überlegungen über die Art der Zusammenarbeit notwendig: die Organisation wird hier zum brennendsten Betriebs-

<sup>1</sup> Aus unveröffentlichten Diplomarbeiten und Werkarbeitsberichten am Wirtschaftseminar der Technischen Hochschule Berlin.

<sup>2</sup> Seuthe: Die Gliederung der Verwaltung in der westdeutschen Großindustrie.

problem. Während aber bei den allmählich groß gewordenen Betrieben die Organisation eng mit den gegebenen Umständen (Stoffe, Kräfte, Arbeitsweise, Raum usw.) verknüpft ist und mit ihnen rechnen kann, fehlen obendrein diese Anhaltspunkte bei den Großgründungen. Sie legen vielmehr zunächst — auf Grund der Erfahrungen anderer Großbetriebe, die aber zumeist eben langsam groß geworden sind — einen Plan der Organisation an, den sie dann im Verlauf der geschäftlichen Tätigkeit fortdauernd den sich nun klar zeigenden wirklichen Verhältnissen anpassen. Sie befinden sich, um sich behaupten zu können, dauernd in „einer Art schleichender Gründung, einer ständigen Umorganisation“<sup>1</sup>. Hier ist also der Organisationsplan ausschlaggebend, ohne ihn wäre die Gründung nicht denkbar, während bei den allmählich wachsenden Betrieben die organisatorischen Überlegungen allmählich, im Verlaufe des Betriebes, sich ergeben. Daraus werden die Unterschiede erklärlich, die sich häufig zeigen: Abteilungen, die entweder zu groß oder überhaupt unorganisch im Betriebe sind, unzweckmäßige organisatorische Einrichtungen, fehlendes Gleichmaß der Arbeit. Auch bei den allmählich gewordenen Betrieben zeigen sich diese Mängel, und sie haben ihren Grund ebenso in den sich ändernden Verhältnissen. Allgemein aber ist hier die Einstellung des Betriebes auf Gleichstand und Gleichablauf — eine der schwierigsten organisatorischen Fragen — leichter möglich, da Erfahrungen vorliegen bzw. die Umstände selbst eine ganz bestimmte Art notwendig erzwingen. Grundsätzlich falsche Maßnahmen der Einrichtungen organisatorischer Art sind bei den lange bestehenden Betrieben nicht denkbar.

### Verzeichnis des einschlägigen Schrifttums.

Anmerkung: Das hier gebotene Verzeichnis ist nicht vollständig; besonders an Einzeldarstellungen bestimmter Gebiete und Firmen ist noch eine große Zahl von Schriften vorhanden, die z. T. auch verwertet wurden.

#### Bücher und Zeitschriftenartikel.

- Areboe: Kleine landwirtschaftliche Betriebslehre. Berlin 1930.  
 Alford-Frölich: Handbuch für industrielle Werkleitung. Berlin 1930.  
 Atzler u. a.: Arbeit und Ermüdung. Berlin 1927.  
 AWF.-Arbeitsvorbereitung, Ausarbeitung und Verwaltung der konstruktiven Unterlagen. Berlin 1927.  
 AWF. — Schulz-Mehrin: Die industrielle Spezialisierung. Berlin 1920.  
 AWW. — Einheits-ABC-Regeln. Berlin 1926.  
 Bader-Zeidler: Vertriebshandbuch für industrielle Betriebe. Berlin 1931.  
 Baumgardt: Leitung von Bankbetrieben. Dortmund 1927.  
 Baumgarten: Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb. Halle 1930.  
 — Die Berufseignungsprüfungen. München-Berlin 1928.  
 Beck: Der gemischte Betrieb im deutschen Verlagsbuchhandel. Stuttgart und Berlin 1912.  
 Bergler: Der Markenartikel o. J.  
 Bergmann: Verwaltungsprobleme im Industriekonzern. In: Festschrift Schmalenbach. Leipzig 1933.  
 Beste: Die optimale Betriebsgröße. Leipzig 1933.  
 — Verwaltungsaufbau und betriebliches Rechnungswesen; in: Festschrift Schmalenbach. Leipzig 1933.  
 Bernicken: Bankbetriebslehre. Stuttgart 1926.  
 Boesel: Die Lochkarte im Fabrikbetrieb. Berlin o. J.  
 Bogdanow: Allgemeine Organisationslehre, 1. und 2. Band. Berlin 1926.  
 Brake: Werkzeugmaschine und Arbeitszerlegung. Berlin 1911.  
 Brasch: Betriebsorganisation und Betriebsberechnung. Berlin 1928.  
 Bredt: Betriebsuntersuchung, Wege und Formen. Berlin 1931.  
 Briefs: Probleme der sozialen Betriebspolitik. Berlin 1930.  
 — Betriebssoziologie. In: Handwörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1931.  
 Brüggel: Der Einfluß des Markenartikels auf die Funktionen des Handels. Wien 1934.  
 de Bruyn: Die Arbeitsteilung. Zürich 1925.  
 Bucerius: Grundlagen der rationellen Betriebsführung. Karlsruhe 1927.

<sup>1</sup> Lohmann: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung, S. 5.

- Bücher: Entstehung der Volkswirtschaft. Tübingen 1908.  
 — Arbeit und Rhythmus. Leipzig 1909.  
 Buchwald: Technik des Bankbetriebes. Berlin 1932.  
 Buhl: Buchhaltungsformen und -verfahren. Leipzig 1929.  
 Buxbaum: Der Einkauf in der Metallindustrie. Berlin 1931.  
 Calmes: Der Fabrikbetrieb. Leipzig 1920.  
 Casson: Das Ideal-Büro. Berlin-Grünheide 1927.  
 Le Coutre: Betriebsorganisation. Berlin 1929.  
 Le Coutre-Thoms: Organisations-Lexikon. Berlin 1930.  
 Cremer-Rocke: Führer für Vorstandsmitglieder öffentlicher Sparkassen. Berlin.  
 Czekalla: Die Hausgesetze der kaufmännischen Unternehmung. Stuttgart 1928.  
 von den Daele-Blume: Der moderne Fabrikbetrieb und seine Organisation. 3. Aufl. Stuttgart 1921.  
 Daqué: Vom Sinn der Erkenntnis. 1931.  
 Dietrich: Betrieb-Wissenschaft. München und Leipzig 1914.  
 Dinkelbach: Gegenwartsfragen der kaufmännischen Betriebswirtschaft. Stahl u. Eisen 52, 1932.  
 Dreyfuß: Beruf und Ideologie der Angestellten. München und Leipzig 1933.  
 Dunkmann: Soziologie der Arbeit. Halle 1933.  
 Eicke: Wirtschaftskrise, Organisation, Menschenwirtschaft. Elberfeld 1926.  
 Enquête-Ausschuß. I. Unterausschuß. 3. Arbeitsgruppe. Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisationsformen. 1. Teil. Wandlungen in den Rechtsformen der Einzelunternehmungen und Konzerne. 1928.  
 Enquête-Ausschuß. I. Unterausschuß. 3. Arbeitsgruppe. Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisationsformen. 3. Teil. Wandlungen in der aktienrechtlichen Gestaltung der Einzelunternehmer und Konzerne. Generalbericht 1930.  
 Enquête-Ausschuß. Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für allgemeine Wirtschaftsstruktur. I. Unterausschuß. 3. Arbeitsgruppe. Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisationsformen. 4. Teil. Kartellpolitik. Erster Abschnitt. Generalbericht.  
 Erdmann: Grundlagen einer Organisationslehre. Leipzig 1921.  
 Ermanski: Theorie und Praxis der Rationalisierung. Berlin-Wien 1928.  
 Faber: Leistungssteigerung beim Maschinenschreiben durch Platzgestaltung. Dissertation. Dresden 1930.  
 Fabisch: Die organische Betriebsführung für Maschinenfabriken. „Orga“-schriften. Berlin 1921.  
 Fayol: Allgemeine und industrielle Verwaltung. München und Berlin 1929.  
 Findeisen: Die Unternehmungsformen als Rentabilitätsfaktor. Berlin-Wien 1924.  
 Fischer: Kalkulation und Betriebsorganisation. Berlin 1925.  
 Freund: Psychotechnik. Berlin 1928.  
 Friedrich: Formen der wegen der Steuerbelastung gegründeten Betriebsgesellschaften und ihre Bewährung. Gladbach-Rheydt 1933.  
 Frölich: Wegweiser für technisch-wirtschaftliche Prüfungen. Berlin und Leipzig 1933.  
 Freisler: Grundsätzliche über die Betriebsorganisation. Jena 1922.  
 v. d. Gablentz: Industriebürokratie. In: Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft im Deutschen Reich. II. Halbband. 50. Jahrgang.  
 Gablentz-Mennicke: Deutsche Berufskunde. Leipzig 1930.  
 Gantt: Organisation der Arbeit. Berlin 1922.  
 G. d. A.: Die kommende Angestelltengeneration. Berlin 1933.  
 Geck: Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit. Berlin 1931.  
 — Die französische Verwaltungslehre. Z. f. Betr.-Wirtsch. 1934.  
 Gelfius: Über die psychotechnische Eignungsprüfung und ihre wirtschaftliche Bedeutung. Berlin-Wien 1927.  
 Gerhardt: Unternehmertum und Wirtschaftsführung. Tübingen 1930.  
 Gerstner: Wegweiser für die kaufmännische Betriebs- und Bilanzprüfung. Berlin-Leipzig 1932.  
 G. f. O.-Schriftenreihe, Bd. 4, 1932.  
 Gide-Weiss: Grundzüge der National-Ökonomie. Wien 1905.  
 Giese: Methoden der Wirtschaftspsychologie. Berlin-Wien 1927.  
 — Philosophie der Arbeit. Halle 1932.  
 — (Herausg.): Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, I/II. Halle 1927/30.  
 Gilbreth-Colin Ross: Bewegungsstudien. Berlin 1921.  
 Gilbreth-Witte: Verwaltungspsychologie. Berlin 1922.  
 Goldschmidt: Die Verwaltung der Aktiengesellschaft. In: Schachian-Ring: Die Praxis der A.-G. Berlin-Leipzig 1929.  
 Göbbels: Der Filialbetrieb der deutschen Kreditbanken. Berlin 1923.

- Goebel: Taylorismus in der Verwaltung. Hannover 1925.  
 Grass: Binnenschiffahrtsspedition. Berlin-Wien 1927.  
 Greiner: Die kaufmännische Kontrolle der Unternehmung. Berlin-Wien 1928.  
 Grossmann: Vorgesetztenkunst. Stuttgart o. J.  
 Grull: Die Organisation von Fabrikbetrieben. Leipzig 1928.  
 Granigg: Organisation, Wirtschaft und Betrieb im Bergbau. Wien 1926.  
 Hamm: Die wirtschaftlichen und sozialen Berufsmerkmale der kaufmännischen Angestellten.  
 — Borna und Leipzig 1931.  
 Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft. 1927/30.  
 Hardach: Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschafts-Fachverbände. Bergisch-Gladbach 1932.  
 Hasenack: Unternehmertum und Wirtschaftslähmung. Berlin 1932.  
 Hauck: Der Betriebsvergleich. I. Band: Betriebsvergleichslehre. Bühl-Baden 1933.  
 — Arbeitszeitproblem und Industriekostenwirtschaft. Berlin-Wien 1929.  
 Hanffmann: Organisation und rationelle Arbeitsmethoden in kaufmännischen Betrieben.  
 Osnabrück 1925.  
 Haushofer: Der Industriebetrieb, 2. Aufl. München 1904.  
 Häussermann: Der Unternehmer. Stuttgart 1932.  
 Hellpach: Zur Arbeits- und Betriebsteilung. In: Arbeitskunde. Leipzig 1925.  
 — Lehrbuch der Sozialpsychologie. Berlin 1933.  
 Hellwig-Mäckbach: Neue Wege wirtschaftlicher Betriebsführung. Berlin und Leipzig 1928.  
 Henzel: Erfassung und Verrechnung der Gemeinkosten in der Unternehmung. Berlin-Wien 1931.  
 Herches: Der Bürobetrieb. Berlin 1930.  
 — Technik der Material-, Lohn- und Warenverrechnung in der industriellen Nachkalkulation  
 Berlin 1930.  
 Hermann: Betriebs-Überwachung. Berlin 1929.  
 — Wegweiser für Betriebsstatistik und Betriebsvergleich. Berlin und Leipzig 1933.  
 Herzog: Handbuch der Geschäftsführung für industrielle und kaufmännische Betriebe.  
 Wien-Leipzig 1922.  
 — Industrielle Verwaltungstechnik. Stuttgart 1922.  
 Hildebrandt: Betriebswirtschaftslehre des Genossenschaftswesens. I. Teil: Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der genossenschaftlichen Unternehmung. Halberstadt 1927.  
 — Betriebswirtschaftslehre des Genossenschaftswesens. II. Teil: Organisation und Direktion des genossenschaftlichen Betriebes. Halberstadt 1927.  
 Hippler: Arbeitsverteilung und Terminwesen in Maschinenfabriken. Berlin 1921.  
 Holzer: Fabrikationalisierung. Mannheim 1928.  
 Horbach: Die Bilanzarbeiten einer Großbank. Berlin 1928.  
 Huber: Wirtschafts-Verwaltungsrecht. Tübingen 1932.  
 Handbuch für den praktischen Fabrikbetrieb.  
 Jaspers: Die geistige Situation der Zeit. (Götschen.) Berlin-Leipzig 1932.  
 Jost: Das Sozialleben des industriellen Betriebes. Berlin 1932.  
 Jostock: Ausgang des Kapitalismus. München-Leipzig 1928.  
 Iljin: Kommunismus als Beamtenherrschaft. In: Welt vor dem Abgrund. Berlin 1931.  
 Kalveram: Organisation und Technik des bankmäßigen Kontokorrentgeschäfts. Stuttgart 1933.  
 — Rationalisierung der kaufmännischen Betriebsorganisation. In: Strukturwandlungen der Deutschen Volkswirtschaft. Berlin 1928.  
 Karplus: Die Deutschen Werke. Gießen 1927.  
 Karsten: Organisation und Leitung technischer Betriebe. Berlin 1924.  
 Kaskel: Arbeitsrecht, 3. Aufl. Berlin 1928.  
 Kienzle: Kontrollen der Betriebswirtschaft. Berlin 1931.  
 Klages: Die Grundlagen der Charakterkunde, 4. Aufl. 1926.  
 — Die Organisation des neuzeitlichen Fabrikbetriebes. Berlin 1922.  
 Klein: Das Organisationswesen der Gegenwart. Berlin 1913.  
 Klingel: Das Personalproblem im Bankbetrieb. Dortmund 1929.  
 Kracauer: Die Angestellten. Frankfurt 1930.  
 Kreuzt: Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Betriebsvergleiches für die kommunalen Versorgungsbetriebe und seine praktische Durchführung beim Brandenburgischen Sparkassen- und Giroverband. Berlin 1933.  
 v. Kries: Herren und Knechte der Wirtschaft. Berlin 1931.  
 Kegel: Der Bürobetrieb. Leipzig 1927.  
 Laumann: Staat und Betrieb. Stuttgart 1928.  
 Lehmann: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Leipzig 1928.  
 — Die industrielle Kalkulation. Berlin-Wien 1925.

- Leitner: Wirtschaftslehre der Unternehmung. Berlin-Leipzig 1926.  
 Leitner: Die Kontrolle in kaufmännischen Unternehmungen. Frankfurt 1934.  
 Linke: Über den Begriff der Wirtschaftlichkeit, Diss. Hannover 1927.  
 Lipmann: Grundriß der Arbeitswissenschaft. Jena 1926.  
 — Lehrbuch der Arbeitswissenschaft. Jena 1932.  
 Lohmann: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung. Berlin-Leipzig-Wien 1928.  
 — Die Morphologie der Unternehmungsformen der öffentlichen Unternehmung. In: Moderne Organisationsformen der öffentlichen Unternehmung. Herausgegeben von Landmann. 1932.  
 Longert und Bang: Die Grundgedanken der Werksgemeinschaft. Langensalza 1927.  
 Loos: Fabrik-Organisation. Leipzig 1925.  
 Ludwig (Herausg.): Der Mensch im Fabrikbetrieb. Berlin 1928.  
 Lysinski: Psychologie des Betriebes. Berlin 1923.  
 Mäckbach-Kienzle: Fließarbeit. Berlin 1926.  
 Mahlberg-Schmalenbach-Schmidt-Walb: Grundriß der Betriebswirtschaftslehre. Leipzig 1926. Sammelband: Die Betriebsverwaltung, 1927.  
 Maier-Rothschild: Kaufmanns-Praxis. Berlin 1927.  
 Marcour: Arbeiterbeschaffung und Arbeiterauslese bei der Firma Krupp. Diss. Münster (Westf.).  
 Mauer: Die deutschen Herrenkonfektion. Jena 1922.  
 Maus: Von der manuellen Buchhaltung zur maschinellen Gruppenbuchhaltung mit Ellis-Maschinen. Berlin 1929.  
 Mayer: Betriebswirtschaftslehre des Lagerhausgeschäftes. Berlin-Leipzig-Wien 1927.  
 Mehmke: Der Unternehmer und seine Sendung. München 1932.  
 Mellerowicz: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung (Götschen). Berlin-Leipzig 1929.  
 Menzel: Bürokunde und Geschäftsorganisation. Berlin 1926.  
 Meuthen: Die Maschinenarbeit in deutschen Bankbetrieben. Berlin 1926.  
 Meyenberg: Organisation und Selbstkostenberechnung von Maschinenfabriken. Berlin 1926.  
 — Einführung in die Organisation von Maschinenfabriken. Berlin 1926.  
 Michel: Arbeitsvorbereitung als Mittel zur Verbilligung der Produktion. Berlin 1924.  
 — Industrielle Arbeitsordnung. Jena 1932.  
 Michligk: Der Vogel-Verlag, Pößneck 1928.  
 Mittelstaedt: Fließende Fertigung. 1927.  
 Mitzlaff: Kommunale Wirtschaftsbetriebe; bei: Bozi und Sartorius: Die deutsche Wirtschaft. Berlin 1926.  
 Moral: Revision und Reorganisation industrieller Betriebe. Berlin 1924.  
 Münsterberg: Grundzüge der Psychotechnik. Leipzig 1914.  
 — Psychologie und Wirtschaftsleben. Berlin 1919.  
 Nell-Breuning: Aktienreform und Moral. Berlin 1930.  
 Netter: Probleme des lebenden Aktienrechts. Berlin 1929.  
 Neuberger: Mittel zur Minderung des Kapitalbedarfs in den Betrieben. Berlin 1926.  
 Nicklisch: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart 1928.  
 — Der Weg aufwärts! Organisation. Stuttgart 1922.  
 — Die Betriebswirtschaft. Stuttgart 1930.  
 Nimbach: Arbeitsintensivierung im industriellen Großbetrieb. Berlin-Wien 1926.  
 Nölting-Esser-Woldt: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1929.  
 Nordsieck: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. Stuttgart 1932.  
 Obst: Das Bankgeschäft. Stuttgart 1930.  
 Other: Die Organisation einer mitteldeutschen Rohzuckerfabrik, Diss. Frankfurt 1928.  
 Poppelreuter: Zeitstudie und Betriebsüberwachung im Arbeitsschaubild. München-Berlin 1929.  
 Parchmann: Die Reichsbank. Berlin 1933.  
 Peiseler: Zeitgemäße Betriebswirtschaft. Leipzig 1921.  
 Pfänder: Grundprobleme der Charakterologie; Utitzches Jahrbuch der Charakterologie I (1924).  
 Pissel: Der Einfluß der Besteuerung auf die Rationalisierung der Wirtschaft. Berlin-Wien 1931.  
 Plengc: Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre. Essen 1919.  
 Pohl: Hilfsbuch für Einkauf und Abnahme metallischer Werkstoffe. Berlin o. J.  
 — Die Rechtsbedeutung des Betriebes. Berlin 1930.  
 Pontow: Die betriebswirtschaftliche Organisation in Speditionsgroßbetrieben. Berlin 1922.  
 Potthoff: Die sozialen Probleme des Betriebes (Sammelwerk). Berlin 1925.  
 Prelinger: Arbeitsgestaltung im Büro. Stuttgart 1931.  
 — Grundriß der maschinellen Buchhaltung, 2. Aufl. Stuttgart 1930.

- Prion: Ingenieur und Wirtschaft: Der Wirtschaftsingenieur. Berlin 1930.  
 — Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, 2 Bde. Berlin 1935.  
 v. d. Pfordten: Organisation, ihr Wesen und ihre politische Bedeutung. Heidelberg 1917.  
 Rahm: Der Lohn im Fabrikbetrieb. Stuttgart 1929.  
 — Einkauf, Lagerung, Kontrolle. Stuttgart 1929.  
 — Fabrikorganisation für den mittleren und kleineren Betrieb. Berlin 1927.  
 — Lagerverwaltung im Erzeuger- und Handelsbetrieb. Leipzig 1922.  
 RAL: Richtlinien für Materialprüfungen.  
 Rasch: Doppelte Buchführung und Maschinenbetrieb in der Depotabteilung. Berlin 1927.  
 Rathenau: Reflexionen.  
 Refa-Buch: Einführung in die Arbeitszeitermittlung. Berlin 1930.  
 Rehmenklau: Menschenökonomie im Bankbetrieb. Berlin 1930.  
 Reichel: Die Lohnabteilung. Berlin 1924.  
 — Fabrikorganisation. Berlin/Wien 1928.  
 — Die Verkaufsabteilung im Fabrikbetrieb. Berlin/Wien 1925.  
 Reisberg: Taylorische Betriebs-Abrechnung. Stuttgart 1927.  
 Richter: Das Tarifrecht unter der Diktatur. Weimar 1932.  
 Riepl: Einfluß der Besteuerung auf die Entwicklung des Brauereibetriebs, Diss. Univers. Berlin 1934.  
 Rieser: Maschinenbau, Lehrbuch für technisch-gewerbliche Anstalten. X. Teil, Betriebslehre. Wien-Leipzig 1929.  
 Ritschl: Stellung und Bedeutung der öffentlichen Unternehmung im Wirtschaftssystem des Kapitalismus, in: Moderne Organisationsformen der öffentlichen Unternehmung. Herausgegeben von Landmann, 1932.  
 RKW-Grundlagen für Arbeitsvorbereitung. Zeitstudien. Berlin 1929.  
 RKW-Handbuch der Rationalisierung, 2. Aufl. Berlin/Wien 1930.  
 RKW-Der Mensch und die Rationalisierung, Tagungsbericht. Berlin 1931.  
 RKW-Veröffentlichungen Nr. 39. Einkaufs- und Lagerwesen. Leipzig 1929.  
 RKW-Sonderbeilage zu den RKW-Nachrichten. Berlin 1930.  
 RKW-Veröffentlichungen Nr. 70. Termine. Berlin 1932.  
 RKW-Veröffentlichungen Nr. 82. Wirtschaftlichkeitsberechnungen, 2. Aufl. Berlin 1933.  
 RKW-Veröffentlichungen Nr. 89, Arbeitsuntersuchungen in Büro- und Verwaltungsbetrieben. Stuttgart/Berlin 1933.  
 RKW-Veröffentlichungen Nr. 95. Jahresbericht 1932/33. Berlin 1933.  
 RKW-Arbeitsvorbereitung, Richtlinien für Auftragsvorbereitung. Berlin.  
 RKW-Wirtschaft, Wirtschaftlichkeit, Ständische Wirtschaftsordnung. Berlin 1933.  
 RKW-Veröffentlichungen Nr. 87. Der Mensch und die Rationalisierung III, Eignung und Qualitätsarbeit. Jena 1933.  
 RKW-Veröffentlichung, Tagung 1933.  
 RKW-Veröffentlichungen, Ortsnummernverzeichnis des Deutschen Reichs. Berlin.  
 RKW-Veröffentlichungen, Die Ortsnumerierung in der Praxis. Berlin 1932.  
 RKW-Sonderdruck, Einleitung zum Ortsnummernverzeichnis. Berlin.  
 Rosendorff: Konzerndämmerung? Zürich und Leipzig, o. J.  
 — Die rechtliche Organisation der Konzerne. Berlin/Wien 1927.  
 Rothschilds Taschenbuch für Kaufleute, 2. Buch. Leipzig 1927.  
 Roesky: Die Verwaltung und Leitung von Fabriken. Leipzig 1878.  
 Sachsenberg: Grundlagen der Fabrikorganisation. Berlin 1922.  
 Sanner: Das Problem des Ordens in der Schriftverwaltung des Betriebes. Stuttgart 1926.  
 Schäfer: Sparkassenbetrieb und Sparkassenerfolg. Berlin o. J.  
 Schär: Allgemeine Handelsbetriebslehre, I. Bd. 2. Aufl. Leipzig 1913.  
 Schär-Prion: Buchhaltung und Bilanz. Berlin 1932.  
 Schigut: Die Berufseignung des Bücherrevisors. Berlin/Wien 1933.  
 — Kontrolliere deinen Betrieb. Berlin/Wien 1930.  
 Schilling: Die Lehre vom Wirtschaften. Berlin 1925.  
 Schürholz: Unternehmerische Wirtschaftsführung und staatliche Planwirtschaft. Hamburg 1932.  
 Schlenker: Wirtschaftliche Büroarbeit. Berlin 1927.  
 Schmalenbach: Der Kontenrahmen. 1921.  
 Festschrift für Schmalenbach. Leipzig 1933.  
 Schmalztz: Die Methoden des Ordens und ihre Anwendung auf technische Zwecke. Berlin 1920.  
 Schmandt: Technik der Kontrolle im Bankbetrieb. Berlin/Wien 1926.  
 Schmidt: Wirtschaftsfragen der Massenfertigung. Berlin 1927.  
 — Henckel u. Co. A.-G., Chemische Produkte. Leipzig 1932.  
 Schmitt: Mercedes-Büromaschinen-Werke. Berlin 1930.



- Schmitz: Geschichte der Fabrik und der Massenarbeit. Jena 1927.
- Schnadt: Die Beteiligung der Arbeitnehmer an industriellen Unternehmungen. Emsdetten 1933.
- Schroer: Die betriebliche Ausbildung des Verkaufspersonals im Einzelhandel. Stuttgart 1931.
- Schultze: „Organisation“ im Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, I/II. Herausg. von Giese. Halle 1927/30.
- Schumpeter: Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung. München und Leipzig 1926.
- Der Unternehmer in der Volkswirtschaft von heute. In: Strukturwandlungen der Volkswirtschaft. Berlin 1928.
- Schwenger: Die betriebliche Sozialpolitik im Ruhrkohlenbergbau. München und Leipzig 1932.
- Schindler: Das Problem der Berufsauslese für die Industrie. Jena 1929.
- Securius: Handelsbetriebslehre. Berlin/Wien 1925.
- Seidel: Betriebsorganisation. Berlin/Wien 1932.
- Seubert: Aus der Praxis des Taylor-Systems. Berlin 1920.
- Seuthe: Die Gliederung der Verwaltung in der westdeutschen Großindustrie. Diss. Köln 1931.
- Seyffert: Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.
- Der Mensch als Betriebsfaktor. Stuttgart 1922.
- Smith: Untersuchungen über Natur und Ursachen des Volkswohlstandes (übersetzt von Sterner-Grünfeld), Jena 1908, Bd. I.
- Solms: Führerbestellung, Bau und Gliederung der Menschengruppen, II. Teil. Leipzig 1932.
- Sombart: Der moderne Kapitalismus. München und Leipzig 1927.
- Die Ordnung des Wirtschaftslebens. Berlin 1925.
- Spann: „Organisation“ im Handwörterbuch der Staatswissenschaft, 6. Bd., 4. Aufl.
- Stadler: Werksgemeinschaft als soziologisches Problem. Berlin 1926.
- Stenschke: Das Direktionsrecht des Arbeitgebers. Mannheim/Berlin/Leipzig 1932.
- Stern: Die kaufmännische Organisation im Fabrikbetrieb. Leipzig 1911.
- Stolzmann: Grundzüge einer Philosophie der Volkswirtschaft. Jena 1925.
- Taylor-Roesler: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München und Berlin 1922.
- Taylor-Wallichs: Die Betriebsleitung.
- Tiburtius: Verkäuferschulung im Einzelhandel; in Annalen der Betriebswirtschaft und Arbeitsforschung, IV. Bd., H. 2.
- Tietz, Hermann: Sonderdruck aus dem 31. Bd. der „Industrie-Bibliothek“. Berlin o. J.
- Uhl: Arbeitsgliederung und Arbeitsverschiebung. Jena 1924.
- Ungern-Sternberg, von: Planung als Ordnungsprinzip der deutschen Industriewirtschaft, 1932.
- Upwich: Die englischen Großbankfilialen in Deutschland. Berlin 1928.
- Vautrin: Die Organisation der menschlichen und maschinellen Arbeiten im Kontor. Berlin/Mannheim/Leipzig 1916.
- Vereinigte Stahlwerke, Allgemeiner Führer. Düsseldorf 1930.
- Vogt: Taschenbuch der Geschäftstechnik, 1. u. 2. Bd. Stuttgart 1926.
- Vorwerk-Dunkmann: Die Werksgemeinschaft in historischer und soziologischer Beleuchtung. Berlin 1928.
- Wächter: Planung, Führung, Ordnung. Berlin.
- Wahl: Die rechnungsmäßige Beobachtung von Lagerbewegung und Lagerbestand. Berlin 1932.
- Walb: Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre. In: Rothschilds Taschenbuch für Kaufleute, Bd. II. Leipzig 1927.
- Wallfisch-Roulin: Verhandlungstechnik. Stuttgart 1928.
- Menschenbehandlung. Stuttgart 1926.
- Walter: Das Versandgeschäft. Berlin 1924.
- Weber: Betriebsführung in caritativen Anstalten. Berlin 1933.
- Die praktische Psychologie im Wirtschaftsleben. Leipzig 1927.
- Weber, Max: Grundriß der Sozialökonomik, III. Abt. Wirtschaft und Gesellschaft, 2 Bde. Tübingen 1922.
- Wegener: Wirtschaftlichkeit von Buchungsmaschinen. Berlin 1930.
- Weigmann: Die Hauswirtschaft als moderner Betrieb. Annalen der Betriebswirtschaft und der Arbeitsordnung, IV. Bd., 2. Heft.
- Rentabilität und wirtschaftliche Arbeit. Berlin 1930.
- Weiß: Systematische Übersicht der Schreib- und Rechenarbeiten im modernen Bürobetrieb. Berlin 1931.
- Festschrift für Wiedenfeld, Öffentliche Hand, und Wirtschaftsgestaltung. (Herausg. Behm.) Leipzig 1931.
- Wilhelm: Die AEG. Berlin 1931.

- Witte: Amerikanische Büroorganisation. Berlin/München 1927.  
 — Amerikanische Verkaufsorganisation. Berlin 1926.  
 — Neue amerikanische Verkaufs- und Lagerverfahren. Berlin 1928.  
 — Verlustquellen in der Industrie. München und Berlin 1926.  
 Wlach: Organisieren! ja — aber wie? Berlin 1931.  
 Woldt: Der industrielle Großbetrieb. Stuttgart 1911.  
 Wolfensberger: Organisation der Maschinenfabrik. Berlin 1925.  
 Wolff: Lehrbuch der Konjunkturforschung. Berlin/Wien 1928.  
 Werner: Ein Kumpel. Berlin 1930.  
 Ziegler: Bücher- und Bilanzrevision. Berlin/Wien 1929.  
 Zitzlaff: Arbeitsgliederung in Maschinenbau-Unternehmungen. Jena 1913.  
 Zwiedineck-Südenhorst: Allgemeine Volkswirtschaftslehre. Berlin 1932.  
 Deutschnationaler Handlungsgehilfen-Verband: Die Gehaltslage der Kaufmannsgehilfen. Hamburg 1931.  
 Verkaufstechnik bei Leiser. Berlin 1930.  
 GDA. (Gewerkschaftsbund der Angestellten): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Angestellten. Berlin 1931.

## D. Die Wirtschaftlichkeit.

### I. Wesen und Bedeutung.

**1. Der Begriff.** Wir knüpfen an die Feststellungen im ersten Buch (Hauptteil A) an: Wirtschaftlichkeit ist die Verwirklichung des wirtschaftlichen Prinzips, ist die Vergleichung der aufgewendeten Mittel mit der erzielten Leistung. Entweder soll mit gegebenen Mitteln die bestmögliche Leistung oder eine bestimmte Leistung mit dem geringstmöglichen Einsatz von Mitteln erreicht werden. Wir haben gesehen, daß das im Bereiche der Wirtschaft (und der Technik) gefundene oder entwickelte Prinzip der Wirtschaftlichkeit nicht auf die Anwendung an diesen Stellen beschränkt ist, sondern hierüber hinaus in vielen anderen menschlichen Lebensbereichen Verwendung findet oder finden kann. Das Wort Wirtschaftlichkeit sagt also an sich noch nichts über sein Anwendungsgebiet aus; es deutet nur auf die Ableitung vom wirtschaftlichen Prinzip hin. Das ist in diesem Zusammenhang deshalb zu betonen, weil sehr häufig von Wirtschaftlichkeit schlechthin gesprochen wird und man in Wirklichkeit an die Wirtschaftlichkeit des Wirtschaftsbetriebes denkt. Wir behandeln im folgenden die Wirtschaftlichkeit des Wirtschaftsbetriebes.

