Regelung der Akkordarbeit.

1. Die Festsetzung der Akkordpreise erfolgt durch den Arbeitgeber in Gemeinschaft mit einer aus seinen Arbeitern des in Betracht kommenden Berufs gewählten Kommission. Das gleiche gilt für die Regulierung der Akkordpreise, wenn eine solche durch technische Verbesserungen oder Versehen bei der Kalkulation bedingt ist.

2. Die Preise müssen so normiert sein, daß ein Arbeiter durchschnittlicher Leistungsfähigkeit über den ihm gewährleisteten Mindestlohn verdienen kann.

3. Jeder Arbeiter erhält bei Beginn der Akkordarbeit einen Akkordzettel, aus dem die Stückzahl und der festgesetzte Preis der betreffenden Arbeit ersichtlich sein muß.

4. Abzüge von dem für die Akkordarbeit festgesetzten Preise sind nach Übernahme der Akkordarbeit durch den Arbeiter nur für die vorgeschriebenen Leistungen der gesetzlichen Versicherung gegen Krankheit, Invalidität und Alter zulässig.

5. Die festgesetzten Akkordpreise sind zu einer Liste zusammenzustellen, zur Einsicht der Arbeiter in den Geschäftsräumen aufzulegen und in je einem Exemplar der örtlichen beziehungsweise Bezirksschlichtungskommission und der Zentralinstanz einzureichen.

Diese Leitsätze, und hier besonders der Absatz 5, sind deshalb bemerkenswert, weil sie die Grundlinien eines Systems aufzeichnen, das in der Großindustrie von der organisierten Arbeiterschaft erkämpft werden muß. Weil dem einzelnen Unternehmer beziehungsweise dessen Bevollmächtigten im Arbeitsvertrag eine vielköpfige Arbeiterschaft gegenübersteht, müssen die Arbeiter ihren Sprecher wählen können, ihren Bevollmächtigten, der in ihrem Namen und in ihrem Auftrag den Arbeitsvertrag mit dem Unternehmer festlegt.

Wenn auch der Tarifvertrag in der Großindustrie sich nicht in der regelrechten Form verwirklichen lassen wird, wie er sich in den anderen Industrien bewährt hat, so wird die kollektive Vereinbarung zwischen dem Vertreter des Unternehmers und dem Vertreter der Arbeiter doch diejenige Form sein, in der in Zukunft das großindustrielle Arbeitsverhältnis bestimmt und geregelt wird. Sache der Gewerkschaften wird es sein, dieses Ziel zu erringen, diese Position den Unternehmern gegenüber abzuringen und abzutrotzen.

---

2. Arbeitsorganisation im Fabrikkontor.

Die Betriebsleitung.

Allgemeines.

In der Praxis hat sich für die Organisation der Betriebsverwaltung ein bestimmtes Schema herausgebildet, das wohl je nach Art der Unternehmung in Einzelheiten voneinander abweicht, im Prinzip aber immer auf dasselbe hinausläuft. Ob es sich um eine Schiffswerft oder um eine Strohhutfabrik, um eine Elektrizitätsfirma oder um eine Schuhfabrik handelt, immer wird der Verwaltungskörper aus drei Ressorts bestehen: Der technischen Abteilung, der kaufmännischen Abteilung und der Betriebsleitung als eigentlichen Werkstattführung.

In jeder Abteilung wird wiederum eine Ressortgliederung und Arbeitsteilung vorgenommen. Auch hier hat sich der amerikanische Einfluß gezeigt, der den deutschen Unternehmern die Lehre beizubringen suchte: Je mehr ein Mensch in seiner Arbeit zur Maschine wird, desto mehr kann er in der Quantität leisten.

Überall dort also, wo der Riesenbetrieb durchgebildet wurde, war eine ganze Verwaltungsbureaukratie einzuschirren. Dadurch sind sehr wichtige soziale Gegensätze geschaffen worden.

Zuerst hatte der Angestellte im Auftrag des Unternehmers den Arbeitssaal zu „organisieren". Er hatte den Produktionsprozeß arbeitsteilig zu zerlegen, hochentwickelte Maschinengebilde einzuschalten und zu jeder Teiloperation die billigste Arbeitskraft heranzuziehen. Die Gesetze der kapitalistischen Organisation der Arbeit wurden aber mit der weiteren Entwicklung jetzt auch auf ihn angewendet. Die gleichen Wirkungen entstanden: Arbeitsteilung, Vereinfachung der durchschnittlichen Arbeitsleistung, Mechanisierung des ganzen Betriebs, Entbehrlichkeit der einzelnen auswechselbaren Arbeitskräfte. Alle die Folgeerscheinungen haben zu einer „Subalternisierung der geistigen Arbeit" geführt, wie das Genosse Max Adler in seiner Schrift „Die Intellektuellen und der Sozialismus" nennt. Der Angestellte ist nicht mehr Vertrauensmann des Unternehmers, sondern ist selbst zum Lohnarbeiter herabgedrückt worden. Der Gegensatz zwischen Handarbeit und Kopfarbeit wird also immer mehr ausgeglichen, die

Angestellten in ihrer Pufferrolle zwischen Lohnarbeit und Kapital müssen sich auf eine Seite schlagen und ihr Klasseninteresse wird sie auf die Seite der Arbeiter hinüberführen müssen.

Das fürchten natürlich besonders die Kapitalisten. Sie fürchten, daß durch ein Zusammengehen der Handarbeit und Kopfarbeit im Großbetrieb die „Disziplin" gelockert wird, daß die Position des Unternehmers unhaltbar werden könnte. Denn die Grundlage der kapitalistischen Produktion ist die Lohnarbeit, die stolze kapitalistische Zwingburg bricht dann in sich selbst zusammen, wenn die Lohnarbeit versagt, wenn den kunstvollen Gesetzen der großbetrieblichen Arbeitsweise gemeinsamer Widerstand entgegengesetzt wird.*

Die Stellung des Werkmeisters im Betrieb.

Das Betriebsbureau der alten Schule war ausschließlich das Arbeitsgebiet des Werkmeisters. Dieser ist überhaupt, historisch betrachtet, als der erste Fabrikbeamte zu bezeichnen. Entwickelt sich ein Unternehmen aus den ersten zwerghaften Anfängen zu einer Betriebsgröße, in der der Unternehmer nicht mehr als Arbeitskraft allein den Betrieb führen kann, so nimmt er auch dafür Hilfskräfte in seine Dienste. Der Werkmeister wird Fabrikbeamter, der Unternehmerfunktionen ausübt.

Der Fabrikorganisator von Fach gebraucht in der neueren Literatur mit Vorliebe das Wort „Meisterwirtschaft". Alle Mißstände der inneren Organisation der Betriebsführung werden auf das Versagen des Meisters in seinen Funktionen zurückgeführt.

Die Leiter der älteren Großbetriebe übertrugen dem Werkmeister fast alle Obliegenheiten der Fabrikationsleitung und Verwaltung. Er hatte sich um die Herbeischaffung von Rohmaterial zu kümmern, hatte das Magazin zu verwalten, die Fabrikation zu leiten, die Akkordpreise festzusetzen, auf Verbesserungen von Arbeitsmethoden und Werkzeugen zu sinnen und oft sogar die Betriebsbuchführung mit zu übernehmen.

* Die soziale Rolle des industriellen Mittelsmannes, die derselbe auf Grund der fabrikorganisatorischen Entwicklungsgesetze im heutigen Wirtschaftsleben spielt, ist von mir zum Gegenstand einer ausführlichen Erörterung gemacht worden und wird diese Arbeit im Verlag des Vorwärts als Broschüre demnächst erscheinen.
Der Verfasser.

Der Meister spielte also im Betrieb eine große Rolle. In den Gründerjahren und nach dieser Zeit, in den Jahren des raschen Aufblühens solcher Werke wie Krupp, Siemens, Borsig, Schwartzkopff, sind die ersten praktischen Mitarbeiter der Gründer in einflußreiche Stellungen hineingekommen, oft vollzog sich dann das Avancement Gehilfe — Meister — Obermeister — mitunter auch Abteilungsdirektor. Dieses System hat zum Zusammenbruch geführt. Die unbeschränkten Funktionen, die man dem Meister übertrug, mußten Mißstände zur Folge haben, war doch der Meister des alten Schlages naturgemäß für seine Tätigkeit lange nicht so verwaltungstechnisch vorgebildet, wie es in diesen Stellungen notwendig war. Für die verantwortlichen Arbeiten fehlte der nötige Überblick, das richtige Verständnis. Als ein echter Emporkömmling besaß er wohl eine gehörige Dosis Unfehlbarkeitsdünkel, war aber sonst konservativ in seinen Gewohnheiten und Methoden, wehrte sich hartnäckig gegen die Einführung von Neueinrichtungen, welche den veränderten Verhältnissen angepaßt werden sollten. So ist diese alte Garde denn auch wenig erfolgreich in ihrer Berufsarbeit gewesen, auf ihr Konto geht jene Planlosigkeit in der Disposition des Arbeitsvorganges, jene Materialverschwendung und dann wieder Sparsamkeit am falschen Orte, wie sie in den Betrieben der neunziger Jahre an der Tagesordnung waren. Deshalb ging man mehr und mehr dazu über, mit dem alten System zu brechen und den Meister in seinen Funktionen zu beschränken, hatte doch die neue Zeit eine genügende Zahl von verwaltungstechnisch höher vorgebildeten Arbeitskräften zur Verfügung gestellt.

Der Ingenieur nahm dem Meister immer mehr Funktionen ab, auf der anderen Seite war es der Kaufmann, dem die rechnerischen und kaufmännischen Arbeiten übertragen wurden. Heute hat der Werkmeister nur noch die Aufsicht über den Saal, wenn auch die Arbeiterzahl ungeheuer erhöht wurde. Er bekommt die fertigen Konstruktionen für ein neues Fabrikat vom Konstruktionsbureau, die Werkzeuge und Arbeitsmaschinen werden ihm geliefert, die Arbeitsmethoden angegeben, oft sogar detailliert von der Betriebsleitung die einzelnen Akkordpreise vorgeschrieben. Seine Funktion beschränkt sich auf die Beaufsichtigung der Arbeiter und auf die richtige Verteilung der Arbeiten, damit die Lieferungstermine eingehalten werden können.

Das Prinzip wird konsequent durchgeführt, den Werkmeister von aller Schreibarbeit möglichst zu entlasten, um ihn dafür ausschließlich als Antreiber der Arbeiter zu verwenden. So ist auch hier der Vertrauensmann des Unternehmers mehr und mehr zu einem Zwischenmann geworden. Daß die Stellung des Werkmeisters noch nicht ihren letzten Stand erreicht hat, zeigt der Vorschlag Taylors in seinem Buche „Shop management",* in dem den deutschen Unternehmern das Funktionsmeistersystem zur Durchführung empfohlen wird.

Taylor warnt davor, einem Meister die zentrale Aufsicht über einen bestimmten Arbeitssaal zu geben, weil der Unternehmer immer von der persönlichen Befähigung und Zuverlässigkeit des betreffenden Meisters abhängig ist. Je weitgehender die Spezialisierung der Meisterfunktionen durchgeführt wird, desto besser können die dafür geeigneten Meister für die jeweiligen Teilarbeiten bestimmt werden.

In einer zentralen Leitung kann der Meister alle Versehen verhältnismäßig leicht selbst vertuschen, da alle Vorgänge im Arbeitssaal seiner Einsicht unterstehen. Während in der gewöhnlichen Organisation die Arbeiter in Gruppen eingeteilt, stets nur einem Meister unterstehen, von dem sie alle Befehle und Anweisungen erhalten, sind sie in dem neuen System mehreren Meistern gleichzeitig unterstellt, von denen jeder für sich nur für ganz bestimmt abgegrenzte Gebiete verantwortlich ist und in diesen mit den Arbeitern unterhandelt. Die Arbeiter empfangen ihre Befehle und Unterweisungen nach Taylor in größeren Fabriken von acht verschiedenen Meistern. Von diesen halten sich vier zur Beaufsichtigung und Anleitung der Arbeiter stets in der Werkstatt auf, während die anderen vier im Arbeitsbureau sitzen, die schriftlichen Anweisungen für die Arbeiter ausarbeiten und die Aufschreibungen der Leute über verfahrene Arbeitszeiten usw. empfangen. In der Werkstatt arbeiten nebeneinander der Vorrichtungsmeister, der Geschwindigkeitsmeister, der Prüfungsmeister und der Instandhaltungsmeister. Die Vorrichtungsmeister haben die Arbeit vorzubereiten und dafür zu sorgen, daß dem Arbeiter die für seine Arbeiten notwendigen Werkzeuge, Vorrichtungen, Hilfseinrichtungen usw. rechtzeitig geliefert werden. Die

* Die Betriebsleitung, insbesondere der Werkstätten. Übersetzt von A. Wallichs. Verlag J. Springer. 1909.

Geschwindigkeitsmeister sollen dafür sorgen, daß die vorgeschriebenen Arbeitsgeschwindigkeiten, Schnittiefen und Vorschubgrößen innegehalten werden, daß der Arbeiter den richtigen Gebrauch von seinen Werkzeugen macht und daß vor allen Dingen die Arbeit in der kürzesten Zeit hergestellt wird. Die Prüfungsmeister sind für die genaue Ausführung der Arbeitsstücke nach den vorgeschriebenen Maßen verantwortlich und haben die Fabrikate während und nach der Bearbeitung zu kontrollieren. Die Instandhaltungsmeister sorgen für die Reinhaltung, Schmierung und Wartung der Maschinen, überwachen den Zustand der Antriebsmotoren, Riemenbetriebe usw. und halten auf Reinlichkeit und Ordnung im Fabriksaal.

Die vier Meister oder Beamte des Arbeitsbureaus sind der Arbeitsverteiler, der Anweisungsbeamte, der Zeit- und Kostenbeamte und der Aufsichtsbeamte. Der Arbeitsverteiler schreibt, nachdem die Reihenfolge der zu erledigenden Aufträge in großen Zügen vom Betriebsleiter festgelegt ist, die täglichen Anweisungen, um insbesondere den Gang der Arbeitsstücke über die Werkbänke zu regeln. Diese Anweisungslisten sind das Hauptmittel, um die Vollbringung der täglich vorausbestimmten Arbeit zu sichern. Der Anweisungsbeamte unterrichtet sowohl die Meister als auch die Arbeiter über alle Einzelheiten der Arbeit, er teilt die Werkzeuge und Arbeitsmethoden mit, gibt die Abteilungen an, die das betreffende Arbeitsstück zu passieren hat. Die Übermittlung der Anweisungskarten in die Werkstätten und die Beseitigung der in der Befolgung der Anweisungen auftretenden Schwierigkeiten übernimmt ein Anweisungsoberbeamter. Der Zeit- und Kostenbeamte regelt die Vorschriften über die Arbeitszeit und die Eintragungen in die Zeitkonten durch die Arbeiter selbst, sorgt dafür, daß diese Angaben täglich rechtzeitig eingehen und pünktlich an die Kalkulatoren weitergegeben werden. Der Aufsichtsbeamte sorgt für Aufrechterhaltung der nötigen Disziplin und straft bei wiederholter „Pflichtverletzung". Er prüft die eingelaufenen Beschwerden, setzt die Strafen für Zuspätkommen fest und spricht das letzte Wort über etwaige Veränderung der Lohnsätze.

So ist alles, was bisher ein Meister zu erledigen hatte, unter die Funktionsmeisterschaft, in diesem Falle acht an der Zahl, aufgeteilt. Drei Beamte im Arbeitsbureau bereiten die ganze

Arbeit vor und geben die Direktiven, vier Ausführungsmeister sorgen für die Vollbringung der Arbeit nach der gegebenen Anweisung und mit der nötigen Geschwindigkeit, und ein Aufsichtsmeister ist für die Ordnung in der Werkstätte verantwortlich. Durch diese Einteilung erreicht es der Unternehmer, daß die acht Meister, weil sie parallele Funktionen haben, sich auch gegenseitig kontrollieren und anspornen. Jeder Meister hat sein bestimmtes Pensum vorschriftsmäßig zu leisten, jeder Arbeitsfehler oder jede Unregelmäßigkeit muß von den anderen Kollegen dem Betriebschef gemeldet werden. Die einzelnen Funktionen greifen so kunstvoll ineinander, daß jede Stockung im Arbeitsprozeß sofort zutage tritt.

Beim Werkmeister werden hier dieselben Mittel der Arbeitskontrolle gebraucht, wie sie teils beim Arbeiter, teils bei den übrigen Angestellten mehr oder weniger konsequent bereits durchgeführt wurden.

Beim Arbeiter hat man durch die Verbindung von Arbeitsteilung und Akkordleistung einen zuverlässigen Weg der Kontrolle in der qualitativen Arbeitsleistung gefunden. Ein Fräser, der in einer Maschinenfabrik bestimmte Arbeitsstücke nach bestimmten Vorschriften zu fräsen hat, wird vom nächstfolgenden Teilarbeiter, zum Beispiel vom Bohrer, kontrolliert. Die Arbeitsstücke müssen genau in die Bohrlöcher passen, sonst muß sie der Arbeiter zurückweisen. Ebenso muß der Monteur die Einzelteile zurückweisen, wenn sie fehlerhaft ausgeführt sind. Die Akkorde sind so genau berechnet, daß nur bei normaler Arbeitsweise der notwendige Stundenverdienst erreicht werden kann.