Im ersten Buch haben wir diese Wirtschaftlichkeit nach drei Richtungen hin kennengelernt: die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung, die in der Rentabilität zum Ausdruck kommt, ferner die Wirtschaftlichkeit des Betriebes, für die es eine allgemeingültige Kennzeichnung nicht gibt (wir wollen sie Betriebs-Wirtschaftlichkeit — nicht Betriebswirtschaft! — nennen), und endlich die gesamtwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit, als deren Ziel vom nationalsozialistischen Staat die Ausrichtung auf das Gemeinwohl bestimmt wird. Es gehört zu unserer Aufgabe, die Zusammenhänge zwischen diesen Wirtschaftlichkeitsgebieten zu beachten und zu klären, weil es in der Praxis des Wirtschaftsbetriebes auf den bestmöglichen Zusammenklang dieser verschiedenen Wirtschaftlichkeiten ankommen muß.

Daß es zu argen Mißverständnissen führen kann, wenn bei einer Erörterung die eine oder die andere Wirtschaftlichkeit gemeint ist, braucht nicht besonders hervorgehoben zu werden. Besonders schädlich können die Auseinandersetzungen werden, wenn für diese oder jene Maßnahme der Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit angeführt wird, ohne zu bedenken, daß es außer der Betriebs-Wirtschaftlichkeit eine Wirtschaftlichkeit der Gesamtwirtschaft (Volksgemeinschaft) gibt. Ein gutes Beispiel bietet der Wohnungsbau: die vierstöckigen Mietskasernen mit Hof- und Seitengebäuden können sowohl für den Vermieter (hoher Überschuß) als auch für den Mieter (billige Mieten) wirtschaftlich sein. Vom Standpunkt der Volksgemeinschaft sind die licht- und sonnenarmen wie gartenlosen Massenwohnungen ein Nachteil: gesamtwirtschaftliche Unwirtschaftlichkeit.

Wir haben es hier zunächst mit der Wirtschaftlichkeit des Betriebes: mit der Betriebs-Wirtschaftlichkeit zu tun. Was ist darunter zu verstehen? Wir haben gesehen: die Verwirklichung des wirtschaftlichen Prinzips im (Wirtschafts-) Betrieb, d. h. also, daß die Betriebsleistung auf die bestmögliche Weise — geringster Aufwand an Mitteln — erstellt wird. Das ist an sich eine einfache und verständliche Erklärung. Doch sie löst sich in fast unübersehbare Weitheiten (und Schwierigkeiten) auf, wenn wir daran gehen, diese Wirtschaftlichkeit des Betriebs in der Wirklichkeit zu suchen oder zu gestalten. Wir gehen, um dies zu erkennen, am besten von einem Beispiel aus: Vor meinem Fenster befindet sich ein Sägewerk. Ich sehe das Gebäude, höre die Gatter, erblicke ankommendes und lagerndes Holz sowie lagernde und abgehende Bretter. Arbeiter sind an den Hölzern beschäftigt, handhaben die Maschinen; der Betriebsleiter gibt Anweisungen, schreibt dies und jenes auf, Käufer kommen und gehen. Was ist Wirtschaftlichkeit?

Nichts weniger als alles dieses: daß für die richtige (Wasser-) Anfuhr des Holzes gesorgt ist, die Gebäude genügend (und nicht zu) groß sind, daß die Maschinen der gut befundenen Menge des Holzes entsprechen, daß das Schneiden ohne Störungen und unnötige Abfälle erfolgt, daß das Holz und die Bretter in bestimmter Menge gelagert werden, daß der Absatz der Leistungsfähigkeit des Werkes entspricht, daß die Menschenkräfte richtig eingesetzt sind und daß immer genügend — weder zu wenig noch zuviel — Geld vorhanden ist, um die Arbeiter zu entgelten und die Lieferer zu bezahlen usw. usw. Man sieht also: eine beträchtliche Menge von Einzeldingen, in der sich die Wirtschaftlichkeit des Betriebes offenbart oder offenbaren sollte. Und nicht nur dies: sondern alle diese Wirtschaftlichkeit im einzelnen muß zu der gesamten Wirtschaftlichkeit, zur Betriebs-Wirtschaftlichkeit zusammenklingen, wenn man an den Wirtschaftsbetrieb insgesamt denkt. Man erkennt, daß es sich hierbei im Grunde um alles das handelt, was wir in den vorausgegangenen drei Hauptteilen dieses Buches im einzelnen kennengelernt haben: aus A die Bestimmung der Leistung (herzustellendes Gut), die Verwendung der Stoffe und Kräfte, die Art der Betriebsarbeit, die richtige Wahl des Standortes, aus B: die Leistung des Wirtschafters und die Mitwirkung der Arbeitskräfte sowie aus C: die Gestaltung der Betriebsorganisation. In der Tat: der vorliegende Hauptteil D faßt alles dies unter der Überschrift: Wirtschaftlichkeit zusammen, um anzudeuten, daß in diesem Ziel die Handlungen des Betriebsführers zusammenlaufen müssen.

Wenn wir weiter bedenken, daß wir neben dem Sägewerk eine Unzahl anderer Wirtschaftsbetriebe des Handels, des Bergbaus, der Industrie, des Handwerks, der Banken, des Verkehrswesens, und in allen diesen Arten von Wirtschaftsbetrieben wieder eine große Zahl von Arbeiten und Mitteln haben, so wird klar, daß man zwar den Begriff der Wirtschaftlichkeit gedanklich vereinfachen kann (wirtschaftliches Prinzip), daß sich aber in der Wirklichkeit eine Fülle von Einzelheiten ergeben, die von Fall zu Fall verschieden sind und erkannt werden müssen. Will man eine ordnende Übersicht vornehmen, so besteht die Wirtschaftlichkeit, z. B. in Industriebetrieben, in folgendem:

In der sparsamen Verwendung der Roh- und Hilfsstoffe bei der Erzeugung, dem Abfall und Ausschub, in der richtigen Zusammenfassung der Aufträge für den Durchlauf der Erzeugung (Ersparnis an Lohnkosten und Arbeitswechsel);

in der Beschleunigung des Stoffdurchlaufs und Vermeidung unnötiger Verkehrswege und des Leerlaufs von Maschinen, aber auch deren Überbeanspruchung;

in der pfleglichen Behandlung von Maschinen und Werkzeugen, den rechtzeitigen Reparaturen und Erneuerungen sowie in der zweckmäßigen Lagerung der Werkzeuge und der Ersatzteile;

in der richtigen Ausnutzung der Betriebsanlagen durch entsprechende Anordnung und Verteilung der aufkommenden Arbeiten, in dem vorsorglichen Vermeiden von Stillstand der Maschinen;

in dem rechtzeitigen und dem Bedarf angepaßten Einkauf der Roh- und Hilfsstoffe sowie in deren zweckmäßiger Lagerung, in der rechtzeitigen Hereinholung der für die Beschäftigung der Betriebsmittel erforderlichen Aufträge;

in der der Liquidität und Sicherheit angepaßten Verfügung über die Geldmittel, in der rechtzeitigen und günstigen Beschaffung der Kapitalien;

und nicht zuletzt: in der besten Einsetzung der Arbeitskräfte, in einer die Mitarbeiter zufriedenstellenden Entlohnung und ihrer wirksamen Zusammenfassung zur Betriebsgemeinschaft.

Diese Fülle von Stellen, an denen die Wirtschaftlichkeit beachtet werden kann und muß, zeigt zugleich, wie schwierig es häufig ist, festzustellen, ob und in welchem Maße dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit Rechnung getragen ist und wie schwierig es ist, brauchbare Maßstäbe für ihre Messung zu finden (vgl. II und III). Nichtsdestoweniger ist es für jeden Wirtschaftler wichtig, nicht nur die Gesetze der Wirtschaftlichkeit zu beachten, sondern auch zu versuchen, ihre Verwirklichung zu erkennen. Nur dann ist er in der Lage, die höchstmögliche Leistung aus seinem Betriebe herauszubringen und sich im Wettbewerb zu behaupten oder gar einen Vorsprung zu erzielen. Aber auch die Gesamtwirtschaft fordert ein sparsames Umgehen mit den Rohstoffen, die pflegliche Behandlung der Anlagen und Steigerung der Leistungen, insbesondere in Deutschland, dem nicht alle Stoffe in benötigtem Umfang zur Verfügung stehen.

Die Erklärung des Begriffes der Wirtschaftlichkeit wird im Schrifttum entsprechend der Grundeinstellung der Verfasser sehr verschieden vorgenommen: Schär unterscheidet die Wirtschaftlichkeit und das von den Wirtschaftsbetrieben verfolgte Gewinnprinzip. Wirtschaftlichkeit ist die Verwirklichung des ökonomischen Verhältnisses der Kosten zu dem volkswirtschaftlichen Nutzen der erzeugten Güter. Das Gewinnprinzip bezweckt die Herbeiführung einer größtmöglichen Spanne zwischen Einkaufspreisen und Kosten des Betriebes und andererseits dem Gelderlös. Durch die Konkurrenz erfolgt jedoch der Ausgleich der beiden Grundsätze. Nach Nicklisch ist die Wirtschaftlichkeit in erster Linie durch das mengenmäßige Verhältnis von Ausbeute zum Einsatz des Betriebes (also durch die Material-Wirtschaftlichkeit) bestimmt. (Aus den Erträgen, d. h. dem Unterschied zwischen Erlösen und Materialaufwendungen erfolgt die Bezahlung der Löhne und Zinsen; was übrig bleibt ist der Unternehmervorgewinn.) Der Gewinn wird durch die Wirtschaftlichkeit bestimmt. Schmalenbach kennzeichnet die Wirtschaftlichkeit als das Verhältnis von Erträgen und Aufwendungen eines Zeitabschnitts unter Ausschaltung der betriebsfremden, sog. neutralen Erträge und Aufwendungen. Der Gewinn ist das Zeichen der Wirtschaftlichkeit. Die Erfolgsrechnung hat zum Ziel, festzustellen, in welchem Grade sich die gesamte mit der Güterbeschaffung verbundene Arbeit wirtschaftlich vollzieht. Geldmacher stellt gleichberechtigt nebeneinander die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung, d. h. die Betriebs-Wirtschaftlichkeit, und die Wirtschaftlichkeit der Ertragserzielung, d. h. Erhaltung eines Kapitals von gleicher Kaufkraft. Nach Lehmann ergibt sich die Gesamtwirtschaftlichkeit als Produkt der drei rechnerisch ermittelbaren Teilbegriffe: Technische Produktivität, wirtschaftliche Produktivität und Marktanpassungsgrad. Technische Produktivität ist das mengenmäßige Ausbringungsverhältnis (Material-Wirtschaftlichkeit); wirtschaftliche Produktivität ist die Kraft des Betriebes, mit wirtschaftlichen Geldkosten Leistungsgütermengen hervorzubringen (Verhältnis der mengenmäßigen Leistung zur Einheit der Kosten); der Marktanpassungsgrad ist das Verhältnis der Geldwerte der erzeugten Leistungsgütermengen zu denen der verbrauchten Kostengütermengen (in unserem Sinne: die Kostenrate).

**2. Wirtschaftlichkeit und Gewinn. Der Wirkungsgrad.** Dem aufmerksamen Leser wird nicht entgangen sein, daß bis jetzt immer nur von Wirtschaftlichkeit und nicht etwa von Gewinn die Rede gewesen ist. Weil diese beiden Begriffe nicht immer auseinandergelassen werden und der Zusammenhang, der sie verbindet, nicht immer richtig erkannt wird, wollen wir — in Anlehnung an unsere Ausführungen im ersten Buche — hier noch einmal eine Klarstellung vornehmen. Sie ist nicht nur eine Angelegenheit der Begriffsbestimmung, sondern auch deshalb wichtig, weil die Tatbestände, die beiden Begriffen zugrunde liegen, einer weitgehenden Beurteilung unterliegen und vielfach zum Ausgangspunkt wirtschaftspolitischer Zielsetzungen gemacht werden.

Wir sprachen von der Betriebs-Wirtschaftlichkeit und wollten dadurch zum

Ausdruck bringen, daß wir es mit der Wirtschaftlichkeit des Betriebes — in einzelnen Handlungen, in einzelnen Teilen oder insgesamt — zu tun haben. Hier hat zunächst und grundsätzlich der Begriff des Gewinns keinen Platz. Wir haben als Gewinn (zweites Buch: D) den Unterschied zwischen den in Geld gefaßten Kosten (Verlusten) und den in Geld gefaßten Erlösen (Gewinnen) bezeichnet. Gewinn ist ein in Geld gerechneter Überschuß der Erlöse über die Kosten, sei es für das einzelne Stück (oder bestimmte Mengen) oder für eine bestimmte Zeit (Bilanzgewinn). Im Betriebe gibt es eine Wirtschaftlichkeit, auch wenn den Wirtschaftlern der Begriff und die Tatsache des Gewinns (im vorstehenden Sinne) unbekannt ist.

Sicherlich wird man beim Bau der Pyramiden den Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit — nach damaligen Maßstäben — berücksichtigt haben (oder etwa nicht?). Ebenso wird man von einer Wirtschaftlichkeit in der geschlossenen Hauswirtschaft des Altertums und in der Klosterwirtschaft des Mittelalters sprechen können. Auch heute wäre es denkbar, daß sich die Nachbarn einer arbeitsunfähigen Bäuerin zusammentun, um deren Betrieb nach dem Merkmal der Wirtschaftlichkeit zu gestalten, ohne daß sie dabei an einen Gewinn zu denken brauchen. In allen diesen Fällen kommen die zahlreichen Einzeldinge des Betriebes in Betracht, die oben erwähnt worden sind und die auf ihre Wirtschaftlichkeit hin geprüft werden müssen. Es ist offenbar, daß sowohl die Gestaltung der Wirtschaftlichkeit wie auch ihre Überprüfung und Beurteilung mit Schwierigkeiten verknüpft sind. Vielleicht begnügt man sich mit der einfachen Feststellung, ob die beabsichtigte Leistung nach Güte oder Menge oder nach beiden Merkmalen erreicht worden ist. Immer aber kommt es auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebes und auf die beste Gestaltung des Betriebes an, ist allein von der Betriebs-Wirtschaftlichkeit die Rede. Die Vorstellung von Gewinn wie die Tatsache des Gewinnes fehlen vollständig: es werden z. B. Töpfe hergestellt, große und kleine, viele oder wenige, gute oder schlechte, brauchbare oder unbrauchbare; immer sind es Töpfe, auf die sich die Vorstellungen beziehen.

Der Gewinn ist ein Kind der auf Geld abgestellten Erwerbswirtschaft. Er kommt in dem Augenblick auf, als sich die Wirtschaft anschickt, in Geld zu rechnen und sich die besondere Form der Erwerbswirtschaft, die kapitalistische Unternehmung, entwickelt. Wenn man von der kapitalistischen Grundrechnung (vgl. 2. Buch: A) ausgeht und annimmt, daß sich die Errichtung des Betriebes und seine Durchführung genau nach den vorgesehenen Wirtschaftlichkeitsüberlegungen vollzieht, dann ist der sich aus der Kapitalrechnung der Unternehmung ergebende Gewinn zugleich der Ausdruck für die im Betriebe entfaltete Wirtschaftlichkeit. Aber diese Voraussetzung trifft in der Wirklichkeit kaum für die Errichtung des Betriebes, geschweige denn für den weiteren Ablauf der Betriebstätigkeit zu.

Der Gewinn setzt die Bewertung der Vorgänge in Geld voraus; er hängt von den Geldkosten und Gelderlösen ab. Diese sind wieder abhängig von den Preisen der Stoffe und Kräfte im Beschaffungs- und Absatzmarkt sowie von den Entgelten, die an die Mitarbeiter gezahlt werden. Da die Preise sich am Markt bilden oder festgesetzt werden können, kann die Geldrechnung Gewinnergebnisse aufweisen, die nicht mehr mit der Betriebs-Wirtschaftlichkeit gleichlaufend sind. Dann fallen Rentabilität (Wirtschaftlichkeit der Unternehmung) und Betriebs-Wirtschaftlichkeit (Wirtschaftlichkeit des Betriebes) auseinander. So kann es vorkommen, daß die Unternehmung aus Preissteigerungen hohe Gewinne ausweist, obwohl ein Teil des Betriebes nicht ausgenutzt oder im ganzen die Betriebs-Wirtschaftlichkeit vernachlässigt ist. Andererseits kann der Betrieb auf das wirtschaftlichste eingerichtet sein, die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung jedoch, also die Rentabilität, zu wünschen übriglassen, wenn die Einrichtungen zu viel Kapital erfordern, oder zu ungünstigen Preisen eingekauft oder verkauft

worden ist. Nimmt man dazu noch, daß außerbetriebliche Gewinne entstehen können, oder daß ein bestimmtes Verhalten bei der Gewinnermittlung den Gewinn nach der einen oder anderen Richtung beeinflussen kann, dann wird klar, daß praktisch der Gewinn nur mit großer Vorsicht auch als Maßstab der Wirtschaftlichkeit des Betriebes angesehen werden kann. Zugleich wird verständlich, daß das Bestreben in Wissenschaft und Praxis dahin geht, die Frage zu klären, inwieweit der Gewinn der Unternehmung trotzdem als Maßstab der Betriebs-Wirtschaftlichkeit brauchbar gemacht werden kann (Verfeinerung der Gewinnberechnung), sowie zu versuchen, weitere Maßstäbe für die Beurteilung der Betriebs-Wirtschaftlichkeit zu finden (wovon unten besonders die Rede ist).

Wir halten also fest: es ist zu unterscheiden zwischen der Wirtschaftlichkeit des Betriebes (Betriebs-Wirtschaftlichkeit) und der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung (Rentabilität). Die erstere ist ein Sachbereich für sich (und geschichtlich vor der Rentabilität der Unternehmung gewesen). Die letztere ergibt sich aus der Kapitalrechnung der Wirtschaft, die nun auch die Betriebs-Wirtschaftlichkeit in ihren Bann zieht. Doch geht es nicht an, den einen oder anderen Sachbereich als vorgeschaltet oder wertvoller zu bezeichnen. In Wirklichkeit muß sowohl die Betriebs-Wirtschaftlichkeit auf die Rentabilität Rücksicht nehmen, wie umgekehrt die letztere wieder von der Betriebs-Wirtschaftlichkeit aufs stärkste beeinflußt wird. Daß es hierzu noch erforderlich ist, die Gebiete der gesamtwirtschaftlichen (politischen) Wirtschaftlichkeit zu beachten, kann im einzelnen Fall die Schwierigkeit erhöhen, die richtigen Maßnahmen zu erkennen oder zu ergreifen.

Vorsorglich sei an dieser Stelle noch einmal auf das Verhältnis von Rentabilität und Gemeinnutz eingegangen (vgl. die eingehende Darstellung im 1. Buch S. 174 und im 2. Buch S. 107.) Die Rentabilität bringt zum Ausdruck, daß das Kapital in einer Unternehmung (mit Hilfe des Betriebes) wirtschaftlich arbeitet. Da die Rentabilität das Ergebnis eines Vergleiches zwischen dem in der Unternehmung verwendeten Kapital und dem während eines bestimmten Zeitabschnittes erzielten Gewinn ist, der Gewinn wieder das Ergebnis von Aufwendungen und Erträgen darstellt, in diesen Aufwendungen und Erträgen die Vergütungen an die Lieferer der Stoffe und Kräfte und die von den Abnehmern geforderten Preise sowie die an die Mitarbeiter gezahlten Entgelte stecken, so entspricht die Rentabilität der Forderung des Gemeinnutzes, wenn die Angemessenheit der einzelnen Posten der Gewinn- und Verlustrechnung gewährleistet ist. Somit sagt die Geldziffer des Gewinnes (oder des Verlustes) noch nichts über das Verhältnis von Rentabilität und Gemeinnutz aus. Zur Angemessenheit der Rentabilität gehört ferner — als Ausgleich zu den Risiken — die Bildung entsprechender Reserven. Unter Berücksichtigung aller dieser Umstände kann es auch hohe Rentabilitätsergebnisse geben — im übrigen sorgt dann die Steuerpolitik dafür, daß auch hier die Bäume nicht in den Himmel wachsen.

Wir bemerken im Betriebe einen Bezirk, in dem die Wirtschaftlichkeit eine besondere Rolle spielt: bei der Technik. Wir können unsere Töpfe mehr aus diesem oder jenem Stoff, mit dieser oder jener Feuchtigkeitsmenge, dieser oder jener Umdrehung usw. herstellen und finden, daß das eine oder andere wirkungsvoller ist: die technische Wirtschaftlichkeit. Der Techniker pflegt hierfür Wirkungsgrad zu sagen. Die technische Wirtschaftlichkeit oder der Wirkungsgrad ist ein Teil der gesamten Betriebs-Wirtschaftlichkeit. Die erstere kann einen großen oder geringen Raum in der Betriebs-Wirtschaftlichkeit einnehmen, je nach der Rolle, die die Technik in dem Wirtschaftsbetrieb spielt. (Im Bergbau groß, im Handelsbetrieb klein.)

Heute kommen von dieser Stelle störende und damit bedauerliche Mißverständnisse. Immer mehr gehen die Techniker dazu über, die so treffende Bezeichnung Wirkungsgrad in Wirtschaftlichkeit umzutaufen und einfach von Wirtschaftlichkeit zu sprechen, wenn sie den technischen Wirkungsgrad meinen<sup>1</sup>. Ja, der Tech-

<sup>1</sup> Ein Beispiel für viele (aus jüngster Zeit): In einer Anzeige, die in allen großen Zeitungen erschienen ist, heißt es (Autos betreffend):

Wollen Sie wirtschaftlich fahren? (Fortsetzung nächste Seite.)

niker gebraucht sogar das Wort Rentabilität, wenn er den technischen Aufwand an Stoffen und Kräften, sowie die erzielte Leistung in Geld faßt, um den technischen Wirkungsgrad vergleichbar zu machen und ihn als Geldziffer in die Kapitalrechnung einzufügen. Genau gesehen, handelt es sich um eine Art technische Rentabilität, die an der technischen Anlage haftet, einer Maschine, einer Transportanlage, einer Kraftstation. Die Betriebs-Wirtschaftlichkeit wie die Unternehmungs-Wirtschaftlichkeit ist mehr als diese rechnerische Erfassung der Technik: ist die Wirtschaftlichkeit des ganzen Betriebes, der ganzen Unternehmung, eben des ganzen Wirtschaftsbetriebes mit allen seinen Einrichtungen, seinen Beziehungen zum Markt und seiner Kapitalausstattung. Deshalb sollten die Techniker im Bereiche der Technik von der technischen Wirtschaftlichkeit oder besser und deutlicher vom Wirkungsgrad sprechen.

Schlimmer ist nun aber, daß Techniker und leider auch Wirtschaftsrechtler dazu übergehen, die beiden Begriffe: Rentabilität und Wirtschaftlichkeit, die wir soeben entwickelt haben, durch das Wort Wirkungsgrad zu ersetzen. Der vermutliche Grund ist: da angeblich die Bezeichnungen Rentabilität und Wirtschaftlichkeit nicht hinreichend unterschieden werden können, für sie einfach Wirkungsgrad zu sagen. Nun ist das Durcheinander da: an Stelle der Klarstellung ist der Unklarheit Tür und Tor geöffnet. Man braucht nur einen Prüfungsbericht zu lesen, in dem Rentabilität, Wirtschaftlichkeit und Wirkungsgrad einfach ausgewechselt sind, ohne ihre sprachlichen und herkömmlichen Unterschiede zu beachten, um zu erkennen, wie nötig es ist, daran zu erinnern, daß es auch in der Wirtschaft erforderlich ist, eine klare und eindeutige Sprache zu sprechen. Man bestellt ja auch nicht beim Kellner ein Gericht Hühnerragout, wenn man zwei Eier im Glase haben will.

**3. Die Gestaltung der Wirtschaftlichkeit.** Wirtschaftlichkeit bedeutet Anwendung des wirtschaftlichen Prinzips im Wirtschaftsbetrieb. Sie bezieht sich — wie wir gesehen haben — auf alles, was an Mitteln und Kräften zu einem Betrieb zusammengefaßt wird. Praktisch läuft die Gestaltung der Wirtschaftlichkeit auf die beiden Möglichkeiten hinaus: Verbesserung der Leistung ohne entsprechende Erhöhung der Kosten oder Senkung der Kosten ohne Beeinträchtigung der Leistung. Diese Bestimmung schließt nicht aus, daß unter Umständen auch eine Verbesserung der Leistung unter gleichzeitiger Senkung der Kosten möglich sein kann.

In der Regel liegen die Dinge so, daß der Betrieb über eine bestimmte Größe, über entsprechende Einrichtungen und über eine Leistungsfähigkeit verfügt, die unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit des Arbeitsablaufes eine bestimmte Art und Menge von Gütern hervorzubringen gestattet. Geht man von der Gegebenheit einer bestimmten Leistungsfähigkeit des Betriebes aus, so erfordert die Wirtschaftlichkeit in erster Linie, daß die Leistungsbereitschaft des Betriebes voll ausgenutzt ist. So steht am Anfang die Herbeiführung eines günstigen Beschäftigungsgrades, was nicht gerade die größtmögliche technische Ausnutzung und Beanspruchung zu sein braucht. Hierzu sind entweder Aufträge von außen her erforderlich oder es muß vorübergehend auf Lager gearbeitet werden. Jedenfalls ist die Gestaltung der Wirtschaftlichkeit in hohem Maße, auch abgesehen von den Kosten und Preisen, vom Markt abhängig. Hier greift die Preispolitik ein, mit deren Hilfe der Beschäftigungsgrad geregelt werden soll. Von ihr ist im 2. Buche eingehend gesprochen worden.

Weiter wird es darauf ankommen, den Einsatz an Arbeitsmitteln zu verringern. Hier ist zu unterscheiden, ob dies durch bessere Anordnung und Ausnutzung der vorhandenen technischen Mittel, oder durch bessere Arbeitsverfahren der Mitarbeiter, oder durch Ersetzung menschlicher Arbeit durch vermehrte Werkzeuge und Maschinen zu erreichen ist. Immer wird das Ziel sein, eine Senkung der Kosten

---

Wirtschaftlichkeit ist eine Frage der Konstruktion und Fahrweise;  
 die wirtschaftliche Konstruktion ist Voraussetzung für wirtschaftliche Fahrweise;  
 die Ingenieure der . . . . Werke kennen die Erfordernisse der wirtschaftlichen Bauweise;  
 die wirtschaftliche Fahrweise war Gegenstand fahrtechnischer Versuche.

herbeizuführen. Doch ist hierbei folgendes zu berücksichtigen. Zunächst kann die Ersparnis an Kosten durch gleichzeitige Steigerung der Güte der Erzeugnisse wieder hinfällig werden; die Menge ändert sich nicht. Dann kann die verbesserte Güte — bei gleichgebliebenen oder bei ermäßigten Preisen — möglicherweise den Absatz steigern, was wiederum Rückwirkungen auf die Beschäftigung und von hier aus auf den Umfang der einzusetzenden Betriebsmittel zur Folge hat. Oder aber, die Ersparnisse an Kosten können, wenn sie nicht zur Senkung der Preise benutzt werden und der Absatz aufrecht erhalten bleibt, zur Erhöhung des (Jahres-) Gewinnes führen und dadurch die Rentabilität der Unternehmung verbessern (Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes führt zur Rentabilitätssteigerung).

Ferner können sich die Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen sowohl auf die Verbesserung der Güte oder Erhöhung der Menge (oder auf beides), als auch die Verbesserung oder Verringerung oder Umgestaltung der Arbeitsmittel beziehen. Jetzt werden nicht nur technische Überlegungen hinsichtlich der Ausscheidung alter und Anschaffung neuer Arbeitsmittel oder kaufmännische Überlegungen hinsichtlich des besten Einkaufs (Zeitpunkt, Menge, Preis), der zweckmäßigen Behandlung der Läger (Zahl, Höhe) und der erfolgreichsten Absatzmethoden erforderlich, sondern es wird auch zu berücksichtigen sein, was an Kapital gespart oder neu erforderlich wird und wie sich das Bilanzbild hierdurch und durch möglicherweise notwendig werdende Abschreibungen verändern wird. Die kapitalistische Grundrechnung läßt für die Verschiebungen der einzelnen Glieder einen gewissen Spielraum zu; nur darf man sie nicht ganz übersehen, wenn Enttäuschungen vermieden werden sollen (vgl. Rationalisierung und Kapitalbedarf, 2. Buch: B). Die Maßnahmen zur Gestaltung der Wirtschaftlichkeit können also sehr umfassende Überlegungen auslösen, die sich vielfach bis zur kapitalistischen Grundrechnung erstrecken werden.

Und schließlich hat man bei allen Überlegungen und Maßnahmen zu berücksichtigen, daß die Menschen im Betriebe von den Maßnahmen betroffen werden, sei es, daß deren Arbeitsweise umgestaltet wird, daß neue Arbeitsweisen (mit neuen Voraussetzungen) entstehen, oder daß neue Arbeitskräfte benötigt oder aber vorhandene Arbeitskräfte überflüssig werden (und nach anderweitiger Arbeit Umschau halten müssen). Hierdurch greifen die Wirtschaftlichkeitsüberlegungen von der rein wirtschaftlichen (und technischen) Seite des Betriebes auf die menschlichen Beziehungen und auf die Gesamtwirtschaft über. Gerade diese letzteren Ausstrahlungen sind es, die dem verantwortungsbewußten Wirtschaftler die Überlegungen so schwer machen, ob er diese oder jene Maßnahme, die technisch oder innerwirtschaftlich berechtigt sein mag, auch wirklich durchführen soll oder nicht. Es ist daher ein großer Irrtum, zu glauben, daß sich der Begriff (und die Reichweite) der Wirtschaftlichkeit im rein Mengenmäßigen erschöpfe, etwa zu sagen: die Betriebs-Wirtschaftlichkeit sei (im Gegensatz zur Rentabilität) eine Mengenfrage, aus einem gegebenen Betrieb die größtmögliche Menge an Leistungen bei geringsten Mengen an Aufwendungen auszubringen. Eine solche Aussage verengt in unzulässiger Weise den Begriff der Betriebs-Wirtschaftlichkeit; sie kann überdies für den Wirtschaftler verlustreich und für die Gesamtwirtschaft gefährlich werden.

Aus den Ausführungen ergibt sich, daß es zweckmäßig sein kann, die Gestaltung der Wirtschaftlichkeit und ihre Beobachtung auf einzelne Vorgänge im Betrieb oder auf einzelne Teile des Betriebes abzustellen, um auf diese Weise den Bedingtheiten besser Rechnung zu tragen. Immer wird jedoch die Tatsache bestehen bleiben, daß die eine Überlegung oder Maßnahme andere Überlegungen (oder Maßnahmen) nach sich zieht, und daß es erforderlich ist, die Auswirkungen



im Betrieb wie in der Gesamtwirtschaft zu beachten. Diese Zusammenhänge werden vielleicht deutlicher, wenn wir die Frage der Wirtschaftlichkeit an einigen Beispielen erläutern.

Ein gutes Beispiel für die Wirtschaftlichkeitsüberlegungen bei einem einzelnen Vorgang bietet die Anschaffung eines Lastkraftwagens (vgl. Frkft. Ztg. vom 12. 2. 33). Hierbei ist zunächst die Möglichkeit der Verwendung verschiedener Größenklassen ins Auge zu fassen. Welche Größenklasse soll gewählt werden, soll das Einwagen-, das Anhänger- oder das Schlepperprinzip vorgezogen werden? Hier spielt das Transportgut, die Transportzeit sowie der Transportweg eine Rolle: Sperrig oder Massengut, lange Auf- und Abladezeiten, Wegbeschaffenheit, Kippmöglichkeit. Ist der Wagen zu groß, so sind die Transportkosten bei ungenügender Ausnutzung zu groß, da die toten Gewichte zu hoch sind. Die Kosten für den Kilometer sinken nicht nur mit der Anzahl der gefahrenen Kilometer, sondern auch mit der Höhe der transportierten Gewichte und der benötigten Zeit, also mit der Tonnenkilometerleistung. Die günstigen Zahlen sind aber nur bei Vollast erzielbar; bei Halblast sind sie wieder ganz anders. Dazu kommt dann noch die Eigenart des Geschäfts, die es bei stoßartiger Beschäftigung vielleicht zweckmäßiger erscheinen läßt, mehrere leichte, statt eines schweren Wagens zu wählen; möglicherweise kann ein besonderer Grund wie die Werbung, die Auswahl einer Größentype beeinflussen.

Nach Erwägung dieser Umstände ist die Marke auszuwählen, wobei wieder Qualitätsüberlegungen angestellt werden müssen, die auf die Art des Transportes Rücksicht zu nehmen haben. Dann erst spielen der Preis, die Möglichkeit der Ersatzteilbeschaffung, der Kundendienst (Reparaturen) eine Rolle: wie man sieht, eine große Zahl sehr knifflischer Überlegungen, die angestellt sein wollen, bevor die Entscheidung über den Kauf dieses oder jenes Kraftwagens fällt. Natürlich haben vorher schon Erwägungen darüber stattgefunden, ob und in welcher Höhe die erforderlichen Geldmittel zur Verfügung stehen.

Für eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit in einem Industriebetriebe bringt Hummel (Das Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsproblem) ein Beispiel: In verschiedenen Buntwebereien war die Leistung der einzelnen Webstühle im Verhältnis zur möglichen Leistung gering. Der Weber mußte sich das Schußgarn selbst abholen, ebenfalls wie er selbst die Ablieferung des fertigen Stückes vollziehen und der Prüfung beiwohnen mußte. In der erforderlichen Zeit blieb der Webstuhl stehen. Nunmehr wurde eine besondere Hilfskraft mit dem Zubringen des Materials und der Ablieferung der Stücke betraut, wodurch der Ausnutzungsgrad der einzelnen Webstühle von 75—80 auf 80—90% gesteigert wurde. Das bedeutet, daß die Gesamtleistung anstieg, ohne daß neue Einrichtungen nötig waren; diesem Erfolg sind jedoch die Aufwendungen gegenüberzustellen, die durch den neuen Hilfsarbeiter erforderlich wurden.

Wie in einem Einzelhandelsbetrieb die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden kann und welche Überlegungen dabei anzustellen sind, dafür bringt Seyffert eine Fülle von Beispielen in seinem Buche: Der Mensch als Betriebsfaktor.

Über Wirtschaftlichkeit im Reichsbahnbetrieb berichtete Leibbrand (auf einer Studienkonferenz der Reichsbahn): Eine grundsätzliche Umgestaltung des Schienennetzes ist finanziell nicht möglich. Die Verbesserungen müssen dort einsetzen, wo mit geringen Mitteln eine große Wirkung erzielt wird. Im Güterverkehr ist hohe Fahrgeschwindigkeit nur für einen kleinen Bruchteil aller Frachten erforderlich; die Geschwindigkeitssteigerung hat aber infolge des schnelleren Umlaufs von Mannschaften und Fahrzeugen zu einer jährlichen Ersparnis von 30 Mill. im Güterzugdienst geführt. Deshalb hat die Reichsbahn mit besonderem Nachdruck die Rangiertechnik und die Organisation der Güterzugbildung entwickelt.

**4. Die Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit.** Im (Wirtschafts-) Betrieb kommt es darauf an, das Prinzip der Wirtschaftlichkeit so vollkommen wie nur möglich zum Zuge kommen zu lassen. Es gehört dies zur Kunst der besten Betriebsführung, was nicht ausschließt, daß der Gedanke der Wirtschaftlichkeit auch schon in den der Wirtschaftstätigkeit vorausgehenden planenden Überlegungen (Wirtschaftsplan) Platz gefunden haben kann. Doch ist es mit diesen Überlegungen und Maßnahmen allein nicht immer getan. In den meisten Fällen wird es erforderlich sein, den Betrieb oder einzelne Teile und Vorgänge desselben daraufhin zu prüfen, ob und inwieweit die Wirtschaftlichkeit auch verwirklicht worden ist, weil sich erst in der Ausführung der getroffenen Maßnahmen sichere Anzeichen für diese oder jene Feststellung ergeben. Es gibt Wirtschaftler, die den allergrößten Wert auf ein ständiges und eingehendes Nachspüren der Wirtschaftlichkeit Wert legen, sozu-

sagen immer bereit sind, die Wirtschaftlichkeit zu verbessern, während andere Wirtschaftler erst durch besondere Vorkommnisse (Gewinnrückgang, Unterliegen im Wettbewerb) auf diese oder jene Unwirtschaftlichkeit aufmerksam werden, die dann für sie die große Überraschung bildet. Ein — besonders früher — in einem solchen Fall angewendetes Mittel zur Feststellung des Wirtschaftlichkeitsgrades (besser: der schleichenden Unwirtschaftlichkeit) ist die Heranziehung von Mitarbeitern aus Wettbewerbsbetrieben, die vielleicht bessere Methoden für dies oder jenes mitbringen — natürlich ein unvollkommenes und häufig versagendes Mittel.

Die Bedeutung der Wirtschaftlichkeit im Betriebe (Betriebs-Wirtschaftlichkeit) und ebenso die Schwierigkeit ihrer jeweiligen Feststellung und Vervollkommnung haben mit der Entwicklung zum Großbetrieb beträchtlich zugenommen. Im Kleinbetrieb finden sich gewöhnlich einfache Arbeitsvorgänge oder eine leicht zu übersehende Arbeitsteilung; der Wirtschaftler als Unternehmer, Betriebsleiter und Betriebsführer in einer Person kennt den Betrieb in seinen Einzelheiten; er ist meistens in der Lage, aus eigener Sachverständigkeit zu entscheiden und dem Gedanken der Wirtschaftlichkeit entsprechend Rechnung zu tragen. In Wirklichkeit tritt freilich auch leicht der Nachteil ein, daß ein solch viel beschäftigter Mann sein besonderes Steckenpferd reitet und anderes Wichtiges vernachlässigt.

Im Großbetrieb reißt die Arbeitsteilung die Arbeitsvorgänge in schwer übersehbare Einzelteile auseinander; Abteilungen oder Teilbetriebe schieben sich mit neuer Arbeit und eigener Organisation in die geteilten Arbeitsvorgänge ein; neuartige Befugnisse und eigenartige Verbindungen zu den einzelnen Teilen entstehen. Kurz: es wird, im ganzen gesehen, nicht nur leicht die Wirtschaftlichkeit des Betriebes gefährdet, sondern ebenso schwierig, den Wirtschaftlichkeitsgrad zu erkennen, mit dem der Betrieb, die einzelne Abteilung oder der einzelne Vorgang arbeitet. Nimmt man dazu noch den Druck vom Markt her, der die Wirtschaftsbetriebe zwingt, sich den Preisen anzupassen, und die Forderung des Staates, die Leistungsfähigkeit der Betriebe zu steigern, dann wird klar, daß der Frage der Betriebs-Wirtschaftlichkeit die größte Bedeutung zukommen muß. Und es ist heute, wie auf so manchen Gebieten der Kunst des Wirtschaftsbetriebes, an Stelle des gelegentlichen Versuchens auch hier die wissenschaftliche Klärung getreten.

Die Frage liegt nahe: gibt es einen Maßstab, mit dem wir die Betriebs-Wirtschaftlichkeit oder den Grad ihrer Verwirklichung messen und dadurch ihr Bestehen erkennen und beurteilen können? Eine solche Frage liegt deshalb nahe, weil der Wirtschaftsbetrieb in seiner Erscheinungsform der kapitalistischen Unternehmung über ein recht brauchbares Meßwerkzeug verfügt, um die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung festzustellen und zu beurteilen: den Gewinn, der in der Kapitalrechnung mit Hilfe der Buchhaltung und der Bilanz ermittelt wird. Daß dieser (Bilanz-) Gewinn nicht ohne weiteres auch als Maßstab für die Betriebs-Wirtschaftlichkeit verwendet werden kann, ist wiederholt dargelegt worden. Doch auf diese Feststellung kommt es hier nicht an. Die Frage ist: ob es nicht ein ebenso eindeutiges und einheitliches Meßwerkzeug für die Betriebs-Wirtschaftlichkeit gibt oder geschaffen werden kann (wobei wir natürlich nicht übersehen wollen, daß auch beim Gewinn überdies noch eine gewisse Sachverständigkeit auf seiten des Beurteilers vorhanden sein muß, wenn er als Meßwerkzeug für die Kapitalrechnung richtig gehandhabt werden soll).

Nach den Überlegungen, die wir in 1—3 dieses Abschnittes angestellt haben, kann die Antwort nicht mehr zweifelhaft sein: ein solch eindeutiger Maßstab für die Beurteilung der Betriebs-Wirtschaftlichkeit ist nicht vorhanden und es kann ihn nicht geben. Um die Wirtschaftlichkeit einer der unzähligen Vorgänge, der verschieden gestalteten Teilbetriebe oder der unterschiedlichen Gesamtbetriebe in

Handel, Industrie, Verkehr und Bank zu erkennen, ist es vielmehr erforderlich, von einer größeren Zahl von Erkennungszeichen auszugehen und für den besonderen Fall eine Auswahl zu treffen. Man kann — im rohen Überschlagn — von allgemeinen und besonderen Erkennungszeichen sprechen, wenn solche aus bestehenden Einrichtungen übernommen werden oder für den einzelnen Fall besonders zu schaffen sind. Auf die Herausarbeitung dieser Erkennungszeichen, insbesondere der zweiten Art, ist im Schrifttum der letzten Zeit viel Mühe und Scharfsinn verwendet worden; auch die Praxis ist an der Schaffung brauchbarer Meßverfahren stark beteiligt. Insgesamt ist ein Fortschritt in der Lösung der gestellten Aufgabe unverkennbar.

Im nachfolgenden sollen die einzelnen Mittel und Wege, die der Wirtschaftlichkeitsbeobachtung und -erkennung dienen, dargestellt werden. Hierbei soll es in erster Linie auf eine Gesamtschau, die die Grundsätzlichkeiten und Zielsetzungen hervorhebt, ankommen. Wenn irgendwo, so kommt es, wie bereits betont, in der Wirklichkeit ganz besonders hier auf die Erkennung des einzelnen Falles an, sind also die Möglichkeiten der Gestaltung der Mittel und Wege unübersehbar groß. Ja, es kommt hinzu, daß die Anwendung des einen oder anderen Mittels gewöhnlich auch die sonstigen, schon bestehenden Verfahren beeinflußt und deren Umgestaltung im Sinne des besten Ineinandergreifens erforderlich macht. Diese Anpassung der Möglichkeiten an die gegebenen Verhältnisse wird natürlich derjenige am leichtesten zu meistern verstehen, der einen Überblick über die Gesamtheit der Mittel und ihres grundsätzlichen Gehaltes hat — der Gegenstand der nachfolgenden Darstellung. So sollen im folgenden behandelt werden: 1. die Kontrollen in D II; 2. die Rechnungen in D III; 3. die Vergleiche in D IV; 4. der Voranschlag in D V.

## II. Die Kontrolle.

**1. Wesen und Aufgabe.** Wir haben gesehen, daß im Betrieb die Menschen und Einrichtungen verschiedenster Art zusammenarbeiten, um den Betriebszweck zu erfüllen. Die Organisation ist das Mittel zur Regelung der Betriebsarbeit und des Zusammenwirkens aller Kräfte des Betriebs. Der Ablauf der Wirtschaftstätigkeit wird durch sie in feste Bahnen gelenkt. Ihre Form erhält die Organisation durch die Niederlegung in mündlichen und schriftlichen Anweisungen. Bei der Ausführung der Anordnungen setzen nun mannigfache Fehlerquellen und damit Beeinträchtigungen der Wirtschaftlichkeit ein: Die Anweisungen können falsch verstanden worden sein, sie können unrichtig angewandt werden, es können sich ungewollte und unvorhersehbare Wirkungen der Anweisungen herausstellen. Insbesondere werden die ausführenden Menschen nicht frei von Unzulänglichkeiten sein, so daß die Anweisungen falsch, unzureichend oder fehlerhaft durchgeführt werden. Kein Teil des Betriebes ist vollkommen, am wenigsten die in ihm arbeitenden Menschen; kein Betrieb ist vor Fehlern geschützt, die in den mißverständlichen und falschen Anordnungen der Leiter, den Mängeln in der Aufmerksamkeit, dem Gedächtnis und dem Willen der Gefolgschaft oder in Störungen der technischen Einrichtungen oder Widerwärtigkeiten der äußeren Umstände bedingt sind. Damit ist eine Überwachung und Nachprüfung der Einrichtungen, Maßnahmen, Anordnungen, des Verhaltens der Dinge, Maschinen und insbesondere der Menschen im Betriebe notwendig geworden. Als Mittel der Überwachung und Nachprüfung dient die Kontrolle.

Unter Kontrolle versteht man (nach Leitner): die planmäßige Überwachung, Beaufsichtigung und Prüfung der inneren und äußeren Wirtschaftsvorgänge einer Unternehmung. Ihre Aufgabe ist die Fehlerfeststellung und Fehlerverhütung. Sie löst ihre Aufgabe durch vergleichen: indem der tatsächliche oder Ist-Zustand ver-

glichen wird mit dem Sollzustand, d. h. dem Zustand, der auf Grund der gesetzten Organisation vorhanden sein sollte. Zunächst wird so das Vorhandensein von Abweichungen des Ist- vom Sollzustand aufgedeckt und das Ausmaß solcher Abweichungen festgestellt. Die nächste Stufe ist, daß den Ursachen der Abweichungen nachgegangen wird und damit die Mittel und Wege zu ihrer Behebung vorbereitet werden. Die Tätigkeit der Kontrolle geht so über den Rahmen nur einfachen Vergleichens meistens hinaus; denn sie hat zu prüfen, zu forschen und zu untersuchen d. h. ihre Handhabung erfordert Sachkenntnisse und eine selbständige Denkarbeit.

Voraussetzung jeder Kontrolle ist eine genaue Festlegung des Solls und der als zulässig anzusehenden Abweichungen, wobei die Festlegung gewöhnlich auf Grund rechnerischer Ermittlungen oder buchmäßiger Eintragungen sowie betrieblicher und gesetzlicher Vorschriften erfolgt.

Der Kontrolle wird gewöhnlich die Revision gegenübergestellt. Doch ist die Begriffsabgrenzung nicht einheitlich. Es werden nicht nur beide Begriffe gleichgesetzt, d. h. für dieselbe Sache verwendet, sondern es kommt auch vor, daß der eine Begriff als der engere, der andere als der weitere, und umgekehrt, angesehen wird. Maßgebend für den Begriff der Revision ist in erster Linie der Zeitpunkt, in dem sie stattfindet; es spielt aber auch die Art der Tätigkeit eine Rolle. Die Kontrollen teilt man, wie noch gezeigt wird, in laufende, d. h. solche, die sich den einzelnen Vorgängen unmittelbar und dauernd anschließen, und in periodische, die in regelmäßigen Zeitabständen vorgenommen werden, ein. An letztere denkt man, wenn von Revisionen gesprochen wird (Leitner). Während ferner die Kontrolle meist nur aus einer reinen Vergleichstätigkeit besteht, so ist die Aufgabe der Revision hauptsächlich, Ergebnisse, Zustände u. ä. zu prüfen und zu untersuchen, und die Ursachen der Abweichungen und Fehler zu finden, kurz, alles das, was man auch als Kontrollen höherer Art bezeichnet. Immerhin bleibt, daß die Revision eine besondere Art der Kontrolle und demnach die Kontrolle der übergeordnete Begriff ist.

**2. Die Arten der Kontrollen.** Im einzelnen Wirtschaftsbetrieb sind die mannigfaltigsten Fehlermöglichkeiten vorhanden. Jedes Glied in seinem Aufbau kann eine Fehlerquelle darstellen. Entsprechend sind auch die Arten der Kontrollen sehr verzweigt und mannigfaltig. Derselbe Arbeitsvorgang kann nach den verschiedensten Richtungen hin kontrolliert werden, sei es nach Genauigkeit, Schnelligkeit, Billigkeit oder anderen Gesichtspunkten. Möglich ist auch, um ganz sicher zu gehen, eine mehrfache Kontrolle. Von Betrieb zu Betrieb sind die Kontrollen, selbst des gleichen Vorganges, ebenfalls verschieden, entsprechend den verschiedenen Voraussetzungen, die dem Arbeitsvorgang zugrunde liegen. Es gilt, die Kontrollen individuell zu behandeln; sie müssen den jeweiligen Erfordernissen entsprechen. Vielfach haben die Betriebe ein ihren ganzen Bereich umfassendes Kontrollsystem aufgebaut, das in den einzelnen Fällen durchaus verschieden ist. Es ist also darauf zu achten, daß die Einzelkontrolle in ein vorhandenes System hineinpaßt; schon daraus bestimmt sich ihr Aufbau. Es ist daher unmöglich, die Kontrollen etwa nach den einzelnen Arbeitsvorgängen einzuteilen; eine Übersicht kann nur nach verschiedenen Merkmalen vorgenommen werden.

Man unterscheidet zunächst: Kontrollen niederer und höherer Art, wobei die erste eine mehr mechanische Tätigkeit darstellt, die andere aber eine Reihe von Sachkenntnissen und selbständige Denkarbeit erfordert. Hier wird also die Qualität der Kontrollarbeit berücksichtigt, was wichtig für die Auswahl der kontrollierenden Personen und der sonstigen Kontrollmittel ist.

Leitner versteht unter Kontrolle niederer Ordnung eine solche, die die Einzelheiten des Geschäftsganges in kaufmännischer und technischer Hinsicht prüft und überwacht und eine Gewähr für die Durchführung des Organisationsplanes bieten soll. Durch Verbesserungen der

bestehenden Einrichtungen soll eine noch zweckmäßigere Abwicklung des Geschäftsganges und eine schärfere Überwachung erreicht werden. Und unter Kontrolle höherer Ordnung: Analyse, Berechnung und Kritik der Unternehmung als Einheit, sowie alle außerhalb der Unternehmung liegenden Erscheinungen, die sie mittelbar oder unmittelbar berühren. Ein Hilfsmittel dieser Kontrolle ist insbesondere die Statistik (vgl. IV).

Ein anderes Unterscheidungsmerkmal ist — wie schon erwähnt — der Zeitpunkt, in dem die Kontrolle ausgeführt wird. Es gibt: 1. einmalige Kontrollen, z. B. im Falle einer Unterschlagung oder aus anderen Gründen angeordnet, die dann zumeist eine Revision darstellen, 2. periodisch wiederkehrende Kontrollen, z. B. Bilanz- und andere Prüfungen, 3. laufende Kontrollen, z. B. die Anwesenheitskontrolle, Kontrolle durch die doppelte Buchführung u. a. Bei der zeitlichen Einteilung ist also zu beachten, wann die Kontrollen den Leistungen folgen und wie oft sie angewendet werden.

Nach dem Umfang lassen sich Teil- oder Gesamtprüfungen unterscheiden; im ersten Fall erstreckt sich die Prüfung auf einen Teil des Betriebes (Lager, Kasse), im zweiten auf seine Gesamtheit. Teil- und Gesamtprüfungen können vollständig, d. h. lückenlos bis ins einzelne oder aber auf Grund von Stichproben durchgeführt werden; letztere kommen zumeist zur Anwendung. Nur in besonderen Fällen (z. B. Inventar) wird eine vollständige Prüfung von Teilen des Betriebes notwendig; dauernd würde sie den Betrieb zu sehr belasten, ohne daß der Erfolg dem Aufwand entspräche. Man begnügt sich daher auch bei der Prüfung des Jahresabschlusses und der Rechnungslegung mit der Untersuchung wichtiger oder willkürlich herausgesuchter Teile (Stichproben). Diese Art der Prüfung will selbstverständlich gelernt sein, damit nicht nur das Wichtige vom Unwichtigen geschieden, sondern auch aus der Prüfung selbst die bestmögliche Weiterführung erkannt wird.

Endlich sind noch zu unterscheiden: Gesetzlich angeordnete und freiwillige Kontrollen. Neben diesen gibt es noch statutarische Kontrollen, d. h. durch Statut festgelegte, und erzwungene Kontrollen (meist durch den Kreditgeber). Insbesondere auf technischem Gebiet gibt es eine Reihe von gesetzlichen und polizeilichen Kontrollvorschriften.

Zu den gesetzlich angeordneten Kontrollen gehört die Bilanzprüfung der Aktiengesellschaften durch einen sog. Wirtschaftsprüfer (geschaffen durch die Aktienrechtsnovelle 1931). Zweck dieser Prüfung ist, festzustellen, ob die Buchhaltung und die Bilanzaufstellung den kaufmännischen Gepflogenheiten und den gesetzlichen Bestimmungen entspricht. Eine Kontrolle der Wirtschaftlichkeit ergibt sich durch die gesetzliche Bilanzprüfung nur insoweit, als die Bilanz als Anzeigemittel der Wirtschaftlichkeit angesehen werden kann (vgl. III, 4) und die Bilanzprüfung feststellen soll, ob das Instrument: Bilanz in Ordnung ist. Es ergibt sich weiter eine Kontrolle der die Bücher führenden Personen und auch der Leiter der Unternehmung, indem nachgeprüft wird, ob nicht irgendwelche, gegen die Unternehmung gerichtete Handlungen vorgenommen wurden.

Als weitere gesetzliche Kontrolle ist die Bücher- und Bilanzprüfung der Steuerbehörde zu erwähnen. Ihre Aufgabe ist zunächst nur die Nachprüfung der abgegebenen Steuererklärungen nach äußerlicher oder innerlicher Richtigkeit, nach Vollständigkeit und Übereinstimmung mit den steuerlichen Vorschriften. Ursprünglich wurde für jede Steuerart: Umsatzsteuer, Körperschafts- oder Einkommensteuer, Vermögenssteuer usw. eine besondere Prüfung durchgeführt; jetzt gibt es nur eine vereinheitlichte Prüfung für alle Steuerarten, die mitunter auch als Betriebsprüfung benannt wird. Diese Bezeichnung ist jedoch mißverständlich: nicht der Betrieb wird geprüft, sondern die ordentliche und vollständige Erfüllung der Steuerpflicht. Doch ist hier, ebenso wie auch bei der Bilanzprüfung durch Wirtschaftsprüfer, möglich, daß der Betriebsführer auf Mängel, Fehler und Verlustquellen aufmerksam gemacht und damit die Wirtschaftlichkeit seines Betriebes beobachtet und verbessert wird, zumal wenn dem Bilanz- und Steuerprüfer Erfahrungen aus anderen, gleichgearteten Betrieben zur Verfügung stehen.

Besondere Bedeutung hat die Unterscheidung nach dem Gegenstand: es können Menschen, Dinge, Vorgänge und Verhältnisse in Wirtschaftsbetrieben kontrolliert werden. Der Mensch ist das wichtigste Glied des Betriebes, denn er leitet, gestaltet, führt aus und denkt; als Herr der Dinge, Vorgänge und Verhältnisse hat er auf deren Zustand und Entwicklung den größten Einfluß. Doch er ist

nicht unfehlbar; seine Tätigkeit kann vielmehr oft und leicht großen Schaden anrichten und damit die Wirtschaftlichkeit des Betriebes verschlechtern. Mit der zunehmenden Verwickeltheit der Großbetriebe wuchsen die Gefahren schnell an: ein einzelner konnte häufig nicht mehr die Arbeitsvorgänge in einem großen Betrieb übersehen, woraus sich leicht eine fehlerhafte Arbeitsordnung und -durchführung ergab. Unfähigkeit, Unkenntnisse und Ermüdung von Betriebsangehörigen sind weitere Ursachen mangelhafter Ergebnisse. Dazu können Absichtsfehler wie Diebstahl, Unterschlagung, Faulheit, oder Fahrlässigkeitsfehler, wie Unaufmerksamkeit, und schließlich persönliche und politische Spannungen Störungen in der Wirtschaftlichkeit hervorrufen.

Die Kontrollen dieser Art erstrecken sich auf Pünktlichkeit, Anwesenheit, dann auf Arbeits-tempo, -dauer, -leistung, -güte usw. Zum Teil erfolgen sie durch Kontrolluhren (Selbstkontrolle der Arbeiter), die dieser williger erträgt als durch einen Beamten. (Die Kontrolluhren waren in der Gegenwart Anlaß heftiger Angriffe; es wurde ihre Abschaffung gefordert: es sei eines deutschen Arbeiters unwürdig, kontrolliert zu werden, zumal auf diese Weise. Es ist jedoch zu vermerken, daß, wo die Kontrolluhren abgeschafft wurden, andere Kontrollen an ihre Stellen traten, so vor allem Betriebsappelle, da die Pünktlichkeit im Betriebe eben auf irgend eine Weise kontrolliert werden muß.) Besonders wichtig und eingehend muß die Kontrolle der nicht an einer gemeinsamen Betriebsstätte arbeitenden Betriebsangehörigen, der Vertreter und Reisenden, erfolgen. Sie erfolgt auf schriftlichem Wege durch Tagesberichte und durch besondere Reiserrevisionen. Im allgemeinen stellt bereits das Vorhandensein einer Kontrolle ein psychologisches Moment dar: ein Mensch, der weiß, daß er beaufsichtigt wird, erledigt seine Arbeiten gewissenhafter und auch schneller.

Maschinen, Waren, Apparate, Schutzeinrichtungen, deren Arbeitsweise, Leistung und Zustand gehören weiter zu den Dingen, mit denen sich eine Betriebskontrolle beschäftigt. Kontrolliert werden hier mehr technische Eigenschaften: Betriebsstörungen, Roh- und Hilfsmaterialverbrauch, Wirkungsgrade und vor allem die Eigenschaften der Erzeugnisse.

**3. Die Kontrollmittel.** Bei der Durchführung der Kontrollen sind zunächst zwei wichtige Unterscheidungen zu vermerken: es gibt mechanische Kontrollen und persönliche Kontrollen, oder, anders ausgedrückt, selbsttätige Kontrollen, die durch eine bestimmte Gestaltung des Betriebsablaufs wirken und Kontrollen durch Einsetzung besonderer Organe, die periodisch oder von Fall zu Fall eingreifen und die vorgesehenen Erhebungen anstellen. Vielfach ist jedoch eine klare Scheidung der Kontrollen in mechanische und persönliche nicht möglich, da die ersteren doch von Menschen überwacht, vermerkt und ausgewertet werden müssen; die mechanischen Kontrollen sind also zumeist lediglich Hilfsmittel, die die ersten Grundtatbestände festhalten und bestenfalls bei Abweichungen alarmierend auftreten können. Die weiteren Schlüsse zu ziehen ist jedoch immer Sache einer Person.

Zu den einfachsten mechanischen Kontrollhilfsmitteln gehören zunächst als unterste und einfachste Gruppe die Anzeigeeinstrumente, wie Druck-, Temperatur-, Größen-, Verbrauchs-, Leistungsmesser, die mit Signalen zu Alarmzwecken verbunden sein können. Auch Türschlösser, Stempel, Formulare u. a. gehören dazu.

Zu den rechnerisch-mathematischen Kontrollen gehört letzten Endes das gesamte betriebliche Rechnungswesen. Durch ziffernmäßige Aufzeichnungen werden die wertmäßigen Auswirkungen des Betriebsablaufs festgehalten und die Größe und Zusammensetzung des augenblicklichen Vermögens erfaßt. Neben den Einsichten, die durch das Rechnungswesen in die Betriebsgebarung und die Betriebserfolge ermöglicht werden, was zu dem Aufgabengebiet der persönlichen Kontrollen gehört, bietet das Rechnungswesen auch mannigfache automatische Kontrollen: es sei nur an die Seitengleichheit von Soll und Haben der doppelten Buchhaltung, an die Übereinstimmung des Kontokorrentkontos mit den einzelnen Kontokorrenten erinnert.

Dazu gehört auch die Betriebsstatistik: durch die Nebeneinanderstellung von Betriebszahlen verschiedener Zeitabschnitte werden automatisch Abweichungen und Fehler des Betriebsablaufs kenntlich gemacht. Sie vermag mit klaren, übersichtlichen Hilfsmitteln (graphische Darstellungen, bildliche und Zahlenvergleiche) sofortigen Aufschluß über den Istzustand gegenüber dem Sollzustand eines Wirtschaftsbetriebes zu geben und zwar in allen Einzelheiten. Wichtig sind: die Personalstatistik, die Leistungsstatistik, die Kostenstatistik u. a. Teilweise als Hilfsmittel von Rechnungswesen und Statistik, dann aber auch als weitere automatische

Kontrolle ist das Berichtswesen der Betriebe in Form von einzelnen Belegen und Quittungen, oder in Form der Berichterstattung von Unterbetrieben für eine bestimmte Zeitspanne auf festgelegten Formularen. Der Leitung des Betriebes dienen solche Berichte als selbständig anzeigende Kontrollmittel.

Als wichtigste selbsttätige Kontrolle wird die sog. organisatorische Kontrolle angewandt. Sie wird vorwiegend erreicht durch eine Trennung des eigentlichen Arbeitsvollzugs in zwei oder mehrere Vollzugsstufen, welche sich gegenseitig derartig ergänzen, daß nur beide zusammen in der vorgesehenen Art, Güte, Reihenfolge, Zeit usw. ein Ganzes ergeben. Es ist das System der gegenseitigen Kontrolle, das überall als organisatorische Grundregel anzutreffen ist. Insbesondere bei der Fertigung im technischen Betrieb und beim Rechnungswesen ist es zur höchsten Blüte entwickelt.

Es ist dabei nicht unbedingt notwendig, daß die aufeinanderfolgenden Vollzugsstufen mit verschiedenen Personen besetzt sind, obwohl dies die Kontrollfähigkeit und die Sicherheit erhöht. Allerdings ist auch dieses Kontrollmittel der selbsttätigen organisatorischen Kontrolle nicht völlig gegen Fehler gesichert, welche in den Kontrollpersonen selbst liegen. Aus diesem Grunde werden fast immer mechanische Hilfsmittel zur Anwendung gebracht, welche jedoch nur verwendbar sind, sofern die zu kontrollierbare Arbeit oder das zu überwachende Verhalten meßbar wird; das ist besonders im technischen Betrieb und bei den rein äußerlichen Eigenschaften: Länge, Gewicht, Zeit usw. der Fall. Daher haben vor allem im technischen Betrieb die mechanischen Kontrollmittel eine hohe Vollen- dung und vielseitige Verwendungsmöglichkeit erreicht; doch ist ihre Entwicklung von der einfachen Unterstützung der personellen Fähigkeiten über die selbsttätige Feststellung bestimmter Eigenschaften, die selbsttätige Anzeige von Fehlern, die selbsttätige Auslösung zur selbsttätigen Regelung gegangen (Kienzle).

Alle diese automatischen Kontrollen sind jedoch nur als vorbereitende Kontrollanordnungen zu betrachten; sie müssen hinsichtlich ihrer Durchführung überwacht und ihre Ergebnisse müssen ausgewertet werden. Wir hatten gesehen, daß die automatischen Kontrollen meist nur alarmierend wirkten; sie können lediglich Tatbestände aufzeigen. Auch die sog. selbsttätige Kontrolle reicht in den wenigsten Fällen aus; es müssen Personen vorhanden sein, die den Ursachen der festgestellten Fehler nachgehen und Mittel und Wege für deren Abhilfe ausfindig machen. Weiter gibt es sehr viele zu kontrollierende Tatbestände und Vorgänge, die nicht durch die mechanische Hilfsmittel beobachtet und untersucht werden können. Erwähnt sei die Kontrolle der Ehrlichkeit, der Genauigkeit, der Farbe (eines Erzeugnisses) u. ä. Darum ist die Anwendung von persönlichen Kontrollorganen (sei es zur ersten Fehlerfeststellung, zur Überwachung von mechanischen Kontrollmitteln, zur Auswertung der ersten Kontrollergebnisse oder zur Untersuchung der Fehler und zur Ausfindigmachung von Abhilfen) in der Gestalt von einzelnen Personen — Kontrolleuren — oder besonderen Kontroll- und Revisionsabteilungen überall notwendig und üblich. Daher wird die laufende Kontrolle und Beobachtung der Arbeitsvorgänge innerhalb einzelner Abteilungen besonders von den Abteilungsleitern (oder Meistern) durchgeführt, wie überhaupt die Kontrolle immer — da sie eine Aufgabe sehr vertraulicher Art darstellt — im engsten Zusammenhang mit der obersten Betriebsführung steht.

Die Bildung eigener Kontroll- und Revisionsabteilungen ist eine Frage der Betriebskosten und damit der Betriebsgröße, allerdings auch von der Art des Betriebs abhängig: verhältnismäßig hohe Kapitalbewegungen, wertvolle Warenbestände, hochwertige oder besonders empfindliche und verwickelte Erzeugnisse u. ä. bestimmen die Wichtigkeit der Kontrolle. Selbständige Kontroll- und Revisionsabteilungen finden wir in der Regel nur in größeren Unternehmungen (Banken,

Industriefirmen), wo eine ständige Beschäftigung der angestellten Kontrollbeamten gewährleistet ist. Zur Wahrung einer größtmöglichen Unabhängigkeit werden solche Abteilungen durchweg der höchsten Betriebsstelle, dem Betriebsführer, unmittelbar unterstellt.

Zu beachten ist die Frage des Kontrollraumes, d. h. ob am Ort der Arbeit oder nach Durchführung der Arbeit in einem besonderen Raum kontrolliert wird, kommt also die Arbeit zur Kontrolle oder die Kontrolle zur Arbeit? Das hängt naturgemäß von der Art der zu kontrollierenden Aufgabe ab und von den damit zusammenhängenden Transportfragen. In Werkstätten sind sowohl Zentralkontrollen wie Arbeitsgangkontrollen vorhanden (die wiederum als Zwischenkontrollen, Endkontrollen, vollständige oder stichprobenhafte Kontrollen vorkommen können). Vorteile der Prüfarbeit in besonderen Räumen sind leichtere Überwachung der Kontrolle, Teilbarkeit des Prüfungsstoffs und damit eine Möglichkeit der Verbilligung, größere Ruhe und Sorgfalt und endlich die Trennung von Beeinflussungsmöglichkeiten.

Wichtig ist die Auswahl der zum Kontrolldienst ausersehenen Einzelpersonen. Neben den sachlichen Eigenschaften (Kenntnis des Betriebes und der einzelnen Vorgänge) werden persönliche Voraussetzungen verlangt, wie Ehrlichkeit, Autrität, Feingefühl, Zuverlässigkeit usw. Es ist dabei zu beachten, daß ein langjähriger Betriebsangehöriger von seinen alten Arbeitsgenossen in der Regel mehr Schwierigkeiten bei der Ausübung einer Kontrolltätigkeit zu erwarten hat, als ein Neuling. Das schränkt den Kreis der in Frage kommenden Personen wesentlich ein. Man wird daher zum Kontrolldienst solche Personen bevorzugen, die bislang wenig Berührung mit den übrigen Angestellten hatten und auf Grund ihrer höheren sozialen Stellung (gute Bezahlung) auch nicht haben werden.