Bekannt ist die Tatsache, daß sich in den meisten Fällen Konstrukteur und Betriebsleiter feindlich gegenüberstehen. Vor der Direktion sucht sich immer der Betriebsleiter bei ungünstigen Betriebsabschlüssen mit Konstruktionsfehlern herauszureden. Der Konstrukteur verstände seine Arbeit nicht, er bringe Typen auf den Markt, die konstruktiv nicht konkurrenzfähig seien. Der Konstruktionschef wiederum sucht dem Betriebsleiter alle Fehler der Fabrikation in die Schuhe zu schieben. Die Direktion hat an diesem Feindseligkeitsverhältnis das größte Interesse, weil daraus sich ganz von selbst eine zuverlässige Arbeitskontrolle zwischen beiden Stellen ergibt. Ebenso empfindet es der Kaufmann eines Rechnungsbureaus als eine besondere Befriedigung,

und als die beste Möglichkeit, vorwärts zu kommen, wenn er seinem Chef einen Fehler melden kann, den der Kaufmann eines Materialeinkaufsbureaus gemacht hat. Der Unternehmer fährt eben am besten, wenn die einzelnen Arbeitnehmer durch eine geschickte Arbeitsorganisation künstlich aufeinander gehetzt werden.

Im System Taylor wird jenes Prinzip bis zu seiner höchsten Vollendung ausgebildet, die Arbeitskräfte zwangläufig einzuspannen und durch eine richtige Abgrenzung der Funktionen eine solche gegenseitige Arbeitskontrolle einzuführen, daß beim Zusammenwirken aller Betriebsfaktoren nachher ein möglichst hoher Unternehmerprofit erzielt werden kann. Für den Gewerkschafter hat das Funktionsmeistersystem nach Taylor praktische Bedeutung, weil, wie aus neueren Mitteilungen ersichtlich ist, unsere deutschen Unternehmer auch hier geneigt sind, sich zu „amerikanisieren". So berichtet Regierungsrat Selter im Jahrgang 1910 der Zeitschrift „Werkstattstechnik" ausführlich über die Erfolge, die in einer deutschen Maschinenfabrik an deutschen Arbeitern mit dem System Taylor gemacht worden sind. Es kann also nur eine Frage der Zeit sein, bis auch wir in der deutschen Gewerkschaftspraxis uns mit diesen Erscheinungen auseinanderzusetzen haben.

Das moderne Betriebsbureau.

Die Arbeitsweise im heutigen modern geleiteten Betriebsbureau wird uns verständlich, wenn wir ein Beispiel aus der Praxis vergegenwärtigen. Auftragerteilung und Arbeitsausführung sei daher an der Hand von Formularbeispielen dargestellt und wählen wir als Untersuchungsgebiet eine Maschinenfabrik, weil hier durch die Vielgestaltigkeit des Produktionsweges der ganze Geschäftsgang im Betriebsbureau kompliziertere Formen erhalten muß.

Die Maschinenbauabteilung für Drehbänke bekommt den Auftrag zugewiesen, 25 Revolverdrehbänke Type G. 500 anzufertigen. Es handelt sich um eine normale Fabrikation, um Erzeugnisse, die konstruktiv fertig durchgearbeitet sind und durch Kataloge, Preislisten usw. der Kundschaft angeboten werden.

Der Brief des Kunden ist gekommen, der Auftrag wird (Formular 1, Seite 65) ins Kommissionsbuch eingetragen. Eine Abschrift davon, in genügenden Exemplaren vervielfältigt, gelangt

an die verschiedenen Abteilungen und Verwaltungsstellen zur Verteilung. Damit ist der „Eintrag" signalisiert. Alle in Frage kommenden Instanzen sind davon unterrichtet, daß ein Auftrag für 25 Drehbänke, G. 500, lieferbar am 25. Mai 1911, vorliegt.

Zunächst wird im Betriebsbureau eine Stückliste (Formular 2, Seite 65) ausgefertigt, eine Zusammenstellung aller Einzelteile, die für den Auftrag benötigt werden. Auch diese Stückliste wird vervielfältigt und bildet die schriftliche Grundlage für die Ausführung der ganzen Order. Die Materialverwaltung sieht nach, ob die benötigten Rohmaterialien alle auf Lager sind, fehlende Dimensionen werden bestellt. Die Gußformen werden an die eigene Gießerei in Auftrag gegeben. Das Materialeinkaufsbureau besorgt den Einkauf der fehlenden Rohmaterialien sowie der Halbfabrikate, die von außerhalb bezogen werden müssen. Für die einzelnen Meistereien aber werden im Betriebsbureau oder vom Lohnschreiber im Meisterzimmer die Arbeitsscheine ausgeschrieben.

So wird auch hier eine zwangsläufige Arbeitsorganisation geschaffen. An der Spitze der ganzen Werkstätten steht der Betriebsdirektor, der meist ganz zutreffend als Werkstättenvorstand bezeichnet wird. Er drängt auf billige und terminsichere Fabrikation. Er fordert von seinen Konstrukteuren, daß sie für die Fabrikate und die Fabrikationsmittel eine möglichst zweckmäßige konstruktive Formgebung schaffen. Betriebsführer und Werkmeister haben als Arbeitskontrolleure und „Einpeitscher" zu wirken, und für die Durchführung der rechtzeitigen Lieferung haben die Terminassistenten zu sorgen. „Termintreiber" werden sie auch oft ganz richtig genannt, sie laufen im Betrieb den ganzen Tag herum und erkundigen sich überall nach dem Stande der Arbeiten. Stockt irgendwo der Arbeitsprozeß, so haben sie an die Betriebsleitung Mitteilung zu machen, damit Abhilfe geschaffen wird.

Für alle unterstellten Abteilungen wird also im modernen Betriebsbureau Arbeitsweg und Arbeitspensum schon vor der eigentlichen Arbeitsausführung festgelegt. Darin beruht überhaupt ein Kennzeichen der modernen Betriebsführung, daß eine möglichst vollständige Übersicht über alle Einzelheiten des Produktionsvorganges angestrebt wird. Die Beamten des Betriebs-

Formular 1.

Kommissionsbuch.

Datum		Komm.-Nr.	Gegenstand der Bestellung	Besteller	Liefertermin	Konventionalstrafe	Preis	Bemerkungen
1910	12. XII.	6625	25 Revolverdrehbänke, Type G. 500, in der gleichen Ausführung wie für Hoffmann-Bielefeld, Komm.-Nr. 1242	L. Rudolf-Bielefeld Turmstr. 36	25. V. 1911	100 M. pro Tag	à 1250 M.	3 Prozent Skonto
			und so weiter.					

Formular 2.

Stückliste. Kommissions-Nr.: 6625.

Abteilung: *Maschinenbau.*

Gegenstand der Bestellung: *25 Revolverdrehbänke Type G. 500 für L. Rudolf-Bielefeld.*

Liefertermin: *25. Mai 1911.* Konventionalstrafe: *Pro Tag 100 M.*

Position	Stück	Bezeichnung der Gegenstände	Zeichnungs-Nr.	Material	Von außerhalb Eigenes Fabrikat	Lieferant	Bestellt am	Zu liefern am
1	25	Gestelle	1215^{6}	Gusseisen	Eigen. Fabrikat	Gießerei	12. I.	1. II.
2	50	Füsse	1215^{8}	„	„ „	„	13. I.	30. I.
3	25	Spindelkästen	4423^{6}	Stahlguss	Von außerhalb	Weber-Köln	14. I.	1. III.
4	25	Spindeln	4423^{5}	Stahl	„ „	Müller-Hambg.	20. I.	5. III.
5	150	Schrauben	2346^{9}	Eisen	Eigen. Fabrikat	Hoffmann	15. I.	15. III.
		und so weiter.						

bureaus arbeiten gewissermaßen den ganzen Feldzugsplan für die nächste Zeit aus, so daß alle Arbeiter voll beschäftigt und alle Maschinen restlos ausgenutzt werden können. Ein fein ausgeklügeltes Kontrollsystem kommt zur Anwendung, und ein ganzer Troß von Aufsichtsbeamten wird in dieser Verwaltungsarbeit zielstrebig durcheinander gewirbelt.

Industrielles Kalkulationswesen.

Reform der Kalkulationsarbeit.

Ein sehr wichtiger Verwaltungszweig für den Fabrikbetrieb ist das Kalkulationswesen. Eine jede Industrieunternehmung dient Erwerbszwecken. Das Profitinteresse steht im Vordergrund aller Erwägungen. Daher bietet erst eine richtige Preisfeststellung die wichtigste Grundlage für die Stabilität einer Unternehmung. Trotzdem kann man nachprüfen, daß die Industriellen gerade dieses Spezialfach der Betriebsführung, die Ertragsberechnung, bisher sehr vernachlässigt haben.

Wenn wir die Entwicklung zur heutigen Betriebslehre historisch betrachten, so hat die Betriebsführung erst in den modernen Unternehmungen ihre komplizierten und verschiedenartigsten Formen erhalten.

Die ersten Firmen im Anfang der großindustriellen Entwicklung haben überhaupt nicht sachgemäß kalkuliert, wie das heute für notwendig gehalten wird. Als Siemens seine ersten Bogenlampen, Krupp seine ersten Geschütze, Borsig seine ersten Lokomotiven zu bauen anfing, standen sie konkurrenzlos auf dem Markte. Jede Firma hatte auf ihrem Fabrikationsgebiet eine Monopolstellung. Die Preise wurden von dem Konsumenten gezahlt, die der Fabrikant zu fordern für angemessen hielt. Bei der Kalkulation wurden die gesamten Fabrikationsausgaben den gesamten Einnahmen gegenübergestellt. Die Differenz ergab den Jahresgewinn. Aber dieses einfache Berechnungssystem machte eine Abänderung notwendig, als mit fortschreitender Entwicklung den führenden Firmen ihr Monopol genommen wurde. Ein Konkurrenzkampf entstand. In den aussichtsreichen Industriegebieten wurde immer mehr Kapital investiert, immer neue Unternehmungen wurden gegründet, die mit ihren Verkaufspreisen die alten Werke zu unterbieten suchten. Der Marktpreis der Fabrikate ging nach dem Gesetz von Angebot und Nachfrage herab. Es wurde jetzt für alle Werke notwendig, sehr genau zu kalkulieren, um festzustellen, ob in den einzelnen Fällen die betreffenden Fabrikate noch vorteilhaft hergestellt werden konnten.

Die Unternehmer haben nun versucht, in der Erörterung des Kalkulationsproblems ganz neue Wege zu gehen. Bisher hatte jede Firma ihren eigenen Kalkulationsmodus und ihre besondere Art der Unkostenfeststellung, die je nach den Fähigkeiten der Betriebsleiter gut oder schlecht sein mochte. Zum Überfluß wurde noch in jedem Betrieb die Art der Verrechnung nach Möglichkeit als ein Betriebsgeheimnis betrachtet, so daß selbst Firmen von Weltruf in dieser Beziehung recht rückschrittlich organisiert gewesen sind. In den letzten Jahren gingen die Unternehmer dazu über, auch in dieser Beziehung miteinander und voneinander zu lernen. Zuerst haben die Fachzeitschriften über Kalkulationsfragen laufend Artikel veröffentlicht, dann wurden darüber Bücher geschrieben, und jetzt gehen sogar einzelne Firmen, wie Ludwig Löwe & Co., Berlin, so weit, ihre Kalkulationsmethode in Form von Monographien zu beschreiben. Ferner hat eine Studienkommission, die Gesellschaft für wirtschaftliche Ausbildung, Frankfurt a. M., darüber ein Preisausschreiben veranstaltet mit dem Erfolg, daß 92 Arbeiten als Monographien der verschiedensten Wirtschaftszweige geschrieben wurden. Die Beiträge wurden entweder von der Gesellschaft selbst veröffentlicht oder gelangten in den Fachzeitschriften zur Aufnahme, so daß die Literatur über das industrielle Kalkulationswesen ungeheuer angewachsen ist. In Unternehmerkreisen sucht man aus diesem Material brauchbare und mustergültige Kalkulationsmethoden herauszuarbeiten.

Für den Gewerkschafter hat diese Spezialliteratur deshalb ein besonderes Interesse, weil eine Kenntnis des industriellen Kalkulationswesens uns auch zugleich in die inneren Vorgänge des Betriebs hineinführt. Denn jede Abhandlung über eine Kalkulationsmethode sucht uns vor allen Dingen über die beste Verwaltungsform des Betriebs aufzuklären. Indem nämlich der Herstellungspreis einer Ware festgestellt wird, ist es zugleich notwendig, den ganzen Betriebsmechanismus zu beschreiben, der für die Unkostenberechnung und -verteilung in der Kalkulation bekannt sein muß.

Die Aufstellung von Kalkulationsberechnungen.

Eine jede Kalkulation ist das rechnerische Zustandsbild über die Produktions- und Vertriebskosten, die für ein Fabrikat bis zum Übergang in die Hände des Käufers aufgebracht werden mußten. Wir haben deshalb zunächst zu unterscheiden: Verkaufspreis oder Selbstkostenpreis.

Auf den Verkaufspreis eines Arbeitsgegenstandes hat der Unternehmer direkt keinen Einfluß. Diese Preise regeln sich selbsttätig nach Angebot und Nachfrage. Der Unternehmer hat nur dafür zu sorgen, daß er seine Fabrikate zum Marktpreis verkauft. Geht er in seinem Angebot unter den marktfähigen Verkaufspreis, so wird er seine Fabrikate unnütz verschleudern. Im anderen Falle muß er auch suchen, den Verkaufspreis nicht zu überschreiten, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Im Gegensatz dazu aber hat der Unternehmer einen entscheidenden Einfluß auf die Höhe der Selbstkosten. Je rationeller der Betrieb verwaltet wird, je geriffener die Verkaufsorganisation durchgeführt ist, je besser die Maschinen und Werkzeuge sind, je höher die Arbeitsleistungen sind, die aus den Arbeitern herausgewirtschaftet werden, desto niedriger die Selbstkosten. Das Ziel einer jeden Unternehmung ist, wie Dr. Alexander Tille das kürzlich ganz richtig charakterisiert hat, „die Unterbietung des Marktpreises durch die Selbstkosten". Denn der Unternehmergewinn ist um so größer, je günstiger der Marktpreis liegt und je niedriger die Selbstkosten fixiert werden können.

Nebenstehendes Schema zeigt die Gliederung und Zusammensetzung der „Kostenelemente" einer Kalkulation.

Wie aus dem Schema ersichtlich ist, stellen die drei Posten Rohmaterialien, produktive Arbeitslöhne und Fabrikationsunkosten den Fabrikpreis eines Produktes dar, nämlich die Gesamtkosten, die innerhalb des Betriebes entstanden sind. In neuerer Zeit rechnet man die Verkaufsorganisation, und auch mit Recht, nicht mehr zum eigentlichen Betrieb. Die Arbeit der Verkaufsorganisation vollzieht sich außerhalb der eigentlichen Produktionsstätte, so daß eine gesonderte Berechnung dafür auch angebracht ist. Der Zuschlag für die Unkosten der Verkaufsorganisation zum Fabrikpreis gibt den Ausgangspreis,

Marktfähiger Verkaufspreis
- Ausgangspreis
  - Fabrikationspreis
    - Materialkosten (Einkaufspreise für Rohmaterialien, Lagerunkosten usw.).
    - Arbeitslöhne (direkt für die Arbeit bezahlte Stunden- oder Akkordlöhne).
    - Fabrikationsunkosten, bestehend aus:
      1. Grundstücks- und Gebäudekonto (Buchwert der Grundstücke und Gebäude, Abschreibungen, Versicherungsbeiträge, Unterhaltungskosten);
      2. Betriebsanlagenkonto (Buchwert, Amortisation, Neuanschaffung, Unterhaltungskosten für: a. Kraftanlage, b. Beleuchtungsanlage, c. Heizungsanlage);
      3. Abteilungsunkostenkonto (Betriebsmaterialien, indirekte Löhne für Meister- und Werkstattpersonal);
      4. Mobilienkonto (Buchwert der Mobilien, Amortisation, Neuanschaffung);
      5. Werkzeugmaschinenkonto (Buchwert der Arbeitsmaschinen, Amortisation, Neuanschaffung, Unterhaltungskosten);
      6. Transmissionskonto (Buchwert der Transmissionsanlage, Amortisation, Neuanschaffung, Unterhaltungskosten);
      7. Werkzeugkonto (Anschaffungs- und Reparaturkosten für Werkzeuge und Vorrichtungen);
      8. Verwaltungsunkosten (Miete und Unterhaltungskosten für Bureauräume, Gehälter der Direktoren, Ingenieure, Kaufleute usw.).
  - Handels- und Vertriebsunkosten (Ausgaben für Verkaufsorganisation, Reklame, Ausstellungstätigkeit usw.).
- Gewinn- oder Verlustkonto.

die Differenz nach oben oder unten zwischen Ausgangspreis und marktfähigen Verkaufspreis gibt den Geschäftsgewinn oder Geschäftsverlust.