Die Kontrolle durch außerhalb des Betriebes stehende Personen oder Organe bringt Vorteile in mannigfacher Hinsicht. Einmal ist die Möglichkeit irgendwelcher Bindungen mit den eigenen Angestellten (deren Prüfung beabsichtigt ist) bedeutend geringer als bei eigenen Revisoren; außerdem bringen sie durch ihre Tätigkeit in zahlreichen anderen Betrieben größere Erfahrungen als jene mit. Ein wichtiger Vorteil ist auch, daß sie nur für die Dauer der Kontrollarbeiten beschäftigt zu werden brauchen. Einen Nachteil haben externe Kontrollpersonen insofern, als ihnen der tiefere Einblick in den Betrieb fehlt; doch läßt sich dieser Mangel durch ihre dauernde Wiederverwendung mildern. Diese Wiederverwendung wird schließlich aus einem anderen Grunde zur Notwendigkeit: höchst ungern wird ein Unternehmer fremde Personen Einblick in seinen Betrieb tun lassen, und wenn es schon sein muß, dann sollen es möglichst wenige Personen sein. So verwächst ein Unternehmen mit seinen Revisoren mehr und mehr, indem es dauernd die gleichen Personen heranzieht. Mit der Zeit erhalten diese dann eine Vertrauensstellung: ihre Tätigkeit geht über die Kontrollen und Revisionen hinaus; sie werden zu Beratern des Unternehmens in Organisations-, Finanzierungs-, Steuerfragen u. a. m.

Von selbständigen, externen Unternehmern werden insbesondere folgende Arten der Kontrolltätigkeit ausgeführt (nach Grull): 1. die Überwachung kaufmännischer Tätigkeit (Rechnungsprüfung, Wirtschaftsprüfung) durch Bücherrevisoren, Wirtschaftsprüfer, Treuhand- und Revisionsgesellschaften, Aufsichtsämter, 2. die Überwachung technischer Anlagen, Materialien und Meßgeräte durch Materialprüfämter, Eichämter, Überwachungsvereine und sonstige (Chemische Laboratorien, Physikalisch-Technische Reichsanstalt, Hochschulen) und 3. die Bewachungstätigkeit, die den Schutz vor äußeren Gefahren (Feuer, Diebstahl usw.) bezweckt, durch Wach- und Schließ- und andere Kontrollgesellschaften.

**4. Die Beurteilung.** Die Kontrolle soll, wie einleitend gesagt wurde, die Wirtschaftlichkeit des Betriebes aufrechterhalten und fördern, indem der Ist-Zustand des Betriebes mit dem Soll-Zustand verglichen wird und Fehlerquellen ausgemerzt werden. Um dieses große und umfassende Ziel zu erreichen, muß, wie überall, planmäßig vorgegangen werden. Es genügt nicht, wenn, zufälligen Erfordernissen entsprechend, hier und dort im Betrieb Kontrollen eingeschaltet werden, sondern die Kontrollen müssen im gegenseitigen Zusammenhang stehen, müssen aufeinander abgestimmt sein; Überschneidungen dürfen nicht vorhanden sein (außer wenn sie beabsichtigt sind). Der Kontrollplan muß enthalten, was, wie, wie oft,



von wem usw. geprüft wird. Er kann den Betrieb in Fehlerfelder aufteilen und eine genaue Kontrolltechnik vorschreiben, die durch die gemachten Erfahrungen laufend zu verbessern ist.

Bestimmte Voraussetzungen sind zur Aufstellung des Planes notwendig: die Kontrolle muß einfach sein (ihre Methode muß demjenigen, der geprüft wird ohne weiteres klar und verständlich sein), sie muß eine zuverlässige Wirkung ermöglichen, sie muß schnell durchgeführt werden, um Wirkung zu erzielen. Weitere Erfordernisse sind, daß die Kontrolle unparteiisch, also für die Geprüften vertrauenerweckend, ferner möglichst nahe an der Fehlerquelle und insgesamt lohnend durchgeführt wird. Sie darf weder zu teuer sein, noch an nebensächlichen Stellen eingesetzt werden, noch auch den natürlichen Arbeitsablauf stören. Bei jeder Kontrollstelle im Betrieb wird man sich zu fragen haben, wie hoch die Vorteile sind, die durch die Kontrolle erwirkt werden, und welche Kosten ihre Durchführung verursacht. Allerdings ist es schwierig, die Erfolge der Kontrolle abzuschätzen und in Geldwerten zu veranschlagen; denn sie kann lange Zeit ohne größere Fehlerermittlung oder -verhütung arbeiten, so daß es den Anschein hat, als ob ihre Notwendigkeit nicht erforderlich ist.

Auf der anderen Seite laufen die Kosten der Kontrollstelle auf. So kommt es, daß manche Unternehmer sie für überflüssig halten und in ihr lediglich eine Kostenstelle sehen, der kein Nutzen gegenübersteht. Sie vergessen jedoch, daß die Kontrolle bereits durch ihre Anwesenheit fehlerverhütend wirkt und so Schaden vermeidet, der sonst vielleicht eingetreten wäre. Außer diesem Nachteile gibt es einen weiteren: die Kontrolle arbeitet nicht unbedingt zuverlässig; sie muß daher selbst wieder kontrolliert werden (Kontrolle der Kontrollen); mitunter wirkt sie auf die Menschen zurück, sie ist somit selbst Ursache von Gefahrenquellen. Auch andere psychologische Wirkungen dürfen nicht übergangen werden: jede Kontrolle löst nicht nur gewollte, sondern auch ungewollte und hinsichtlich des Zwecks (Steigerung der Wirtschaftlichkeit) schädliche Gefühle aus, die sich durch passiven Widerstand und Mißmut, schließlich auch auf die Leistung selbst auswirken. Vor allem die übertriebenen Kontrollen der Arbeitszeiten und des Arbeitstempes, die alle Erleichterungen der Arbeit durch private Gespräche und kleinere Pausen überwachen und untersagen, wirken oft sehr niederdrückend auf die Stimmung der Betriebsangehörigen und gefährden damit den eigentlichen Kontrollzweck.

Trotz aller dieser Gefahrenquellen bleibt die Kontrolle eine Notwendigkeit, indem sie die Wirtschaftlichkeit erhöht und Werte erhält, die sonst irgendwie vernichtet worden wären.

**Anhang: Die Kontrollen in den einzelnen Wirtschaftsbetrieben.** Menschen, Dinge, Vorgänge und Verhältnisse sind die Gegenstände, auf die sich die Aufmerksamkeit der Kontrollen in den Wirtschaftsbetrieben richtet. Doch dürfen sie nicht nur für sich betrachtet werden, sondern ihr Zusammenwirken ist zu beachten. Je nach Art und Umfang des Wirtschaftsbetriebes tritt dieses oder jenes, was kontrolliert werden muß, in den Vordergrund, ist ein besonderer Kontrollplan erforderlich, der die Notwendigkeiten erfaßt. Daher sieht die Kontrolle in einem Industriebetrieb anders aus als in einem Bank-, Verkehrs- oder Handelsbetrieb.

Im Industriebetrieb wirken technische und kaufmännische Einrichtungen und Maßnahmen zusammen, und man spricht hier von technischen und von kaufmännischen Kontrollen. Weiter von Betriebs- und Vertriebskontrollen, je nachdem, ob der Schwerpunkt mehr in der Produktion oder in dem Vertrieb liegt. Betriebs- und technische Kontrolle decken sich ebensowenig wie Vertriebs- und kaufmännische Kontrolle, wenn auch in beiden Fällen die Bestrebungen dahin gehen. So gehört z. B. die Kontrolle des Lohnwesens zur Betriebskontrolle; sie stellt aber nicht eine technische, sondern eine kaufmännische Kontrolle dar. Entsprechende Beispiele gibt es für den Vertrieb.

Innerbetrieblich geordnet ergibt sich (nach R ö m e r) folgende Übersicht: 1. Kontrollen im Einkauf (Kontrolle der Bezugsquellen auf Preise, Bedingungen usw., der Liefertermine, der Materialien); 2. Kontrollen der Läger (Kontrollen der Mengen, eiserner Bestand, Inventur); 3. Kontrollen der Fertigung (Arbeitsvorbereitung, -tempo, Stücklisten, Fertigungsprogramm, Ablieferungen); 4. Kontrollen des Absatzes (Verkaufsorganisation, Kundendienst, Reklamation, Reklame, Verkaufsbudget); 5. Kontrollen des Rechnungsdienstes (Kunden und Lieferanten, Kontrolle auf Lieferbedingungen, Bonität usw., dann Kontrolle der eigenen Liquidität, des Kreditwesens, Provisionsabrechnungen, Steuerschulden, Buchhaltungsrückstände, Anlagewerte, Dienstverträge usw.). Man sieht: der Industriebetrieb erfordert eine weitgehende und nicht immer einfache Überwachung.

Der Bankbetrieb hat es mit Geld und Geldmitteln zu tun, die leicht unterschlagen und verwertet werden können. Die Kontrolle ist in erster Linie eine Mengenkontrolle, die in großen Bankbetrieben innerhalb einzelner Abteilungen (Bar-, Effekten-, Scheck-, Couponkasse) vorgenommen wird. Eine große Bedeutung haben hier organisatorische Kontrollen: die Vorgänge werden hintereinander von mehreren Personen erledigt; jeder Beamte leistet nur eine Teilarbeit und kontrolliert zugleich seinen Vor- oder Nachmann. Dazu tritt eine eigene Revisionsabteilung, die die Arbeitsergebnisse sämtlicher Abteilungen regelmäßig prüft. Weitere Hilfsmittel bilden die Einrichtungen der Doppelunterschriften sowie der Versendung von Kontoauszügen an Kunden, die als Außenstehende die Kontrolle unterstützen, endlich die umfassenden Kontrollen durch das Rechnungswesen.

Für die Kontrolle von Handelsbetrieben gilt im großen und ganzen dasselbe wie für die kaufmännische und Vertriebskontrolle in Industriebetrieben. Eine Kontrolle in Verkehrsbetrieben kann sowohl technischer als auch kaufmännischer Art sein. Im Vordergrund steht die Kontrolle der Betriebssicherheit, also eine technische Angelegenheit. Daneben ist aber die Tarifkontrolle nicht minder wichtig: für den eigenen Betrieb wie auch für die gesamte (Volks-) Wirtschaft. In Versicherungsbetrieben erstreckt sich eine Kontrolle zum großen Teil auf Umstände und Erscheinungen, die in der Außenwelt liegen; Versicherungsmathematik und Statistik sind hier die Hilfsmittel.

Wie in den vorbehandelten Wirtschaftsbetrieben jeweils besondere Umstände das Gesicht der Kontrollen formen, ist es auch in allen noch verbleibenden: namentlich in Bergbau-, dann in Landwirtschaftsbetrieben u. a.

### III. Die Rechnung.

Die Rechnung bezweckt: ziffernmäßige Festhaltung des Vermögens und dessen Veränderungen. Im zweiten Buch sind die kaufmännischen Rechnungsverfahren: Buchhaltung und Bilanz sowie die Kostenrechnung als Mittel der Unternehmungsführung behandelt worden. Im nachfolgenden soll gezeigt werden, in welcher Weise die Rechnung für die Feststellung und Überwachung der Betriebswirtschaftlichkeit verwendet wird und verwendet werden kann. Soweit hierbei die erwähnten Unternehmungsrechnungen in Betracht kommen, sei ausdrücklich vermerkt, daß es in diesem Hauptteil — D des dritten Buches — darauf ankommt, ihre Eignung und Verwendung als Mittel für die Erfassung der Betriebswirtschaftlichkeit zu zeigen. (Es ist natürlich, daß dies nicht ganz ohne Wiederholungen vor sich gehen kann — vielleicht für den Leser nicht einmal unerwünscht.)

**1. Die Buchhaltung.** Was zunächst die einfache Buchhaltung anlangt, so hatten wir ihr Wesen dahin gekennzeichnet, daß sie eine Rechnung über Mengen ist, die die Höhe des Vermögens oder dessen Einzelbestandteile sowie deren Veränderungen in Mengen festhält. Als Mengenrechnung steht die einfache Buchhaltung am Anfang aller Rechnungen im Wirtschaftsbetriebe. Sie ist hier als erste Wirtschaftsrechnung entstanden (und lange vor der Entstehung der Unternehmung und der Erfindung der doppelten Buchhaltung gewesen). Indem sie die Änderungen des Betriebsvermögens der Menge nach aufzeichnet und damit die Vorgänge im Betrieb widerspiegelt, gewährt sie Einblick und Überblick in den Betriebsablauf. So ist die einfache Buchhaltung nicht nur Wirtschaftsrechnung (2. Buch), sondern grundsätzlich auch Betriebsrechnung, d. h. Mittel der Feststellung der Betriebswirtschaftlichkeit.

Wir erkennen dies, wenn wir uns noch einmal kurz die Entwicklung und die Technik der einfachen Buchhaltung vergegenwärtigen. Als Ausgangspunkt für die

einfache Buchhaltung ist die laufende Anschreibung über den Geldverkehr und die Kreditgewährung (Entstehung des Kontos) anzusehen. Indem wir weitere Vermögensteile, wie z. B. im Handelsbetrieb die Waren, im Bankbetrieb die Wechsel oder die Effekten, im Industriebetrieb die verwendeten Stoffe oder die verauslagten Löhne in den Kreis der rechnerischen Festhaltung einbeziehen, überspannen wir einen mehr oder weniger großen Teil des Betriebsablaufs. Wir legen zu diesem Zweck ein Warenbuch, ein Wechsel- und Effektenbuch sowie ein Rohstoff- und Lohnbuch an, in denen — wie beim Kassa- und Kreditbuch — der Eingang und Ausgang dieser Vermögensteile der Menge nach vermerkt werden. Solche auf die Mengenrechnung abgestellten Bücher heißen Skontren; somit tragen die Bücher der einfachen Buchhaltung das Kennzeichen von Skontren.

Die Bedeutung der Skontren liegt in dem Nachweis des Eingangs und des Ausgangs sowie des jeweiligen Bestandes der skontrierten Vermögensstücke. Auf Grund dieser Feststellungen wird der Wirtschaftler in den Stand gesetzt, mit der erforderlichen Sorgfalt die Maßnahmen zu treffen, die der Betrieb verlangt (Einkauf, Wiederbeschaffung, Preispolitik). Mit Hilfe der Skontren läßt sich ferner eine lückenlose Erfassung aller für die Wirtschaftlichkeit in Betracht kommenden Aufwendungen und Erträge durchführen, so, wenn beispielsweise die Skontrierung auf die Werk- und Hilfsstoffe, die gezahlten Löhne, verauslagte Unkosten, sowie auf die ausgehenden Güter ausgedehnt wird. Doch wird diese Übung, die zur sog. erweiterten einfachen Buchhaltung führt, auf kleine und kleinste Betriebe beschränkt bleiben. Wir werden dagegen sehen, daß die Skontrierung an sich, als die typische Form der Mengenrechnung, bei den weiteren Versuchen, die Wirtschaftlichkeit des Betriebes rechnerisch zu erfassen, eine große Rolle spielt. Es ist jedoch hervorzuheben, daß die tatsächliche Ausbildung des kaufmännischen Rechnungswesens nicht in dieser Richtung weitergegangen ist, sondern in anderer Weise zur Entstehung der doppelten Buchhaltung geführt hat.

Der einfachen Buchhaltung steht ferner das Inventar, d. h. die periodische Bestandsaufnahme, zur Verfügung. Es stellt von Zeit zu Zeit fest, was an Vermögensstücken einschließlich des Geldes und der Forderungen und abzüglich der Schulden vorhanden ist. Somit dient auch die Inventur als Mengenrechnung der Wirtschaftlichkeitserfassung. Doch wird ihre Bedeutung durch den zeitlichen Zwischenraum herabgemindert; es sei denn, daß eine Verkürzung möglich (und lohnend) ist, wie es z. B. bei der täglichen Bestandsaufnahme etwa der Kasse in den heutigen Großbetrieben der Fall ist.

Im ganzen ergibt sich, daß die einfache Buchhaltung mit ihren Hilfsmitteln der Skontren und des Inventars am Anfang der Wirtschaftlichkeitsrechnung steht. Freilich ist und bleibt sie eine Mengenrechnung, die nicht alles umfaßt, was wir oben als Wirtschaftlichkeit des Betriebes bezeichnet haben.

Es ist nun lehrreich zu sehen, in welcher Weise die doppelte Buchhaltung in den Dienst der Wirtschaftlichkeitsrechnung gestellt wird. Wir wiederholen zunächst aus früheren Feststellungen: die doppelte Buchhaltung stellt die Kapitalrechnung der kapitalistischen Unternehmung dar. Sie veranschlagt alle Vermögensänderungen, die durch die Wirtschaft und den Betrieb veranlaßt werden, in Geld; sie führt die Eröffnungsrechnung in Geld weiter und ermöglicht durch die Einfügung des Kapitalkontos, auf dem das Reinvermögen in Geld ersichtlich wird, die so viel gerühmte Geschlossenheit der doppelten Verbuchung. Gegenüber der einfachen Buchhaltung ist die doppelte Buchhaltung im wahren Sinne eine doppelte Rechnung, indem zu der Rechnung über das Geld (einfache Buchhaltung) noch die (zweite) Rechnung über das, was mit dem Gelde geschieht, hinzutritt. Diese zweite Rechnung ist — bei Licht besehen — die Gewinn- und Verlustrechnung. Die doppelte Buchhaltung ist somit die Kapitalrechnung, die zugleich enthält, was im Laufe eines Zeitabschnittes an neuem Kapital hinzugekommen oder vom alten Kapital — alles in Geld gesehen — verloren ist.

Mit der vorstehenden Kennzeichnung soll zum Ausdruck gebracht werden, daß die Wirtschaftsbetriebe zur Feststellung der Rentabilität, d. i. der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung, ein besonderes und eigenartiges Rechnungsverfahren, nämlich die doppelte Buchhaltung, entwickelt haben. In dieser doppelten Buchhaltung bildet die Jahresbilanz das Mittel, um die richtige Abgrenzung der Ge-

winne und Verluste (in der Gewinn- und Verlustrechnung) nach alter und neuer Rechnung durchzuführen. Die Bewertung, die wir am Abschlußtage hinsichtlich der noch nicht erledigten Bestände an Waren, Forderungen, Wechseln, Vorauszahlungen u. a. m. vornehmen, mag sie uns auch noch so schwer (und problematisch) erscheinen, diese Bewertung dient allein dem Ziel, den Kapitalgewinn- oder -verlust zu ermitteln (Näheres 2. Buch D). Mit dieser Kapital- und Gewinnrechnung ist der Wirtschaftsbetrieb als Unternehmung in der heutigen, ebenfalls auf Geld beruhenden Erwerbswirtschaft verwurzelt, aus der auch wir ein Geldeinkommen, sei es als Lohn, Gehalt oder Honorar, beziehen.

Natürlich kann die Bilanzziehung — Bewertung — vom richtigen Weg abkommen, wenn von außen her kommende Gesichtspunkte bei der Feststellung des Gewinnes oder des Verlustes berücksichtigt werden sollen, wie dies z. B. durch besondere gesetzliche Bestimmungen oder durch die Gewinnausschüttungspolitik möglich ist. Es muß aber betont werden, daß zur reinen Gewinnermittlung sowohl die Ungenauigkeit und Unsicherheit der Bewertung als auch die Bildung von Reserven gehört, die zur Sicherung des Kapitaldienstes der Unternehmung erforderlich sind. (Nur das Übermaß ist vom Übel.) Dieser Auffassung der Jahresbilanz als einer Rentabilitätsrechnung entspricht auch die Trennung der Erträge in der neuen Regelung der Gewinn- und Verlustrechnung: die Quellen, aus denen das Kapital seine Rentabilität herleitet, sollen näher gekennzeichnet werden.

Im ganzen: die doppelte Buchhaltung und die Bilanz gehören als Kapitalrechnung zur Unternehmung und haben hier in erster Linie die Aufgabe, die Rentabilität zu ermitteln, also der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung zu dienen.

Die Frage ist, ob und in welcher Weise die doppelte Buchhaltung auch für die Erfassung der Betriebs-Wirtschaftlichkeit dienstbar gemacht wird oder werden kann. Die doppelte Buchhaltung löst ihre Aufgabe als Kapitalrechnung dadurch, daß sie alle Veränderungen des Kapitals auf besonderen, zu diesem Zwecke eingerichteten Konten in (Geld-) Ziffern festhält, in der Buchhaltungssprache ausgedrückt: alle Geschäftsvorfälle auf Konten bucht. Das gilt sowohl für die Geschäftsvorfälle, die die jeweilige Höhe des Kapitals nicht berühren, als auch für solche Geschäftsvorfälle, die eine Mehrung oder Minderung des Kapitals mit sich bringen, also für die Gewinn- und Verlustrechnung. Durch eine entsprechende Einrichtung von Konten für die einzelnen Geschäftsvorfälle wird ein mehr oder weniger genauer Nachweis über die durch den Betrieb hervorgerufenen Veränderungen des Kapitals (oder des Vermögens in Geld gesehen) geführt. Insbesondere kann sich dieser Nachweis auf den zweiten Teil der doppelten Buchhaltung, auf das, was mit dem Gelde geschieht, ausgedehnt werden. Das ist der Fall, wenn für die Gewinn- und Verlustrechnung die Aufwendungen im einzelnen (Material, Löhne, sonstige Aufwendungen, Zinsen, Erträge) auf besonderen Konten festgehalten (verbucht) werden.

Durch die Aufgliederung der betrieblichen Vorgänge und die Einrichtung eines bestimmten Kontensystems (wofür man neuerdings auch Kontenplan sagt) wird die doppelte Buchhaltung zu einem wichtigen Hilfsmittel der Wirtschaftlichkeitsrechnung (obwohl sie als Rentabilitätsrechnung der Unternehmung entstanden ist).

Näheres über die Kontierung, ihre Aufgaben und Möglichkeiten findet sich bei Schär-Prion: Buchhaltung und Bilanz (Berlin: Julius Springer 1932). Wenn die Kontierung ihr Ziel, einen möglichst vollkommenen Aufschluß über alle betrieblichen Einzelheiten zu geben, erreichen will, dann muß sie sich der Eigenart des jeweils vorliegenden Betriebes anpassen. Die Kunst des Betriebsleiters besteht geradezu darin, das beste für seinen Betrieb geeignete Kontenbild zu finden. Auf diese Weise entstehen für die einzelnen Arten von Betrieben typische Kontenbilder und besonders in die Augen springende Konten. So steht z. B. im Mittelpunkt der Buchhaltung eines Handelsbetriebes das Warenkonto, gegebenenfalls aufgliedert nach Warenarten und in Verbindung mit Warenskонтren, daneben das Unkostenkonto (Unkostenbuch), das die Unkosten aufzeichnet und aufgliedert. Im Bankbetrieb erheischt

der Geldverkehr mit den Kunden eine besondere Anlage der Buchhaltung (Kontokorrent); doch auch die Skontrierung der Vermögensstücke (Geld, Wechsel, Effekten) erfordert umfangreiche buchhalterische Eintragungen. Im Verkehrsbetrieb sind es die Ausgaben für die Arbeitsentgelte und Unterhaltung der Anlagen, wie die Einnahmen, die der Buchhaltung das Gepräge geben. Im Industriebetrieb will die Umformung der Roh- und Hilfsstoffe, die hierzu bereitgestellte Maschinenarbeit wie die mitwirkende Menschenkraft mit möglichster Genauigkeit erfaßt sein; das Fabrikationskonto (und seine Gestaltung und Aufgliederung) steht hier im Vordergrund.

Auch die (aus der einfachen Buchhaltung stammenden) Skontren können mit der doppelten Buchhaltung in Verbindung gebracht werden. So z. B. wenn der Mengenrechnung über die skontrierten Vermögensbestände, sofern sie nicht schon über Geld lauten, die entsprechenden Geldwerte (Einkaufs-, Verkaufspreise) beigelegt werden; dann stellen die Skontren wirksame Kontrollen zu den auf den entsprechenden Konten der doppelten Buchhaltung enthaltenen Geldvorgängen dar. Zugleich wird es möglich, das für das einzelne Vermögenstück beanspruchte Kapital zu berechnen, sei es, daß es auf die Höhe des im Warenlager (Rohstoffe, Wechsel, Kredite) gebundenen Kapitals ankommt, sei es, daß die Umschlagshäufigkeit des Kapitals in diesen Stellen (z. B. Lagerumschlag) berechnet werden soll. Endlich können mit Hilfe der Skontren (Mengenrechnung) die Geldwertschwankungen, die in der Geldrechnung der doppelten Buchhaltung enthalten sind, für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes ausgeschaltet werden.

Bei der Verwendung der doppelten Buchhaltung als Hilfsmittel für die Erfassung der Betriebs-Wirtschaftlichkeit darf jedoch nicht übersehen werden, daß der Umstand, durch den sie als Rentabilitätsrechnung so geeignet wird, nämlich die Zurückführung alles betrieblichen Geschehens auf den Generalnenner Geld, dort sich von Nachteil oder als unzureichend erweist, wo es auf die Dinge ankommt, die hinter dem Geldwert stehen, wie Güte und Beschaffenheit der Güter, Brauchbarkeit der Einrichtungen und vor allem die Einschätzung der menschlichen Arbeitskräfte. So gesehen kommt die Buchhaltung nur beschränkt als Mittel der Wirtschaftlichkeitsrechnung in Betracht und es wird verständlich, daß der Betrieb nach weiteren Hilfsmitteln Ausschau hält. Ehe wir auf diese eingehen, wollen wir noch eine besondere Ausgestaltung der Buchhaltungsrechnung kennen lernen.

**2. Die Betriebsbuchhaltung.** Unter Betriebsbuchhaltung versteht man denjenigen Teil der Buchhaltung, der sich mit den besonderen Vorgängen des einzelnen Betriebes befaßt, also mit den oben hervorgehobenen Besonderheiten des Handels-, Verkehrs-, Bank- und Industriebetriebes. Die Betriebsbuchhaltung will die Einzelheiten des hauptsächlich betrieblichen Vorgangs, soweit das möglich ist und zweckmäßig erscheint, herausstellen und übersichtlich ordnen. Sie zeichnet sich dadurch aus, daß sie den Rahmen der eigentlichen — doppelten oder einfachen — Buchführung sprengt, und alle ihr sich anbietenden Hilfsmittel benutzt, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Neben der Koppelung mit der Mengenrechnung — Skontren — greift sie daher gern zu statistischen Aufteilungen und Übersichten, die die kontenmäßigen Verbuchungen ergänzen und vervollständigen. So z. B. wenn im Handelsbetrieb eine Aufgliederung der Waren nach Gattungen oder der Verkäufe nach Bezirken vorgenommen wird, ebenso, wenn die entstehenden allgemeinen Handlungsunkosten in einer Unkostenstatistik gegliedert werden. Dasselbe ist im Verkehrsbetrieb der Fall, wenn eine solche Aufgliederung der Einnahmen und Ausgaben nach den verschiedenen Verkehrsleistungen erfolgt. Im Bankbetrieb umfaßt die Betriebsbuchhaltung den größten Teil der Buchhaltung überhaupt; sie ist hier nur wenig aus dem System der allgemeinen Buchhaltung gelöst.

Die Betriebsbuchhaltung bedeutet einen Schritt weiter zur Wirtschaftlichkeitsrechnung hin, indem die einzelnen Vorgänge mengen- und wertmäßig erfaßt

werden. Trotzdem ist zu beachten, daß die Betriebsbuchhaltung den Anschluß an die eigentliche Buchhaltung, an die Geldrechnung der doppelten Buchhaltung, beibehält.

Der Vervollkommnung der doppelten Buchhaltung im Sinne einer Annäherung an die Wirtschaftlichkeitsrechnung dient insbesondere der Versuch, die sog. gemischten Bestandskonten in reine Bestandskonten und reine Gewinn- und Verlustkonten aufzulösen. Wenn ein Handelsbetrieb die bezogenen Waren mit den Bezugsspesen dem Warenkonto belastet und die Verkäufe diesem Konto zum Verkaufspreis gutschreibt, so werden zugleich die Gewinne und Verluste auf diesem Konto verrechnet, enthält also ein solches Warenkonto nicht mehr den Bestand an Waren, ausgedrückt zum Bezugspreis, sondern dieser Wert erscheint um die Gewinne, die im Verkaufspreis enthalten sind, gekürzt und um die Verluste, die beim Verkauf entstanden sind, vermehrt. Die Auflösung der gemischten Bestandskonten geht so vor sich, daß die Verkäufe (oder sonstigen Ausgänge, wie Rücksendungen) zum Bezugspreis dem Warenkonto gutgeschrieben und gleichzeitig einem Zwischenkonto: Warenverkaufskonto belastet werden. Diesem Konto werden dann die Verkäufe zum Verkaufspreis gutgeschrieben, so daß hier der reine Gewinn oder Verlust erscheint, während das eigentliche Warenkonto nur noch die Bestände an Waren zum Bezugspreis enthält. Wenn jetzt neben dem Warenkonto (des Hauptbuches) ein (mengenmäßiges) Warenskonto geführt wird und im letzteren in gleicher Weise die Eingänge und Ausgänge zum Bezugspreis vermerkt werden, dann ist nicht nur eine wirksame Kontrolle gegeben, sondern zugleich eine jederzeitige Feststellung des Bestandes an Waren nach Menge und Wert möglich. Natürlich setzt diese Auflösung der gemischten Bestandskonten die genaue Kenntnis der jeweiligen Bezugspreise für die einzelne Warenmenge oder die behelfsmäßige Verwendung von geschätzten Verrechnungspreisen voraus, eine Notwendigkeit, die in vielen Fällen (und vielleicht gerade dort, wo es am wünschenswertesten wäre) unüberwindliche oder kostspielige Schwierigkeiten verursacht und dadurch die Trennung der Konten unmöglich macht.

In der Buchhaltung des Industriebetriebes spielt das Fabrikationskonto die entscheidende Rolle. Die Bedeutung liegt darin, daß sich auf diesem Konto der Werdegang des Gutes vom Roh- und Hilfsstoff (mit allen sonstigen Aufwendungen) bis zum Fertigerzeugnis widerspiegelt und das mit Rücksicht auf die Vielgestaltung der Erzeugnisse und der häufig umständlichen Herstellungsverfahren eine besondere Ausgestaltung erfährt und erfahren muß, wenn man den Ein- und Überblick über die Fertigung und was damit zusammenhängt nicht verlieren will. Wie die Industriebetriebe unendlich verschieden sind (nach Größe, Art der Erzeugnisse, Herstellungsverfahren), so mannigfaltig sind auch die Gestaltungen der industriellen Buchhaltung, insbesondere mit Rücksicht auf das Fabrikationskonto. Im folgenden sollen nur ein paar Hauptgestaltungen gekennzeichnet werden, vornehmlich zu dem Zweck, um die grundsätzliche Handhabung zu erkennen und zu ermessen, inwieweit die Einrichtungen der Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit zu dienen bestimmt sind.

Die Betriebsbuchhaltung will den Herstellungsgang der Erzeugnisse erfassen und diesen in allen Einzelheiten sowie nach Menge und Wert kenntlich machen. Einer solchen Betriebsbuchhaltung wird dann der Rest der sonstigen — allgemeinen — Buchhaltung als kaufmännische Buchhaltung gegenübergestellt. Doch ist die Grenzziehung zwischen beiden Teilen flüssig; sie hängt nicht nur von der besonderen Gestaltung des Betriebes, sondern auch von der Bedeutung ab, die man dem Rechnungswesen in den einzelnen Betrieben beilegt.

Als die unterste Stufe der Betriebsbuchhaltung kann man den Fall ansehen, daß ein einheitliches Fabrikationskonto in der kaufmännischen Buchhaltung geführt wird und die Aufspaltung der Einzelheiten daneben in Form von Listen, Übersichten und Statistiken erfolgt. Wir wollen schon hier bemerken, daß sich die Aufteilung des Fabrikationskontos in der Regel auf die folgenden Bereiche erstreckt: 1. Material (Roh- und Hilfsstoffe), 2. Löhne, 3. Betriebsunkosten und 4. Fertigfabrikate. Dann wird der Eingang von Roh- und Hilfsstoffen dem Materialkonto belastet und die Abgabe der Stoffe in die Erzeugung (Betrieb) diesem Konto gutgeschrieben und dem Fabrikatekonto belastet (zu welchen Werten das geschieht, wollen wir weiter unten besprechen). Das Materialkonto enthält die Bestände an Roh- und Hilfsstoffen; es wird ein Teil der Lagerbuchhaltung, die daneben in Skontren die Mengenrechnung nach einer mehr oder weniger ausgiebigen Aufgliederung der betreffenden Stoffe durch-

führt. Ebenso werden die Ausgaben für Löhne wie für die Betriebsunkosten besonders gebucht (und aufgegliedert) und dann auf das Fabrikatekonto übertragen. Wie gesagt, diese Betriebsbuchhaltung kann als statistischer Nachweis — neben dem Fabrikationskonto der allgemeinen (kaufmännischen) Buchhaltung — geführt werden. Es ist aber auch möglich, diese Gliederung innerhalb der kaufmännischen Buchhaltung durchzuführen, indem diese die Konten: Material, Lohn, Betriebsunkosten und Fertigwaren aufnimmt. Im letzteren Falle ist die Betriebsbuchhaltung ein Bestandteil der allgemeinen Buchhaltung (Fabrikbuchhaltung).

Es liegt auf der Hand, daß diese Gestaltung der Betriebsbuchhaltung nur für kleinere Betriebe oder für Betriebe mit einheitlichen Erzeugnissen oder einfachen Herstellungsverfahren am Platze ist. Mit der Größe, Vielgestaltigkeit der Erzeugnisse und der Herstellungsverfahren wächst das Bedürfnis nach weiterer Aufgliederung der Verbuchung, zumal, wenn gleichzeitig auch die Zahl der Buchungsvorgänge zunimmt. Zunächst können die beiden besprochenen Einrichtungen, die statistische Weiterführung der Betriebsbuchhaltung und die Aufgliederung der Konten innerhalb der doppelten (kaufmännischen) Buchhaltung, weiter ausgebaut werden, so zum Beispiel in der Gliederung nach den Roh- und Hilfsstoffen, den Arten der Fertigerzeugnisse oder nach den verschiedenen mitwirkenden Betriebsabteilungen oder allein nach den verschiedenen Betriebsunkosten. Schär bezeichnet die Aufgliederung der Buchhaltung nach den vorgenannten Gesichtspunkten: die kalkulatorische Buchhaltung, wenn sie sich an die Kostengestaltung anlehnt. Was den letzteren Punkt anlangt, so ist unter 3 näher darauf zurückzukommen.

Eine neuzeitliche Entwicklung geht dahin, die Betriebsbuchhaltung zu selbstständigen (in der Form der doppelten Buchhaltung). Dann ergibt sich folgende Einrichtung: Die kaufmännische Buchhaltung führt die Konten mit der Außenwelt (Lieferanten, Kunden, Bank, Finanzamt) sowie die sich wenig verändernden Konten der Anlagen (Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fuhrpark), während die Betriebsbuchhaltung die Konten des Betriebes, d. h. der Umwandlung der Roh- und Hilfsstoffe in Fertigerzeugnisse (oder wie Schär es ausdrückt: die Konten des Herstellungspreises der Güter) enthält. Der Übergang und Zusammenhang der kaufmännischen Buchhaltung mit der Betriebsbuchhaltung wird durch das Kontenpaar: Betrieb und Zentrale herbeigeführt. Jede der beiden Buchhaltungen bildet einen geschlossenen Buchungskreis mit der Möglichkeit, durch entsprechende Kontierung alle Vorgänge, wie gewünscht, zu erfassen.

Technisch vollzieht sich dann der Verkehr zwischen kaufmännischer und Betriebsbuchhaltung so, daß die kaufmännische Buchhaltung die Betriebsbuchhaltung für alle Auslagen an Roh- und Hilfsstoffen, Löhnen und Betriebsunkosten auf dem Konto: Betrieb belastet und die Betriebsbuchhaltung die kaufmännische Buchhaltung dafür auf dem Konto: Zentrale erkennt. Die Fertigfabrikate werden der kaufmännischen Buchhaltung auf dem Konto: Zentrale belastet, wofür diese das Konto: Betrieb erkennt. Was zwischen der ersten und letzten Buchung liegt, ist die Betriebsbuchhaltung.

Bei der Aufgliederung des einheitlichen Fabrikationskontos in das Vorkonto: Material und das Nachkonto: Fabrikate oder in Konten nach- oder nebengesalteter Betriebe (Hauptbetriebe I, II, III; Hilfsbetriebe und Nebenbetriebe) spielt die Frage der Verrechnung (Übertragung) von einem Konto auf das andere eine wichtige Rolle. Wenn wir die Roh- und Hilfsstoffe zum Einstandspreis (dem Preis, zu dem sie dem Materialkonto belastet sind) auf das Fabrikatekonto (nach dem jeweiligen Verbrauch) übertragen, stellt das Materialkonto ein reines Bestandskonto dar, d. h. sein ziffernmäßiger Bestand zeigt jeweils die noch verbliebene Menge zum Einstandspreis dar. Doch wolle man hier schon die Voraussetzungen für die Verrechnung zum Einstandspreis erkennen: er muß, wenn die Übertragung erfolgt, bekannt sein (was sich nicht immer mit der erforderlichen Pünktlichkeit erreichen läßt), und ferner müssen sich die Mengen der Roh- und Hilfsstoffe genau abgrenzen lassen, wenn verschiedene Einstandspreise vorliegen (und man nicht zu Durchschnittspreisen greifen will). Dieselben Überlegungen greifen Platz, wenn man dazu übergeht, das Fabrikationskonto zu einem reinen Bestands-

konto zu machen, indem man die Fertigfabrikate zum Selbstkostenwert auf ein Verkaufskonto überträgt. Auch hier tritt die Schwierigkeit der rechtzeitigen Feststellung der Selbstkosten auf.

Außer der Verrechnung zu den Beschaffungs- (Einstands-) Preisen oder zu den Selbstkosten kommen noch der Tageswert oder der Wiederbeschaffungspreis in Betracht. Wird zum Tagespreis verrechnet, so können auf den einzelnen Konten Unterschiede entstehen, die — da sie im eigentlichen Sinne keine Gewinne und Verluste sind — die Verrechnung unliebsam stören. Bei den Wiederbeschaffungspreisen, die den mengenmäßigen Ersatz sicherstellen sollen, kommt außerdem die Unbestimmtheit und Schwierigkeit ihrer Feststellung hinzu.

Um aus diesen Schwierigkeiten herauszukommen, ist man dazu übergegangen, einen künstlichen Verrechnungsmaßstab in dem sog. Normal-Verrechnungspreis zu schaffen. Der Normalpreis wird von der Leitung für eine bestimmte Zeit festgesetzt und bei jeder Übertragung verwendet. Man wird ihn in etwa der Höhe der berechneten oder geschätzten Höhe der Selbstkosten halten und ihn ändern, wenn die Abweichung zu groß werden sollte. Die etwa entstehenden Preisunterschiede werden auf einem besonderen Konto gesammelt und aufgerechnet oder auf das Verkaufserlöskonto übertragen. Durch die Verrechnung zum Normalpreis wird die Abwicklung und damit die Leistungsfähigkeit der Betriebsbuchhaltung ungemein erleichtert. Die einzelnen Betriebsstellen werden verrechnungsmäßig verselbständigt, wodurch ein genauer Einblick in die Betriebsgebarung jedes Teiles des Betriebsganzen ermöglicht wird (Beste).

**3. Die Kostenrechnung.** Wir wollen hier nicht noch einmal die Frage aufwerfen, ob die Kostenrechnung mehr der Preispolitik oder der Wirtschaftlichkeitsgestaltung zu dienen hat. Im zweiten Buch haben wir uns eingehend mit der Preispolitik beschäftigt und hierbei die Grundlagen und die Technik der Kostenrechnung kennen gelernt. Wir haben dort gesehen, daß die Kostenrechnung im Grunde genommen eine Angelegenheit des Betriebes ist, die zugleich für die Zwecke der Preispolitik verwendet wird. Selbst dort, wo sich der Preis in engster Weise an die Kostenrechnung anlehnt (wie bei Erstellung von Einzelerzeugnissen), behält die Kostenrechnung ihre Aufgabe als Kontrolle der Wirtschaftlichkeit bei. Doch auch dort, wo — wie bei Massenwaren — der Marktpreis über den Absatz entscheidet und die Kostenrechnung besondere Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit gewinnt, wird der Zusammenhang mit der Preispolitik nicht zerrissen. Im letzten Fall zeigt die Kostenrechnung zum mindesten das Verhältnis der Kosten zu den Preisen, also die Möglichkeit des Gewinnes oder des Verlustes an. Immer ist jedoch die Kostenrechnung als Mittel der Wirtschaftlichkeitserfassung unentbehrlich — und man kann es nicht verstehen, daß es heute noch Wirtschaftsbetriebe geben soll, die von dieser Gelegenheit keinen Gebrauch machen.

Wenn im nachfolgenden die Kostenrechnung als Mittel der Wirtschaftlichkeitsmessung kurz betrachtet wird, dann ist davon auszugehen, daß die Kostenrechnung die Aufgabe hat: die Kosten, die für die Erstellung der Betriebsleistung entstehen, in geeigneter Weise zu ermitteln, zu sammeln und auf die einzelnen Erzeugnisse zu verteilen. Dies geschieht in der sog. Nach-Kostenrechnung, die sich auf den wirklich entstandenen Kosten aufbaut. Allein schon die einfache Höhe der Kosten wie ihre verhältnismäßige Zusammensetzung nach Kostenarten und -gruppen kann Fingerzeige für die Vermutung geben, daß hier oder dort an Aufwendungen gespart oder daß aus diesen oder jenen Aufwendungen ein Mehr an Leistungen herausgebracht werden kann. Noch mehr kann ein Vergleich der Kosten mit früheren Feststellungen, sei es für das gleiche oder ein ähnliches Erzeugnis, auf Unregelmäßigkeiten in der Kostengestaltung aufmerksam machen oder gar eine Unwirtschaftlichkeit aufdecken (Verlustquellen). So bildet die Kostenrechnung in der Tat ein wichtiges Mittel zur Handhabung der Wirtschaftlichkeit im Betriebe und zu ihrer Messung (Geldmacher: Kontrolle der betrieblichen Lebensführung).

Natürlich liegen die Möglichkeiten und Handhaben im einzelnen recht verschieden. So dient die Kostenrechnung im Handelsbetrieb nach wie vor in erster Linie als Grundlage der Preispolitik. Das kommt auch in der Art und Weise zum



Ausdruck, wie die Vor-Kostenrechnung zustande kommt: Einstandspreis der Ware zuzüglich eines Aufschlages für den Bruttonutzen. Der Bruttonutzenzuschlag wird gefunden aus den entstandenen (Handlungs-) Unkosten im Verhältnis zum letztjährigen Umsatz (Absatz); er muß somit, wenn ein richtiges Ergebnis erzielt werden soll, dem jeweils laufenden Absatz angepaßt werden. Mit einer Wirtschaftlichkeitsrechnung hat diese Kostenrechnung — Ermittlung des Bruttonutzenzuschlages — kaum noch etwas zu tun, besonders nicht, wenn Preisveränderungen die Höhe der Absatzziffer beeinflussen. Wir sehen daher auch, daß gerade in Kleinhandels-Großbetrieben nach anderen Maßstäben für die Wirtschaftlichkeit gesucht wird (Statistik und Kennziffern, von denen weiter unten die Rede ist). Im weiteren Sinne zählt natürlich auch die im Handel geläufige und wichtige Bezugskalkulation zur Wirtschaftlichkeitsrechnung (Hellauer: Kalkulation in Handel und Industrie).

Anders im Industriebetrieb, insbesondere in den neuzeitlichen Großbetrieben. Hier hat die Ausbildung der Kostenrechnung ihren Ausgang von der Lohnrechnung genommen, die für die Lohnabrechnung und -auszahlung erforderlich wurde. In der Anfangszeit der Industrieentwicklung waren die Löhne für die Kostenrechnung ausschlaggebend, da die sonstigen Aufwendungen (an Material und insbesondere Anlagen) bei der Herstellung der Güter stark zurücktraten. Mit dem Übergang zur Kapitalintensivierung (Anlagen und technischer Fortschritt), dem Anwachsen des Anlagekapitals und den sich hieraus ergebenden fixen Kosten ändert sich auch die Kostenrechnung in starkem Maße. Jetzt tritt das Problem der Verrechnung der Gemeinkosten in den Vordergrund; damit entstehen auch für die Wirtschaftlichkeitsmessungen eigenartige Schwierigkeiten.

An sich sind diese Schwierigkeiten geringer bei der sog. (Divisions-) Teilungsrechnung, bei der die gesamten, für ein einheitliches Erzeugnis (Gas, Bier) aufgelaufenen Kosten durch die Menge der Erzeugnisse (hl Bier) dividiert (geteilt) werden. Die Sammlung und Gliederung der auflaufenden Kosten wird von der Buchhaltung (Verbuchung auf entsprechende Konten) vorgenommen. Somit ist die Kostenrechnung unmittelbar in der Buchhaltung (Gewinn- und Verlustrechnung) enthalten. Diese kalkulatorische Buchhaltung ist gleichzeitig Hilfsmittel der Wirtschaftlichkeitsmessung. Die Schwierigkeiten beginnen, wenn in einem Betriebe verschiedenartige Erzeugnisse hergestellt werden und die einzelnen Erzeugnisse die Einrichtungen und Mittel des Betriebes in verschieden starker Weise in Anspruch nehmen. Hier wird die sog. Zuschlagsrechnung erforderlich, d. h. die allgemein anfallenden Kosten (Gemeinkosten) müssen anteilsmäßig auf das einzelne Erzeugnis (Stück) verrechnet werden. Die Schwierigkeit liegt jetzt darin, einen Verteilungsschlüssel für diese Gemeinkosten zu finden, der auch dann richtig bleibt, wenn die Herstellung des betreffenden Stückes zunimmt oder fällt.

Man kann folgende Stufen dieser Bemühungen unterscheiden. Zuerst: der Zuschlag für die Gemeinkosten wird in einem gefundenen Hundertsatz auf die Kosten für das verwendete Material oder auf die gezahlten Löhne oder auf beides (je nach dem Verhältnis dieser Kosten zu den Gemeinkosten) für alle Erzeugnisse gleichmäßig in Anwendung gebracht. Hierbei kann es natürlich vorkommen, daß dem einen oder anderen Erzeugnis mehr oder weniger an Gemeinkosten zugerechnet wird, als es tatsächlich in Anspruch genommen hat. Die zweite Stufe ist: es werden die Gemeinkosten für die einzelnen Stellen (Hauptbetriebe, Hilfsbetriebe, Nebenbetriebe, Abteilungen, Reparaturstellen) errechnet und diese dann auf das einzelne Stück verteilt, soweit dieses Stück eine bestimmte Stelle in Anspruch genommen hat. So werden z. B. die Kosten einer Tischlerwerkstätte auch wirklich nur den Erzeugnissen zugeschlagen, die in dieser Werkstätte behandelt worden sind. Bei dieser sog. Abteilungskalkulation entsteht überdies die Mög-

lichkeit, die für diese Kostenstelle auflaufenden Kosten mit früheren Ergebnissen derselben oder anderen, gleichartigen Kostenstellen zu vergleichen, wodurch die Kostenrechnung eine besondere Bedeutung für die Wirtschaftlichkeitsmessung erhält. Auf dieser Stufe der Kostenrechnung läßt sich ferner die Einrichtung der Betriebsantenne (für wirtschaftliches Arbeiten) sowie der Kostenvorgabe (s. u.) aufbauen.

Die letzte Stufe der Kostenrechnung besteht darin, daß die Gemeinkosten sogar für den einzelnen Arbeitsplatz, z. B. ob es sich um eine große oder kleine Maschine, eine allgemeine oder Spezialmaschine oder eine Gruppe von Maschinen handelt, ermittelt und meist auf eine Arbeitsstunde umgerechnet werden. Dann ist es möglich, in der Kostenrechnung für das einzelne Stück zu berücksichtigen, ob die höheren Kosten einer Spezialmaschine oder die niedrigeren Kosten einer alten oder allgemeinen Maschine in Anspruch genommen worden sind. Diese Verfeinerung der Kostenrechnung läßt zugleich eine genauere Nachprüfung der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Kostenstellen zu.

Damit die Kostenrechnung die Vorgänge im Betrieb nachträglich nach dieser oder jener der besprochenen Methoden kostenmäßig erfassen kann, wird es notwendig, die auflaufenden Kosten in einer für die Zwecke der Kostenrechnung geeigneten Form festzuhalten. In der Buchhaltung in ihrer einfachsten Form der Verrechnung lediglich außerbetrieblicher Vorgänge (Verkäufe, Einkäufe, Kassenein- und -ausgänge) ist dies nicht notwendig; hier entstehen die schriftlichen Buchungsunterlagen von selbst in Form von Kassenbelegen, Rechnungen, Verträgen usw. Im Innenbetrieb müssen solche geeigneten Unterlagen erst geschaffen werden.

Das technische Hilfsmittel der Lohnverrechnung ist der Lohnzettel. Für jede besondere Arbeit jedes Arbeiters wird ein Lohnzettel ausgeschrieben. Auf ihm sind Art und Dauer der Arbeit (produktive oder unproduktive, Arbeit an einem Ersatzstück), die Abteilung, in welche die Arbeit geleistet wurde (Dreherei, Schlosserei), die Nummer des Auftrages, an dem gearbeitet wurde (oder die Nummer der Unkostenart) vermerkt. Zunächst dient die Masse der anfallenden Lohnzettel der Errechnung des Lohns der einzelnen Arbeiter und kann dann zu allen möglichen Zusammenstellungen benutzt werden: Lohnhöhe der Abteilungen, der einzelnen Aufträge, der Maschinengruppen, der Arbeitsgänge; die Unkostenlöhne können nach Unkostenarten, nach Unkosten der verschiedenen Kostenstellen usw. gruppiert werden.

Weiterhin werden die Materialkosten durch Materialentnahmescheine erfaßt. Jeder Ausgang von Material aus dem Rohmateriallager in den Fertigungsbetrieb wird durch einen Materialentnahmeschein belegt. Durch Gruppierung sämtlicher Scheine kann der Materialverbrauch für die einzelnen Aufträge, insgesamt nach Materialarten, nach Material-Unkostenarten, nach Material-Unkosten der Teilbetriebe festgestellt werden.

Die Erfassung der Sonderkosten (Patentgebühren, Steuern, Gehälter, Frachten usw.) ist das Ziel von gesonderten Aufstellungen.

Die Genauigkeit der Stückrechnung ist auch für die Aufstellung der (Jahres-) Bilanz von Bedeutung, wenn in § 261 HGB. (für die Aktiengesellschaft) von Anschaffungs- oder Herstellungspreisen die Rede ist. Auf diese Weise kann von der Bilanz (Unternehmung) her ein Ansporn kommen, die Kostenrechnung zu vervollkommen.

Dienen die vorgenannten Einrichtungen der Kostenrechnung dazu, den Verbleib der Aufwendungen nach Art und Umfang ziffernmäßig festzuhalten, so wird eine weitere und besondere Kontrolle der Wirtschaftlichkeit durch die Gegenüberstellung der Vor- und Nachkostenrechnung möglich. Wenn von Kostenrechnung schlechthin die Rede ist, denkt man gewöhnlich an die Nachkostenrechnung, genauer: Mit- und Nachrechnung, die während des Fertigungsganges oder nach Fertigstellung des Gutes auf Grund der tatsächlich verfolgten Aufwendungen vorgenommen wird. Sie rechnet, wie wir sahen, das als Kosten an, was wirklich für das betreffende Erzeugnis (Stück) aufgewendet worden ist. Indem dieses Kostenergebnis mit einem früheren oder ähnlichen Ergebnis verglichen wird, kann festgestellt werden, ob Abweichungen vorliegen oder nicht. Es ist dann meist ein leichtes, den Gründen dieser Abweichung nachzugehen und festzustellen, ob sie etwas über Wirtschaftlichkeit oder Unwirtschaftlichkeit aussagen.

Der Vergleich kann auch so vorgenommen werden, daß die Nachrechnung mit der voraufgegangenen Vorrechnung (Vorkalkulation) in Beziehung gesetzt wird.

Die Vorrechnung baut sich auf den Ergebnissen der voraufgegangenen Nachrechnung auf, berücksichtigt aber nach Möglichkeit schon die voraussichtlich entstehenden Kosten, so daß der Vergleich zwischen Vor- und Nachrechnung an Unmittelbarkeit gewinnt. Natürlich muß bei diesem Vergleich beachtet werden, daß die Vorrechnung mit aller Gründlichkeit durchdacht wird und vor allem bei der Nachrechnung nicht unzulässigerweise Kosten aufgenommen sind, die nicht hierher gehören (wie z. B. Kosten für den Eigenbedarf, Reparaturen u. a. m.).

Wenn die Nachrechnung endlich die Gegenüberstellung der Kosten mit dem für das betreffende Erzeugnis erzielten Preis vornimmt, so ergeben sich die Beziehungen zum Markt: ob die Aufwendungen ihre Deckung in dem Preis gefunden und einen Überschuß oder Unterschuß gebracht haben. Von hier aus entsteht ein neuer Anreiz zur Nachprüfung der Kosten, um das Verhältnis zu den erzielten Preisen möglichst günstig zu gestalten, d. h. die Kosten zu senken oder die Leistungen zu steigern. Die Kosten-Erlösrechnung stellt zugleich die Verbindung zur Kapitalrechnung dar, die zeigt, ob im Verhältnis zum Gesamtkapital der (Umsatz-) Gewinn befriedigend ist oder nicht.

Doch ruft in diesen Rechnungen der jeweilige Beschäftigungsgrad manchmal unliebsame und schwer zu überwindende Schwierigkeiten hervor. Mit dem Beschäftigungsgrad, seinem Wesen und seiner Erkennung, sowie mit den durch ihn hervorgerufenen Fragen der Kostengestaltung und der Preispolitik haben wir uns im zweiten Buch beschäftigt. Im Betriebe tauchen die Fragen des Leerlaufs (und der erforderlichen Instandhaltungsarbeiten) sowie der Überbeanspruchung mit ihren Rückwirkungen auf die Menschen, die Einrichtungen, den Raum sowie auf die Qualität der Leistung und der Pünktlichkeit und Sicherheit des Betriebes auf. Die Kostenrechnung wird durch die Überlegung berührt, inwieweit die aus Unter- oder Überbeschäftigung verbliebenen oder entstehenden Kosten in der Nach-Kostenrechnung zu berücksichtigen sind. Soll man sie aus der Kostenrechnung für das einzelne Stück ausschalten und als unmittelbare Betriebsverluste ansehen, oder ist es zweckmäßig, sie nach dem Schema anteilmäßig auf das Stück zu verrechnen und gegebenenfalls — im Vergleich mit den Preisen — die Unterschiede festzustellen? Jedenfalls ist es erforderlich, bei der Vor-Kostenrechnung auf die Einwirkungen des Beschäftigungsgrades Rücksicht zu nehmen, wenn man nicht auf die Kontrollen durch die Nachrechnung verzichten will (Aufstellung verschiedener Vorrechnungen, die die einzelnen Möglichkeiten des Beschäftigungsgrades berücksichtigen).

Eine Vervollkommnung der Wirtschaftlichkeitsrechnung stellt die sog. Standardkostenrechnung dar. Sie wird, nach dem Schrifttum zu urteilen, in Amerika viel verwendet und hat auch in Deutschland eine gewisse Verbreitung erlangt. Ihr Wesen besteht darin, daß die Kosten, die unter gewöhnlichen Umständen für die Herstellung eines Stückes (einer bestimmten Menge) oder in einer Kostenstelle entstehen, im voraus festgelegt und dem Betrieb vorgegeben werden. Der Betrieb oder die Kostenstellen haben sich nach diesen Kosten zu richten, d. h. bei gegebener Erzeugung ihre Höhe einzuhalten. Wie man sieht, handelt es sich um eine Planung von Kosten, um eine Plankostenrechnung, die in den Bereich des Wirtschaftsbetriebsplanes (Budget; vgl. V) fällt. (Unter Standardkosten versteht man in Deutschland meist etwas anderes, z. B.: die aus einer Bewertung hervorgehenden Verrechnungspreise, s. oben.) Was erzielt werden soll, ist: der Vergleich der vorgegebenen Kosten mit den tatsächlich entstandenen Kosten, um aus den Ergebnissen, Unter- oder Überschreitungen, Schlüsse auf die Betriebsgebarung zu ziehen. So gesehen, ist die Plankostenrechnung geeignet, die mehr oder weniger umständliche, zeitraubende und hinsichtlich der Gemeinkosten doch unsichere Vor- und Nachrechnung überflüssig zu machen (Hasenack).

Soll dieses Ziel erreicht werden, so sind eine Anzahl Voraussetzungen zu erfüllen. Zunächst muß die Standardkostenrechnung auf sorgfältigste Einzelberechnung aufgebaut sein; sie erfordert also eine eingehende Einführungsarbeit. Es ist ferner unerlässlich, daß nicht nur die Güte und Beschaffenheit der Roh- und Hilfsstoffe sowie die Leistungsfähigkeit von Maschinen und Werkzeugen berücksichtigt

ist, sondern auch die Möglichkeiten der menschlichen Arbeit entsprechend in Rechnung gestellt werden. Vor allem aber stößt die Standardkostenrechnung auch wieder auf das Problem des Beschäftigungsgrades. Schwankt der Beschäftigungsgrad, so ändern sich auch natürlich die Plankosten; sie müssen also mit diesem beweglich gestaltet werden. Am besten ist es, wenn sich die Plankosten mit dem Beschäftigungsgrad decken. Diese Voraussetzung war s. Zt. in Amerika weitestgehend gegeben, als man dazu überging, die Standardkostenrechnung einzuführen. Da in Deutschland die Verhältnisse anders liegen (kleinere Betriebe, Vielgestaltigkeit der Erzeugung), so warnen Sachkenner vor einer kritiklosen und mechanischen Anwendung derselben. (Hase n a c k: kann ohne sach- und betriebskundige Hand viel Schaden anstiften.)

**4. Die kurzfristige Erfolgsrechnung.** Entscheidend ist schließlich, daß die Wirtschaftlichkeit des Betriebes in den Gewinn der Unternehmung ausmündet oder ausmündet soll. Die Kosten in der Kostenrechnung (Stückrechnung) stellen die Aufwendungen (Verluste) in der Gewinn- und Verlustrechnung (Zeitrechnung) dar. Die Erlöse (Gewinne) abzüglich der Kosten (Aufwendungen) sollen als Umsatz-(Bilanz-)Gewinne eine Rente auf das gleichfalls den Wirtschaftlichkeitsüberlegungen unterliegende Kapital ergeben. Auf diese Beziehungen zwischen Gewinn und Wirtschaftlichkeit ist oben (D I) näher hingewiesen worden. In diesem Sinne kann die Jahresbilanz gleichfalls als ein Mittel der Wirtschaftlichkeitsrechnung angesehen werden. Naturgemäß sind hierbei alle Einflüsse auszuschalten, die die Betriebs-Wirtschaftlichkeit nicht berühren, wie die Bildung oder Auflösung stiller Reserven, Einnahmen oder Ausgaben für Sonderzwecke, Unterschiede in der Bewertung, Geldwertschwankungen u. a. m.

Aus einer solchen Umgestaltung der auf Grund der gesetzlichen Vorschriften und für die Öffentlichkeit bestimmten Jahresbilanz entsteht die sog. interne Betriebsbilanz, auf deren Gebrauch kein Betrieb verzichten kann. Sie zeigt nicht nur im ganzen, sondern bei entsprechender Ausgestaltung auch im einzelnen das Verhältnis der Aufwendungen (Verluste) zu den Erlösen (Gewinnen) und läßt insbesondere im Vergleich mit früheren (Jahres-) Betriebsbilanzen Entwicklungen, Veränderungen, Abweichungen erkennen, die Fingerzeige für die Nachprüfung und Gestaltung der Wirtschaftlichkeit zu geben vermögen. Doch bald stellte sich in vielen Betrieben die Erkenntnis ein, daß der zeitliche Zwischenraum — ein Jahr und mehr bis zur endgültigen Fertigstellung — zu groß war, um rechtzeitig und mit Erfolg Maßnahmen zu ergreifen, die die Entwicklung der Gewinn- und Verlustrechnung alsbald oder bis zum Ablauf des Geschäftsjahres beeinflussen konnten.

Aus den Bemühungen, in kürzerer Zeit (und frühzeitig genug) einen Überblick über die Entwicklung der Gewinn- und Verlustrechnung zu erhalten, sind zahlreiche Versuche der kurzfristigen, sog. Zwischenrechnung entstanden: die Vierteljahresausweise der Verkehrsbetriebe und der Schwerindustrie, die Monatsbilanzen der Banken sowie statistische Zusammenstellungen aller Art (IV). Einen besonderen Versuch stellt die Durchführung der sog. kurzfristigen Erfolgsrechnung dar, d. h. einer Gewinn- und Verlustrechnung, die in Abständen von je einem Monat einen Überblick über die Entwicklung der Aufwendungen (Verluste) und Erträge (Gewinne) geben soll.

Das Wesen und die Aufgabe der kurzfristigen Erfolgsrechnung besteht in folgendem: Es ist erforderlich, daß der Betriebserfolg in kürzeren Zwischenräumen in möglichst schneller Weise ermittelt wird; insbesondere sollen diejenigen Gebiete der Unternehmung und des Betriebes einer solchen Untersuchung zugänglich gemacht werden, deren Betriebsgebarung beeinflußt werden kann, so daß schädliche Entwicklungen nicht nur erkannt, sondern behoben werden können. Notwendig

ist deshalb auch eine Unterteilung der kurzfristigen Rechnung nach einzelnen Abteilungen, Unterbetrieben und Kostenstellen. Die Überwachung und Sicherung der Liquidität, die Verfolgung der Zusammensetzung des Vermögens und der Schulden, die Beobachtung der Rentabilität können zu manchen Zeiten (Konjunkturschwankungen, angespannte Geldverhältnisse) ebenfalls als Zwecke der kurzfristigen Rechnung im Vordergrund stehen, treten jedoch im allgemeinen zurück. Zu erwähnen ist noch die Vorhersage des Jahreserfolgs durch Zwischenrechnungen, wodurch wertvolle Handhaben für die Bilanzierung (stille Reserven, Verbuchung von Neuanlagen und Unkosten, Dividenden- und Kapitalpolitik) geschaffen werden.

Die Besonderheiten der kurzfristigen Erfolgsrechnung bringen gegenüber der Jahresrechnung mannigfaltige Abweichungen: je kürzer der Rechnungsabschnitt ist und je schneller das Ergebnis vorliegen muß, um so ungenauer wird die Rechnung aus rechnungstechnischen Schwierigkeiten. Man denke nur an die Erfassung der Aufwendungen und Erträge, an die transitorischen Posten, die sogar für die Jahresrechnung erhebliche Schwierigkeiten bereiten und nun monatlich auftreten. Die regelmäßige Wahl des Kalendermonats als Rechnungsabschnitt bringt Unterschiede in der Zahl der Arbeitstage und in der Stärke des Geschäftsverkehrs (Jahreszeit!) und damit Ungenauigkeiten mit sich.

Weiter ist die Inventur als Hilfsmittel der Aufwanderfassung weitgehend ausgeschaltet, da eine öftere Durchführung auf große technische Schwierigkeiten stößt und somit nicht erfaßbare Aufwendungen (Abnutzung, Schwund, Diebstahl u. ä.) unberücksichtigt bleiben müssen. Zudem läßt die Inventur im allgemeinen keine Aufteilung nach Abteilungen und deren Leistungen zu. Dabei entstehen auch andere Schwierigkeiten: Leistungen, die keine Beziehung zum Markt haben, müssen bewertet werden (Normalpreisverrechnung); weiter müssen die Einflüsse von Wertschwankungen und Änderungen des Beschäftigungsgrades ausgeschaltet werden (Differenzkonten, Trennung von Zeit- und Mengengemeinkosten, Normalzuschläge).

Bei der Durchführung der kurzfristigen Erfolgsrechnung müssen grundsätzlich zwei Wege unterschieden werden: einmal werden dem Ertrag (Umsatz) einer Zeitspanne die in derselben Zeitspanne aufgelaufenen Aufwendungen, das andere Mal die dem Ertrag zugehörenden Kosten gegenübergestellt. Im ersten Fall schließt sich die kurzfristige Rechnung eng an die kaufmännische Buchhaltung an. Dieses Verfahren ist im allgemeinen zweckmäßig für Betriebe mit Divisionskalkulation, bei denen die Nachrechnung nichts anderes als eine Division des monatlichen Aufwands durch die Zahl der erzeugten Einheiten ist. Die Schwankungen der Bestände, insbesondere der sich in der Herstellung befindlichen Erzeugnisse, müßten dabei berücksichtigt werden, wenn Ungleichheiten der Beschäftigung vorhanden sind, was auf die oben erwähnten Schwierigkeiten stößt. Vielfach werden bei einer einigermaßen stetigen Fertigung deshalb die Lagerschwankungen nicht beachtet.

Bei Betrieben mit Einzelfertigung und Zuschlagskalkulation ist dieses Verfahren nicht anwendbar, eben wegen der Notwendigkeit der regelmäßigen Inventur. Man stellt hier den Erträgen eines Zeitabschnitts, berechnet nach den fertiggestellten Erzeugnissen, die Aufwendungen gegenüber, die man bei den jetzt fertig gewordenen Erzeugnissen im Laufe der Erzeugung gemacht und die die Nachkalkulation ermittelt hat. Mit anderen Worten: durch Summierung aller Stückgewinne und Stückverluste bei den in dem Rechnungsabschnitt fertiggestellten Erzeugnissen wird der kurzfristige Gewinn oder Verlust festgestellt. Dieses Verfahren zeigt Fehler, wenn die Fertigungsdauer länger ist als der Rechnungszeitraum. Dem Monat der Fertigstellung werden dann Gewinne oder Verluste berechnet, die in Wirklichkeit bereits in einem der vorhergehenden Abschnitte entstanden sind. Einen Ausweg bedeutet die Sollrechnung, bei der die genau vorkalkulierten Kosten mit den tatsächlich auflaufenden Kosten eines Abschnitts verglichen werden.

Die kurzfristige Rechnung kann inner- oder außerhalb der kaufmännischen Buchhaltung durchgeführt werden. Die Eingliederung der kurzfristigen Rechnung in die Buchhaltung hat zur Voraussetzung, daß das Kontensystem den Bedürfnissen der kurzfristigen Rechnung nach getrennter Abrechnung der Betriebsteile und der einzelnen Erzeugnisgruppen Rechnung trägt und daß etwaige mengen- oder wertmäßige Abweichungen zwischen kurzfristiger und Jahres-

Rechnung auf besonderen Verrechnungskonten (Preisdifferenzkonten, Abtrennung der Finanzgewinne oder -verluste, der Verluste durch Unterbeschäftigung) verbucht werden. Der Vorteil der Übereinstimmung zwischen beiden Rechnungen wird somit vielfach durch eine erhebliche Komplizierung der Buchhaltung erkauft.