Die schwierigste Aufgabe im ganzen Kalkulationsfach ist die genaue Ermittlung der Selbstkosten, die Aufstellung einer richtigen Selbstkostenberechnung. Wie wir aus unserer Zusammenstellung ersehen, setzt sich der Fabrikpreis aus drei Posten zusammen:

1. Den Materialkosten;
2. den direkten Arbeitslöhnen;
3. den Fabrikationsunkosten.

Die Kosten für Material (bei Maschinen zum Beispiel für Eisen, Stahl usw.) lassen sich ohne weiteres aus den Rechnungen ersehen. Unter direkten Arbeitslöhnen versteht der Fabrikant die Lohn- und Akkordsummen, die unmittelbar an der Arbeitsstätte bezahlt werden. Auch diese ergeben sich ohne weiteres aus den Lohnlisten. Besondere Schwierigkeiten macht die Feststellung der Unkosten, die sich aus den Ausgaben für Miete, Beleuchtung, Kraftverbrauch, Benützung der Maschinen, Werkzeuge, Transmissionen, Verwaltungsarbeiten usw. zusammensetzen. Bei einer jeden Kalkulation kommt es darauf an, für jedes Fabrikat die richtigen Unkosten zu den festgesetzten Materialpreisen und direkten Arbeitslöhnen zuzuschlagen. Deshalb bildet auch in allen Kalkulationsfragen den Kernpunkt der Untersuchungen die richtige Verteilung der Unkosten.

Die Schwierigkeit in der Lösung dieser Frage liegt darin, daß die Berechnungsweise den Eigenheiten des Betriebs angepaßt werden muß. Auch hier lassen sich nur grundsätzliche Merkmale aufzeichnen, die detaillierte Ausführung ist von Fall zu Fall zu erwägen. Die Kernfragen, um die es sich hier handelt, werden uns aber dann klar, wenn wir zunächst die Kalkulationsweise für einen ganz einfachen Betrieb und nachher für einen ganz komplizierten Betrieb zum Gegenstand unserer Untersuchungen machen.

Wir setzen den Fall, allerdings etwas konstruiert, daß ein Schmiedewarenfabrikant für einfache reguläre Massenfabrikation 50 Schirrmeister und 50 Zuschläger an 50 Feuern beschäftigt. Die Produktionstechnik ist im ganzen Betrieb einfach und gleichmäßig. An jedem Feuer werden die gleichen Werkzeuge angewendet und die gleiche Operationsfolge wird durchgeführt. Wie kalkuliert der Fabrikant nun seine Schmiedewaren? Er rechnet getrennt: Material, direkter Arbeitslohn, Unkosten.

Die Fixierung der Materialkosten ist ihm ohne weiteres aus der Feststellung der verbrauchten Gewichtsmenge, der Ermittlung der Einkaufspreise, möglich. Ebenso weiß der Fabrikant aus seinen Lohnzetteln, welche direkten Arbeitspreise er für jede Arbeit gezahlt hat. Kommt die Feststellung der Unkosten. Im Laufe der letzten Jahre hat der Unternehmer seine Ausgaben für Miete, Beleuchtung, Kraft, Maschinenunterhaltung, Werkzeugverbrauch, Arbeitsaufsicht usw. in Monatsabrechnungen sich

aufstellen lassen. Es hat sich ergeben, daß er im Durchschnitt immer 10000 Mk. Arbeitslohn und 15000 Mk. Betriebsunkosten monatlich zu verrechnen hatte. Die Unkosten sind also 150 Prozent der gesamten Arbeitslöhne. Eine Kalkulation über 100 Eisenhebel würde also wie folgt aussehen:

100 Eisengestelle Material	à	4,50	Mark
Lohn für Schmieden	à	6,00	=
Fabrikationskosten 150 Prozent vom Lohn	à	9,00	=
Fabrikationspreis pro Gestell	à	19,50	Mark

Dazu rechnet der Unternehmer prozentual noch seine kaufmännischen Unkosten hinzu und fixiert seinen Ausgangspreis. Die Differenz zwischen diesem Ausgangspreis und dem marktfähigen Verkaufspreis ist sein Unternehmergewinn oder, wenn er nicht konkurrenzfähig ist, sein Unternehmerverlust.

Für unser zweites Beispiel wählen wir das folgende Untersuchungsgebiet:

Es handelt sich um eine Aktiengesellschaft, die rund 6000 Arbeiter und Arbeiterinnen mit der Herstellung von Maschinen, Apparaten und Installationsarbeiten für elektrotechnische Zwecke beschäftigt. Der Betrieb ist in drei Gruppen eingeteilt:

Gruppe a: Maschinenbau,
= b: Apparatenbau,
= c: Massenfabrikation.

Jede dieser drei Fabrikationsgruppen hat gesondert ihr Konstruktionsbureau, Prüffeld, Bestellbureau, Teilmagazin usw. Zentralisiert, das heißt allen drei Gruppen gemeinsam, sind die kaufmännischen Bureaus, wie Buchhaltung, Kasse, Expedition, Einkaufsbureau, Korrespondenz, Lohnabrechnung, Kalkulation, Roh- und Fertiglagerverwaltung, bau- und maschinentechnisches Bureau, kurz alle jene Abteilungen, in denen aus verwaltungstechnischen Gründen für alle drei Fabrikationsgruppen gemeinsam die Verwaltungsarbeiten zweckmäßig erledigt werden können.

Alle Verwaltungsberichte werden im Direktionssekretariat verarbeitet und dem Generaldirektor vorgelegt. In allen drei Gruppen herrscht eine weitgehende und rationelle Arbeitsteilung. Ein jedes Fabrikat wird nicht in einer Abteilung angefangen und fertiggestellt, sondern alle Vorarbeiten sowohl wie die Montagearbeiten werden in besonders dafür eingerichteten Spezial-

abteilungen ausgeführt. Zur Charakteristik des Betriebs, der hier als Beispiel gewählt wird, sei zunächst die Geschäftseinteilung wiedergegeben:

Direktion.

Direktionssekretariat.

I. Verwaltung.

A. Kaufmännische Abteilung:

Buchhaltung,
Kasse,
Expedition,
Einkaufsbureau,
Korrespondenz,
Lohnbureau,
Magazin für Rohlager,
Magazinverwaltung für Fertigfabrikate.

B. Technische Abteilung:

Kalkulationsbureau,
Technische Korrespondenz,
Bau- und maschinentechnisches Bureau,
Konstruktionsbureau Prüffeld } für Gr. a,
Konstruktionsbureau Prüffeld } für Gr. b,
Konstruktionsbureau Prüffeld } für Gr. c.

II. Betrieb.

Gruppe a:
Maschinenbau.
(Fabrikation von Dynamos, Motoren, Turbogeneratoren.)

Betriebsingenieure.
|
Bestellbureau,
Teillager.
|
Stanzerei,
Ankerbau,
Fräserei,
Dreherei I,
Tischlerei,
Wickelei,
Schmiede,
Malerei I,
Maschinenmontage,
Werkzeugbau I,
Werkzeugverwaltung I.

Gruppe b:
Apparatenbau.
(Fabrikation von Zellenschaltern, Schalttafeln, Widerständen, Hebelschaltern, Automaten.)

Betriebsingenieure.
|
Bestellbureau,
Teillager.
|
Schlosserei,
Fräserei,
Bohrerei,
Dreherei II,
Malerei II,
Montagewerkstatt für Zellenschalter, Automaten,
Montagewerkstatt für Schalttafeln, Hebelschalter,
Montagewerkstatt für Widerstände,
Werkzeugbau II,
Werkzeugverwaltung II.

Gruppe c: Massenfabrikation.
(Fabrikation von Lichtschaltern, Fassungen, Sicherungen, Patronen, Anschlußdosen, Steckkontakten.)

Betriebsingenieure.
|
Bestellbureau,
Teillager.
|
Stanzerei,
Zieherei,
Fräserei,
Dreherei III,
Bohrerei,
Beizerei, Schleiferei, Galvanische Anstalt,
Montagewerkstatt für Lichtschalter und Fassungen,
" " Sicherungen und Patronen,
" " Anschlußdosen und Steckkontakte,
Werkzeugbau III,
Werkzeugverwaltung III.

Auch hier gilt zunächst dasselbe wie bei dem einfachen Betrieb, daß nämlich für die Kalkulation sich die Materialposten aus den Materialbüchern und die Lohnsummen aus den Lohnlisten ohne weiteres ermitteln lassen. Die eigentlichen Schwierigkeiten bilden hier ebenfalls die Ermittlung der Unkosten.

Damit günstig fabrizierende Abteilungen „kranke Betriebe" nicht mit durchschleppen, damit die Unkosten für jede Produktionsstelle richtig zum Vorschein kommen, müssen wir naturgemäß in unserer Unkostenverteilung die Eigenart einer jeden Fabrikationsabteilung soweit wie möglich berücksichtigen.

Zu diesem Zwecke werden die verschiedenen Unkosten auf die einzelnen Meistereien verteilt.

Es hat sich zum Beispiel ergeben, daß das Gebäudekonto 100000 Mark beträgt, das heißt an Abschreibungen (sofern die Gesellschaft ein eigenes Grundstück besitzt), an Versicherungsbeiträgen, Reparaturkosten usw. mußte diese fragliche Summe in Rechnung gestellt werden. Diese 100000 Mark stellen also die Mietsumme dar, die nun auf jede Meisterei, auf jeden Kontorraum verteilt werden muß. Zunächst wird ein Verzeichnis sämtlicher Räumlichkeiten aufgenommen. Nach dem Bauplan wird der Inhalt eines jeden Raumes in Kubikmeter bestimmt, die Maße für Fluren, Treppen, Klosetts, Höfe usw. prozentual zu-

geschlagen. Nach jeder einzelnen Raumgröße richtet sich dann der Anteil am Gebäudekonto. In der gleichen Weise geht auch die Verteilung der anderen Konten vor sich. Beim Kraftanlagen- und Beleuchtungskonto weiß man ebenfalls auf Grund des Schaltungsschemas, des Maschinenplans usw., wieviel Kraft die einzelnen Maschinen gebrauchen, wieviel Lampen für die Beleuchtung gespeist werden müssen. Beim Heizungskonto geht die Verteilung derart vor sich, daß auf Grund des Bauplans die Größe der Heizungskörper eines jeden Raumes festgestellt werden und sich danach die Anteile richten. Unter Abteilungsunkosten ist für jede Meisterei in dem Magazin der Verbrauch von Betriebsmaterial (Öl, Putz- und Reinigungsmittel usw.) verbucht. In der Lohnabrechnung ist genau angegeben, wieviel Löhne für Meister, Vorarbeiter, Werkzeugeinrichter, Saalarbeiter, Werkstattschreiber usw. in jedem Saale bezahlt wurden. Also auch diese Posten können wir genau verteilen und angeben. Bei den nächsten vier Konten, dem Mobilienkonto, Werkzeugmaschinenkonto, Transmissionskonto, Werkzeugkonto berühren wir eines der schwierigsten Probleme, die es im Bilanzwesen gibt, die Abschreibungsfrage. Um eine Werkzeugmaschine als Beispiel herauszugreifen, haben wir folgende Begriffe zu unterscheiden: 1. den Anschaffungswert, 2. die Abschreibung, 3. den Buchwert.

Über jede Maschine wird Buch geführt, gewissermaßen der Lebenslauf davon niedergeschrieben. Nebenstehend haben wir eine Seite aus dem sogenannten Maschinenjournal. In unserem Beispiel kostet die Revolverdrehbank 2500 Mark beim Lieferanten, als Lebensdauer der Maschine nehmen wir zehn Jahre an, am Schlusse eines jeden Jahres also verliert die Maschine 250 Mark ihres Anschaffungswertes für Abnutzung (Amortisation). Der Wert, zu dem die Maschine zu Buch steht, beträgt also:

Anschaffungswert	2500	Mark
Amortisation	250	"
Buchwert im ersten Jahre . . .	2250	Mark
Amortisation	250	"
Buchwert im zweiten Jahre . .	2000	Mark
Amortisation	250	"
Buchwert im dritten Jahre . . .	1750	Mark usw.

Maschinen-Journal.

Inventur-Nr.	Maschine	Lieferant	Benutzungszeit	Geschäftsjahr 1903/04 Anschaffungswert	Abschreibungen	Buchwert	Geschäftsjahr 1904/05 Anschaffungswert	Abschreibungen	Buchwert
				ℳ	ℳ	ℳ	ℳ	ℳ	ℳ
675	Revolverdrehbank	Sonnenthal	Jahr 10	2500	250	2250	—	250	2000
1283	Leitspindelbank	Schuckert & Schütte	12	2400	200	2200	—	200	2000
			und so weiter.						

Immer ist also die Amortisationssumme von 250 Mark neben dem sonstigen Verbrauch der Maschine als Unkosten zu verrechnen.

Im Prinzip muß jede Abschreibung in der Weise vorgenommen werden, daß bei Werkzeugmaschinen oder sonstigen Betriebsmitteln der Verschleiß, die Abnutzung auch rechnungsmäßig zum Ausdruck kommt. Die Praktiker streiten sich allerdings jetzt in der Fachpresse darüber, in welcher Höhe, auf Grund welcher Berechnungsart die Abschreibungssumme jeweilig festzustellen ist; aber diese Spezialfrage mag bei unserer Betrachtung unberücksichtigt bleiben.

Das letzte Konto, das noch aufgeteilt werden muß, ist das Verwaltungskonto.

Am Jahresschluß beziehungsweise am Schlusse eines jeden Monats werden die Ausgaben für Bureaumiete, Unterhaltungskosten des Kontors, Gehälter der Direktoren, Techniker und Kaufleute usw. zusammengestellt und nach Maßgabe der Bedeutung der betreffenden Abteilung, nach der Arbeiterzahl, nach der Gesamtsumme der Arbeitslöhne oder welche Rücksichten sonst von Fall zu Fall genommen werden müssen, verteilt und abgeschätzt.

So sind wir also in der Lage, am Schlusse eines jeden Monats für jeden einzelnen Saal eine Abrechnung aufzustellen, in der die Unkosten den direkt bezahlten Arbeitslöhnen gegenübergestellt werden.

Diese Abrechnung hat folgenden Wortlaut:

Unkostenfeststellung für Dreherei Weber I pro Monat Mai 1910.

1. Grundstücks- und Gebäudekonto	1500	Mark
2. Betriebsanlagenkonto	3500	=
3. Abteilungsunkostenkonto	2200	=
4. Mobilienkonto	2000	=
5. Werkzeugmaschinenkonto	3500	=
6. Transmissionskonto	1800	=
7. Werkzeugkonto	3000	=
8. Verwaltungsunkosten	2000	=
	19500	Mark

Die direkt bezahlten Arbeitslöhne der Abteilung betragen durchschnittlich 9950 Mark; die Abteilung arbeitet also mit einem Unkostenaufschlag von rund 200 Prozent.

Welchen Zweck hat nun eine solche Aufstellung? Man hat dadurch die Möglichkeit, die Unkostenzuschläge zu jeder Arbeit in jedem Saale möglichst genau zu erhalten.

Die alten Berechnungsmethoden bestanden meist darin, am Schlusse des Geschäftsjahrs die Höhe der Unkosten den bar bezahlten Arbeitslöhnen gegenüberzustellen und aus dieser Verhältniszahl zu jeder Arbeit den gleichen Durchschnittssatz für Unkosten zuzuschlagen. Angenommen, die Bilanz ergab 6 Millionen Mark bar bezahlten Arbeitslohn und 9 Millionen Mark Betriebs- und Verwaltungskosten, so wurden im Folgejahr bei allen Kalkulationen 150 Prozent als Unkostensatz angesetzt, das heißt der Herstellungspreis setzte sich für alle Fabrikate, an einem Rechnungsbeispiel fixiert, wie folgt zusammen:

Materialeinkaufspreis	100	Mark
Lohn	200	=
Unkosten = 150 Prozent vom Lohn	300	=
Fabrikationspreis	600	Mark

Dieser Modus war so lange richtig, als es sich um einfache, einheitlich gegliederte Produktionsgebilde handelte. In einem Gießereibetrieb oder in einem Unternehmen, welches das ganze Jahr eine Fabrikationstype herstellt, etwa elektrische Glühlampen oder dergleichen, bleibt immer die gleiche Reihenfolge der einzelnen Teiloperationen; die gleichen Unkostensätze zu der Gesamtsumme der Löhne wären hier richtig. Aber in den meisten Fällen handelt es sich um viel kompliziertere Produktionsgebilde.

Kalkulation.