Einfacher ist die statistische Durchführung der kurzfristigen Rechnung neben der Buchhaltung, weil in diesem Falle die Monatsrechnung völlig den individuellen Bedürfnissen des Betriebs angepaßt werden kann, ohne auf etwaige Abweichungen der Erfassung und Bewertung, sowie auf die Pfennigenauigkeit der Buchhaltung Rücksicht nehmen zu müssen. Allerdings wird in größeren Betrieben in der Regel die kurzfristige Rechnung trotz aller Schwerfälligkeit und Verwickeltheit doch mit der Buchhaltung verbunden, da das Bedürfnis der Kontrollfähigkeit alle anderen Bedenken überwiegt. Doch wird dann die Buchhaltung in erster Linie von den Zwecken der kurzfristigen Rechnung beherrscht und nach deren Erfordernissen gestaltet.

Die Leistungsfähigkeit der kurzfristigen Erfolgsrechnung ist aus theoretischen und praktischen Gründen beschränkt. Theoretisch sind der Herausstellung von echten Betriebs- und Teilbetriebserfolgen dadurch Grenzen gezogen, daß eine einwandfreie Trennung weder von Aufwendungen noch von Leistungen nach betrieblichen und außerbetrieblichen Einflüssen möglich ist. Zwar kann man die Wirkungen von Preisveränderungen und Beschäftigungsgradschwankungen aussondern, ohne jedoch — wenigstens kurzfristig — feststellen zu können, ob diese Wirkungen durch die Betriebsgebarung oder durch außerbetriebliche Ursachen hervorgerufen worden sind. Die praktischen Grenzen der Verfeinerung der kurzfristigen Rechnung sind durch die Kosten des Rechnungswesens im allgemeinen noch wesentlich enger gezogen, als es die Theorie zuläßt.

#### IV. Die Vergleichung.

**1. Wesen und Bedeutung.** Vergleichung besagt, daß Tatbestände des Betriebes, sei es seiner Einrichtungen oder seines Ablaufes, verglichen werden. Die Vorgänge können so sein, daß verschiedene Tatbestände im gleichen Zeitpunkt oder der gleiche Tatbestand zu verschiedenen Zeitpunkten verglichen werden. Die Tatbestände können in Mengen oder in Geld oder in Mengen und Geld ausgedrückt sein. Die Vergleichung kann sich auf einen einheitlichen, in sich geschlossenen Betrieb beschränken oder verschiedene Teile (Teilbetriebe) desselben Betriebes oder endlich verschiedene Betriebe und Teile dieser Betriebe umfassen. Im letzteren Fall spricht man vom eigentlichen Betriebsvergleich, der voraussetzt, daß die betreffenden Betriebe die Vergleichstatbestände zur Verfügung stellen. Das ist leichter möglich, wenn die verschiedenen Betriebe unter einheitlicher wirtschaftlicher Führung stehen (Konzerne und Trusts). Die Vergleichung, die sich innerhalb desselben Betriebes abspielt, wird auch als interner Betriebsvergleich bezeichnet. (Wir wollen von Betriebsvergleich sprechen, wenn es sich um die Vergleichung von Betrieb zu Betrieb handelt; sofern Tatbestände desselben Betriebes verglichen werden, sprechen wir von Vergleichung.)

Ferner sind die Möglichkeiten der Auswahl unter den zu vergleichenden Tatbeständen sehr groß: es kann sowohl die Wirtschaftlichkeit einer einzelnen Maschinenanlage durch Feststellung der technischen oder thermischen Wirkungsgrade unter verschiedenen Belastungen oder bei verschiedenen sonstigen Vorbedingungen, wie etwa Tourenzahl, Brennstoffart, bestimmt werden oder es können Leistungen von Maschinen und Menschen, bezogen auf eine bestimmt festgelegte Einheit (Gewicht, Fläche, Stück) berechnet werden. Durch Einführung von Preisen entstehen Kosten- und Preisvergleiche, die wieder auf verschiedene Tatbestände bezogen werden können, so z. B. auf die Zahl der Beschäftigten, die Zahl der Arbeitsmittel, die Leistung von Menschen und Maschinen usw.

Die Vergleichung unterscheidet sich von der Rechnung (s. III) dadurch, daß die Rechnung Tatbestände (Vorgänge) ermitteln oder feststellen will. So ist die

Buchhaltung eine Rechnung: sie schreibt die Geschäftsvorfälle nach Menge und Wert (in Ziffern) auf zu dem Zweck, über den Verbleib und das schließliche Ergebnis Aufschluß zu geben. Mit Hilfe der Jahresbilanz (und der Inventur) ermittelt die Buchhaltung den Gewinn; in der Gewinn- und Verlustrechnung werden die einzelnen Aufwendungen (Verluste) und Erträge (Gewinne) gegenübergestellt. Immer liegt eine Rechnung vor. Und doch dienen die Buchhaltung und die Bilanz (Gewinn- und Verlustrechnung) der Vergleichung, wenn die Feststellungen und errechneten Ergebnisse mit ähnlichen oder früheren Rechnungen in Beziehung gesetzt werden. Ja, man kann sagen, daß in vielen Fällen die Ergebnisse der Rechnung in Buchhaltung und Bilanz erst verständlich oder brauchbar werden, wenn die Vergleichung in dieser oder jener Weise vorgenommen wird.

Die Ausführungen in III bieten dazu zahlreiche Beispiele:

Bei der Vornahme des Jahresabschlusses werden die Inventurergebnisse mit den kontenmäßigen Beständen verglichen; die Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung bedeuten ein Vergleichen des Vermögens mit den Schulden, der Erträge mit den Aufwendungen; ebenso bedeutet das Saldo-Ziehen ein Vergleichen der Belastungen mit den Entlastungen eines Kontos.

Dasselbe gilt von der Kostenrechnung. Wiederholt ist auch hier von der Vergleichung die Rede gewesen: Vergleichung der Nach- mit der Vorrechnung, der für die Kostenstellen anfallenden Kosten mit denen anderer Kostenstellen oder mit früheren Kosten derselben Kostenstelle, der tatsächlichen Kosten der Kostenstellen mit den planmäßig vorgegebenen Kosten.

Man sieht: soweit es sich um die Wirtschaftlichkeitsmessung und -prüfung handelt, kommen auch die Rechnungen (III) nicht ohne die Vergleichung aus. Insbesondere ist dies der Fall bei der kurzfristigen Erfolgsrechnung, wenn diese die Ergebnisse von Monat zu Monat oder mit den entsprechenden Monaten der Vorjahre in Beziehung setzt. Wir können somit sagen, daß die Vergleichung ein unentbehrliches Mittel der Wirtschaftlichkeitsmessung ist.

Die rechnerischen Ergebnisse der Buchhaltung, Bilanz, Kostenrechnung und kurzfristigen Erfolgsrechnung stellen wichtige, doch nicht die einzigen oder ausreichende Tatbestände zur Verfügung. Für die Wirtschaftlichkeit sind noch zahlreiche andere Tatbestände von Bedeutung, die durch Vergleichung beurteilt und gewertet werden können und müssen. Diese Aufgabe übernimmt die Statistik, hier die Betriebsstatistik (zum Unterschied von der sonstigen Staats- und Wirtschaftsstatistik). Der eigentliche Zweck der Statistik ist die Vergleichung. Um diesen Zweck zu erreichen, ist die Statistik vielfach gezwungen, Tatbestände ziffernmäßig zu ermitteln und zusammenzustellen; sie tut dies aber nur, um durch die (statistischen) Zusammenstellungen die Möglichkeit der Vergleichung zu bieten. Zur Erleichterung dieser Vergleichung bedient sie sich verschiedener Mittel: Verhältnisziffern, Indizes, Durchschnittsziffern usw.

Für die Betriebsstatistik ist nun wesentlich, daß sie die Tatbestände der oben genannten Rechnungen, die ja auch Ziffern feststellen und ermitteln, zur Vergleichung übernimmt, indem sie sie, wenn es erforderlich ist, einer besonderen Gliederung und Zusammenfassung unterwirft. Doch auch die Rechnungen, wie vor allem die Buchhaltung, liefern durch die Art ihrer ziffernmäßigen Festhaltung der Tatbestände statistische Zusammenstellungen, die unverarbeitet für die Vergleichung verwendet werden können. So bilden z. B. die täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Übertragungen aus dem Sammeljournal der (deutschen) doppelten Buchhaltung die Tages-, Wochen- und Monatsumsätze auf den betreffenden Konten, die die Entwicklungen in diesen Zeiträumen widerspiegeln, aber auch mit denen früherer Zeitabschnitte verglichen werden können. In kleineren Betrieben ist es möglich und kann es durchaus zweckmäßig sein, die Hauptbuchkonten unter dem Gesichtspunkt des statistischen Zweckes (Vergleichung) einzurichten, so wenn z. B. das Unkostenkonto nach den einzelnen Arten der Aufwendungen auf-

geteilt wird. Übersichtlicher ist freilich die statistische Aufgliederung außerhalb des Hauptbuches in einem sog. Unkostenbuch.

In ähnlicher Weise kann die Kostenrechnung und die kurzfristige Erfolgsrechnung statistisch ausgestaltet, d. h. für die Vergleichung brauchbar gemacht werden.

In den meisten Fällen reichen die sich aus den Rechnungen ergebenden statistischen Zusammenstellungen jedoch nicht aus, um der Wirtschaftlichkeitserfassung von allen Seiten auf den Leib rücken zu können. (Oder die Rechnungen — Buchhaltung — würden an Übersichtlichkeit einbüßen, wenn sie in übermäßiger Weise auch noch den statistischen Zwecken dienstbar gemacht werden müßten.) Dann greift die Betriebsstatistik als selbständige Vergleichung ein, d. h. die Rechnungen geben ihren Nebenzweck der statistischen Vergleichung an die selbständige Betriebsstatistik ab, die ihre Ausrichtung jetzt ganz ihrer Aufgabe der Wirtschaftlichkeitserfassung anpassen kann (vgl. 2).

Im Schrifttum wird die Betriebsstatistik gewöhnlich dem Rechnungswesen zugeschrieben, das dann aus Buchhaltung (Bilanz), Kostenrechnung und Statistik besteht. Die obigen Ausführungen haben gezeigt, daß diese Zurechnung nicht ganz richtig ist. Man sollte besser von Rechnung und Vergleichung sprechen. Dann kann die Statistik — zwangsläufig oder beabsichtigt — innerhalb der Rechnung Platz greifen. Sonst ist sie das Hauptmittel der Vergleichung; diese ist, wie gesagt, ihr Zweck zum Unterschied von der Rechnung, die Tatbestände (in Ziffern) festhalten, feststellen und ermitteln will.

**2. Die Betriebs-Statistik.** Nach vorstehendem ist unter Betriebs-Statistik zu verstehen: die selbständige zahlenmäßige Aufzeichnung betrieblicher Vorgänge und Ereignisse, ihre übersichtliche Gruppierung und die Vergleichung der so gefundenen Zahlen mit gleichartigen und fremdartigen Zahlen.

Der Unterschied zwischen einer solchen Betriebs-Statistik und der allgemeinen Statistik (und der Sozial- und Wirtschaftsstatistik) besteht also darin, daß es die erstere mit der Gewinnung und Vergleichung von Betriebszahlen (Umsatz, Erzeugung, Kosten, Preise) für den Betrieb zu tun hat, während die letztere auf die Aufdeckung der großen Zusammenhänge im Wirtschafts- und Gesellschaftsleben (Bevölkerungs-, Berufs-, Finanz- und Handelsstatistik) abgestellt ist. Doch sind die Methoden dieselben wie in der Wirtschaftsstatistik (z. B. Errechnung der Verhältnis-, Index- und Auswahlzahlen, ferner: zeichnerische und graphische Darstellung: Punkt-, Linien-, Strich-, Flächen-, Bilddiagramme usw.). Über die Anwendung der verschiedenen Methoden gibt ein erfahrener Praktiker lehrreiche Auskunft: Zörner: Die Betriebs-Statistik.

Der Zweck der Betriebs-Statistik ist — wie bei den anderen Arten der Statistik — Zusammenhänge, Ursachen und Wirkungen des Betriebslebens aufzudecken, d. h., wie bei der Rechnung (siehe III), der Betriebsleitung zu dienen, ihr die Ursachen betrieblicher Erscheinungen, die Wirkungen getroffener Maßnahmen zu zeigen, um daraus Grundsätze und Richtlinien für die Betriebsführung der Zukunft gewinnen zu lassen. Die Betriebs-Statistik ergänzt — wie wir gesehen haben — die Rechnungen: Buchhaltung und Kostenrechnung und erfüllt als Vergleichung die Aufgaben, die von den genannten Rechnungen wegen ihres besonderen zweckgerichteten Wesens nicht erfüllt werden können. (Die Betriebs-Statistik soll den Wirtschaftsbetrieb in allen seinen Teilen kontrollieren: Zörner.)

Die Unterlagen für die Sammlung und Erfassung der betriebswichtigen, in Zahlen ausdrückbaren Tatbestände können gewonnen werden: a) aus eigenen, selbständigen Erfahrungen (z. B. Statistik der Erzeugung, der Ausbeute in der chemischen Industrie, Sortenabsatz), soweit diese Ziffern nicht aus den Konten der Buchhaltung hervorgehen; b) aus der Aufbereitung der von Buchhaltung und Kostenrechnung gelieferten Zahlen (z. B. Unkostenstatistik, Umsatzstatistik, Arbeitsstatistik, Lohnstatistik); c) aus der Erfassung oder Aufbereitung außerbetrieblicher Zahlen (z. B. Bewegung der Marktpreise für Rohstoffe und Fertigerzeugnisse, Einfuhr- und Ausfuhrzahlen).

Man kann demzufolge unterscheiden: innere Betriebs-Statistik und äußere Betriebs-Statistik. Die erstere hat es dann mit den innerbetrieblichen Vorgängen



und Ereignissen zu tun, während die äußere Betriebs-Statistik sich mit jenen volkswirtschaftlichen Tatbeständen befaßt, die für den Wirtschaftsbetrieb (oder Geschäftsweig) von Bedeutung sind.

Die Innenstatistik ist zuerst in größerem Umfang in den Warenhausbetrieben angewandt worden, z. B. als Statistik der Verkäufe (Menge, Art, Preis auf den Kopf des Personals u. a. m.). Sie hat dann mit dem Wachsen der Betriebe, Entstehen der Großunternehmungen, Konzerne und Trusts auch in der Industrie ihren Einzug gehalten. Hier zeigte es sich bald, daß eine geordnete Betriebs-Statistik, die dem Leiter täglich in Zahlen oder Diagrammen ein Abbild des Betriebes gab, für eine planmäßige Wirtschaftsführung unerlässlich war. Die Anwendungsgebiete sind hier zahlreich und verschieden, je nach dem Zweck und der Eigenart des Betriebes und des Wirtschaftszweiges. Im folgenden seien einige Beispiele angeführt.

**Beschäftigungsstatistik:** Zahl der Arbeitsstunden, der Schichten, der Produktionsmenge, der Bestellungen; Beobachtungszeitraum: täglich, monatlich oder jährlich. Zweck: Grundlage für Kostenrechnung, Personalpflege.

**Absatzstatistik:** Absatz der Erzeugnisse in Mengen oder Werteinheiten aufgeteilt nach: Abnehmergruppen (Großhändler, Verbraucher, Verarbeiter, Genossenschaft) oder nach Art des Absatzes (Bahn, Schiff, Lastwagen), nach Erzeugnissorten oder nach Absatzgebieten. Zweck: Erkenntnis der Absatzbewegung bei den Abnehmergruppen, in den Absatzbezirken, bei einzelnen Kunden, dementsprechende Maßnahmen für Werbung, Verkauf, Betriebsbeschäftigung. Insbesondere Statistik der Verkaufspreise (wertvoll in graphischer Darstellung).

**Unkostenstatistik:** verschieden in Industrie, Bank, Handel, Verkehr; Gesamtkosten und einzelne Unkosten (Vertriebsunkosten, Verwaltungsunkosten, Gehälter, Unkosten der verschiedenen Abteilungen oder der verschiedenen Verarbeitungsstufen). Zweck: Überwachung, Kontrolle, Beobachtung, Kostenrechnung.

**Technische Statistik:** wichtigstes Kennzeichen ist die mengenmäßige (nicht wertmäßige) Beobachtung; beschäftigt sich mit den Ergebnissen der technischen Betriebsausrüstung. Zum Beispiel Erhebung über den Wirkungsgrad der Kraftmaschinen, über Leistung (Hervorbringung) der Arbeitsmaschinen, über Ausbeute, Ergebnisse oder Rohstoffe, z. B. chemische Industrie, Mühlenindustrie, Brauereien usw.

**Finanzstatistik:** Vergleich der verfügbaren Mittel mit Verpflichtungen, verbunden mit Schätzung der voraussichtlichen Einnahmen und Zahlungsverbindlichkeiten (Errechnung der Liquidität) des Betriebes.

**Lagerstatistik:** Bewegung der Lagerbestände (Rohstoff-, Halb- und Fertigwaren), Kontrolle des Lagerumschlags. Ziel: möglichst kleine Läger, Erhöhung der Kapitalumschlagsgeschwindigkeit.

Was die Organisation anlangt, so richtet sich diese nach dem Zweck und dem Umfang, den die Betriebs-Statistik annimmt oder annehmen soll. In Großbetrieben finden wir besondere statistische Abteilungen, oft in unmittelbarem Anschluß an die Leitung; in kleinen und mittleren Betrieben wird die Betriebs-Statistik mehr oder weniger von der Buchhaltungsstelle besorgt und hier wieder vielfach nur in gelegentlichen statistischen Zusammenstellungen. Über die Einrichtung und Ausgestaltung der Betriebs-Statistik in einzelne Unternehmungen finden sich Darstellungen bei Calmes, Lilienthal, Zörner.

Über die betriebliche Bedeutung der Betriebs-Statistik hinaus ist der volkswirtschaftliche Wert nicht zu unterschätzen, wenn die Ergebnisse der Betriebs-Statistik zusammengefaßt und veröffentlicht werden. Bisher fehlten gerade die Zahlen der inneren Betriebsvorgänge, z. B. über Lagervorräte, Auftragsbestand, Leistungsfähigkeit verschiedener Wirtschaftszweige. Solche Zahlen sind für den einzelnen Betrieb von größerem praktischen Wert als allgemeine Konjunkturbeobachtungen. Deshalb hat das Institut für Konjunkturforschung seit einiger Zeit auch neben der allgemeinen Konjunkturbeobachtung der Branchenstatistik und Branchenkonjunkturbeobachtung besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Auch die einzelnen Wirtschaftsgruppen, wie z. B. die Fachgruppe Maschinenbau, die Fachgruppe Einzelhandel, widmen diesen Fragen ihre Aufmerksamkeit. Die Mitglieder werden aufgefordert, in gewissen Zeitabständen der Fachgruppe über die Bewegung der Umsätze, Aufträge, Vorräte, Preise, Unkosten mit genauen Zahlenangaben zu berichten. Diese Zahlen werden dann in der Verbandsgeschäftsstelle zusammengestellt und einzeln oder als Durchschnitt oder Höchst- und Niedrigstzahlen den berichtenden Mitgliedern bekanntgegeben, natürlich ohne Nennung der Namen.

Aus diesen Verbandsberichten kann z.B. das Mitglied ersehen, mit welchen Unkosten (z.B. für Vertrieb, Kraft, Gehälter, Zinsen, Löhne usw.) andere Betriebe des gleichen Wirtschaftszweiges arbeiten, welche Umsätze, Preise, Aufträge sie erzielen u. a. m. Ein Vergleich mit den einzelnen Zahlen zeigt dann, wie weit der eigene Betrieb über oder unter dem Durchschnitt geblieben, an welcher Stelle er leistungsfähig, an welcher Stelle er schwach ist. Dieser Vergleich ist natürlich für die zukünftige Betriebspolitik von Wert, da er zeigen kann, wo Verbesserungsmaßnahmen anzusetzen sind, wie die zukünftige Beschäftigung sich gestalten wird usw. (Weiteres siehe 4: der Betriebsvergleich).

**3. Die Kennziffer.** Die Rechnungen: Buchhaltung und Kostenrechnung liefern je nach Art und Größe des Betriebs ein mehr oder weniger umfangreiches Zifferngelbilde, das zu statistischen Vergleichen benutzt oder ausgestaltet werden kann. Darüber hinaus lassen die nach Art und Menge zahlreichen Vorgänge eine selbständige statistische Bearbeitung und Aufbereitung zu, so daß die Betriebsstatistik leicht einen beträchtlichen Umfang in der Betriebstätigkeit annehmen kann. Es besteht sogar die Gefahr, daß die statistischen Arbeiten ihre eigentliche Aufgabe, der Anordnung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit zu dienen, vergessen und sich zu einer Art eigenen Betriebs entwickeln, der nicht mehr dient, sondern um seiner selbst willen betrieben wird (und viel Kosten erfordert); vor allem aber: die zahlreichen statistischen „Ergebnisse“ werden nicht mehr ausgewertet, sie haben ihren Zweck verfehlt.

Aber auch dort, wo eine systematische Statistik sinnvoll dem Betriebsganzen eingeordnet ist, erwacht bald das Bestreben, aus der Fülle der vielen einzelnen Ergebnisse den einzelnen Betrieb kennzeichnende Ziffern zu erhalten, die sozusagen die wichtigsten Ergebnisse der Statistik auf einen Nenner bringen. Sie werden gewonnen, indem die entscheidenden Ziffern zu besonderen Merkmalen des Betriebs in Beziehung gebracht werden und sind unter der Bezeichnung: Kennziffern bekannt geworden. Als Hauptgebiete der betrieblichen Tätigkeit zeigen sich Umsatz, Fertigung und Dienstleistung (Verkehr); es ist deshalb natürlich, daß auf diesen Größen die Kennziffern in überwiegender Mehrheit aufbauen und zwar wiederum je nach dem betrieblichen Schwergewicht beim Handel auf Umsatzzahlen und in der Industrie auf Erzeugungsziffern; bei den Verkehrsbetrieben ergeben sich sinngemäß Leistungsziffern (Tonnenkilometer je Stunde). Diese Kennziffern dienen der Messung der Wirtschaftlichkeit; in ihnen kommt der Versuch zum Ausdruck, statt vieler statistischer Ergebnisse und Vergleichen einen einheitlichen und einzigen Maßstab für die Wirtschaftlichkeit zu finden.

Am frühesten wurden die Wirtschaftlichkeitsziffern von den Warenhäusern verwendet, um einen Vergleich zwischen den einzelnen Abteilungen und einzelnen Zeitabschnitten zu ermöglichen, der hier bei den hohen Kapitalien und den beträchtlichen Umsätzen besonders notwendig war. So kam man zu den Zahlen des Umsatzes je beschäftigte oder je Verkaufsperson und des Verhältnisses von Umsatz zu Einkauf und man setzte für diese Ziffern Limite (Kredit) fest. Mit der Ausdehnung des Filialsystems standen dann immer mehr gleichartige Betriebe zur Verfügung; mehr und mehr konnten die Zufallsumstände der einzelnen Berichtsstelle ausgemerzt und die Kennziffern verfeinert werden. Auf diese Weise wurde die Auslese der Abteilungs- und Filialleiter nach der Leistung ermöglicht und zugleich die Grundlage für eine wirksame Gewinnbeteiligung geschaffen.

Allmählich erkannte der gesamte Handel die Bedeutung von Kennziffern. Besonders im Einzelhandel wurden durch die Forschungsstelle für den Handel und das Institut für Konjunkturforschung, besonders auch für die Zwecke der Wirtschaftsenquête, Umsatzzahlen für den Kopf der Beschäftigten sowie Kennziffern für die Unkostengestaltung aus Angaben der Praxis berechnet. Diese ergaben z. B., daß die Betriebsgröße innerhalb dieses Wirtschaftszweiges durchaus nicht die Bedeutung für die letztere Kennziffer hatte, die man ihr vorher beizulegen pflegte.

Neben diesen Ziffern, die den Betrieb mehr in Hinsicht der allgemeinen Anordnung und Leistung beleuchten, spielt die Geschwindigkeit des Lagerumsatzes eine große Rolle. Diese Ziffern, die innerhalb der Branchen wieder sehr ungleichmäßig sind, greifen schon auf die Kapitalanordnung über, indem sie die Beanspruchung des Betriebskapitals und die Verzinsung erkennen lassen. Andererseits aber ermöglichen sie auch Rückschlüsse auf die Risiken der Mode, des Warenverderbs und andere Umstände. Besonders wichtig für die Gestaltung der Unkosten ist die Zahl des Umsatzes je Kunde, da sie unmittelbar für die Höhe und Art der Unkosten kennzeichnend ist. Auch die Zusammensetzung der Unkosten im einzelnen kann recht brauchbare Merkmale ergeben, wenn man die hier möglichen besonderen Umstände erkennen und ausschalten kann.

Besondere Schwierigkeiten ergeben sich beim Großhandel, der hinsichtlich Art und Umfang der Betriebe und ihrer Aufgaben nicht die Geschlossenheit aufweist wie der Einzelhandel. Neben dem Handelsgut spielt hier sowohl die Art und Richtung des Einkaufs als auch besonders des Verkaufs eine große Rolle; immerhin sind auch hier bestimmte Größenordnungen zu erkennen, die allerdings bisher wohl mehr akademische Bedeutung haben.

Entsprechend den Wesensmerkmalen der Industrie beziehen sich die Rechnungsfaktoren der Wirtschaftlichkeit hier mehr auf die Erzeugung; es werden also, je nach der Art und Aufbau des Industriezweiges, der mehr arbeits- oder kapitalorientiert sein kann, die Leistungen auf die Arbeitszeit von Mensch oder Maschine (Stunde, Tag, Woche usw.) oder auf die Arbeitseinheit (Mensch, Aggregat usw.) bezogen. Besonders bekannt ist der sog. „Effekt“ im Bergbau, die Ziffer der Förderleistung je Kopf und Tag des Beschäftigten; hier trennt man häufig nach der Gesamtbelegschaft und Untertagebelegschaft, zuweilen auch nach der reinen „Hauerleistung vor Ort“. Die Verkehrsbetriebe kennen seit langem „Verkehrs“- und „Betriebs“-Koeffizienten; die Banken haben ihre „Liquiditäts“-ziffern, die Baubetriebe einheitliche Leistungszahlen für die Einheit „bewegten Bodens“ oder „umbauten Raumes“ oder „gemauerter Fläche“; das Hotelgewerbe kennt die Fremdenübernachtungsziffer. Jede Branche hat ihre Kennziffern der Wirtschaftlichkeit, die mehr oder weniger spezifiziert, einen Vergleich der Betriebsverhältnisse im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit möglich machen.

Die Kennziffern haben sich für den inneren Vergleich als sehr brauchbar erwiesen. Die Vielgestaltigkeit des betrieblichen Geschehens mit den mannigfachen Möglichkeiten des Leerlaufs machen eine dauernde Betriebsüberwachung zur gebieterischen Pflicht. Störungen in den Arbeitsvorgängen, Leerläufe beim Ineinandergreifen der verschiedenen Arbeitsvorgänge, technische oder organisatorische Hemmungen bei den Arbeitsabläufen, Rückständigkeiten in bezug auf die Arbeitsmethode oder die verwendeten Arbeitsmittel usw. lassen sich nur durch dauernde Beobachtung und Durchrechnung des Betriebes erkennen und abstellen. Hier setzen die verschiedenen Methoden der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ an, die die einzelnen Arbeiten und Arbeitsgebiete bis ins kleinste zergliedern. Durch Zeitstudien sogar der Griffelemente werden die notwendigen Arbeits-, Warte- und Vorrichtungszeiten erfaßt und in Verbindung mit den „Maschinenkosten“ (Kosten des Maschinenbetriebs je Zeiteinheit!) Vergleichsziffern zu errechnen versucht.

Hier ergibt sich eine Reihe von Fragen: welche Aufwendungen des allgemeinen Betriebs — welche Gemeinkosten — sollen in den Ziffern enthalten sein? Nur die „Betriebs“-Unkosten, die Transport-, Reinigungs-, Leitungskosten? Oder auch die Vertriebskosten, die Verwaltungskosten überhaupt, die Kosten der Lagerung, des Einkaufs, der Betriebsvorbereitung (Entwicklung, Projektierung, Konstruktion)? Wo und wie sollen, falls für die bisherigen Fragen eine brauchbare Lösung gefunden ist, die Materialien eingerechnet werden und wie sollen hier wieder die eigentlichen Rohstoffe der Produktion und die Hilfsmaterialien verrechnet werden?

**4. Der Betriebsvergleich.** Unter Betriebsvergleich im eigentlichen Sinne ist zu verstehen: Der Vergleich von Betriebszahlen verschiedener, selbständiger, unter eigener Leitung stehender Wirtschaftsbetriebe derselben Art. Die

rechtliche Selbständigkeit braucht nicht unbedingt vorhanden zu sein; ausschlaggebend ist immer das Maß an Verfügungsfreiheit für die oberste Leitung des Betriebes. So kann ein Betriebsvergleich sehr wohl durchgeführt werden zwischen weitestgehend selbständigen Zweigbetrieben eines Trusts; auf der anderen Seite kann eine Vergleichung zwischen Konzerngesellschaften eines straff und vollkommen zentral geführten Konzerns nicht als Betriebsvergleich bezeichnet werden, da eine selbständige Leitung der Einzelbetriebe nicht vorhanden ist.

Der Betriebsvergleich soll also Betriebe gegenüberstellen, die durch selbständige Führung in ihrem Aufbau, in ihrer Kapitalausstattung, in ihrer Betriebsgestaltung (Kosten, Verfahren usw.) ihre eigenen Wege gegangen sind. Das Ergebnis des Betriebsvergleichs muß also zunächst die Feststellung sein, inwieweit die betrachteten Betriebe Gemeinsamkeiten aufweisen oder welche anderen Wege zur Erreichung des Zieles: wirtschaftlichste Erstellung und Verteilung von Gütern eingeschlagen wurden. Schon die Erkenntnis der Verschiedenheiten kann für den einzelnen Betrieb sehr aufschlußreich sein: der Blick wird geweckt, Anregungen für eigene Umstellungen und Änderungen des Betriebsaufbaus werden gegeben. Als ziffernmäßiger Wert kann hierbei jedoch nur eine Größe interessieren: die Rentabilität der gesamten Unternehmung. Die Teilziffern des Betriebs (Kosten, Wirkungsgrade usw.) haben nur einen bedingten Vergleichswert.

Von größerer Bedeutung ist jedoch die Vergleichung von Betrieben, die einigermaßen gleiche Wege gegangen sind und deren Aufbau gleichartig ist. Hier können die innerbetrieblichen Teilzahlen verglichen werden. Der große Wert solcher Vergleiche liegt darin, daß die Wirtschaftlichkeit nicht innerhalb des eigenen Betriebs verglichen wird, wobei die Gefahr besteht, daß die gleichen Fehler immer weiter mitgeschleppt werden (Schmalenbach: Mitunter wird Schlendrian mit Schlendrian verglichen), sondern durch die Heranziehung betriebsfremder Ziffern festgestellt werden kann, ob die Wirtschaftlichkeit besser oder schlechter ist, insbesondere worin die verschiedene Wirtschaftlichkeit begründet liegt und wo der Ansatzpunkt für Maßnahmen zum Zwecke der Steigerung der eigenen Wirtschaftlichkeit liegt. Damit werden neue und fruchtbare Gedanken in den Betrieb gebracht, die Gefahr der Inzucht im Betriebe wird bekämpft (Schnettler).

Als Gegenstand des Vergleichs können alle Werte dienen, die irgendwie vergleichsfähig sind. So können einfache Ergebnisse der Buchhaltung (Umsätze auf den einzelnen Konten), der Kostenrechnung (Höhe der fixen Kosten, der Kostenanteile der einzelnen Arbeitsgänge an den Gesamtkosten eines Erzeugnisses), ferner die Ergebnisse der kurzfristigen Erfolgsrechnung (Höhe und Schwankungen des Gewinns, Ertragslage einzelner Abteilungen) dem Vergleich zugrunde liegen. Weiter können alle Ermittlungen der Betriebsstatistik gegenübergestellt werden, wie wir sie im einzelnen in den vorigen Kapiteln kennengelernt haben: Beschäftigungsstatistik, Absatzstatistik, Unkostenstatistik, Technische Statistik, Finanzstatistik, Lagerstatistik. Die Zahlen können sich auf Mengen, Werte oder auf Verhältnisse beziehen, insbesondere können die im vorigen Abschnitt behandelten Kennziffern verglichen werden; sie sind es ja, die in ihrer klaren Sprache die Verhältnisse des einzelnen Betriebs am besten kennzeichnen. Aus den Kennziffern mehrerer Betriebe einer Branche kann eine durchschnittliche Branchenkennziffer gebildet werden, die eine, weil auf breiterer Grundlage stehend, bessere Vergleichsmöglichkeit bietet. Weiter kann auch ein Vergleich von Werten vorgenommen werden, die sich nicht nur auf den Betrieb beziehen, sondern der Unternehmung zugehörig sind: Ergebnisse der Unternehmungsstatistik (Kapitalhöhe, Kapitalaufgliederung, Abschreibungen und vor allem der Rentabilität des eigenen oder Gesamtkapitals).

Der Betriebsvergleich ist also im Grunde genommen die Vollendung der Betriebs-Statistik, indem die zum Wesen der Betriebs-Statistik gehörende Vergleichung sich nicht nur auf die innerbetrieblichen Verhältnisse und auf verschiedene Zeiträume oder Zeitpunkte (Zeitvergleich) beschränkt, sondern indem durch Heranziehung fremdbetrieblicher Ziffern ein Vergleich gleichzeitiger Abschnitte oder Umstände möglich wird. Im eigenen Betriebe sind die Vergleichsmöglichkeiten regelmäßig beschränkt, es sei denn, daß, wie in Großbetrieben oder Kon-

zernen, mehrere gleichartige Tatbestände vorhanden sind; jedoch wird hier der Wirkungsgrad des Vergleiches durch die einheitliche Leitung abgeschwächt. Es ist daher verständlich, wenn versucht wird, Gelegenheiten zum außerbetrieblichen Vergleich zwischen voneinander unabhängigen Betrieben zu schaffen.

Voraussetzung für die Ausnutzung solcher Gelegenheiten ist, daß vergleichbare Grundlagen vorhanden sind. Die Verschiedenheiten der Betriebe sind sehr zahlreich: die Kapitalausstattung, der rechtliche Aufbau und dessen kostenmäßige Ausflüsse: Gehalt der Vorstandsmitglieder der A.-G. und Gewinn des Einzelkaufmanns, Körperschaftssteuer und Einkommensteuer, der Standort (verschiedene Frachten, Steuern, Güte und Angebote von Mitarbeitern, Lohnhöhe), die innerbetriebliche Organisation, die verschiedenen Verfahrensweisen, die ungleichmäßige Beschäftigung. Will man vergleichsfähige Unterlagen schaffen, müssen Richtigstellungen vorgenommen werden: es soll doch die Wirtschaftlichkeit des Betriebes verglichen werden und nicht die äußeren Bedingungen der Betriebsarbeit (die allerdings Gegenstand eines besonderen Vergleichs werden können). Die Versuche der Richtigstellung können in folgendem bestehen: die verschiedenen Steuern, Frachten werden als Kostenfaktoren einfach ausgelassen, die örtlich verschiedenen Löhne können durch Ausgleichsfaktoren ausgeglichen werden (wobei die Tatsache der verschiedenen Arbeitsleistung unberücksichtigt bleibt); für Personalgesellschaften wird ein Unternehmerlohn in Ansatz gebracht; die verschiedene Kapitalausstattung wird durch Veranschlagung eines kalkulatorischen Zinses auszuscheiden versucht (die stillen Reserven können jedoch, da nicht ausweisbar, nicht verzinst werden). Noch erheblich verwickelter sind die Methoden zur Ausschaltung des verschiedenen Beschäftigungsgrades.

Wir sehen so, daß in der Praxis kaum vergleichsfähige Grundlagen vorhanden sind, daß versucht wird, diese unter Zuhilfenahme aller möglichen Kunstgriffe vergleichbar zu machen; ferner werden die Vergleiche mit vielen Einschränkungen und Vorbehalten durchgeführt. Es gehört eine ebenso große Sachverständigkeit wie Erfahrung dazu, die Vergleichbarkeit herbeizuführen und die gewonnenen Ergebnisse richtig zu beurteilen. Die Frage liegt nahe, ob solche Betriebsvergleiche überhaupt noch von Wert sind. Es wird versucht, alle äußeren Betriebsbedingungen, die vorhanden und unwandelbar sind, auszuschalten. Dabei wird übersehen, daß sich der Betrieb auf alle diese äußeren Umstände in einer ganz bestimmten Weise eingestellt hat; die äußeren Umstände sind daher von dem inneren Aufbau und von den Ergebnissen der statistischen Aufzeichnungen nicht zu trennen.

Dieser Mangel eines „exakten“ Betriebsvergleichs ist wohl zugleich die Ursache dafür, daß die Praxis in jahrhundertelanger Übung einen anderen Weg gegangen ist: die Herausbildung der Kapitalrechnung, die mit Hilfe der doppelten Buchhaltung und Bilanz den Gewinn ermittelt und die Rente auf das Kapital als Kennziffer zugleich auch für die Betriebs-Wirtschaftlichkeit herausstellt. Um nicht mißverstanden zu werden: nicht weil der Gewinn das alleinige oder vollkommene Meßwerkzeug darstellt, sondern weil er von allen Möglichkeiten schließlich doch den besten Vergleich ermöglicht. Es ist auch nicht so, daß der Gewinn als Maßstab für die Wirtschaftlichkeit im Betriebe entwickelt worden ist; wir haben gesehen, daß er von Haus aus die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung (Rentabilität) zum Ausdruck bringt. Sondern es hat sich gezeigt, daß er auch für die Wirtschaftlichkeit des Betriebs herangezogen wird. Das ist die Auffassung von Schmalenbach, wenn er sagt, daß der Gewinn als Maßstab für die Wirtschaftlichkeit geeignet gemacht werden soll und zwar nach seinem Vorschlag durch die dynamische Bilanz, deren Bedeutung ja darin liegt, daß sie die Grundlagen für die richtige Gewinnermittlung schaffen will.

Und dennoch haftet auch einem solchen für den Betrieb zurechtgestutzten Ge-

winn noch ein erheblicher Mangel an. Er läßt nicht erkennen, in welcher Weise der Mensch im Betriebe in die Betriebspolitik eingesetzt worden ist, unter welchen Umständen der Mensch seine Arbeit verrichtet, ob und in welchem Umfange der Mensch die Verausgabung seiner Kraft wieder zu ersetzen in der Lage ist, wie die seelische Haltung des Menschen zu seiner Arbeit ist und gepflegt wird. Heute wird dem Arbeitsethos die gebührende Aufmerksamkeit geschenkt: Aufklärung, Erziehung und Taten der Arbeitsfront sorgen für eine Sicherstellung dieser menschlichen Erfordernisse in der Betriebspolitik. Wenn eines Tages die in diesem Sinne geforderte betriebliche Sozialpolitik zum selbstverständlichen Gemeingut aller Betriebe geworden ist, dann wird auch der Geldgewinn wieder mehr zum Maßstab der Rentabilität und der Wirtschaftlichkeit werden. Bis dahin darf man aber nicht müde werden, auf seine Bedingtheit aufmerksam zu machen.

Diese Beurteilung gilt grundsätzlich auch für Branchen-Kennziffern, die aus den Kennziffern der einzelnen Betriebe errechnet werden und die gerade für Betriebsvergleiche geschaffen worden sind. Aus der Natur der Branchenziffer als Durchschnittsziffer aus guten und schlechten Betrieben folgt, daß die Kennziffer dauernd verändert wird, ferner daß der einzelne Betrieb zwar seine Lage im großen und ganzen erkennt, aber über die Angriffspunkte für Verbesserungen nach wie vor im unklaren bleibt, da alle innerbetrieblichen Kennziffern eines Wirtschaftsbetriebes in einer bestimmten Zuordnung stehen, aus der letzten Endes die Rentabilität hervorgeht. Die Branchen-Kennziffer kann somit auch nicht mehr aussagen, als ein Vergleich der Rentabilität. (Diese beschränkte Brauchbarkeit der Kennziffer für Betriebsvergleiche tut ihrer Eignung für Innenvergleiche keinen Abbruch.)

Die Ausführungen haben die Bedingtheiten und Mängel des Betriebsvergleichs hervorgehoben. Sie sind geschrieben, um vor einer Überschätzung zu warnen. In jedem Falle behält ein zwischenbetrieblicher Wirtschaftlichkeitsvergleich seinen Wert als roher Anhaltspunkt für die Situationsschätzung und kann bei relativ gleichartigen Betrieben und gleichgelagerten Verhältnissen brauchbare Anhaltspunkte geben.

Unter diesen Gesichtspunkten sind endlich die Bestrebungen zur Förderung der Betriebsvergleiche zu würdigen. Die Hauptschwierigkeiten der Durchführung von Betriebsvergleichen liegt in der uneinheitlichen Erfassung der Unterlagen sowie in der Furcht der Betriebe vor Offenlegung von Geschäftsgeheimnissen. Der letzteren Schwierigkeit versuchen die gewerblichen Organisationen durch Werbung und Aufklärung bei ihren Mitgliedern sowie durch streng geheime Verarbeitung und Bekanntgabe nur von Branchen-Kennziffern entgegenzutreten. Darüber hinaus werden von den Verbänden starke Anstrengungen zur Vereinheitlichung des Rechnungswesens (in Buchhaltung, kurzfristiger Erfolgsrechnung und Statistik) gemacht. Es sei nur an den Kontenrahmen und die Einheitsbuchführungen des RKW (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit), die Normal-Kontenpläne des ehemaligen VDMA (Verein deutscher Maschinenbauanstalten) und die Kostenrechnungsschemata anderer Verbände erinnert (Gießereien, Druckereien usw.).

In der Regel werden die Betriebsvergleiche anschließend an die Untersuchung der gesamten Branche von den Verbänden durchgeführt. Die angeschlossenen Betriebe stellen monatlich normierte Betriebsabrechnungsbogen aus, die von den Verbänden ausgewertet und zu Branchenkennziffern verarbeitet werden, die den Mitgliedern übermittelt werden. Auf ähnlicher Grundlage arbeitet die Forschungsstelle für den Handel für das gesamte Handelsgewerbe. Zu erwähnen ist auch der Betriebsvergleich im Vertriebswesen: verschiedene Autofabriken haben für ihre (selbständigen) Händler eine Händlerbuchführung geschaffen und ermitteln daraus mit Hilfe von Abrechnungsbogen monatlich Durchschnittsziffern, die den Händlern als Richtfaden mitgeteilt werden.

Bei solchen Einheitsabrechnungen besteht jedoch in verstärktem Maße die Gefahr, daß Sonderheiten der einzelnen Betriebe außer acht und unberücksichtigt gelassen werden, und daß eine einheitliche Behandlung letzten Endes doch nicht zu dem gewünschten Ziel: Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, führen kann.

## V. Der Voranschlag (Budget).

**1. Wesen des Voranschlags.** Die bisher betrachteten rechnungsmäßigen Mittel zur Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit konnten das Ergebnis eines kürzeren oder längeren Zeitabschnitts lediglich rückblickend feststellen. Für den Vollzug der Wirtschaft ist eigentlich von noch größerer Wichtigkeit, zu wissen, wie sich die zukünftige Entwicklung gestalten wird und wie man seine Maßnahmen einzurichten hat, um den Erfolg des Wirtschaftens sicherzustellen. Zwar können die Ergebnisse der abgelaufenen Abschnitte wertvolle Anregungen und Aufschlüsse geben; aber sie beziehen sich immer auf die Vergangenheit. Der Wirtschaftler braucht einen Plan, der eine Vorausschätzung des kommenden Betriebsablaufs auf Grund der Erfahrungen der Vergangenheit darstellt. Der Plan soll sich auf alle im Betriebe vorkommenden wert- und mengenmäßigen Bewegungen erstrecken und diese in geschätzten Zahlen enthalten. Als Endergebnis soll der Plan zeigen, ob nach Ablauf des Abschnitts ein Gewinn vorhanden sein wird oder nicht, d. h. ob die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung gewahrt sein wird. Nach einem solchen Plan soll der Betrieb dann in der Weise arbeiten, daß keine Unausgeglichheiten zwischen den einzelnen Betriebsgliedern auftreten, daß kostspielige Stockungen ausgeschlossen sind, kurz, daß hier gleichfalls der Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit beachtet wird. Die Durchführung des Plans geht in der Weise vor sich, daß den einzelnen Abteilungen des Gesamtbetriebs ein sich aus dem Gesamtplan ergebender Teilplan übertragen wird, nach dessen Ziffern gearbeitet werden soll. Der einzelnen Abteilung wird also ihre Leistung und ihr Aufwand, den sie zur Erstellung der Leistung in Anspruch nehmen kann, vorgeschrieben.

Aus dieser Vorgabe von Leistung und Aufwand hat die Rechnung im Vergleich mit der Haushaltsrechnung der öffentlichen Hand ihren Namen erhalten: **Budget-Rechnung.** Ursprünglich gab die Haushaltsrechnung auch lediglich Richtlinien für die Einnahmen und Ausgaben nach Menge und Geld, erst später wurde sie ganz und gar auf die Geldrechnung umgestellt und hat als gesetzlicher Etat eine bindende Wirkung für die Verwaltung erhalten. Die enge Verwandtschaft zwischen öffentlicher Haushaltsrechnung und kaufmännischem Voranschlag geht auch aus der Entstehungsgeschichte des letzteren hervor, der in den Vereinigten Staaten gleichzeitig mit der Einführung der Staats-Haushaltsrechnung einen starken Auftrieb erlebte. Es ist jedoch zu beachten, daß die Führung des Wirtschaftsbetriebes durch einen vorgefaßten Plan keine amerikanische Erfindung ist: schon immer wurden die Wirtschaftsbetriebe planmäßig geführt, wie überhaupt eine Wirtschaft ohne Plan nicht denkbar ist; der neue Gedanke der kaufmännischen Voranschlagsrechnung besteht nur darin, daß dieselbe systemvoll auf alle Gebiete des Wirtschaftsbetriebes ausgedehnt wird und daß die Ziffern der Budgetrechnung unmittelbar zur Betriebsanleitung verwandt werden.

Durch den Vergleich der richtig aufgebauten Zahlen des Voranschlags mit den tatsächlichen Ergebnissen der Voranschlagsperiode ergibt sich eine wirkungsvolle Kontrollmöglichkeit. Ist der Voranschlag genügend fein aufgegliedert, so kann ohne Schwierigkeiten festgestellt werden, warum die Voranschlagszahlen nicht eingehalten wurden und es kann für Abhilfe gesorgt werden. Eine allmähliche Steigerung der betrieblichen Wirtschaftlichkeit kann angeregt werden durch eine vorsichtige Steigerung der Vorgaben sowie durch eine Verkoppelung der Entlohnung mit der Einhaltung und Unterschreitung der Voranschlagsziffern in Form des sog. Prämien-Voranschlags (auf den unten noch näher eingegangen werden soll).

Eine solche wissenschaftliche Betriebsführung, wie sie mit Hilfe des kaufmännischen Voranschlags durchgeführt werden soll, ist nicht ohne Vorgänger. Man kann die Voranschlagsrechnung als geradlinige Fortsetzung der Bestrebungen Taylors ansehen: während Taylor versuchte, das „Wie“ des Betriebsablaufs

wissenschaftlich zu durchforschen, indem er die Arbeitsverfahren in ihre Einzelbestandteile zerlegte, die Arbeitsteilung und -zusammenfassung untersuchte, versucht die Voranschlagsrechnung das „Wieviel“ zu ergründen und im Zusammenhang des ganzen Wirtschaftsbetriebes planmäßig zu lösen.

Als Zwecke des Voranschlags sind im einzelnen zu erwähnen: 1. Die Erreichung einer Übersicht, die besonders bei größeren Wirtschaftsbetrieben unbedingt nötig und schwierig ist, insbesondere die Übersicht über die Kredit- und Kapitalbedürfnisse. 2. Die Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch die Vorgabe von Leistungs- und Aufwandsziffern. 3. Die Abstimmung der einzelnen Glieder des Betriebes aufeinander und auf den Gesamtplan, dadurch Verminderung von Stockungen und Reibungen. 4. Die Verstetigung des Ablaufs der Betriebstätigkeit durch Arbeiten auf längere Sicht. 5. Die Kontrolle der Betriebsgebarung, Aufdeckung von Fehlerquellen durch Vergleich der Sollziffern mit den Istziffern. 6. Vorausschätzung des Gewinns und der Rentabilität, wodurch die gesamte Wirtschaftsführung erleichtert wird.

**2. Die Durchführung des Voranschlags.** Der Gesamtvoranschlag läßt sich aufteilen in drei Teilvoranschläge: der Absatzvoranschlag, der Produktionsvoranschlag und der Finanzvoranschlag, die sich ihrerseits wieder in Untervoranschläge zergliedern. In der Regel ist für die ziffernmäßige Aufstellung entscheidend der Absatzvoranschlag, entsprechend der entscheidenden Stellung des Absatzes innerhalb des Wirtschaftsbetriebes; doch braucht dies nicht unbedingt der Fall zu sein. Es ist denkbar, daß die Führung des Betriebes von der Kreditseite her maßgebend beeinflußt wird, wenn Liquiditätsschwierigkeiten vorhanden sind und neue Kredite nicht zur Verfügung stehen.

Für die rechnerische Aufstellung des Voranschlags steht an der Spitze der Absatzvoranschlag. Der voraussichtliche Absatz im kommenden Abschnitt wird geschätzt unter Zugrundelegung des Absatzes früherer Abschnitte, unter Berücksichtigung der Jahreszeit, des Trends, der Entwicklung der Gesamtkonjunktur, sowie der Konjunktur des Geschäftszweiges. Ein Hilfsmittel ist die Marktanalyse, d. h. die Beobachtung und Beurteilung der Aufnahmefähigkeit eines Gebietes für den Absatz eines oder mehrerer Erzeugnisse. Die Kaufkraft, Bevölkerungszahl, Jahreszeit und andere volkswirtschaftliche Werte sind wichtige Anhaltspunkte. Heranzuziehen sind ferner die Konjunkturvoraussagen der Konjunkturbeobachtungsinstitute, wobei über den Wert der Konjunkturvorhersage wiederholt werden muß, was in einem früheren Abschnitt schon gesagt wurde: wenn die wirtschaftenden Menschen ihre Maßnahmen nach den Berichten der Konjunkturinstitute einrichten, so kann dadurch die Konjunkturentwicklung einen ganz anderen Verlauf nehmen. Ein anderes Verfahren zur Schätzung des Absatzes bildet die Befragung der Händler und Vertreter.

Bei der Absatzschätzung ist daneben noch von ausschlaggebender Bedeutung die einzuschlagende Preispolitik. Diese wird festgelegt im Anschluß an ein vor dem endgültigen Voranschlag aufzustellenden Rahmenvoranschlag, der in groben Zügen ein vorläufiges Bild des kommenden Abschnitts bieten und zur gegenseitigen Beeinflussung der Teilvoranschläge dienen soll. Gibt der erste Rahmenplan kein zufriedenstellendes Bild, so wird versucht, durch Änderungen der Preispolitik, der Lagerpolitik, der Absatzbedingungen (Zahlungsziele!), der Produktionsgrundsätze eine günstigere Lage zu erreichen; erst hiernach wird der endgültige Voranschlag aufgestellt.

Große Schwierigkeiten macht die Veranschlagung des Absatzes, wenn eine große Zahl von abzusetzenden Erzeugnissen vorhanden ist. Man hilft sich, indem gleichartige Güter zu Gruppen zusammengefaßt und nur diese Gruppen einer Absatzschätzung unterworfen werden. Bei Einzelherstellung, d. h. Herstellung auf



Bestellung, ist ein eigentlicher Absatzvoranschlag überhaupt nicht möglich. Es kann lediglich die gesamte Umsatzhöhe abgeschätzt werden.

Dieser so erhaltene geschätzte Umsatz wird auf die den Absatz erwirkenden Stellen, das sind die einzelnen Verkaufsabteilungen, die Vertreter und Reisenden aufgeteilt, sei es, daß die einzelnen Anteile als bindende Vorgaben oder lediglich als Richtzahlen gedacht sind.

Als Nebengebiete des Absatzvoranschlags werden der Absatzkostenvoranschlag und der Reklamekostenvoranschlag aufgestellt. Der letztere ist vielfach auch in Wirtschaftsbetrieben ohne umfassendes Voranschlagssystem anzutreffen, da hier die Notwendigkeit einer Begrenzung und zielbewußten Handhabung unbedingt erforderlich ist.

Auf dem Absatzbudget baut sich der Produktionsvoranschlag auf. Die Brücke wird hergestellt durch den Fertiglager voranschlag. Es hat hier die Überlegung einzusetzen, ob es vorteilhaft erscheint, im Hinblick auf eine gleichmäßigere Produktion das Fertiglager als Absatzpuffer wirken zu lassen oder ob die starke Kapitalbindung durch die Lagerbestände dies verbietet. Entsprechend diesen Entscheidungen wird der Produktionsvoranschlag aufgestellt. Aus der Zahl der vom technischen Betriebe zu erstellenden Erzeugnissen leitet sich als weitere Unterteilung der Rohmateriallagervoranschlag, daraus der Materialeinkaufsvoranschlag ab. Dabei ist auf den eisernen Lagerbestand und auf die wirtschaftliche Bezugsmenge Rücksicht zu nehmen.

Zusammen mit dem Materialverbrauchsvoranschlag gehört der Lohn- und der Gemeinkostenvoranschlag zu dem zusammenfassenden Begriff des Kostenvoranschlags. Der Lohnvoranschlag ist wichtig für die Zahl der beschäftigten Gefolgschaftsmitglieder. Eine Planung auf längere Sicht ist wegen der Schwierigkeiten der Beschaffung von Arbeitskräften, sowie, im Falle rückläufiger Beschäftigung, wegen der rechtzeitigen Innehaltung der Kündigungsfristen unbedingt erforderlich. Bei der Veranschlagung der Lohnkosten ist auch die Überlegung zu berücksichtigen, inwieweit die Gefolgschaft durch Zeiten unzureichender Beschäftigung durchgehalten werden soll.

Schwierigkeiten ergeben sich bei der Veranschlagung der Gemeinkosten. Bei der Höhe der Gemeinkosten ist hier der wichtigste Ansatzpunkt für eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Bekanntlich ist die Höhe der Gemeinkosten abhängig vom Beschäftigungsgrad, außerdem muß die Richtung eine Beschäftigungsgradänderung berücksichtigt werden. Für jeden möglichen Beschäftigungsgrad müssen daher andere Kosten veranschlagt werden. Um eine genügende Kontrolle der Gemeinkosten durchführen zu können, ist eine weitgehende Aufgliederung der Budgetziffern nach Kostenstellen (Abteilungen) und innerhalb dieser nach Kostenarten notwendig. Die Entwicklung der Gemeinkosten bei wechselndem Beschäftigungsgrad verläuft nun je nach Kostenstelle und Kostenart verschieden; es muß daher, bevor an eine Kostenvorgabe gegangen werden kann, durch statistische Ermittlungen der Verlauf der Gemeinkostenentwicklung bei jeder Kostenstelle und Kostenart gefunden werden. Nunmehr können die Gemeinkosten veranschlagt werden und zwar in mehrfacher Auflage, verschieden durch den angenommenen Beschäftigungsgrad. Nur jeweils ein Abschnitt tritt bei der Aufstellung des eigentlichen Voranschlags in Kraft, eben der mit dem Beschäftigungsgrad, der sich aus dem Gesamtvoranschlag ergibt. Hasenack hat diese Voranschläge, gestaffelt nach dem Beschäftigungsgrad, treffend als Eventualbudgets bezeichnet.

Als dritter Teilvoranschlag ergibt sich als Zusammenfassung aller oben besprochenen Voranschläge der Finanzvoranschlag. Er zerfällt in den Kreditvoranschlag, den Finanzvoranschlag (im engeren Sinne) und als Gipfelpunkt in die

geschätzte Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung. Im Kreditplan werden alle Ausgaben (zur Bezahlung von Rohstoffen, Hilfsstoffen, Löhnen, Steuern usw.) den voraussichtlichen Einnahmen (geschätzte Zahlungen der Schuldner, Barverkäufe) gegenübergestellt und der zu erwartende Bedarf oder Überschuß an flüssigen Mitteln ermittelt. Damit können Liquiditätsschwierigkeiten längere Zeit vorausgesehen und entsprechende Gegenmaßnahmen vorbereitet werden. Der Finanzvoranschlag nimmt alle außergewöhnlichen Ereignisse innerhalb des Wirtschaftsbetriebes, wie Erweiterungen, Neubauten, Rationalisierungsmaßnahmen, Beteiligungen u. a. und deren Finanzierung in sich auf, ermittelt so den langfristigen Kapitalbedarf der Unternehmung. Den Abschluß bildet die auf Grund der vorgeschalteten Voranschläge aufgestellte geschätzte Bilanz und geschätzte Gewinn- und Verlustrechnung. Alle Einzelvoranschläge laufen hier zusammen, um das eigentliche Ziel der Unternehmung, den Gewinn, schätzerisch zu ermitteln.

Man wird naturgemäß versuchen den veranschlagten Zeitabschnitt möglichst groß zu wählen, um die Sicht in die Zukunft weit zu gestalten. Die Verhältnisse in jedem einzelnen Fall müssen jedoch entscheiden, wie weit eine Veranschlagung auf lange Sicht infolge der Unsicherheit der äußeren Umstände ratsam ist. Als Mindestabschnitt muß eine Spanne gewählt werden, die zuläßt, daß Schwankungen sich in sich selbst ausgleichen können. Praktisch wird die Frage des Veranschlagungsabschnitts auch so gelöst, daß über einen längeren Zeitraum veranschlagt wird, jedoch kurzfristige Zwischenabschnitte vorgesehen werden. Am Ende jeden Zwischenabschnitts wird der Gesamtvoranschlag auf Grund der veränderten Verhältnisse einer Nachprüfung und Änderung unterworfen und der Gesamtabschnitt um den abgelaufenen Zwischenabschnitt wieder auf den alten Stand gebracht. Beispielsweise erstreckt sich der Gesamtvoranschlagsabschnitt auf 6 Monate mit monatlicher Unterteilung. Nach Ablauf eines Monats wird der gesamte Voranschlag überprüft und ein neuer Monat angehängt.

Neben der im obigen dargestellten regelmäßigen Voranschlagsrechnung kommen im Wirtschaftsbetrieb noch Sondervoranschläge vor, die unregelmäßig und bei einer besonderen Gelegenheit aufgestellt werden. So gibt es: Umstellungs-, Stilllegungs-, Rationalisierungs-, Fusions-, Erweiterungsvoranschläge. Ihr Zweck ist, in erster Linie Klarheit über die Auswirkungen der geplanten Maßnahmen zu schaffen und so die Entschlußfassung durch umfassende, auf nüchternen Zahlen beruhende Überlegungen vorzubereiten. Im 2. Buche haben wir in der Rationalisierungsrechnung (S. 79/82) ein Beispiel einer solchen Sonderrechnung.

Seinen Wert erhält der Voranschlag durch die Kontrolle. Dazu ist erforderlich, daß der Voranschlag nach Verantwortlichkeitsbezirken gegliedert ist. Werden die Voranschlagszahlen nicht eingehalten, so muß die Abweichung von einer einzigen, klar erkenntlichen Stelle verantwortet werden. Notwendig ist auch die Aufteilung der Voranschlagszahlen bis ins einzelste, damit der Voranschlag als wirksames Mittel der Betriebsanleitung und der Kontrolle der Betriebsgebarung dienen kann.

**3. Die Beurteilung.** Es wurde schon betont, daß der Gedanke des Voranschlags: Führung des Betriebes nach einem festen Plan unter Berücksichtigung aller erfaßbaren Umstände nichts Neues ist. In den Wirtschaftsbetrieben wurde schon immer planmäßig gewirtschaftet, wie die Planmäßigkeit ein unlösbarer Bestandteil alles Wirtschaftens ist. Neu ist lediglich die Aufmachung dieser planmäßigen Betriebsführung: in schriftlicher Form, umfassend und folgerichtig. Seither hatte sich der Unternehmer in weitgehender Weise auf sein sog. „Fingerspitzengefühl“ verlassen, hatte er unwillkürlich aus dem gefühlsmäßigen Erfassen der Gegebenheiten heraus die entscheidenden Maßnahmen getroffen, glaubte er die Wirtschaftlichkeit durch rein nachhinkende Kontrollen überwachen zu können. Es war dies möglich in Wirtschaftsbetrieben kleineren Umfangs und in einer geruh-sameren Wirtschaftsverfassung. In den Jahren nach dem Weltkrieg hat sich der

Vollzug der Wirtschaft erheblich geändert: die Wettbewerbsbedingungen wurden viel schärfere, dementsprechend mußten die unternehmerischen Handlungen viel genauer und auf ihre Wirkungen auf die Wirtschaftlichkeit durchüberlegter sein. Der Voranschlag ist hierbei ein brauchbares Mittel, um die Betriebszusammenhänge aufzudecken und durch die Herbeiführung einer Übersichtlichkeit des Wirtschaftsbetriebes die Wirtschaftlichkeit zu fördern. Somit muß dem Übersichtlichkeitszweck der Voranschlagsrechnung die größte Bedeutung zuerkannt werden.

Als Mittel mengenmäßiger Betriebsführung steht und fällt der Wert des Voranschlags mit der Genauigkeit der Abschätzung des zukünftigen Absatzes. Hier liegt der Angelpunkt des Voranschlags. Ein allgemeines Urteil zu fällen, ist jedoch unmöglich. Es wird sicherlich in vielen Geschäftszweigen möglich sein, die Absatzentwicklung des einzelnen Unternehmens genau abzuschätzen, weil die Verhältnisse klar, in ursächlichem Zusammenhang stehend sind und die Entwicklung in ruhigen Bahnen verläuft. Auf anderen Gebieten sind diese Voraussetzungen nicht gegeben: neue Erfindungen, politische Ereignisse o. ä. beeinflussen den Markt, so daß eine Abschätzung meist auf dem Papier bleiben muß. Von Vorteil wäre, wenn statistische Unterlagen in größerem Umfang zur Verfügung stehen würden, wie dies beispielsweise in den Vereinigten Staaten der Fall ist. Dazu kommt die Schwierigkeit der Konjunkturvorhersage. (Jedoch ist andererseits darauf hinzuweisen, daß durch ein erprobtes Voranschlagssystem die Entwicklung der Konjunktur schneller erkannt und der Betrieb darauf umgestellt werden kann.) Was die heutigen deutschen Verhältnisse anbetrifft, so kann gesagt werden, daß mit dem Eintreten klarer politischer Verhältnisse die Möglichkeiten der Voranschlagsrechnung gesteigert worden sind, daß andererseits in der ungewissen Gestaltung des deutschen Exports, der in vielen Geschäftszweigen eine große Rolle spielt, ein starker Unsicherheitsposten vorhanden ist.

Die Schwierigkeiten, die dem Voranschlag in der ungewissen Absatzgestaltung entgegenstehen, können vermindert werden, wenn die Rechnung genügend wandlungsfähig und dehnbar aufgebaut und geführt wird. Es darf kein Gebilde aufgebaut werden, das dem Etat des Staates mit seiner Starrheit nachgebildet ist! Gerade das Budget soll dazu erziehen, die veränderten Umstände schnell zu erfassen und den Wirtschaftsbetrieb darauf umzustellen und anzupassen.

Auch die untersten Glieder des Wirtschaftsbetriebes müssen von diesem Sinn des Voranschlags überzeugt sein. Die Zahlen des Voranschlags sollen für sie keine unbedingten Vorschriften sein, die eingehalten werden müssen, sondern lediglich als Richtschnur und Anhaltspunkt für ihre Handlungen dienen. Der einzelne Mitarbeiter darf sich nicht als Sklave des Voranschlags fühlen, sondern seine Handlungsfreiheit muß gewahrt bleiben. Die Versuche, die Abweichungen von den Sollzahlen zur Grundlage der Entlohnung zu machen, sind daher nur äußerst vorsichtig und von erfahrener Hand vorzunehmen. Für die Gefahren, die in einer zu starren Bindung an den Voranschlag bestehen, seien nur einige Beispiele angeführt: einem Vertreter ist die Absatzmenge vorgeschrieben. Wenn es ihm nicht gelingt, diese Menge einzuhalten, wird er entweder lustlos und gleichgültig oder er versucht, seine Waren auf eine, dem Unternehmen schädliche Weise abzusetzen, sei es, daß er an zahlungsschwache Kunden verkauft, oder daß er seine Kundschaft zu größeren Käufen als von diesen beabsichtigt, nötigt: beides Wege, die dem Vertreter zwar die Innehaltung seiner Voranschlagsziffern erbringen, für die Unternehmung aber schädlich sind. Oder: einer Produktionsabteilung ist im Voranschlag nur eine beschränkte Menge an Schmieröl vorgeschrieben. Die Abteilung hält sich an die zu niedrig bemessene Sollziffer und schmiert ihre Maschinen zu wenig, oder streckt, wie dies verschiedentlich vorgekommen ist, das Schmieröl mit Wasser. Auch hier ist die Unternehmung die Geschädigte. Umgekehrt: die Sollziffern für den Ver-

brauch an Hilfsmaterial sind zu hoch; die Folge ist nicht ein niedriger Istverbrauch, sondern eine Verschwendung von Hilfsmaterial oder eine Vorratsbildung innerhalb der Abteilung, damit die Voranschlagsziffer in Zukunft nicht gesenkt wird.

Nur wenn der Sinn des Voranschlags als Richtmaß für eine wirtschaftliche Betriebsführung und damit als Maßstab der Betriebs-Wirtschaftlichkeit von allen Mitarbeitern erkannt ist, kann er sich in dieser Hinsicht voll auswirken: als Mittel zur Erhaltung und Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes durch Vorgabe und allmähliche Steigerung der Voranschlagsziffern. Dann ist eine weitere Ausgestaltung der Voranschlagsrechnung möglich: die Ausbaueingliederung der regelmäßigen Kontrolle der Innehaltung des Voranschlags zur kurzfristigen Erfolgsrechnung. Die monatliche Abweichung der Istzahlen von den Sollzahlen auf dem Teilgebiet des Kostenvoranschlags zeigt die Abweichung von dem im voraus errechneten Gewinn oder Verlust an. Bei einem richtig aufgebauten Voranschlag wird nun auch erkenntlich, wo und warum ein Verlust oder Gewinn entstanden ist und welche Folgerungen daraus zu ziehen sind.