1 Schalttafel, fertig bis zur Montage der Apparate, nach Zeichnung Nr. 521.

Gegenstand	Material: Kilogramm oder Stück	Material: ℳ	Material: ℳ	Bearbeitung: ℳ	Bearbeitung: Unkosten Proz.	Bearbeitung: ℳ
1 Rahmen Eisen	20 kg à kg	0,25	5,—			
1 Rahmen anfertigen				3,—	150	4,50
1 Marmorplatte			8,—			
1 Marmorplatte bohren				2,50	200	5,—
8 Verbindungsschienen in Kupfer	2 kg à kg	2,—	4,—			
Schienen abschneiden und bohren				1,50	150	2,25
24 Schrauben	Pro 100 Stück	10,—	2,40			
Schalttafel zusammenstellen				6,—	125	7,50
Gestell schwarz lackieren				—,75	100	—,75
Summa			19,40	13,75		20,—

Materialpreis	19,40	Mark
Lohn	13,75	=
Fabrikationsunkosten	20,—	=
Fabrikationspreis	53,15	Mark
Handels- und Vertriebsunkosten (10 Prozent vom Fabrikationspreis)	5,32	=
Ausgangspreis	58,47	Mark
Marktfähiger Verkaufspreis	75,—	=
Reingewinn	16,53	=

Da werden bei vielartiger Massenfabrikation in großen Unternehmungen Fabriksäle eingerichtet, in denen ganz getrennte Teiloperationen ausgeführt werden. In dem einen Saale stehen 50 Bohrmaschinen nnd werden ausschließlich Bohrarbeiten ausgeführt, im anderen Saale stehen 60 Drehbänke nebeneinander. Weitere Spezialabteilungen sind Stanzerei, Schmiede, Tischlerei, Werkzeugbau usw. Jede Abteilung ist für ihre besonderen Zwecke eingerichtet und hat ihre besondere maschinelle Ausstattung erhalten. Die Anschaffungskosten für Maschinen, der Verbrauch für Kraft und Beleuchtung, Abgaben für Miete usw. sind in

jeder Werkstatt verschieden. Es würde also ein falsches Resultat ergeben, wollte man ein Fabrikat, das in der Stanzerei mit hohen Unkosten hergestellt wurde, mit dem gleichen Unkostenaufschlag bewerten, wie einen Arbeitsgegenstand, der mit niedrigen Unkosten, etwa in der Schmiede, angefertigt worden ist.

Ein einfaches Beispiel einer Kalkulation, in der die verschiedenen Arbeiten mit verschiedenen Unkostenaufschlägen berechnet werden, ist Seite 79 wiedergegeben.

Die Handels- und Vertriebsunkosten sind hier mit einem prozentualen Aufschlag zum Fabrikationspreis eingesetzt. Ganz natürlich. Denn diese Unkosten für Reklame, Reisevertretung usw. gehen auf Rechnung des ganzen Werkes; eine für alle Fabrikate gleichbleibende prozentuale Belastung ist aus Zweckmäßigkeitsgründen geboten.

Die Wichtigkeit einer sachgemäßen Kalkulation für den Unternehmer wird ohne weiteres klar, wenn man erkennt, daß sich erst bei der richtigen Erfassung der Unkosten die Rentabilität eines Unternehmens feststellen läßt. Ein Beispiel aus der Elektroindustrie soll das klarmachen.

Angenommen, zwei Werke konkurrieren miteinander in der Fabrikation von Bogenlampen, sie werfen dieselbe Type mit ungefähr dem gleichen Verkaufswert auf den Markt. Vergleichen wir nun beide Kalkulationen.

Der Unternehmer A berechnet:

Pro Bogenlampe Materialwert	8,—	Mark
Lohn	15,—	=
Fabrikations-, Handels- und Vertriebskosten	20,—	=
	43,—	Mark
Marktfähiger Verkaufspreis	50,—	=
Reingewinn	7,—	=

Der Unternehmer B berechnet:

Pro Bogenlampe Materialwert	8,—	Mark
Lohn	15,—	=
Fabrikations-, Handels- und Vertriebskosten	30,—	=
	53,—	Mark
Marktfähiger Verkaufspreis	50,—	=
Geschäftsverlust pro Lampe	3,—	=

Die Materialpreise sind in beiden Fällen gleich, da sie sich auf Grund allgemein gültiger Marktpreise aufbauen. Auch die Arbeitslöhne sind gleich, die Gewerkschaftsbewegung ist speziell in der Metallindustrie mächtig genug, um für gleiche Leistungen die nahezu gleichen Arbeitslöhne zu erringen. Der alleinige Unterschied besteht in den Unkosten; das Werk B liefert den Beweis, daß es entweder unmoderne Arbeitsmaschinen besitzt, oder daß in der Betriebsverwaltung sonst etwas nicht in Ordnung ist.

Aber noch ein anderes Ergebnis zeigt sich uns bei der Betrachtung dieser Materie, daß nämlich der Arbeitslohn in der Ertragsberechnung nicht immer das entscheidende ist. Die Unternehmer haben die Gewohnheit, jede Forderung der Arbeiter auf Lohnerhöhung mit dem Einwand zu bekämpfen, daß dann das betreffende Fabrikat nicht mehr absatzfähig sei. In dieser Übertreibung ist die Behauptung natürlich falsch. Gewiß erhöht sich mit der Steigerung des Arbeitslohnes auch der Ausgangspreis einer Ware, aber neben der Leistungsfähigkeit des Arbeiters, für seinen Arbeitslohn ein bestimmtes Arbeitsquantum zu liefern, kommt auch der Stand der Betriebsorganisation der betreffenden Unternehmung in Frage. Wird mit veralteten Werkzeugen gearbeitet oder herrscht in den Kontors ein kostspieliger Verwaltungsbureaukratismus, dann wird die Unternehmung nicht konkurrenzfähig sein, selbst wenn die Löhne noch so gedrückt und die Arbeiter noch so ausgebeutet werden.

Die Lohnkalkulation.

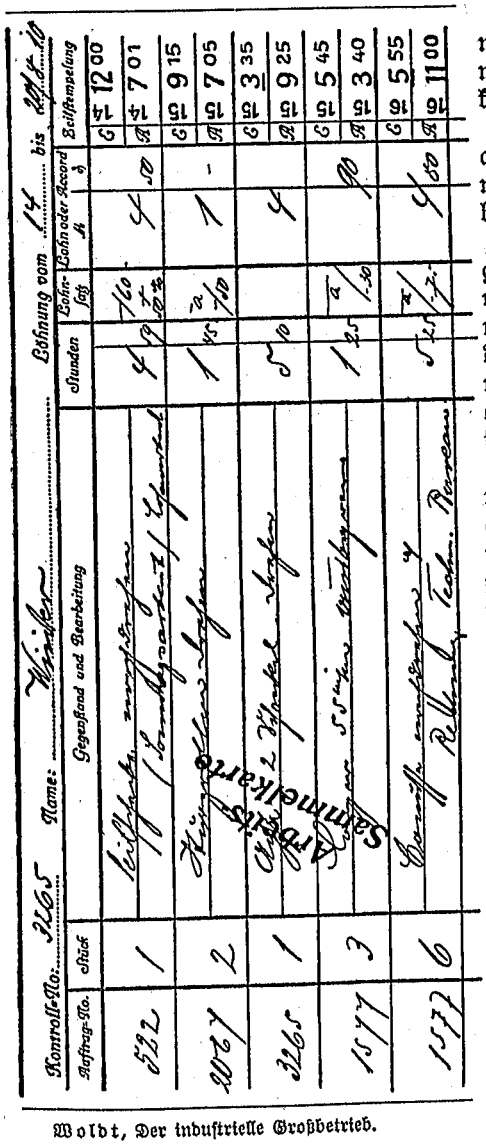
Das Bestreben einer jeden Werkleitung geht natürlich darauf hinaus, die Kalkulationsarbeit möglichst sorgfältig zu organisieren. Je besser hier alles funktioniert, desto richtiger werden die Schlußergebnisse der Kalkulationsberechnung sein. Von jedem Fabrikat wird also eine Kostenzusammenstellung gemacht, wenn auf Grund dieser Fabrikationsselbstkosten dem Kunden der Verkaufspreis bestimmt werden soll.

Man unterscheidet nun eine normale und eine anormale Fabrikation. Bei der normalen Fabrikation handelt es sich um fertig konstruierte Erzeugnisse, die meistens in Massenherstellung auf den Markt geworfen werden. Die Verkaufspreise dieser normalen Fabrikate werden festgesetzt und in der Preisliste ver-

öffentlicht. Unter anormaler Fabrikation bezeichnet der Unternehmer Erzeugnisse, die in ihrer Ausführung den speziellen Wünschen der Konsumenten angepaßt werden. Besonders ist es die Kalkulation, die für die anormale Fabrikation die Preisfragen zwischen der Fabrik und dem Konsumenten zu regeln hat.

Jeder Käufer, der ein Fabrikat beziehen will, das nicht listenmäßig ist, und dessen Verkaufspreis durch die veröffentlichten Preislisten nicht bekannt gemacht wurde, holt zunächst Offerte ein, das heißt er fordert die Angabe des Verkaufspreises, wenn die fragliche Bestellung dem Werke übertragen werden soll. So besteht die Aufgabe der Vorkalkulationsabteilung darin, für die Fabrikate, die in Zukunft fabriziert werden sollen, die Herstellungspreise zu schätzen. Diese Schätzung geschieht auf Grund der in der Nachkalkulation vorhandenen Unterlagen. Es ist also klar, daß eine sachgemäße Vorkalkulation erst auf der Basis eines richtigen Kalkulationssystems geschaffen werden kann.

Das Kalkulationswesen ist auch hier „reformiert" worden. Nach der alten Schule wurde die Festsetzung der Akkordpreise dem Meister übertragen. Dieser hatte für die Leistung des Arbeiters in jedem einzelnen Fall die Gegenleistung des Unternehmers, die auszahlbare Lohnsumme, zu fixieren. Diese Kalkulationsarbeit des damaligen Betriebsbeamten war also eine gefühlsmäßige Schätzung. Ein gewisser Schätzungsinstinkt war notwendig, eine individuelle Begabung, die verfeinert sein mußte durch Übung, Erfahrung, durch lange Praxis an der Arbeitsmaschine selbst. Der Meister mußte also auf Grund seiner praktischen Erfahrung Arbeitsweg und Arbeitszeit für die neue Arbeit im voraus bestimmen; von seiner Tüchtigkeit, von seinem Schätzungsinstinkt war es abhängig, ob die neuen Preise zielsicher und richtig festgesetzt wurden. Die „Meisterwirtschaft" bestand denn oft darin, daß der Meister bei der Ausübung dieser Kalkulationsfunktionen versagte. Entweder wurden die Akkordpreise zu hoch oder zu niedrig eingeschätzt. Die unterschätzten Akkordpreise führten zu Streitigkeiten mit den Arbeitern, die sich weigerten, die Arbeit für den zu niedrig angesetzten Preis herzustellen. Bei den „überkalkulierten" Akkordpreisen wurde der Unternehmer in seinen Profitinteressen geschädigt.



Die Werkleitung will deshalb nicht mehr auf die Tätigkeit von einzelnen Betriebsbeamten angewiesen sein. Es wird ein Schätzungsbureau eingerichtet.

Der Arbeitsvorgang, in möglichst viele Teiloperationen zerlegt, wird durch Kontrolluhren und Zeitstudien beobachtet und registriert. Nach dem Kartothekfsystem werden alle Beobachtungen über die vorhandenen Einzelheiten gesammelt, so daß jede Bewertung neuer Arbeitspreise nicht mehr gefühlsmäßig geschätzt, sondern methodisch ermittelt werden kann.

Dieses Kartothekfsystem im Kalkulationsbureau bringt uns wieder die Vorteile in Erinnerung, die der Unternehmer von der mechanischen Uhrenkontrolle (siehe Seite 26 ff.) hat. Dem Arbeiter werden Lohnkarten

Com. 2380 v. 4810 für: Helmstedt

50 complete Radsätze f. Kippwagen m. Hartg. Räd. 160/190 ∅

Arbeits-Laufkarte

Nam.: des Arbeiters und Art der Arbeit	Lohnsatz	Std.	Min.	M.	Pf.		Zeitstempl.
No. 57 Boersch	40					E	16 12^{03}
Tischl. Mod. [illegible]		9	30	5	–	A	15 1^{01}
No. 231 Claus	45					E	20 2^{04}
100 Räder formen à –/30		37	45	20	–	A	16 2^{15}
No. 548 Bunge						E	25 3^{25}
100 Räder [illegible] à –/20		36	–	20	–	A	22 7^{03}
No. 604 Scholz	40					E	30 8^{55}
50 Achsen m. 2 [illegible] à –/35		28	15	17	50	A	26 9^{20}
No. 347 Schmidt I Schmied / Mayer [illegible]	–/42					E	1 10^{32}
50 Achsen [illegible]	–/37	13	–	12	50	A	31 7^{05}
No. Klebe	42					E	8 10^{55}
50 Achsen [illegible]		32	30	20	–	A	5 7^{04}
No.						E	
						A	

Summa Löhne	M.	105	–	105.–
Generalunkosten 100% à 100/–		100	–	
75 " " 5/–		3	75	103.75
Material:				
Holz z. Modell		1	–	
[illegible] 225 Ko	9/–	20	25	
[illegible] 175 "	15/–	16	25	
100 [illegible] u. 100 [illegible]		6	75	44.25
Selbstkosten Summa				253.–

übergeben, die in Lapidarstil alles enthalten, was zur Charakteristik der Arbeitsleistung notwendig ist. Für jede einzelne Arbeit wird eine Arbeitskarte ausgestellt. Nach Fertigstellung der Arbeit wird die Karte an das Lohnrechnungsbureau abgeliefert. Hier dient sie zunächst zur Feststellung der auszahlbaren Lohnsumme am Zahltag. Dann geht die Arbeitskarte an das Kalkulationsbureau. Hier wird sie als Kalkulationsgrundlage benutzt.

Man kalkuliert nämlich mit Vorliebe heute nicht mehr in Lohnbüchern, sondern auf Blättern, auf Arbeitskarten. Aus dem einfachen Grunde, weil nach diesem Kartothekſystem das rein gefühlsmäßige Schätzen nach der alten Schule ersetzt wird durch die methodische Fixierung neuer

Arbeitspreise. Auf den Seiten 81 und 82 sind zwei Formulare von Arbeitskarten wiedergegeben, die Arbeitssammelkarte und die Arbeitslaufkarte. Bei der Arbeitssammelkarte sind alle Arbeiten zusammengestellt, die ein Arbeiter im Laufe einer Lohnwoche auszuführen hatte. Die Arbeitslaufkarte begleitet einen bestimmten Arbeitsauftrag auf seinem Wege über verschiedene Arbeitsstationen. In beiden Fällen werden die verbrauchten Zeiten durch Kartenapparate mechanisch registriert. Die Arbeitskarten für die gleiche oder ähnliche Arbeit werden unmittelbar hintereinander in den Kartothekkästen abgelegt. Soll eine neue Arbeit eingeschätzt werden, so greift der Kalkulationsbeamte in seinen Kartothekkasten und sucht den Stoß von Arbeitskarten für die am meisten ähnlichen Arbeitspositionen heraus. So entsteht die sorgfältig aufgebaute Zeitstudie, die neue Arbeit wird verhältnismäßig zielsicher abgeschätzt. Das Kalkulationsbureau wird zu einem Preisarchiv auf Grund einer sorgfältig durchgeführten Arbeitszeitkontrolle.

Den deutschen Unternehmern hat auch hier wieder ein amerikanischer Fabrikorganisator die Anwendung von besonders raffinierten Ausbeutungsmethoden gelehrt. In Fred Taylors schon genannter Schrift „Shop management" (Verlag J. Springer, Berlin 1909) findet sich auch eine Darstellung über die konsequente Behandlung der Zeitstudie. Was Taylor hier vorschlägt, ist für die Weiterbildung der modernen Fabrikorganisation ganz charakteristisch: Bis zur letzten Konsequenz wird das Prinzip durchgeführt, die Preisbestimmungen auf Grund methodischer Untersuchungen auf die sicherste Art durchzuführen.

In seinen Ansichten über die Leistungsfähigkeit des Arbeiters ist Taylor ein echter Amerikaner, ein kalter und klarer Geschäftsmann und Kalkulator. Von ihm werden folgende drei Grundregeln aufgestellt:

1. Jeder Arbeiter soll solche Arbeit zugewiesen bekommen, für welche seine Kenntnisse, seine persönliche Geschicklichkeit, nicht zuletzt aber seine körperlichen Kräfte (!) eben noch ausreichen.

2. Der Arbeiter soll veranlaßt werden, das Höchste zu leisten; als Höchstes wird jene Menge von Arbeit zu bezeichnen sein, die ein allererster, tüchtiger Mann seines Faches erreichen kann.

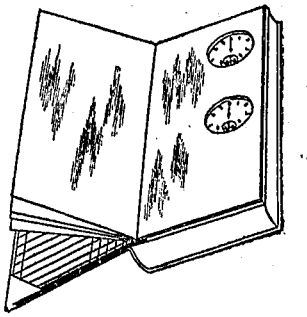
3. Der Arbeiter soll seiner erhöhten Leistung entsprechend 30 bis 100 Prozent höher bezahlt werden als sonst die Durchschnittsarbeiter seiner Branche.

Taylor ist nun darauf bedacht, für die verschiedenen vorkommenden Arbeiten einheitliche Akkordtarife festzustellen. Seiner Ansicht nach gibt es für jede Arbeit eine kürzeste Zeit, in welcher diese Arbeit eben noch geleistet werden kann, „darunter ist dies mit den vorhandenen Hilfsmitteln nicht möglich. Die allerkürzeste Zeit wird selbstredend nur in den seltensten Fällen von einem außerordentlich tüchtigen und eingearbeiteten Mann erreicht werden, diese kürzeste Zeit stellt gewissermaßen das Ideal dar; man wird dahin streben müssen, es möglichst zu erreichen. Deshalb wird man zum Zwecke der Zeitstudie einen Mann heranziehen, der als tüchtig bekannt ist und ihn besonders anspornen (etwa durch Prämien oder dergleichen), sein Äußerstes zu leisten. Die Beobachtung geschieht am besten mit der Uhr in der Hand; ob man das sichtbar oder den Augen des Arbeiters unsichtbar machen will, ist Gefühlssache (!), gewöhnlich wird das letztere gar nicht möglich sein."

Bei dieser zuchthausmäßigen Kontrolle mit der Uhr in der Hand, die Taylor vornimmt, wird aber nicht nur der Fortgang der Arbeit während der ganzen Herstellungszeit kontrolliert, sondern es werden ganz genau die nun einmal doch notwendigen Pausen festgesetzt. Außerdem wird die Arbeit in ihre Elemente zerlegt, das heißt für jede Teiloperation die genaue Einzelzeit beobachtet. Darüber führt der Aufsichtsbeamte ein genaues Protokoll, läßt diese Arbeit noch mehreremal von besonders dazu qualifizierten Arbeitern ausführen und berechnet den Mittelwert der dafür notwendigen Arbeitsstunden. Der Akkordsatz wird nun endgültig festgelegt, indem der durchschnittliche Stundenlohn für die jeweilige Arbeit mit der dafür nötigen Stundenzahl multipliziert wird. Jeder folgende Arbeiter hat dann die Arbeit zu dem einmal festgesetzten Preis auszuführen. Dadurch, daß bei jeder Zeitstudie für die Teiloperationen die Einzelheiten festgelegt und dafür Tabellen angefertigt wurden, stellt für alle anderen Arbeiten der Kontrollbeamte die Arbeitszeiten und damit die Akkordpreise zusammen. Durch diese Art der Preisfeststellung soll das unzuverlässige, rein gefühlsmäßige Schätzen der Akkordpreise verschwinden und dafür

die Berechnung auf Grund sorgfältiger Tabellen angewendet werden.*

Die durch dieses sogenannte Differentialratesystem gefundenen Erfahrungssätze können nun als Grundlage dienen für die einfache Akkordarbeit oder für die Prämienentlohnungsform. Natürlich ist Taylor Anhänger des Prämiensystems, welches er in Verbindung mit seiner Zeitstudie empfiehlt. Durch die unwürdigen Dienste, die gefügige Arbeiter als kontrollierte Arbeitsmaschinen dem Unternehmer geleistet haben, sind hier die niedrigsten Akkordpreise ausprobiert worden, die Ausbeutung ist also in ein raffiniertes System gebracht. Bis in welche Einzelheiten diese Zeitstudien gehen, zeigt die Tabelle auf Seite 86 bis 87.



Sollte die zuchthausmäßige Kontrolle mit der Uhr in der Hand bei den Arbeitern auf Widerstand stoßen, so weiß der findige Amerikaner seinen deutschen Kollegen eine Kriegslist mitzuteilen. Er gibt ihnen den Rat, eine solche Mappe anfertigen zu lassen, wie sie nebenstehend abgebildet ist. Ein Holzrahmen wird mit Leder überzogen und erhält dadurch die Form eines großen Geschäftsbuchs. Im Innern sind die beiden Kontrolluhren angebracht, die der Kontrollbeamte unbemerkt bedienen kann. So soll möglichst unauffällig die Zeitkontrolle vorgenommen werden.

Bemerkenswert ist hier die Funktion, die den Angestellten zugewiesen wird. Er ist der Aufseher oder genauer gesagt der Antreiber des Arbeiters. Im Interesse des Unternehmers hat er darauf hinzuarbeiten, daß der Arbeiter für seinen Lohn eine möglichst hohe Arbeitsleistung herzugeben hat. Je besser der

---

* Taylor ist in der Fachliteratur schon längst als „tüchtiger" Fabrikorganisator bekannt, auch in älteren Arbeiten parteigenössischer Schriftsteller, wie bei Ed. Bernstein, ist von ihm gelegentlich die Rede. Durch die Übersetzung seiner Schrift von Professor Wallichs-Aachen sind aber seine „Reformvorschläge" der unmittelbaren Industriepraxis erst zugänglich gemacht worden. Deshalb hielten wir es für notwendig, die Taylor-Schrift wiederholt zu zitieren.

Maschinenwerkstätte, den ..... 19.....

Geschätzte Arbeitszeiten für Drehbankarbeit.

Vorbereitende Operationen vor Beginn der Arbeit, Aufspannen usw.
Nachträgliche Operationen nach Fertigstellung der Arbeit, Abspannen usw.

Operationen	Zeit in Minuten	
Anschlagen der Ketten, Stück am Boden		
Anschlagen der Ketten, Stück auf der Bank		
Abnehmen der Ketten, Stück am Boden		
Abnehmen der Ketten, Stück auf der Bank		
Aufbringen auf den Wagen		
Abnehmen vom Wagen		
Heben auf die Bank		
Einbringen in die Spitzen		
Abnehmen des Stückes, Auflegen auf den Flur		
Drehen des Stückes		
Anstellen des Kühlwassers		
Stempeln		
Zentrieren		
Maßkontrolle mit Kreide		
= mit Kaliber		
= mit Lehre		
Aufbringen auf den Dorn		
Abnehmen vom Dorn		
Aufbringen auf die Planscheibe		
Abnehmen von der Planscheibe		
Anbringen der versetzten Körner		
Abnehmen von den Körnern		
Anbringen der Pinzetten		
Abnehmen der Pinzetten		
Anbringen des mitgeh. Setzstockes		
Abnehmen vom mitgeh. Setzstock		
Klemmen zwischen die Klauen		
Abnehmen von den Klauen		
Einspannen in das Spannfutter		
Abspannen von dem Spannfutter		
Vorbereiten der Arbeit		
Stahlwechsel		
Einlegen von Packung		
Schnittwechsel		
Nachdenken		
Überlegung über die Befestigung		
Schmieren der Bank		
Reinigen der Bank		
Fortbringen der Zeitkarten		
Auswechseln der Stähle in der Werkzeugstube		
Schieben der Arbeit		
Einspannen der Fassonstähle		
Abspannen der Fassonstähle		
Einstellen der Geschwindigkeit		
Einstellen des Vorschubes		
Einstellen des Schraubenfutters		
Einstellen der Schraubenschneidkluppe		
Gezeichnet ..... **Gesamt-**		

Name .....

Zeichnung ..... Nr. .....

Bestellungsnummer ..... Gewicht .....

Material ..... Schmiedehitze Nr. .....

Festigkeit ..... Chem. Zusammensetzung .....

Dehnung .....

Härtung, Klasse .....

Operationen	Arbeitsgeschwindigkeit	Vorschub	Schnittiefe	Stahl	Arbeitsgang am	Zeit Minuten
Drehen mit masch. Vorschub						
= = Handvorschub						
Bohren mit masch. Vorschub						
= = Handvorschub						
Ansetzen des Schnittes						
= = =						
Abstellen des Schnittes						
= = =						
Bearbeiten der Eindrehung						
= = =						
= = =						
Bearbeiten des Ringes						
= = =						
Drehen der Vorderfläche						
= = =						
Schalen						
=						
=						
Einklopfen des Ringes						
= = =						
Zentrieren						
=						
Feilen						
=						
Schmirgeln mit der Brille						
= = = =						
Im ganzen						

Arbeiten — an einer Seite

= — an zwei Seiten

Handarbeit

Zugabe an Zeit

Gesamtzeit,
Höchstlohn,
Mindestlohn,

Bemerkungen

Tatsächlich verfahrene Zeit

Techniker als Betriebsleiter diesen Verpflichtungen gerecht wird, desto eher wird er die Zufriedenheit des Unternehmers erwerben. Wird ein Arbeiter aus der Reihe seiner Kollegen herausgeholt und zu irgend einem Kontrollposten bestimmt, so wird er ebenfalls sofort als Antreiber auf seine früheren Arbeitskollegen gehetzt. Man zahlt ihm einen höheren Arbeitslohn und verpflichtet ihn dadurch, mit allen Mitteln das Tempo der Arbeit zu steigern, damit ein immer höherer Profit herausgewirtschaftet werden kann. Das ist die „Disziplin" im Fabrikbetrieb. Der Unternehmer sucht einen künstlichen Gegensatz zwischen Handarbeitern und Kopfarbeitern zu schaffen. Es genügt nur ein flüchtiges Eindringen in das Wesen der modernen Fabrikorganisation, um sofort mit absoluter Klarheit zu erkennen, daß an einer inneren Feindschaft zwischen den Arbeitern und Kontrollbeamten der Unternehmer das größte Interesse hat. Daher die Furcht, daß der Angestellte die prinzipielle Interessengemeinschaft als Arbeitnehmer mit dem Handarbeiter einmal erkennt und den Arbeiter nicht nur als Ausbeutungsobjekt, sondern auch als Menschen bewerten lernt. Im letzten Grunde sind die Versuche unserer Unternehmer, die neueren Bestrebungen innerhalb der Technikerschaft, die Gründung von Technikergewerkschaften, zu unterdrücken, nur der Furcht zuzuschreiben, daß hier einmal Anschauungen vertreten werden, durch die sich der Angestellte nicht mehr als Büttel auf die Arbeiter hetzen läßt.

Die Modernisierung im heutigen Kalkulationswesen bringt also folgende Entwicklungstendenzen hervor:

Der Arbeiter wird beim Abschluß seines Arbeitsvertrags durch geheime Kontrollsysteme und methodische Untersuchungen über die Grenzen der höchsten Leistungsfähigkeit aller Betriebsfaktoren zu überlisten gesucht. Das Verhältnis verschiebt sich immer mehr zugunsten der Arbeitgeber. Diese suchen den kalkulativen Wert jeder Einzelleistung mit überlegener Sachkenntnis der einschlägigen Betriebsbedingungen möglichst genau abzuschätzen, während der Arbeiter selbst, mit dem der Arbeitsvertrag abgeschlossen wird, jeden Überblick über den kalkulativen Wert seiner Arbeitskraft verliert.

3. Der kapitalistische Unternehmer.

Vom industriellen Gründer bis zum modernen Börsenmenschen.

In allen Ländern, die in der kapitalistischen Entwicklung einen bestimmten Reifegrad erreicht haben, wird das Unternehmerproblem in den Mittelpunkt wirtschaftlicher Betrachtung gelenkt.

Von zwei Seiten ist bei uns in Deutschland neuerdings versucht worden, eine Analyse des modernen Unternehmers zu geben. Zunächst haben sich bürgerliche Gelehrte, Publizisten und Politiker an diese Aufgabe herangemacht. Von ihnen wurde jene reiche Fülle neuerer Literatur zu verarbeiten gesucht, die unsere Kenntnisse von der Unternehmerpsyche erweitern können. Da sind es die „Lebenserinnerungen" erfolgreicher Unternehmer, die Biographien, Nekrologe, Jubiläumsschriften usw. in der Fachpresse und in den Bourgeoisiezeitschriften und Zeitungen. Natürlich ist hier eine selbständige und kritische Durchsicht unter allen Umständen notwendig. Nur dann können wir uns sehr wertvolle Einblicke in die Psyche der heutigen „Subjekte kapitalistischer Wirtschaftsverfassung" verschaffen, wenn wir die Art betrachten, wie von diesen Lebensschicksalen der Mit- und Nachwelt Kunde gegeben wird.

Zur zweiten Gruppe der Forscher, die sich mit dem Unternehmerproblem beschäftigen, gehören die berufsmäßigen Advokaten der Unternehmerinteressen. Die deutschen Industriellen haben das Glück gehabt, dafür sogar einen professoralen Leibjäger zu erhalten. Auf dem Wege einer von ihm selbst zusammengebrauten Methode sucht der Professor Richard Ehrenberg aus Rostock durch seine „exakten Wirtschaftsforschungen" den Beweis zu erbringen, daß die menschliche Gesellschaft den individuellen Einzelunternehmer als Lokomotivführer nicht entbehren kann, daß die Tätigkeit des modernen Unternehmers uneingeschränkt zur Entfaltung kommen müsse. In allen Tonarten wird uns daher jetzt von Ehrenberg, seinen Schülern und seinen Gesinnungsgenossen das Lied gesungen von dem kapitalistischen Unternehmer als dem Träger der heutigen Produktionsweise, als dem geistigen Führer im Wirtschaftsprozeß, durch dessen Initiative und Arbeitskraft die Räder der Produktion erst im Gange gehalten werden.

* * *

Jede Gütererzeugung hat drei Grundfunktionen zur Voraussetzung: die Arbeit des Kaufmanns, des Technikers und des Organisators. Ein vorhandener oder entstehender Bedarf für ein neues Produkt muß zunächst erkannt und durch billiges Angebot zu befriedigen getrachtet werden. Diese Funktion erfüllt der Kaufmann. Der Techniker sucht durch seine konstruktive Tätigkeit den Produkten und den Produktionsmitteln eine möglichst zweckmäßige konstruktive Form zu geben. Der Organisator sucht im Arbeitssaal und Bureau alle Arbeitskräfte und Betriebsfaktoren zum möglichst rationellen Zusammenarbeiten einzufügen.

Die Argumentation der Publizisten im Lager der Unternehmer, der Tille und Genossen, besteht nun darin, die hier beschriebenen drei Funktionen einem Unternehmertyp anzudichten, den es in Wirklichkeit nicht gibt. Der Unternehmer wird als der geniale Kaufmann, der geistig produktive Techniker, der tüchtige Arbeitsorganisator hingestellt, von dessen dreifacher erfolgreicher Tätigkeit das Gedeihen des Unternehmens abhängig sein soll. Sehen wir zu, wie sich in Wirklichkeit die Dinge verhalten.

Die ganze Beweisführung stimmt schon nicht beim Kleinbürger. Wohl ist zum Beispiel der Kleinmeister in seiner Person Techniker, Kaufmann und Arbeitsorganisator. Er ist Techniker, indem er auf Verbesserung seiner technischen Hilfsmittel, seiner Werkzeuge und Maschinen sinnt, um Waren herzustellen. Er ist Kaufmann, indem er durch billiges Angebot einen bestimmten Bedarf für seine Erzeugnisse zu befriedigen sucht. Er ist Organisator, indem er die Herstellung von Waren und den Betrieb organisiert, indem er seine eigene Arbeit oder die seiner Gehilfen und Lehrjungen möglichst vorteilhaft einteilt. Alle drei Funktionen übt er naturgemäß in sehr kleinem Maßstab aus. Immerhin kann man behaupten, daß der Kleinbetrieb das Spiegelbild der „Unternehmerfähigkeiten" seines Besitzers aufzeichnen wird. Von dem Fleiße, der Initiative, der rein fachlichen Handgeschicklichkeit, der kaufmännischen Gerissenheit des Handwerksmeisters wird es abhängig sein, ob er sein Geschäft erfolgreich über die Fährnisse im wirtschaftlichen Leben hinwegführen kann oder nicht. Im Kampfe mit seinesgleichen wird sich der geschickte Handwerksmeister und befähigte Unternehmer siegreich behaupten. Aber alle seine „Unternehmertugenden"

können ihm nichts mehr nützen, wenn ihm ein Kampf mit einem Wirtschaftsgebilde höherer Ordnung aufgezwungen wird. Im Konkurrenzkampf zwischen Handwerk und Fabrik muß der Kleinmeister unterliegen, nicht deshalb, weil der Fabrikant als Unternehmer befähigter ist, sondern weil der Fabrikbetrieb als solcher an technisch-organisatorischen Machtmitteln und vor allen Dingen an Kapitalkraft reicher ausgestattet ist. Der Kleinmeister wird immer mehr ein Spielball der Stürme des kapitalistischen Lebens, ein untergehender Stand, dessen Niedergang und Leidensgeschichte wir gerade erkennen können, wenn wir uns die historische Wirtschaftsentwicklung der letzten hundert Jahre vergegenwärtigen.

Noch viel weniger treffen die Voraussetzungen für die Unentbehrlichkeit des individuellen Unternehmers im Produktionsprozeß des Großbetriebs zu. Hier zeigt es sich, daß die eigentlichen Unternehmerfunktionen Lohnarbeiterfunktionen sind. Wir haben in früheren Kapiteln gesehen, wie im kaufmännischen, im technischen, im Betriebsbureau eine ganze Verwaltungsbureaukratie, eine Arbeitsgemeinschaft von Angestellten, von geistigen Lohnarbeitern, eingeschirrt wird. Hier wird in Wirklichkeit jetzt der Betrieb technisch, kaufmännisch und organisatorisch geleitet. Welche Funktionen sind noch für den Unternehmer übriggeblieben?