**4. Voranschlag und Wirtschaftsplan.** Wir haben gesehen, welche Aufgaben sich die Voranschlagsrechnung gestellt hat und wie sie durchgeführt wird: Voraus-schätzung aller Tätigkeiten und Vorkommnisse des Wirtschaftsbetriebes für eine Zeitspanne: des Umsatzes, der Kosten, des Gewinnes, des benötigten Kapitals und letztlich der Rentabilität. Durch ihre Übersichtlichkeit werden die Maßnahmen, die ergriffen werden müssen, erleichtert und rechtzeitig angebahnt; alle betrieblichen Handlungen, der betriebliche Wertefluß, werden planmäßig, und das bedeutet wirtschaftlich, ausgerichtet und vorbereitet. Es soll durch die Voranschlagsrechnung die Durchführung der Wirtschaft, der Betrieb, geplant werden. Was wir in dem Voranschlag also vor uns haben, ist der Wirtschafts-Betriebsplan. Mit der Unternehmung hat der Wirtschafts-Betriebsplan grundsätzlich nichts zu tun; er beschäftigt sich mit dem „Wie“ des Wirtschaftsbetriebs, nämlich wie die Unternehmung am besten, am wirtschaftlichsten, in die Wirklichkeit umgesetzt werden kann. Worauf sich die Unternehmung erstreckt, was unternommen werden soll, das behandelt der Wirtschafts-Betriebsplan nicht; er setzt dies als feststehend voraus.

Im zweiten Buch haben wir einen anderen Plan kennengelernt, den wir Wirtschaftsplan genannt haben. In diesem zweiten Buch, das die Wirtschaftsseite des Doppelgesichts des Gebildes „Wirtschaftsbetrieb“ darstellt, wurde gezeigt, daß der Wirtschaftsplan bei jeder Wirtschaft vorhanden ist, daß er bei der kapitalistischen Unternehmung „Kapitalistische Grundrechnung“ heißt, und daß der Wirtschaftsplan das „Was“ des Wirtschaftsbetriebes begründet. Im zweiten Buch wurden dann im weiteren Verlauf die einzelnen Glieder der kapitalistischen Grundrechnung besprochen.

Wirtschaftsplan (kapitalistische Grundrechnung) und Voranschlagsrechnung sind somit grundsätzlich voneinander zu unterscheiden: der Wirtschaftsplan ist eine Angelegenheit der Wirtschaft, der Voranschlag eine solche des Betriebes. Und doch fließen beide in der Praxis in der Voranschlagsrechnung zusammen: die Voranschlagsrechnung schätzt in ihrem Endergebnis den Erfolg des Wirtschaftsbetriebes für eine kommende Zeitspanne ab, vergleicht die zu erwartenden Aufwendungen mit dem Nutzen und regt die Überlegung an: ob sich in der Zukunft die Durchführung der dem Wirtschaftsbetrieb gestellten Aufgabe, nämlich die Befriedigung eines Bedürfnisses durch die Erstellung und den Absatz von Gütern, lohnt oder nicht. Die Durchführung dieser Überlegung gehört dem eigentlichen Wirtschaftsplan, der kapitalistischen Grundrechnung an. Allerdings betrachtet die Voranschlagsrechnung nicht eine unbestimmte und unbegrenzte Zeitspanne, sondern beschränkt sich auf eine, durch die näheren Umstände gegebene, längere

oder kürzere Zeit, untersucht und plant diese Zeitspanne jedoch so sorgfältig, genau und ins einzelne gehend, daß es möglich ist, den Betrieb nach diesem Plan laufen zu lassen und die Wirtschaftlichkeit des Betriebes durch den Plan zu beeinflussen, zu regeln und zu kontrollieren. Die Voranschlagsrechnung stellt somit den in Form einer Betriebs- und Wirtschaftlichkeitsrechnung gekleideten, regelmäßig aufgestellten Wirtschaftsplan für eine kürzere Zeitspanne dar.

Derjenige, der den Wirtschaftsplan, die kapitalistische Grundrechnung, aufstellt, seine verschiedenen Abwandlungsmöglichkeiten erwägt und die Entscheidung trifft, ob der Wirtschaftsbetrieb lohnend arbeiten kann und soll, ist der Unternehmer. Er ist es ebenfalls, der den (kurzfristigen) Wirtschaftsplan aufstellt, so, wie er in der Voranschlagsrechnung in Erscheinung tritt. Er erwägt an Hand des Voranschlags die Abwandlungsmöglichkeiten. Aufgabe des Unternehmers in seiner Eigenschaft als Betriebsführer ist es nun, den Wirtschaftsplan so zu gliedern und aufzubereiten, daß der Betrieb, d. h. die Durchführung der Wirtschaft, nach dem Plan am wirtschaftlichsten arbeitet. Die Aufstellung des Wirtschaft- und Wirtschafts-Betriebsplans in Form des Voranschlags wird also zur vornehmsten Aufgabe des Unternehmers und Betriebsführers. In dem Plan muß das eigentlich Unternehmerische und die überlegene Betriebsführung zum Ausdruck kommen, und nicht umgekehrt, daß der Unternehmer und Betriebsführer lediglich Vollzieher eines einmal gefaßten, starren Plans wird.

\* \* \*

Nachdem wir in dem vorstehenden Abschnitt geklärt haben, was Wirtschaftlichkeit ist, wie sie gestaltet, gesteigert und überwacht wird und welche Rolle hierbei die Methoden der rechnungsmäßigen Erfassung spielen, sei noch einmal festgestellt, daß es sich bei diesen Ausführungen immer um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes, um die Betriebs-Wirtschaftlichkeit gehandelt hat. Sie spiegelt für den einzelnen Wirtschaftsbetrieb das wirtschaftliche Prinzip wider: die aufgewendeten Mittel in einem günstigen Verhältnis zur erzielten Leistung zu halten. Die Betriebs-Wirtschaftlichkeit soll mit der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung, der Rentabilität, zusammenklängen, d. h. daß eine wohlverstandene Betriebs-Wirtschaftlichkeit auch die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung, die Rentabilität, günstig beeinflusst, wie umgekehrt eine günstige Rentabilität einen wirtschaftlich arbeitenden Betrieb zur Voraussetzung haben soll.

Neben diesen beiden Wirtschaftlichkeitsbereichen des Wirtschaftsbetriebes steht die Wirtschaftlichkeit der Gesamtwirtschaft. Bei ihr kommt es darauf an, daß die Versorgung der Volksgemeinschaft mit materiellen Gütern auf das beste und vollkommenste vor sich geht. Was hier jeweils als wichtiger oder vorranglicher Bedarf anzusehen ist, wie die gegebenen Mittel — z. B. Rohstoffe — zu verwenden sind, das bestimmt die Wirtschaftspolitik des Staates, die ihrerseits wieder der Gesamtpolitik eingegliedert ist. Den einzelnen Wirtschaftsbetrieben erwächst die Pflicht, sich diesen politischen — volksgemeinschaftlichen — Zielsetzungen, Notwendigkeiten und Gegebenheiten anzupassen, d. h. nichts anderes, als die Betriebs-Wirtschaftlichkeit und die Unternehmungs-Wirtschaftlichkeit (Rentabilität) sinnvoll in die Gesamtwirtschaftlichkeit einzuordnen. Hier zeigt ein gut eingerichtetes Rechnungswesen nicht nur die Möglichkeiten und Erfolge dieser Anpassung und Einordnung, sondern es bietet zugleich den ziffernmäßigen Nachweis, inwieweit dieses Streben versucht worden oder möglich ist. Diesen Nachweis braucht nicht nur der Unternehmer und Betriebsführer zur eigenen Entlastung hinsichtlich seiner Pflichten der Öffentlichkeit gegenüber, sondern er

erleichtert zugleich den Organen der Wirtschaftspolitik die Nachprüfung über die erfolgreiche Führung der Wirtschaftsbetriebe. In dieser Beziehung ist insbesondere der Betriebsvergleich — vgl. aber die Bedingtheiten, Mängel und Grenzen in 4 — berufen, eine Rolle zu spielen, indem festgestellt werden kann, wie sich die Lage eines ganzen Wirtschaftszweiges wie der ihm angehörenden Wirtschaftsbetriebe nach Kapitalausstattung, Kosten, Preise, Umsatz und Gewinn stellt. Insbesondere dann hat der Staat ein Interesse daran, über diese Einzelheiten unterrichtet zu sein, wenn er — wie es zur Zeit der Fall ist — selbst in großem Umfang als Auftraggeber für die einzelnen Wirtschaftsbetriebe auftritt. So erhält das Rechnungswesen der letzteren erhöhte allgemeine und staatspolitische Bedeutung. Es ist daher zu verstehen, wenn die Bestrebungen verstärkt werden, auch die kleinen und mittleren Wirtschaftsbetriebe (in Handel, Handwerk und Industrie) von der Notwendigkeit der Buchhaltung, der Kostenrechnung, der Statistik und des Voranschlages zu überzeugen als derjenigen Mittel, die sowohl dem Betrieb als auch der Gesamtwirtschaft Vorteile erbringen. Und es schadet nichts, wenn auf diese Weise auch außerhalb der Wirtschaft stehende Kreise über die Bedeutung des Rechnens in den Wirtschaftsbetrieben aufgeklärt werden.

# Namen- und Sachverzeichnis.

(Die im Hauptteil C: Die Organisation angeführten Verfasser sind in dem Namenverzeichnis nicht aufgeführt.)

- ABBÉ** 101.  
Absatzkosten 36.  
Absatzstatistik 222.  
Absatzvoranschlag 229.  
Abstimmungskollegialität 174.  
Abteilungsbildung 156.  
—, Merkmale der 158.  
Abteilungskalkulation 214.  
Aktiengesellschaft und Unternehmer 44.  
Altersstufen 73.  
Angestellte 58.  
—, ältere 74.  
—, leitende 64.  
— und Arbeiter, Abgrenzung 58.  
Angestelltenbetriebe 60.  
Ankauf technischer Einrichtungen 32  
Anonymität 99  
Anpassung (Organisation) 118  
Anweisung 161  
Arbeit 8  
—, Sinn der 99  
Arbeiter, angelernter 64.  
Arbeiterlohn 81.  
Arbeitgeberverbände 68.  
Arbeitsablauf-Schaubilder 162.  
Arbeitsanleitung 137.  
Arbeitsfront, siehe Deutsche Arbeitsfront.  
Arbeitskräfte und Standort 37.  
Arbeitsmarkt 99.  
Arbeitsmaschinen und Apparate 29  
Arbeitsplatzkalkulation 215.  
Arbeitsteilung 19, 144.  
Arbeitsverfahren und Arbeitsmittel 27.  
Arbeitswissenschaft 9.  
Arbeitszeit 74.  
Arbeitszeitermittlung 82.  
**ARNHOLD** 102.  
Artteilung 145, 146.  
Aufbereitung 30.  
Aufgabenerledigung 113.  
Aufabengliederung 86.  
—, Bestimmungsgründe der 149.  
—, nach der Person 154.  
—, Vorteile und Nachteile 147.  
—, Wesen und Arten 144, 149.  
—, Zweck und Bedeutung 146.  
Aufgabenregelung 160.  
Aufgabensammlung 156.  
Aufgabenteilung 145.  
Aufgabenverkettung, Wesen und Bedeutung 154.  
Aufgabenverbindung 163.  
Aufgabenzerlegung 145.  
Aufgabenzusammenfassung 156.  
Aufsichtsratsbezüge 55.  
Auftrag 181.  
Ausbesserung der Maschinen 31.  
Ausbesserungswerkstatt 32.  
Ausbildung 128.  
Auslese der Unternehmer? 53.  
Auswahl 119.  
—, Bestimmungsgründe der 130.  
—, künstliche 121.  
—, natürliche 119.  
—, negative 121.  
—, positive 121.  
Bankarbeit 14.  
Bankbetrieb 4.  
—, Angestelltengliederung 63.  
—, Entlohnung der Angestellten 71.  
Banken, Standort der 41.  
Bankier 49.  
Bankorganisation 160.  
Baustoffe und Bauverfahren 24.  
Bauweise und Baugrund 42.  
Bedauxsystem 84.  
Bedienung der Maschinen 31.  
Befehl 181.  
Befehlsübermittlung, Versachlichung der 182.  
Beförderungswesen 90.  
Befugnisse 176.  
—, Ausübung der 181.  
Bergbauliche Arbeit 11.  
Berichtswesen 204.  
Beschäftigungsstatistik 222.  
Beschwerderecht 91.  
Beschwerdeweg 179.  
**BESTÉ** 213.  
Betrieb, traditioneller und rationalisierter 98.  
Betriebsabrechnungsbogen 227.  
Betriebsarbeit 8.  
—, Arten der 9.  
Betriebsatmosphäre 96.  
Betriebsbilanz 217.  
Betriebsbuchhaltung 211.  
Betriebsdemokratie 101.  
Betriebsführer 103.  
— und Unternehmer 44.  
Betriebsgemeinschaft, nationalsozialistische 102.  
Betriebsgröße 4.  
—, optimale 168.  
Betriebsleiter 45.  
Betriebsordnung 136, 165.  
Betriebspsychologie 98.  
Betriebsrat 101, 105.  
Betriebsicherheit und Betriebsbereitschaft 32.  
Betriebsstätte 41.  
Betriebsstatistik 220.  
— als Kontrollmittel 203.  
Betriebsvergleich 219, 225, 235.  
Betriebs-Wirtschaftlichkeit 191, 192, 234.  
Bewegungszeichen 144.  
Bewertung 209.  
Beziehungsprinzip 154.

- Bezüge von Vorstand und Aufsichtsrat 54.  
 Bezugskosten 37.  
 Bilanz 208.  
 Bitte 181.  
 Bodenfläche 42.  
 Bonuslohnsysteme 84.  
 Branchenkenzziffern 227.  
 Branchenstatistik 222.  
 BRIEFS 95  
 Buchhaltung, als Verfahrensordnung 139.  
 —, doppelte 208.  
 —, einfache 207.  
 —, erweiterte einfache 208.  
 Buchhaltungsarbeit 17.  
 Buchstaben als Ordnungsmittel 141.  
 BÜCHER 8.  
 Bürokratismus 140.  
 Büromaschinen 62.  
 Budget 228.  
  
 CALMES 222.  
 Chemische Arbeit 12.  
 Code 141.  
  
 Deutsche Arbeitsfront 68, 102, 107, 129  
 Dezentralisation 167.  
 Dienstanweisungen 137.  
 Dienstweg 177.  
 Direktionsgewalt 171.  
 Direktorialsystem 173.  
 Disziplin 96.  
 Divisionskalkulation 214.  
  
 ECKARDT — v. D. AA 39.  
 Ehrengerichte 106.  
 Eigentumsrecht 171.  
 Eignungsprüfungen 125.  
 Einförmigkeit der Arbeit 148.  
 Einheit der Auftragserteilung 173.  
 Einheitssprache 133.  
 Einkäufer 60.  
 —, Entlohnung 70.  
 Einstellung 90.  
 Einzelhandel, Standort 39.  
 Eisenbeton 24.  
 Elektrischer Antrieb 28.  
 Entgelt, Höhe 78.  
 —, Wesen 69.  
 —, des Unternehmers 53.  
 Entlassung 74.  
 Entlassungen in der Wirtschaftskrise 66.  
 Entlohnung, Gefahren der geringen 72.  
 —, Grundsätze 69.  
 — der Ein- und Verkäufer 70.  
 Entnahmen des Unternehmers 54.  
  
 Erhaltung (Organisation) 119.  
 Erziehungsarbeit 107.  
 ESCHMANN 9.  
 Eventualbudget 231.  
 Exportgeschäft, Standort 40.  
  
 Fabrikant 48.  
 Fabrikationskonto 211.  
 Fabrikbuchhaltung 212.  
 Farbenzeichen 143.  
 FAYOL 98.  
 Fehlerquellen im Betrieb 200.  
 Festigung (Organisation) 165.  
 Finanzier 49.  
 Finanzstatistik 222.  
 Finanzvoranschlag 230.  
 Fließfertigung 42, 82, 83.  
 FORD 146.  
 Formgebung, organisatorische 164.  
 Formung 29.  
 Forstwirtschaftliche Arbeit 11.  
 FREESE 101.  
 Freizeitgestaltung 77, 92.  
 FREYTAG 52, 59.  
 FRIEDRICH 102, 129.  
 Funktion 113, 164.  
 Funktionsbildung 112.  
 Funktionsdiagramm 164.  
 Funktionsgliederung 154.  
 Funktionstypen 116.  
 Führerauslese 120.  
 Führertum im Betrieb 102.  
 Führung industrieller Betriebe 89.  
  
 GECK 91.  
 Gefolgschaft 104.  
 Gehalt, Höhe 78.  
 Gehaltsabstufung 178.  
 Gehaltsaltersstufen 73.  
 Gehaltserhebungen 78.  
 Gehaltsgesamtaufwendungen des Betriebes 80.  
 Gehaltssätze, Höhe 79.  
 GELDMACHER 193, 213.  
 Gemeinkostenvoranschlag 230.  
 Gemeinnutz und Rentabilität 195, 234.  
 Gemischte Konten, Auflösung 211.  
 Genossenschaften 101.  
 Gesamtwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit 191, 234.  
 Geschäftseinteilung des Vorstandes 175.  
 Geschäftsordnung 135.  
 Geschätzte Bilanz 230.  
 Gesetz über die Fristen für die Kündigung von Angestellten 65.  
 — zur Ordnung der nationalen Arbeit 102.  
  
 Gesetzliche Eingriffe 6.  
 Gewerbliche Arbeit 11.  
 Gewerkschaften 68, 100.  
 Gewinn und Betriebsvergleich 226.  
 — — Wirtschaftlichkeit 194.  
 Gewinnbeteiligung 85.  
 Gießen 29.  
 Glas 24.  
 Gleichordnung 177.  
 Großbetrieb, Führung im 50.  
 Großhandel, Standort 40.  
 Gründung, Organisationsprobleme 185.  
 GRULL 205.  
 Gruppenlohn 83.  
  
 Händler 48.  
 HÄUSSERMANN 47.  
 Handel, Kennziffern im 223.  
 Handelsarbeit 13.  
 Handelsbetrieb 3, 13.  
 —, Entlohnung im 70.  
 Handelsschule 88, 89.  
 HARKORT 39.  
 Harmonogramm 163.  
 HASENACK 98, 216, 217.  
 Hausordnung 136.  
 HELLAUER 214.  
 Herrschaftsausübung 95.  
 Herrschaftsübertragung 172.  
 HIJMANS 163.  
 Hilfsarbeit, Entlohnung 71.  
 Hilfskräfte 61.  
 HOFMANN 57.  
 Holz 23.  
 HUMMEL 198.  
  
 JASPERS 97.  
 Importgeschäft, Standort 41.  
 Industrie, Kennziffern in der 224.  
 Industriebetrieb 3.  
 —, Kostenrechnung im 214.  
 —, Wirtschaftlichkeitssteigerung 198.  
 Industriebuchhaltung 211.  
 Industriekaufmann 48.  
 Industrielle Arbeit 20.  
 Initiative 51.  
 Innenstatistik 222.  
 Instandhaltung der Maschinen 31.  
 Instanz 116, 176.  
 Instanzenweg 177.  
 Inventar 208.  
  
 Kalenderreform 133.  
 Kalkulatorische Buchhaltung 212, 214.  
 Kapitalistische Grundrechnung 233.  
 Kapitalrechnung und Betriebsvergleich 226.



- Kassationskollegialität 174.  
 Kaufhaus, Abteilungsbildung im 158.  
 Kaufmännische Angestellte 59.  
 — —, Arbeitseinstellung 60.  
 — —, Geschichtliche Entwicklung 59.  
 — —, Gliederung 60.  
 Kaufmännische Arbeit 13.  
 — Hilfsarbeit 20.  
 — Nebenarbeit 15.  
 Kaufmann 48.  
 Kennziffer 223.  
 KRENZLE 204.  
 Kleinhandelsbetrieb, Angestelltegliederung 63.  
 Kollegialsystem 174.  
 Kompetenzen 177.  
 —, Überschneidung der 179.  
 Konjunkturvorhersage 229.  
 Konkurrenzklause 67.  
 Konstitutionelle Fabrik 101.  
 Kontenrahmen 143.  
 Kontensystem 209.  
 Kontierung 209.  
 Kontrollabteilung 204.  
 Kontrolle 171.  
 —, Arten der 201.  
 — der Kontrollen 206.  
 — — Menschen 202.  
 —, gesetzliche 202.  
 — in einzelnen Wirtschaftsbetrieben 206.  
 —, Kosten der 206.  
 —, psychologische Wirkung der 206.  
 — und Revision 201.  
 —, Wesen und Aufgabe 200.  
 Kontrollmittel 203.  
 Kontrollpersonen 205.  
 —, externe 205.  
 Kontrollplan 205.  
 Kontrollraum 205.  
 Kontrolluhren 203.  
 Konzern und Unternehmer 47.  
 — — Zentralisation 168.  
 Kostenerfassung 215.  
 Kostenrechnung 213.  
 — im Handelsbetrieb 213.  
 — im Industriebetrieb 214.  
 — und Beschäftigungsgrad 216.  
 Kostenrechnungsarbeit 17.  
 Kostenvergleich 215.  
 Kostenvoranschlag 230.  
 Kraftantriebe 28.  
 Kraft durch Freude 77, 129.  
 Kraftquellen und Standort 38.  
 Kraftübertragung 28.  
 Kraftwagenherstellung 25.  
 KRAUSE 78.  
 Kreditvoranschlag 230.  
 Kündigung 65.  
 Kündigungsfristen der Arbeiter 66.  
 Kündigungsschutz 66, 105.  
 Kundschaftsprinzip (Abteilungsbildung) 159.  
 Kunstharz-Preßstoffe 24.  
 Kurzfristige Erfolgsrechnung 217.  
 — — und Voranschlag 233.  
 Lager, organisatorische Bedeutung 156.  
 Lagerarbeit 16.  
 Lagerordnung 138.  
 Lagerstatistik 222.  
 Lagerumschlag 224.  
 Lagervoranschlag 230.  
 Landwirtschaftliche Arbeit 10.  
 Lastkraftwagen, Wirtschaftlichkeitsüberlegungen 198.  
 Lautzeichen 144.  
 LEHMANN 193.  
 Lehrlingsausbildung 128.  
 Lehrlingsprüfung 89.  
 Lehrlingswesen 87.  
 LEIBBRAND 198.  
 Leistung 3.  
 Leitende Stellen, Zahl 178.  
 LEITNER 200, 201.  
 Leitung 173.  
 LEY 107.  
 Liberalismus 99.  
 Lichtzeichen 144.  
 LILIENTHAL 222.  
 Liniorganisation 179.  
 Lohn des Arbeiters 81.  
 Lohnformen 81.  
 Lohnvoranschlag 230.  
 Lohnzettel 215.  
 Macht im Betrieb 171.  
 MANN 59.  
 MANSFELD 106.  
 Marktanalyse 229.  
 Markteinflüsse 5.  
 Marktverbände, Wirkungen der 5.  
 MARX 100.  
 Marxismus 100.  
 Maschinen, Auswahl der 22.  
 — und Apparate, Betrieb und Pflege 31.  
 Maschinenarbeit im Büro 62.  
 Maschinenelemente 29.  
 Maschinenkarte 22.  
 MATSCHOSS 39.  
 Mechanische Arbeit 12.  
 Mehrarbeit, Bezahlung der 76.  
 Mengenteilung 145.  
 Mensch und Organisation 111.  
 Menschenführung 129.  
 —, Wesen und Bedeutung 85.  
 — und Organisation 87.  
 Messung der Wirtschaftlichkeit 200, 234.  
 Mindestgehälter 73.  
 Mitarbeiter 58.  
 MÖNCKMEIER 9.  
 Monatliche Entlohnung 83.  
 Nach-Kostenrechnung 213.  
 Nationalsozialistische Betriebsgemeinschaft 102.  
 Natur als „Produktionsfaktor“ 34.  
 Nebenarbeiten, Entlohnung der 71.  
 NICKLISCH 193.  
 Normalpreis 213.  
 Objektgliederung 149.  
 Objektprinzip (Abteilungsbildung) 158.  
 OBST 63.  
 Öle 26.  
 OPITZ 59.  
 Optimale Betriebsgröße 168.  
 Ordnung, übertriebene 139.  
 —, Wesen 131.  
 —, Zweck 135.  
 Ordnungsarten 133.  
 Ordnungseinrichtungen 144.  
 Ordnungshilfsmittel 141.  
 Ordnungskennzeichen 141.  
 Organisation 2.  
 —, Begriff 108.  
 —, — im Schrifttum 110.  
 — der gewerblichen Wirtschaft 69.  
 — der Personalpolitik 95.  
 —, Sicherung und Überwachung der 171.  
 — und Mensch 111.  
 Organisationsarbeit 18.  
 Organisationsformen, historische Entwicklung 182.  
 Organisationsgrundsätze 117.  
 Organisationswert 110.  
 Organisator, betriebsfremder 172.  
 Organisatorische Formgebung 164.  
 — Kontrolle 204.  
 — Leitung 172.  
 — Potenz 113.  
 Ortsnumerierung 142.  
 Patriarchalismus 86, 98.  
 Personalauswahl, Bestimmungsgründe der 130.  
 Personalbeschaffung 90.  
 Personalpflege 19, 91, 130.  
 Personalpolitik 85.  
 —, Kosten der Organisation der 93.  
 Personalverfassung, betriebliche 95.

- Personalverfassung, Formen der 99.  
 Personalverwaltung 87, 90.  
 Prämienlohnverfahren 84.  
 Prämienvoranschlag 228, 232.  
 Primatkollegialität 174.  
 Produktionsvoranschlag 230.  
 Prüfung 124.  
 Prüfungsverfahren 125.  
  
 Rahmenvoranschlag 229.  
 Rangordnung im Betrieb 176.  
 —, Ausmaß der 177.  
 Rangstufung 95.  
 Raumordnung 39.  
 Raumprinzip (Abteilungsbildung) 157.  
 Raumverteilung und -ausstattung 41.  
 Rechnung 207, 234.  
 — und Vergleichung 219.  
 Rechnungswesen 17, 234.  
 — als Kontrollmittel 203.  
 Regelung der Aufgaben 160.  
 Reichsbahn, Wirtschaftlichkeitssteigerung 198.  
 Reichsberufswettkampf 89.  
 Reibung 133.  
 Rentabilität 194.  
 — und Gemeinnutz 195.  
 Ressortbildung 173.  
 Ressortkollegialität 174.  
 Revision 201.  
 Richtlinie 181.  
 RIEDEL 2.  
 RÖMER 207.  
 Roh- und Reineinkommen der Angestellten 80.  
 Rohstoffproblem, wirtschaftsbetriebliches 33.  
 Rundfunkgerät, Gehäuse 24.  
  
 Sachmittel des Betriebes 21.  
 Sachordnung 138.  
 Satzung 165.  
 SCHÄR 193, 212.  
 SCHÄR-PRION 209.  
 Schaltung 133.  
 SCHMALENBACH 143, 193, 225, 226.  
 Schmieden 29.  
 SCHMOLLER 46, 51.  
 Schneidverfahren, autogene 29.  
 SCHNETTLER 225.  
 Schönheit der Arbeit 78.  
 Schulung 90, 128.  
 Schulzeugnisse 123.  
 SCHUMACHER 44.  
 Schweißverfahren 29.  
 SEYFFERT 63, 198.  
 Skontro 208, 210.  
 SMITH 147.  
 SOMBART 15, 39, 98.  
  
 Sondervoranschlag 231.  
 Soziale Aufwendungen 94.  
 — Ehrengerichtbarkeit 102.  
 Sozialpolitik, betriebliche 91.  
 Stab 117, 180.  
 Stab-Liniensystem 180.  
 Standardkostenrechnung 216.  
 Standort 35.  
 — der Handelsbetriebe 39.  
 — der Industriebetriebe 36.  
 — innerbetrieblicher 41.  
 Standortsbedingungen, außerordentliche 38.  
 —, besondere 38.  
 —, ordentliche 36.  
 Standortslehre 37.  
 Statistik 220.  
 —, Organisation der 222.  
 Statistische Arbeit 17.  
 Stichwort 141.  
 Stoffe 23.  
 Straffung (Organisation) 167.  
 Straßenbau 24.  
 Stücklohn 81.  
 Stufenleiter im Betrieb 120.  
 Symbole als Ordnungsmittel 143.  
  
 Tantieme 54.  
 Tarifverträge 72, 76, 79.  
 TAYLOR 160, 228.  
 Technik 1.  
 Technische Angestellte und Arbeiter, Gliederung 63.  
 Technische Arbeit 10.  
 — Rentabilität 196.  
 — Statistik 222.  
 — Wirtschaftlichkeit 195.  
 Teilungsrechnung 214.  
 Teilvoranschläge 229.  
 Terminwesen 161.  
 Textiltechnik 26, 30.  
 Transportmöglichkeiten 30.  
 Treuhänder der Arbeit 106.  
  
 Übermittlungstechnik 181.  
 Unkostenstatistik 222.  
 Unternehmer, Aufgaben 45, 104.  
 —, Auslese 53.  
 —, Begriff 42.  
 —, im rechtlichen Sinne 43.  
 —, in der Aktiengesellschaft 44.  
 —, in Konzernen 47.  
 —, Kenntnisse, Eigenschaften und Fähigkeiten 51.  
 —, Krise des —s 57.  
 —, Schulung 52.  
 —, Voraussetzungen 51.  
 — und Betriebsführer 44.  
 — und Großbetrieb 46.  
 — — nationalsozialistischer Staat 58.  
  
 Unternehmer und Wirtschaftsplan 234.  
 Unternehmerlohn 54.  
 Unternehmertypen 48.  
 Unternehmungsgewinn 54.  
 Unternehmungslust 51.  
 Urlaub 76.  
 Urlaubsfahrten, gemeinsame 77.  
  
 Vela 64, 65.  
 Verbandszugehörigkeit 80.  
 Vergleichung 219.  
 — und Rechnung 219.  
 Verkäufer 60.  
 —, Entlohnung 70.  
 Verkehrsarbeit 12.  
 Verkehrsbetrieb 4.  
 Verkehrs- und Verständigungseinrichtungen 42.  
 Verrechnung 212.  
 Verrichtungsgliederung 149.  
 Versandarbeit 16.  
 Versandgeschäft, Standort 40.  
 Vertrauensrat 104.  
 Verwaltungsarbeit 19.  
 Voranschlag, Beurteilung 231.  
 —, Durchführung 229.  
 —, Wesen 228.  
 —, Zweck 229.  
 — und kurzfristige Erfolgsrechnung 233.  
 — — Wirtschaftsplan 233.  
 Voranschlagsabschnitt 231.  
 Vorauslese 123.  
 — der Arbeitsmittel und -verfahren 124.  
 — der Kunden 123.  
 — der Materialien 123.  
 — des Personals 122.  
 Vordruck 144.  
 Vordruckwesen 166.  
 Vorgesetztenkunst 129.  
 Vorschlag 181.  
 Vorstandbezüge 54.  
 —, Höhe der 56.  
 —, Entwicklung in der Nachkriegszeit 56.  
 Vorstandsgeschäftseinteilung 175.  
 Vorstandsgeschäftsordnung 137.  
  
 Warenhaus, Kassenorganisation 171.  
 WEBER, ALFRED 36, 39.  
 Weibliche Angestellte 62.  
 Werber, Entlohnung 71.  
 Werbung 120, 123.  
 Werbungsarbeit 15.  
 Werkschulen 128.  
 Werkspflege 130.  
 Arbeitszeitung 92.  
 Werkzeugmacherei 32.

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <p>WERNER 98.<br/> Wettbewerb 5.<br/> WIEDENFELD 44, 57.<br/> Willensübertragung 181.<br/> Wirkungsgrad 195.<br/> Wirkungssteigerung, organi-<br/> satorische 110.<br/> Wirtschaftlichkeit, Gestal-<br/> tung der 197.<br/> —, Gewährleistung der 198.<br/> —, im Schrifttum 193.<br/> —, Maßstab der 199.<br/> —, Wesen und Bedeutung<br/> 191.</p> | <p>Wirtschaftlichkeit und Ge-<br/> winn 193.<br/> — und Personalverfassung 99.<br/> Wirtschaftsbetrieb als Be-<br/> trieb 1.<br/> Wirtschafts-Betriebsplan 233<br/> Wirtschaftsführer 45.<br/> Wirtschaftsplan und Unter-<br/> nehmer 234.<br/> — und Voranschlag 233.<br/> Wirtschaftsstudium 53.<br/> Wissenschaftliche Betriebs-<br/> führung 228.<br/> WOLDT 23, 64.</p> | <p>Zahl als Ordnungsmittel 141.<br/> Zahlenreihe, offene und ge-<br/> schlossene 142.<br/> Zahlungs- und Kreditverkehr<br/> 18.<br/> Zeiss-Werke 101.<br/> Zeitlohn 81.<br/> Zement 24.<br/> Zentralabteilungen 180.<br/> Zentralisation 167.<br/> ZÖRNER 221, 222.<br/> Zusammenschlüsse 5.<br/> Zuschlagsrechnung 214.<br/> Zuständigkeiten 116, 177.</p> |
|--|--|---|
-