Bei der Beantwortung dieser Frage wollen wir uns die Arbeitsorganisation eines modernen Riesenwerkes vor Augen halten.

In dem ersten Bande seiner Beiträge zur Geschichte der Technik und Industrie* behandelt Konrad Matschoß in einem Abschnitt die geschichtliche Entwicklung der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft. Er schildert darin auch den Verwaltungsapparat, der für diesen Riesenbetrieb notwendig ist.

„An der Spitze steht ein Aufsichtsrat von 23 auf je vier Jahre gewählten Mitgliedern, die als Leiter der Großindustrie, dem Großhandel, den großen Verkehrsunternehmungen und dem Bankwesen angehören. Drei Aufsichtsratsmitglieder bilden einen engeren Ausschuß, dem bestimmte Funktionen zugewiesen sind, die eine möglichst bewegliche Organisation zur Voraussetzung haben; auch eine vorbereitende Tätigkeit fällt diesem Ausschuß zu. An der Spitze der

* Jahrbuch des Vereins deutscher Ingenieure 1909, Seite 69. Berlin, J. Springer.

Gesellschaft selbst steht ein aus drei Ingenieuren und drei Kaufleuten gebildeter Vorstand, dem wieder 40 Prokuristen zur Seite stehen. Die ganze Organisation der Gesellschaft geht dahin, durch möglichste Abgrenzung der einzelnen Machtbefugnisse das Gefühl der Verantwortlichkeit zu heben und es im Interesse eines schnell und sicher arbeitenden Betriebs nach Möglichkeit auch weiter auszubilden und zu stärken. So unterstehen auch den einzelnen Vorstandsmitgliedern bestimmte Dezernate, die sich aus der Gesamtorganisation entwickelt haben. Dem Generaldirektor, der an der Spitze des Vorstandes steht, unterliegen sämtliche allgemeinen Angelegenheiten und die Personalien. Naturgemäß bildet er auch die letzte Instanz in allen Fragen. Als die Hauptgebiete des Vorstandes werden unterschieden die Absatzorganisation, die innere kaufmännische Verwaltung, die Fabriken, soweit sie nicht unmittelbar unter dem Generaldirektor stehen, die Zentralstationen und das Bahnengeschäft. Gemeinsam für alle Gebiete zu einer Zentralverwaltung vereinigt sind die Kasse, die Buchhaltung, das Sekretariat, das juristische, literarische und Patentbureau, das Projektierungswesen und die Zentralverkaufsabteilung. Alle diese Abteilungen sind heute in dem von Messel zu einem der ersten sehenswerten Architekturwerke Berlins gestalteten Verwaltungsgebäude am Friedrich-Karl-Ufer untergebracht."

Was uns hier geschildert wird, ist der Organisationsmechanismus eines Betriebs, der als Typ einer modernen Unternehmung bezeichnet werden kann.

Wer ist hier Unternehmer? Etwa der Aktionär? Den Aktionär könnte man höchstens als passiven Unternehmer bezeichnen. Er gibt nur sein Geld her, steht aber sonst zu dem Betrieb in keinen Beziehungen. Er meldet sich nur auf der Generalversammlung, um über die Höhe der Dividende zu feilschen, die ausgezahlt werden soll. Dieser Typ führt also eine Parasitenexistenz, ist eine Schmarotzerpflanze am kapitalistischen Wirtschaftskörper. Seine Notwendigkeit als Arbeitskraft bei der Werterzeugung läßt sich beim besten Willen nicht nachweisen. Dagegen sucht man den aktiven Unternehmer, der als Aktienbesitzer Generaldirektorenstellen bekleidet, im Aufsichtsrat der betreffenden Gesellschaft sitzt oder sonst auf die Betriebsführung einen persönlichen Einfluß ausübt, als die „wirtschaftliche Persönlichkeit" zu verherrlichen.

Im reinsten Sinne des Wortes kann man auch diese Leute nicht als Unternehmer bezeichnen. Sie sind vor allen Dingen

Vertreter kapitaler Mächte. Die Aufsichtsratsmitglieder werden von den großen Banken, Verkehrsgesellschaften, Großhandels- und Industrieunternehmungen zur Ausübung bestimmter Kontrollfunktionen in die fraglichen Stellungen hineingeschoben. Es sind Vertrauensleute solcher Gesellschaften, die als Geldgeber an dem Gedeihen des Industriewerkes näher interessiert sind. Auch der Generaldirektor steht in Abhängigkeit zu diesen Geldmächten. Er ist der Sachverwalter der für das Unternehmen investierten Kapitalmassen. Er hat im Interesse der Kapitalgesellschaften das Unternehmen ertragreich zu führen. Nicht mit Unrecht hat man deshalb den Generaldirektor eines Werkes auch nur als einen Angestellten bezeichnet, als den obersten Angestellten, allerdings aber doch nur als einen abhängigen Mann, der, wenn der Erfolg sich nicht an seine Arbeit knüpft, ebenfalls durch die Vertreter der Kapitalgesellschaften abgesetzt werden kann. Der Angestelltencharakter ist natürlich noch viel klarer bei den Funktionen der Prokuristen, Oberingenieure usw. ausgeprägt, die ausnahmslos als höhere Lohnarbeiter zu bezeichnen sind.

Immerhin haben der Generaldirektor und die Aufsichtsratsmitglieder die wichtigsten Entscheidungen zu treffen. Ihrer ganzen Stellung nach sind sie einerseits Arbeitsorganisatoren höherer Ordnung, andererseits Börsenspekulanten. Sie sind Arbeitsorganisatoren der höheren Verwaltungsbureaukratie gegenüber. Die Prokuristen, Oberingenieure, Werkstättenvorstände werden ebenfalls „organisiert", das heißt in eine zwangsläufige Arbeitsweise eingespannt. Jede Kunst der Organisation ist eine verfeinerte Form der Ausbeutung. Denn immer, ob es sich um Handarbeit oder Kopfarbeit, in der Werkstatt oder im Bureau, handelt, besteht der Endzweck jeder organisatorischen Tätigkeit darin, aus jeder Arbeitskraft und aus jedem Betriebsfaktor die höchste Nutzwirkung herauszuholen, eine möglichst günstige Ausbeute zu erzielen. Der „aktive Unternehmer" ist also auch in diesem Sinne zunächst als Ausbeuter zu bezeichnen.

Aber seine Tätigkeit spielt sich noch in einem viel größeren Rahmen ab: auf dem Wirtschaftsmarkt werden von ihm börsentechnische Transaktionen vorgenommen.

Die inneren Notwendigkeiten zur Ausdehnung des kapitalistischen Betriebs führen dazu, sich durch börsenmäßige Schiebungen auf dem Wirtschaftsmarkt das Verfügungsrecht über

die dazu notwendigen Kapitalien zu sichern. Die Produktionsunternehmungen werden mit allen möglichen Tochtergesellschaften „verschachtelt", die Praxis erfordert hier Leute, die mit den Künsten und Pfiffen finanzieller Börsenmanöver erfahren sein müssen. Der Unternehmertyp hat nach dieser Richtung hin ganz bemerkenswerte Veränderungen erfahren. Man stelle einmal als Beispiel dem alten Siemens den jetzigen Generaldirektor Rathenau der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft gegenüber. Beide erfolgreiche Unternehmer des gleichen Industriezweigs und doch in der Art ihrer Lebensarbeit grundsätzliche Unterschiede. Man mag sich freihalten von allem Personenkultus, den die Biographen mit dem alten Siemens machen, um doch zuzugestehen, daß Siemens vor allen Dingen Techniker gewesen ist, daß er auf seinem technischen Fachgebiet als ein wissenschaftlicher Geistesarbeiter ersten Ranges gearbeitet hat. Demgegenüber verkörpert E. Rathenau den neueren Unternehmertyp, dessen Verdienste nicht mehr in fruchtbarer technisch-wissenschaftlicher Geistesarbeit bestehen, sondern auf dem Gebiet börsentechnischer Finanzoperationen liegen. Als die Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft vor zwei Jahren ihr fünfundzwanzigjähriges Jubiläum feierte, haben die Schreiber der Fachpresse in ihrer Art Rathenau, den Gründer der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft, ganz richtig gewürdigt. Sie haben ihn wegen seiner Geschicklichkeit angelobt, die Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft durch einen Rattenkönig von allen möglichen Gründungen „finanziert" zu haben. Diese Börsenpolitik muß mit den schlimmsten Mitteln durchgeführt werden. Gerade die Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft bietet hier ein dankbares Untersuchungsfeld; die Entwicklung dieser Gesellschaft ist von einer Gewaltpolitik diktiert gewesen. Das Faustrecht des Stärkeren war an klassischen Musterbeispielen erkennbar: Rathenau hat in brutalem Ringen alle Unternehmungsformen niedergeschlagen, die sich seiner Gesellschaft hindernd in den Weg stellten. Er hat ausgehungert, aufgekauft, vereinigt oder gespalten, je nachdem es den Interessen der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft förderlich war.

Nicht ganz zufällig haben sich auf dem Sumpfboden des amerikanischen Kapitalismus die erfolgreichen Unternehmer und Milliardäre zu kapitalistischen Gewaltmenschen entwickelt. Das Studium der amerikanischen Kultur gibt uns wertvolle Einblicke

in die Entwicklungstendenzen, die der Aufstieg zum Kapitalismus an sich im Gefolge haben muß. Dort mußten sich die feinsten Typen des modernen Unternehmertums herausbilden, und die Ästhetiker des Kapitalismus sollten nicht verfehlen, sich mit dieser Kehrseite der Medaille zu beschäftigen.

So zeigt uns schon eine flüchtige fragmentarische Betrachtung ein anderes Bild, als es uns die literarischen Advokaten der Unternehmerinteressen einreden wollen. Nur in der Frühperiode des aufkommenden Industrialismus treten die ersten Unternehmer als Führerpersönlichkeiten klar und sichtbar in den Vordergrund des wirtschaftlichen Lebens. Sie sind, in bedingten Grenzen betrachtet, noch in ihrer Person Kaufleute, Techniker, Organisatoren, als individuelle Arbeitskräfte für das Gedeihen des einzelnen Betriebs von Bedeutung. Mit der Vergrößerung des Unternehmens werden diese Tätigkeitsgebiete zu Lohnarbeiterfunktionen ausgebildet. Der eigentliche Unternehmer wird in die Rolle eines Geldgebers und Geldspekulanten hineingedrängt. Er verliert als individuelle Arbeitskraft alle Beziehungen zum Unternehmen. Als Aktionär wird er zum Parasiten, als aktiver Unternehmer zum Börsenspieler. Die sachlich kapitalen Triebkräfte drängen auch hier auf der ganzen Linie das persönliche Element, die persönlichen Fähigkeiten des Menschen in den Hintergrund, und der moderne Großbetrieb zeigt sich uns als ein wunderbar fein verästelter Organismus, dessen inneres Leben nur durch eine zwangsläufig durchgeführte Lohnarbeit bedingt ist. Und darin schlägt die Stärke des modernen Großbetriebs zugleich in sein Gegenteil um. Mag das betriebsorganisatorisch hochentwickelte Bergwerk, Hüttenwerk, die Schiffswerft, die Großmaschinenbauanstalt in der ganzen Massigkeit der Erscheinungsformen uns entgegentreten, die anonyme Lohnarbeit der Gesamtheit der Arbeitnehmer, der Hand- und Kopfarbeiter, ist doch das einzige Lebensmoment in diesen Wirtschaftsgebilden.

* * *

Bei dieser vergleichenden Betrachtung über die inneren Wandlungen der Wesensart deutscher Unternehmer ergibt sich ganz von selbst die Fragestellung, aus welchen Kreisen sich die Würdenträger der heutigen Führerstellen in der Großindustrie zusammensetzen. Welcher Wesensart werden die Männer sein, die uns

in den Wirtschaftskämpfen der Zukunft als oberste Kriegsherren der Unternehmermacht gegenüberstehen?

Der historische Verlauf innerhalb der berühmten Weltfirmen war immer der, daß die Gründer und nach ihnen ihre Familiennachkommen die leitenden Posten besetzt halten. Wir können deshalb hier von Dynastien sprechen.

Ein russisches Sprichwort sagt: Der Bettelsack und der Edelmannshut hängen nicht hundert Jahre vor einer Tür. Damit will der Volksmund ausdrücken, daß im Wandel der Zeiten ein Auf- und Abstieg innerhalb der Familie stattfindet.

Dieses Entwicklungsgesetz sehen wir auch in den Industriedynastien sich durchsetzen. Der Unternehmer des alten Schlages war „der Alte", wie er von den Arbeitern genannt wurde. Er durchstrich die Arbeitssäle und suchte sich über jede Einzelheit der Produktion und des Vertriebs zu informieren. Er lebte sich aus im Zeichensaal, im Laboratorium, in der Werkstätte. Die neuen Männer aus diesen alten Industriefamilien sind die „Herren Generaldirektoren". Sie setzen ihren Fuß nicht in die Werkstätte, sie sind vor allen Dingen Repräsentativmenschen. Aus zwei Gründen ist ihr Einfluß auf die Wirtschaftsführung des Unternehmens geringer geworden wie bei ihren Vätern. Die Betriebe sind heute nicht nur Großbetriebe, sondern haben sich oft zu Riesenwerken entwickelt. Ganz von selbst mußte die Tätigkeit des einzelnen, der Wert seiner Arbeitskraft an Bedeutung für das ganze Unternehmen verlieren. Aber vor allen Dingen sind die neuen Männer ihrem Können nach, dem Werte ihrer individuellen und produktiven Persönlichkeit entsprechend, zur Einflußlosigkeit verdammt.

Auch das aus ganz natürlichen Ursachen. Dieser junge Nachwuchs tritt in ganz andere Verhältnisse ein wie die alte Generation. Die Alten waren Emporkömmlinge, die sich durchschlagen mußten, die Jungen haben das Erbe ihrer Väter nahezu fertig übernommen. Die Nachgeborenen umgibt Reichtum und Luxus, der sie verweichlicht, der ihnen nicht jene harte Arbeitszähigkeit geben kann, wie sie nur den aufstrebenden und ringenden Emporkömmlingen eigen ist. Wir wissen, daß die Enkel dieser Industriepioniere Gesellschaftsmenschen geworden sind, Sportsmänner, unter Umständen auch feinsinnige Kulturmenschen, aber keine Eroberernaturen. Und die Tatsache hat doch eine symptomatische

Bedeutung, daß ein Nachkomme des deutschen Kanonenkönigs Krupp in seiner Wesensart nicht in dem rauhen Boden der väterlichen Arbeit einwurzeln konnte, sondern, im Luxus verweichlicht, sein tragisches Ende fand. Gerade wenn wir in Rheinland-Westfalen die Familienchroniken der berühmtesten Unternehmerdynastien verfolgen, kann man fast auf der ganzen Linie konstatieren, daß dieses Führergeschlecht wohl noch an der Spitze steht aus Tradition, nicht aber aus Verdienst. Auch hier wechseln eben tüchtige Kräfte ab mit Mittelmäßigkeiten, und es liegt in der menschlichen Natur, daß die Söhne wohl das Erbe ihrer berühmten Väter antreten, aber nicht erwerben können.

Wohin wir auch blicken, die deutschen Unternehmer haben aus sich selbst heraus keinen entsprechenden Nachwuchs hervorbringen können. Vielmehr muß das Kapital sich für die hohen und höchsten Stellen der großen Unternehmungen nach neuen Kräften aus den unteren Schichten, nämlich aus den Kreisen der höheren Lohnarbeiter, umsehen.

Und so schließt sich auch hier wieder der Kreislauf unserer Betrachtungen: Der moderne industrielle Großbetrieb gründet sich nur auf die Lohnarbeit. Wo diese Lohnarbeit versagt, ist dem stolzen Gebilde der kapitalistischen Unternehmung die Lebensfähigkeit genommen.

Die literarische Leibgarde des Unternehmerkapitals mag sich die Finger wund schreiben, sie wird diese Tatsache nicht aus der Welt schaffen können.

Kapitalistische Wissenschaft.

Man kann den industriellen Großbetrieb mit einer Festung vergleichen. Allen Faktoren gegenüber, die dem Unternehmen schaden könnten, wird eine ununterbrochene Abwehr- und Verteidigungsstellung eingenommen.

Auf dem Warenmarkt muß geschickt disponiert werden. Die Konjunktur ist auszunutzen, profitable Preise sind anzusetzen, damit die Konkurrenz niedergerungen werden kann. Ferner ist die technisch-konstruktive Entwicklung sorgfältig zu studieren, wenn die Firma in ihrer Fabrikationstätigkeit immer auf der Höhe stehen soll. Da die Leiter der großindustriellen Werke zugleich meist tonangebend in den Arbeitgeberverbänden ihres

Industriezweiges sind, suchen sie sich laufend über die Arbeiterbewegung sowie über die schwebenden Fragen der Sozialpolitik zu informieren.

Die Unternehmer haben sich deshalb literarische Informationsquellen geschaffen, die dem Tageskampf, der internen Nachrichtenvermittlung im Betrieb und der historischen Forschung dienen sollen.

Den Einfluß der Arbeitgeber auf die bürgerliche Tagespresse hat gelegentlich der Oberscharfmacher Dr. A. Tille in einer Broschüre gekennzeichnet, die zur Bildung einer politischen Arbeitgeberpartei auffordern sollte. Er schrieb: „Um nicht zu vergessen, die Arbeitgeber sind die hauptsächlichen Erlasser von Geschäftsanzeigen in der Presse. Eine Vereinigung all dieser Arbeitgeberanzeigen auf diejenigen Blätter, welche die Arbeitgeberpartei entsprechend zu Worte kommen lassen, wird genügen, um einen gewaltigen Einfluß auf die Presse auszuüben und der neuen Partei (einer politischen Arbeitgeberpartei! D. V.) an jedem wichtigeren Orte wenigstens ein Organ zu schaffen. Damit wird ein weiterer Schritt nach vorwärts geschehen sein."

Es ist zwar eine etwas protzenhafte Art, in der die Dinge gesagt werden, aber Dr. A. Tille ist ein kundiger Mann, seiner Schilderung über die Abhängigkeit der bürgerlichen Presse von den Industriellen kann man wohl Glauben schenken.

Ähnliche Ausführungen waren in einzelnen von der Industrie unabhängigen Tagesblättern zu lesen, als im Herbst 1909 der Zentralverband deutscher Industrieller seinen Professor Ehrenberg in die Leipziger Universität hineinzuschieben versuchte. Damals wurde öffentlich das Verhältnis Ehrenbergs zum journalistischen Tagesbetrieb erörtert und festgestellt, daß die Schüler dieses Tendenzprofessors als Journalisten die bürgerliche Presse im unternehmerfreundlichen Sinne zu bearbeiten suchen. Das „Schlesische Tageblatt" machte zum Beispiel folgende interessante Enthüllung: „Alle größeren Zechen haben im Laufe der Zeit eigene Preßabteilungen eingerichtet, die früher meist mit Juristen besetzt wurden, welche sich der bergamtlichen Karriere widmen sollten, neuerdings bevorzugen sie aber junge Nationalökonomen. Diese liefern die Artikel, mit denen die Grubenverwaltungen die öffentliche Meinung für ihre Anschauungen zu gewinnen

suchen. Die jungen Nationalökonomen für die Zechen oder, wenn man will, die Stellen für die jungen Nationalökonomen vermittelt der Professor der Volkswirtschaft an der Universität Rostock, Herr Richard Ehrenberg. Er verbindet das Amt des Hochschullehrers mit dem des Stellenvermittlers." Der klingende Lohn bleibt denn auch nicht aus.*

Sucht das Unternehmertum außerhalb der Betriebe auf die Tagespresse Einfluß zu gewinnen, so sind im Betrieb selbst für die beteiligten Industriebeamten literarische Bureaus und Archive gegründet worden. Akademisch gebildete Arbeitskräfte haben diese Sammelstätten zu verwalten.

Die technische Fachpresse wird bearbeitet. Den angestellten Ingenieuren werden für ihre konstruktiven Arbeiten die neuesten Erscheinungen auf ihrem Gebiet zugänglich gemacht. Die Betriebsleiter und Werkstättenvorstände bekommen die Gewerkschaftsblätter, Zeitungsausschnitte zur Durchsicht, in denen bemerkenswerte Mitteilungen über die Gewerkschaftsbewegung am Orte usw. enthalten sind. Die kommerziellen Führer der Unternehmung, Prokuristen und Direktoren, erhalten durch Korrespondenzen, Zeitungsausschnitte usw. ihre Informationen über die Vorgänge auf der Börse, auf dem Warenmarkt, im Wirtschaftsleben. Das literarische Bureau ist das Reservoir, in dem sich die Publikationen und Berichte aus der Außenwelt sammeln, dann geht das Material zu den einzelnen Ingenieurbureaus und Direktionszimmern, um nach dem Durchlaufen der vorgeschriebenen Instanzen wieder an das literarische Bureau abgegeben zu werden. Das Archiv übernimmt später das besonders wichtige Material zur weiteren Aufbewahrung.

Oft geht der Arbeitsbereich eines solchen Archivs über den Rahmen einer Materialsammlung zur internen Nachrichtenvermittlung hinaus und wird dann zu einer Sammelstelle für wirtschaftsgeschichtliche Forschung. Unsere Unternehmer sind denn auch in neuerer Zeit mehr und mehr zur Gründung sogenannter „Wirtschaftsarchive" übergegangen. Das Projekt geht in Erfüllung, das schon im Jahre 1905 durch eine an sich sehr lesens-

* Eine ganze Sammlung von Preßstimmen, die auf jene Beziehungen zu Tageszeitungen hinweisen, zitiert Ehrenberg selbst in einer kleinen Schrift: Terrorismus in der Wirtschaftswissenschaft. Berlin 1910, Verlag Hobbing.

werte Arbeit über Wirtschaftsarchive* Dr. Armin Tille den Unternehmern zur Durchführung empfahl. Er betonte die Notwendigkeit, die einzelne Unternehmung zum Gegenstand der Wirtschaftsforschung zu machen. Er wollte ungefähr den gleichen Weg gehen wie Professor Ehrenberg mit seinen „exakten Wirtschaftsforschungen". Jede Unternehmung habe ihre besondere Entwicklung und ihre besondere Geschichte. Nur wenn man diese Einzelschicksale erforscht und dann die gemeinsamen Merkmale, die einheitlichen Entwicklungstendenzen herauszuarbeiten sucht, wird uns das Woher und Wohin kapitalistischer Erscheinungsformen erkennbar. Deshalb müßten Wirtschaftsarchive als Sammelstätten für urkundliches Material aus der Entwicklung der verschiedenen Unternehmungen gegründet werden.

Den Nutzen einer solchen kapitalistischen Geschichtsforschung, im Sinne der Unternehmerinteressen durchgeführt, haben denn auch die Arbeitgeber schnell eingesehen. Die Deutsche Arbeitgeber-Zeitung sprach einmal die Hoffnung aus, daß wir durch solche historische Untersuchungen „die Wahrheit zu Gesicht bekommen, und es wird sich unter anderem herausstellen, ob diejenigen recht haben, welche die Person des Unternehmers, seine geistige und moralische Energie in den Vordergrund stellen, oder diejenigen, welche sich entweder der nebelhaften Vorstellung allgemeiner ökonomischer Gesetze hingeben oder gar die schwielige Faust des Arbeiters zum ausschlaggebenden, zum einzig Werte schaffenden Faktor erheben möchten".

In ähnlichen Gedankengängen äußerte sich auch auf dem Internationalen Kongreß der Archivare und Bibliothekare in Brüssel (August 1910) Dr. Mathieu Schwann, selbst Leiter eines neugegründeten Wirtschaftsarchivs in Köln. Er hielt einen Vortrag über die Frage: Wie sind unsere modernen Archive für Wirtschaftsgeschichte weiter auszubilden? Aus vornehmlich zwei Gründen wurde von ihm ein gemeinsames Zusammenarbeiten aller beteiligten und interessierten Kreise empfohlen: Eine im Unternehmerinteresse durchgeführte Wirtschaftsforschung wird erstens zu einer Heldengeschichte, zweitens zu einer Schatzkammer der Erfahrung. Sie wird „zu einer lebendigen Pietät von der Arbeit unserer Väter", und „sie kann uns sagen und

* Sozialwirtschaftliche Zeitfragen. Heft 5 bis 6. Herausgeber Dr. Alexander Tille. Berlin 1905, O. Elsner.

lehren, wie man es machen soll, sie kann uns warnen, wie man es nicht machen soll".

Daß die kapitalistische Geschichtschreiberei diesen Weg gehen muß, ist nicht zufällig, sondern liegt in der Entwicklung der kapitalistischen Betriebsführung überhaupt begründet.

Wir haben schon in dem Abschnitt über „Fabrikbetriebslehre" gesehen, daß bisher die Kunst, Industriebetriebe zu führen, eine Geheimkunst gewesen ist, die sich aufbaute auf das Können und die Begabung der ersten kapitalistischen Unternehmer, die unter den neuen Wirtschaftsverhältnissen ihre Unternehmungen weiterzubilden hatten. In den heutigen Aktiengesellschaften, Trustunternehmungen muß die Leitung der Geschäfte einer Bureaukratie übergeben werden, für deren entsprechende Ausbildung und Belehrung zu sorgen ist. Die Fabrikbetriebslehre wird also von einer Geheimwissenschaft zum Unterrichtsfach, das öffentlich gelehrt werden muß.

Dann aber sucht heute der Kapitalist das intuitiv spekulative Element im geschäftlichen Handeln zurückzudrängen, um dafür eine gesetzmäßige Beherrschung aller Wirtschaftsfaktoren zu schaffen. Der Unternehmer will nicht mehr auf das Können des einzelnen angewiesen sein, sondern auch die Betriebsführung soll zu einer zwangsläufigen Arbeitsgemeinschaft werden, zu einem Arbeitsplan, in dem jeder einzelne kontrollierbar und entbehrlich ist.

Hier hat die Wirtschaftsgeschichte die Betriebslehre durch neue Erfahrungstatsachen zu bereichern, hat den heutigen Werkleiter zu lehren, wie man früher Betriebe führte, durch welche Maßnahmen man die auftauchenden Organisationsprobleme zu lösen versuchte.

Die Wirtschaftsgeschichte muß ferner im Dienste des Kapitals zu einer Heldengeschichte werden. Das großindustrielle Unternehmertum drängt zur Herrschaft, zur politischen Herrschaft. Der Kampf um die rein wirtschaftlichen Machtpositionen hatte bei den Unternehmern des alten Schlages zu sehr alle Kräfte absorbiert, als daß man sich sonderlich um das politische Geschäft kümmern konnte. Die neue Generation sucht das nachzuholen. Der alte Bueck, des Zentralverbandes deutscher Industrieller langjähriger Generalsekretär, der im letzten Jahre sich ins Privatleben zurückzog, ist als Typ eines Unternehmer-

politikers, eines politischen Agitators der Unternehmerklasse zu bezeichnen. Bueck ist in seiner Art ein Scharfmacher in Reinkultur und hat seine ganze Lebensarbeit darauf aufgebaut, die Unternehmer nicht nur wirtschaftlich zu einigen, sondern ihnen auch die Mittel politischer Machtentfaltung zu lehren. Seine Abschiedsrede vor den Delegierten des Verbandes im Dezember 1910 ist sein politisches Glaubensbekenntnis gewesen: Widerstand gegen alle Fortschritte in der sozialpolitischen Gesetzgebung, Kampf bis aufs Messer gegen die verhaßte Sozialdemokratie und die Gewerkschaften.

Das Unternehmertum braucht für seinen Interessenkampf eine Phraseologie, eine politische Phraseologie, und das Streben eines Alexander Tille, in seinem neuesten vierbändigen Opus „Berufsstandspolitik" eine auf „wissenschaftlicher Erkenntnis" aufgebaute Hetzepistel zu schreiben; das hat an sich schon eine symptomatische Bedeutung.

Allerdings kann nun unser Unternehmertum das Recht auf die Führerschaft im Wirtschaftsleben nicht erweisen. Im Gegenteil. Die These von der Bedeutung des Unternehmers im Produktionsprozeß wird durch den Lauf der kapitalistischen Entwicklung ganz von selbst erschüttert; immer klarer zeigt es sich, daß der Unternehmer im modernen Gesellschaftsbetrieb zum reinen Dividendenempfänger, zum Parasiten wird.

Die literarischen Schildknappen im Dienste der Unternehmer müssen deshalb diese Dinge umdeuteln. Sie müssen eine Idealgestalt vom Unternehmer erdichten, um dessen Notwendigkeit im Wirtschaftsleben abzuleiten. Das wird vorwiegend in der Form wirtschaftsgeschichtlicher Studien unternommen. Schulbildend hat auch hier Professor Ehrenbergs Methode gewirkt: Die kapitalistische Unternehmung ist die ureigene Schöpfung des kapitalistischen Unternehmers. Die Biographienschreiber werden zu Lobrednern kapitalistischer Unternehmertüchtigkeit und Unternehmergröße.

Die kapitalistische Geschichtschreiberei wird auch in Zukunft einen immer größeren Umfang annehmen, je mehr sich die Werkarchive und zentralen Wirtschaftsarchive füllen, je mehr strebsame Publizisten für die Verarbeitung der gesammelten Materialien angeworben werden.

Ein Beispiel, in welcher Weise die im Archiv gesammelten Urkunden, Belege usw. nachher der wirtschaftswissenschaftlichen

Forschung nutzbar gemacht werden, gibt das Krupp-Archiv, dessen Einrichtungen einmal Ehrenberg sehr instruktiv geschildert hat.* Der alte Krupp, der nach Mitteilungen seiner Biographen die Gewohnheit hatte, seine Ansichten, Einfälle, Pläne über Betriebsorganisation, konstruktive Versuchsarbeiten, Verkaufspolitik usw. in Notizbüchern niederzuschreiben, um dann daraus die Dispositionen, Verfügungen, Anweisungen an seine Beamten auszuarbeiten, schrieb einmal an seine Prokura folgenden Brief:

„12. Mai 1874.

... Was ich erstreben will, ist, daß nichts abhängig sein soll von dem Leben oder Dasein einer bestimmten Person, daß mit derselben kein Wissen und keine Funktion entweiche, daß nichts geschehe, nichts geschehen sei (von eingreifender Bedeutung), das nicht im Zentrum der Prokura bekannt sei oder mit Vorwissen und Genehmigung derselben geschehe, daß man die Vergangenheit der Fabrik sowie die wahrscheinliche Zukunft derselben im Bureau der Hauptverwaltung studieren und übersehen kann, ohne einen Sterblichen zu fragen. Blau- oder Rotbuch ist Pendant für das eine, und ein Überblick in die Zukunft wird Gelegenheit bieten zu einer Menge von Andeutungen, künftige Entwicklung und Bedürfnisse betreffend."

Was uns bei dieser Ansichtenäußerung von Krupp zunächst überraschen muß, ist die Tatsache, daß hier von einem Unternehmertyp der Gründerperiode schon ein wichtiger Organisationsgrundsatz aufgestellt wird, den unsere heutigen Unternehmer unter dem Einfluß der amerikanischen Schule sehr fleißig anzuwenden suchen. Um mit Paul Möller** zu reden, kommt es nämlich darauf an, im modernen Fabrikbetrieb „sich von bestimmten Personen unabhängig zu machen, vielmehr alles so zu regeln, daß der Verkehr sich, man möchte sagen, mechanisch abwickelt. ... Man vermeidet dadurch, daß ein Beamter vermöge seiner Erfahrung und seines Gedächtnisses unentbehrlich wird. Deshalb werden nach Möglichkeit keine mündlichen Anordnungen erteilt, sondern alles wird auf schriftlichem Wege erledigt. Der Beamte wird gewissermaßen zu einem austauschbaren Gliede des Betriebs."

---

* Thünen-Archiv, Organ für exakte Wirtschaftsforschung. Jahrgang 1908, Heft 5, Seite 695 bis 716. Jena, Verlag G. Fischer.

** Aus der amerikanischen Werkstattpraxis. Bericht über eine Studienreise an den Verein deutscher Ingenieure. Berlin 1904, J. Springer.

Hatte Krupp eine schriftliche Erforschung aller Wirtschaftsfaktoren in seinem Betrieb also schon frühzeitig als notwendig erkannt, so ist es zu einer planmäßigen Verwirklichung dieses Gedankens erst viel später gekommen. Im Jahre 1905 wurde eine geschichtliche Abteilung gegründet.

In erster Linie kam es für die Verwaltung des Kruppschen Werkes darauf an, sich selbst auf Grund authentischen Quellenmaterials ein möglichst treues Bild von der Entwicklung des Werkes im ganzen und in seinen einzelnen Zweigen zu verschaffen. Wurden die ersten Sammelarbeiten anfangs nur von einem beziehungsweise zwei Beamten — gewissermaßen rekognoszierend — im Nebenamt ausgeführt, so ist später zeitweilig dieser Mitarbeiterstab auf zwölf Personen verstärkt worden, um die notwendigen archivarischen Arbeiten bewältigen zu können.

Die Sammlung des Materials geschieht nach folgenden Gesichtspunkten:

1. Beitreibung von im Besitz der Firma und anderwärts befindlichem Quellenmaterial im Original (zum Beispiel von abgelegten Akten, Plänen, Drucksachen, Geschäftsbüchern und dergleichen des Werkes, von schriftlichem Nachlaß früherer Beamter, von im Privatbesitz befindlichen Bildern, Anzeigen, einzelnen Briefen und dergleichen).

2. Durchforschung der noch im Gebrauch befindlichen, aber doch weiter zurückreichenden Akten der zahlreichen Registraturen des Werkes nach historisch wertvollem Stoff und Festlegung desselben für das Archiv durch Abschrift, Auszug und Hinweis.

3. Sammlung mündlicher Tradition und persönlicher Erinnerungen bei den ältesten jetzigen und früheren Angehörigen des Werkes und Festlegung des Ergebnisses für das Archiv durch Niederschrift.

4. Durchforschung fremder Archive und Registraturen, sowohl privater als behördlicher, und Festlegung dort gefundener wertvoller Nachrichten durch Abschrift, Auszug oder Hinweis.

5. Durchsuchung der älteren Literatur und Festlegung wertvoller Aufsätze usw. in gleicher Weise.

Dieser so zusammengetragene Stoff wird im Archiv durchgesehen und geprüft. Sobald dabei etwas angetroffen wird, was von geschichtlicher Bedeutung zu sein scheint, wird das Schriftstück, Modell oder die Zeichnung unter einem bestimmten Stichwort registriert und für spätere Forschungsarbeiten aufbewahrt.

Natürlich ist auch hier eine Systematik notwendig geworden, eine Zusammenstellung von Stichworten, nach denen das Material registriert und abgelegt werden kann. Da diese Systematik an sich sehr interessant ist, sei sie nachfolgend wiedergegeben:

A. Die Familie Krupp.
B. Die Gußstahlfabrik Essen (Organisation und Verwaltung, Immobilien und Betriebseinrichtungen, Fabrikationszweige, Statistisches, Jahresproduktion, Arbeiterzahl und Personenstandsaufnahme, Verbrauchs- und Verkehrsstatistik, Verschiedenes).
C. Außenwerke.
D. Wirtschaftliches (Beziehungen zur Kundschaft, Finanzielles, Wirtschaftspolitik der Firma, Verschiedenes).
E. Arbeiter- und Beamtenfragen (Sozialpolitik, Arbeiterbewegung, Streiks, Löhne, Arbeitsordnungen usw.).
F. Wohlfahrtspflege für die Angehörigen und dergleichen.
G. Konkurrenz usw.
H. Verschiedenes (Unfälle, epochemachende Versuche, Erfindungen, große Aufträge, Ausstellungen usw.).

Zum Beweise, wie überaus differenziert die Unterteilung der Hauptrubriken nach und nach vorgenommen wurde, sei folgende Stichprobe angeführt:

A. Die Familie Krupp. III. Alfred Krupp:
a. Alfred Krupps Leben:
1. Verschiedenes.
b. Ehrungen:
1. Verschiedenes.
2. Titel und Orden.
3. Denkmäler.
4. Geschenke und Widmungen.
c. Reisen:
1. Verschiedenes.
d. Alfred Krupps Beziehungen und Verhalten zu
1. Verschiedenen;
2. seinen Verwandten, insbesondere seinem Sohne,
3. seinen Beamten,
4. seinen Arbeitern,
5. seiner Prokura.
6. — — — — — — — — — — — — — — —
7. — — — — — — — — — — — — — — —
8. — — — — — — — — — — — — — — —

e. Alfred Krupps besondere Betätigung
1. in verschiedener Hinsicht,
2. als Metallurge und Hüttenmann,
3. als Maschinenkonstrukteur,
4. als Geschützkonstrukteur,
5. als Baumeister,
6. als Kaufmann,
7. als Organisator,
8. als Gastfreund,
9. als Wohltäter,
10. als Kunstfreund.

f. Alfred Krupps Gemeinsinn gegenüber
1. Verschiedenen,
2. Gemeinde und Mitbürgerschaft,
3. Vereinen und Institutionen,
4. Staat (Patriotismus)
a. in verschiedener Hinsicht,
b. Gratisgeschützlieferungen an Preußen 1870.

— — — — — — — — — — — — — — — — — —
— — — — — — — — — — — — — — — — — —
— — — — — — — — — — — — — — — — — —

z. Alfred Krupps Tod und Nachrufe.

In welchem Sinne die Arbeiterfrage bei Krupp wirtschaftshistorisch gelöst wird, geht aus folgender Zusammenstellung hervor:

E. (Arbeiter- und Beamtenfragen.)
I. Verschiedenes.
II. Statistik (Anzahl, Herkunft, Konfession, Dienstdauer, Familienangehörige).
III. Lebensläufe.
IV. Kruppsche Angestelltengeschlechter.
V. Lebenshaltung der Angestellten.
VI. Intellektueller und moralischer Zustand der Angestellten.
VII. Persönliche Beziehungen zum Arbeitgeber.
VIII. Die Arbeitsverhältnisse:
a. Arbeits-(Dienst-)Vertrag;
b. Löhne (Gehälter) und sonstige Bezüge, Gratifikationen usw.;
c. Arbeitsordnung (Dienstanweisung):
1. Allgemeines;
2. Kontrolle;
3. Arbeitszeit;
4. Sonntagsruhe;
5. Urlaub.

d. Hygiene (Unfallverhütung);
e. Behandlung durch die Vorgesetzten;
f. Streitigkeiten und Beschwerden;
g. Arbeitsmarkt;
h. Einzelne Kategorien der Angestellten:
1. Lehrlingsausbildung;
2. Anforderungen an die Meister;
3. Vorbildung der Techniker und Ingenieure.

IX. Arbeiterbewegung:
a. Vorbeugende Maßnahmen;
b. Agitation;
c. Arbeitseinstellung;
d. Gegenmaßnahmen.

Man kann sich denken, daß ein „Wirtschaftshistoriker" auf Grund eines solchen vielseitigen Materials das Lebensbild eines Alfred Krupp mühelos in dem Sinne entwerfen kann, wie es von seinen Auftraggebern gewünscht wird, noch dazu, da dieses Material nur „zuverlässigen" Leuten in die Hand gegeben wird.

Das geht aus den Ausführungen des Berichterstatters im Thünen-Archiv selbst hervor. Unter den Beamten wurde nach solchen Männern gesucht, „die mit lebhaftem Interesse bereit waren, sich im Nebenamt dieser Forschungstätigkeit zu unterziehen". Wer die Mittel weiß, durch die unsere großindustriellen Werkleiter den Strebergeist ihrer Beamten aufzustacheln gewohnt sind, wird erkennen, daß eine derartig eingeleitete Forschertätigkeit für die Unternehmer nur günstige Resultate zeitigen kann. Wo sich zur Übernahme bestimmter Themen nicht geeignete Beamten fanden, sind „Kapazitäten" außerhalb des Werkes zur Mitarbeit herangezogen worden.

Von der Gründung solcher Betriebsarchive wird die Wissenschaft keine Vorteile haben können. In dieser Beziehung sind sich die Unternehmer immer gleich geblieben und werden sich auch nicht ändern, sie verstehen unter wissenschaftlicher Forschung die professorale Vertretung ihrer Unternehmerinteressen. Man braucht sich nur die neuere sozialpolitische Literatur daraufhin anzusehen. In den Monographien über industrielle Einzelunternehmungen oder ganze Industriezweige kehrt fast immer die Klage wieder, daß, wenn die Verfasser die inneren Vorgänge der Betriebe zu analysieren versuchten, die Unternehmer die Durchführung solcher Aufgaben durch Herausgabe nur

mangelhafter Informationen erschwert oder direkt unmöglich gemacht haben. Der Unternehmer verbucht eben Dinge unter dem Titel Geschäftsgeheimnis, die er nicht aus Furcht vor der Konkurrenz, sondern aus Furcht vor der öffentlichen Meinung geheim hält. So kann denn auch nur eine Tendenzwissenschaft aus den heutigen Betriebsarchiven ihre Saaten sprießen lassen. Für den Gewerkschafter aber bedeutet diese archivarische Sammlertätigkeit eine symptomatische Erscheinung, die zeigt, daß die Arbeitgeber auch hier lernen, für ihre wirtschaftliche Interessenvertretung sich einen immer größeren Apparat von Hilfsmitteln und Hilfskräften zur Verfügung zu stellen.

Bemerkenswert ist die Tatsache, daß aus den Kreisen der Arbeiterbewegung eine Gegenströmung zu dieser unternehmertreuen Geschichtschreiberei entsteht. Wir meinen die geschichtlichen Arbeiten in der Gewerkschaftsliteratur. Die einzelnen Verbände lassen sich jetzt historische Darstellungen ihrer Entwicklung schreiben. Die Gewerkschafter schildern ihre Kämpfe mit dem Unternehmertum, schildern, wie der Arbeiter durch den historischen Verlauf der industriellen Entwicklung in bestimmte Abhängigkeiten eingeschirrt wurde. Die Verfasser gewerkschaftsgeschichtlicher Arbeiten haben sich mit der vorhandenen Fachliteratur kritisch auseinanderzusetzen und dabei muß dann ganz von selbst manches Märchen der unternehmertreuen industriegeschichtlichen Forschung in die Brüche gehen.* So können auch uns die Veröffentlichungen aus den Unternehmerarchiven die Veranlassung geben, durch eigene Arbeiten das verzerrte Bild von der kapitalistischen Entwicklung im Interesse der historischen Wahrheit richtigzustellen.

* Ein neueres Beispiel dafür ist Otto Hues Geschichte der Bergarbeiter (Stuttgart 1910, Verlag J. H. W. Dietz Nachf.), von der, während diese Zeilen geschrieben wurden, der erste Band vorliegt.

Schlußbetrachtung.

Die Fabrikbetriebslehre ist die Kunst, dem modernen Industrieunternehmen eine möglichst zweckmäßige und unüberwindliche Organisationsform zu geben. In dem Daseinskampf des Wirtschaftslebens muß der industrielle Großbetrieb den mitkonkurrierenden Kleinbetrieb niederschlagen, die Einkaufs- und Verkaufsorganisation soll feinnervig den Marktttendenzen nachspüren, die Produktion ist rationell zu gestalten. Nach verschiedenen Richtungen hin muß also die Industrieunternehmung sorgsam verankert werden.

Wir haben uns in vorliegender Schrift nur mit einem Teil dieser Fragen beschäftigt, nämlich mit den Verteidigungsmitteln, die im Kampfe gegen die Arbeiterschaft angewendet werden. Der Produktionsprozeß hat sich uns als eine kunstvoll durchgeführte Arbeitsweise dargestellt, in welcher der Arbeiter als individuelle Arbeitskraft immer leichter entbehrlich zu machen gesucht wird. Dem Industrialismus sind hier ganz neue und eigenartige Probleme gestellt worden, und er hat versuchen müssen, diese zu lösen.

Jede Kunst der Organisation besteht darin, die Grenze zu finden, die von der erfolgreichen Verwendung der Kräfte zur Vergeudung und Zersplitterung, zur Schwerfälligkeit und Unfruchtbarkeit hinüberführt.

Auch für die Industriepraxis und für das gewerkschaftliche Leben ergibt sich eine ähnliche Problemstellung. Hier wie dort sind es Massenkörper, die wuchtig in ihrer Gesamtwirkung, schmiegsam in ihren Einzelteilen sein müssen.

Dabei zeigen sich in der gewerkschaftlichen Organisation noch besondere Schwierigkeiten. Die Industrieunternehmung ist nicht nur in ihrer Grundform zentralistisch aufgebaut, sondern wird auch absolutistisch geleitet. Der Arbeitnehmer als Mensch ist nur Werkzeug, ohne Persönlichkeitswert. Von den paar leitenden Männern wird der ganze Arbeitsplan entworfen, die übrigen Arbeitnehmer, ob Handarbeiter oder Kopfarbeiter, werden in

Arbeitsbeziehungen eingefügt, auf deren Gestaltung sie keinen Einfluß haben. Die Arbeitsgemeinschaft im Industriebetrieb ist ein Arbeitszwang, die Zentralisation und das, was der Unternehmer „Disziplin" nennt, werden durch ein autokratisches Regiment möglich gemacht.

Auch im Gewerkschaftsleben ist die Notwendigkeit zur Zentralisation gegeben, aber nicht durch Autokratie, sondern durch Demokratie.

Die Gewerkschaftsbewegung ist nur möglich durch die opferfreudige Mitarbeit der Einzelmenschen. Mit voller Hingabe müssen die Massen an den Vorgängen des Gemeinsamkeitslebens teilnehmen. Hier ist die Organisation nicht das Werk von einigen leitenden Köpfen, sondern die Gesamtheit, die Massen selbst haben in gemeinsamer Arbeit und freier Tätigkeit sich diesen Bau aufgerichtet. Nur aus der Demokratie, aus dem Mitbestimmungsrecht und doch zugleich dem Verantwortlichkeitsgefühl eines jeden Mitglieds heraus entstehen in der Gesamtwirkung des Gewerkschaftslebens jene unüberwindlichen Kräfte, die in einem Kampfe mit dem heutigen Unternehmertum notwendig sind. Eine teilnahmlose, uninteressierte Anhängerschaft ist der Feind einer jeden fruchtbaren und erfolgreichen Aktion im politischen wie auch im gewerkschaftlichen Flügel der Arbeiterbewegung.

Demgegenüber steht die Notwendigkeit, und hier besonders in den Gewerkschaften, den gewaltigen Heereskörpern eine leichte Beweglichkeit zu geben. Der Gewerkschaftskampf ist heute komplizierter geworden wie in früheren Zeiten, er macht eine verfeinerte Strategie notwendig, ein Abwägen aller Faktoren im eigenen und gegnerischen Lager, eine intimere Kenntnis der Situation im wirtschaftlichen und politischen Leben, um auch immer erfolgreich zur rechten Stunde mit Aktionen eingreifen zu können.

Verhältnismäßig einfach lagen die Dinge in den Anfängen der modernen Gewerkschaftsbewegung. Zuerst waren es Guerillakriege, Einzelkämpfe mit örtlich abgegrenztem Geltungsbereich. Die Arbeiterschaft einer Fabrik stand einem einzelnen Unternehmer gegenüber. Die Situation war oft verhältnismäßig günstig für die Arbeiter. Konnte der Betrieb stillgelegt werden, so suchte die Konkurrenz die unerledigten Aufträge an sich zu

ziehen. Der Unternehmer stand also zwischen zwei Feuern, ein Nachgeben gegenüber der Arbeiterschaft war deshalb oft für ihn das kleinere Übel.

Das hat sich jetzt fast vollständig geändert. Die Arbeiter sind nicht mehr allein organisatorisch zusammengeschlossen, sondern auch bei den Unternehmern hat sich das Solidaritätsgefühl stärker entwickelt. Der Unternehmerverband ist für den Unternehmer von der gleichen Bedeutung wie für den Arbeiter die Gewerkschaft. Alle Auseinandersetzungen, aus lokalen Differenzen herausgeboren, werden zu prinzipiell wichtigen Machtfragen auf der ganzen Linie. Die Zentralisation zeigt hier ihre Konsequenzen, sie verlangt in bestimmten Fällen Unterordnung der Einzelteile dem Gesamtinteresse. Dadurch, daß eine lokale Auseinandersetzung sofort zur Machtfrage für die gesamte Organisation wird, ergeben sich jene Konflikte zwischen Zentralleitung und Lokalverwaltung, deren Wiederholung und Verschärfung wir im Interesse der Arbeiterbewegung nicht wünschen können.

So haben sich die heutigen Gewerkschaftskämpfe in ihrer Stoßkraft und in ihren Wirkungen verschärft, in ihren Mitteln aber verfeinert. An die gewerkschaftliche Führerschaft, an ihr Wissen und Können werden immer höhere Ansprüche gestellt. Denn nicht alle Fragen lassen sich eingehend und sachgemäß im Versammlungssaal erörtern und zur Entscheidung bringen. Es gibt Dinge, die im stillen Beratungszimmer „außer Hörweite des Gegners" zu besprechen sind. Es gibt also Entscheidungen, die die Massen ihren Vertrauensleuten überlassen müssen.

Wie aber ist dieser scheinbare Widerspruch zwischen Führerschaft und Demokratie zu lösen? Nicht mit Unrecht ist gerade diese Frage von der Partei- und Gewerkschaftspresse in letzter Zeit wieder neu aufgerollt worden, weil sie sich von selbst ergeben hat, weil sie herausgeboren wurde aus den Veränderungen in der Wesensart der heutigen wirtschaftlichen Auseinandersetzungen. Wie die Industriefestung ihre Stärke aus der jeweiligen besten Betriebsstruktur gewinnt, so der Gewerkschaftsverband aus der entsprechenden Organisationsstruktur. Deshalb muß ein möglichst zweckmäßiges Gegenseitigkeitsverhältnis geschaffen werden, das zwangsläufig die Rechte und Pflichten

der Mitglieder zu ihren Vertrauensleuten und ebenso umgekehrt regelt.

Diese Fragen werden voraussichtlich schon in den nächsten großen Gewerkschaftskämpfen eine Rolle spielen. Wir haben versucht, aus den neueren Vorgängen der Industriepraxis zu berichten, vielleicht kann unsere Darstellung dazu dienen, manche Erscheinungen des Industrielebens verständlicher zu machen und so für dieses und jenes Gewerkschaftsproblem neue Gesichtspunkte in den Kreis der Erörterung zu ziehen.

Hamburg
Buch Nr. 208