

Kapferer, Clodwig

Article — Digitized Version

Betriebswirtschaftliche Voraussetzungen zur Steigerung des deutschen Exports

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Kapferer, Clodwig (1951) : Betriebswirtschaftliche Voraussetzungen zur Steigerung des deutschen Exports, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 31, Iss. 10, pp. 17-23

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/131393>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

ABHANDLUNGEN

Betriebswirtschaftliche Voraussetzungen zur Steigerung des deutschen Exports*)

Dr. Clodwig Kapferer, Hamburg

Es ist sehr an der Zeit, Überlegungen über Leistungssteigerung und Kostensenkung gerade auf dem Gebiet des Exports anzustellen, der gegenwärtig unter sich sehr widersprechenden Voraussetzungen arbeiten muß. Solange die westliche Welt rüstet, sind die Aussichten für die deutsche Ausfuhr günstig. Andererseits stehen der Produktionserhöhung für Export bei uns die bekannten Engpässe Kohle und Eisen entgegen. Um so größere Sorgfalt müssen wir auf die rationelle Gestaltung unseres Auslandsabsatzes verwenden.

Wenn ich versuchen will, einige Vorschläge zur Rationalisierung unserer Ausfuhr zu machen, so darf ich vorher mit wenigen Worten meine Auffassung über das Verhältnis von Exportförderung und Wirtschaftspolitik darlegen. Der Betriebswirt macht nicht Politik, sondern handelt in dem Rahmen, den ihm die Politik baut. Er gleicht daher seine Exportförderung der jeweiligen Wirtschaftspolitik an. Dies bedeutet, daß er in einer gelenkten Wirtschaft ganz andere Maßnahmen ergreifen wird als in der Marktwirtschaft. Während dort Gemeinschaftshandlungen im Vordergrund stehen, ist in der Marktwirtschaft die individuelle Handlung des Einzelnen Trägerin der Exportförderung. Der Einfachheit halber benutze ich den Ausdruck „Exporteur“ in meinen Ausführungen, meine damit aber jeden exportierenden Betrieb, gleich ob es sich um ein Exporthandelshaus oder um ein Produktionsunternehmen handelt.

UNZULÄNGLICHE MARKTERKENNTNISSE DES EXPORTEURS

Wenn man den Absatzdispositionen unserer Exporteure nachgeht, so ist festzustellen, daß ihre Kenntnis der Marktverhältnisse wenig erschöpfend ist. Zur Kenntnis eines Marktes gehört das Studium der Käuferwünsche, sowohl ihrer qualitativen Anforderungen an die Ware als auch ihre quantitative Nachfrage. Ferner gehört dazu eine gute Vorstellung von den Wettbewerbsverhältnissen und den für den Absatz zur Verfügung stehenden Mitteln. Um diese Kenntnisse zu erlangen, stehen uns Sekundär- und Primär-Mittel zur Verfügung. Unter Sekundär-Mittel fallen alle Enquêtes, Volks-, Berufs- und Betriebszählungen und statistische Veröffentlichungen über Erzeugung, Verteilung und Verbrauch; über Löhne und Preise, über Transportmittel und Transportwege; über Binnen- und Außenhandel, Groß- und Kleinhandel, Verkäufer und Käufer; ferner fallen darunter alle Monographien und Statistiken über Länder, Roh-

stoffe und Waren; Konsulats-, Handelskammer- und Verbandsberichte; Firmen- und Personenadreßbücher. Auch der Anzeigenteil der ausländischen Zeitungen und Zeitschriften ist eine höchst aufschlußreiche Quelle zur Erforschung der Verbrauchsgewohnheiten und Marktverhältnisse. Wer diese Quelle auszuwerten und die Zusammenhänge zu sehen versteht, hat lebendiges Material in der Hand und ist bereits einen großen Schritt vorangekommen. Ich möchte hierzu bemerken, daß nach meiner Erfahrung nur sehr wenige Exporteure hiernach verfahren und daß sie sich daher viele Chancen entgehen lassen. Hätten sie hiernach gehandelt, so wären ihnen manche Enttäuschungen und finanzielle Aufwendungen erspart geblieben.

Die Fragen, die nach der Auswertung des Sekundär-Materials noch offenbleiben, um mit der letzten Eindringlichkeit einen Markt zu durchschauen, müssen durch eine unmittelbare, auf dem Markt vorgenommene Primärerhebung beantwortet werden. Die Verfahren, die hierfür zur Verfügung stehen, sind der statistischen Stichprobenzählung entlehnt. In der Marktforschung im Ausland gelangen mit Hinblick auf die Kosten im allgemeinen nur die einfacheren Verfahren zur Anwendung. Der einfachste Weg ist der, daß für eine Befragung nur eine kleine Anzahl von Einzelfällen aus der Gesamtheit herausgegriffen wird, die in ihren wesentlichen Eigenschaften für das durchschnittliche Bild aller typisch sein muß. Für den Befrager liegt die Schwierigkeit darin, die wirklichen Repräsentanten der jeweiligen Gruppe herauszufinden und sich in ihrer Vorstellung vom richtigen Typus nicht zu irren. Die Befrager dürfen diese Erhebung auch nicht auf freiwillige Beiträge stützen, ein Weg, den die Exporteure meistens gehen, indem sie sich auf die Informationen ihrer Kunden und Vertreter verlassen. Vielmehr müssen sie einen vorher bestimmten Kreis einer intensiven Befragungsweise auf Grund wohl abgewogener Fragen unterziehen.

Ebenso wichtig wie die Erforschung der Marktstruktur einer Ware ist die fortlaufende Beobachtung der Marktveränderungen, die weitgehend unter Zuhilfenahme von Sekundär-Quellen durchgeführt werden kann. Die laufende Beobachtung verhilft dazu, Veränderungen frühzeitig genug wahrzunehmen. Der Exporteur kann beispielsweise bei rückgängiger Konjunktur von einem Markt früh genug zurücktreten und seine Kräfte einem aufsteigenden anderen Markt zuwenden. Er verschafft sich hierdurch die Aussicht auf gleichmäßigere Beschäftigung und beugt Risiken vor.

*) Als Vortrag am 7. 10. 1951 auf der Festsitzung des 5. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages in Berlin gehalten.

Die Kontrolle darüber, ob der Exporteur die Ergebnisse seiner Marktbeobachtung optimal wahrgenommen hat, erhält er dann dadurch, daß er seine nach einzelnen Artikeln, Kundenarten, Vertreterbezirken und erzielten Preisen unterteilte Verkaufsstatistik zu den Daten des ganzen Marktes in Beziehung setzt und überwacht, ob seine Stellung am Markt eine aufsteigende oder absteigende Tendenz zeigt.

FEHLEN TECHNISCHER PLANUNGS- UND BERATUNGSSTELLEN
Überall in der Welt herrscht das Streben nach politischer und wirtschaftlicher Emanzipation. Die nationalstaatlichen Wirtschaftspläne werden in den kommenden Jahren Umfang und Richtung der Wirtschaftsbewegungen in der gesamten Welt entscheidend beeinflussen und aller Voraussicht nach so bedeutsame Strukturveränderungen verursachen, daß demgegenüber alle aus den Erfahrungen der Vergangenheit ableitbaren Entwicklungstendenzen und Prognosen nur von sekundärer Bedeutung sein werden. Rohstoffknappheit und hohe Preise für Rohstoffe, aber auch ein keimendes Weltbewusstsein haben das Verhalten der Industriestaaten verändert. Nicht nur legen sie der Emanzipation keine Hindernisse mehr in den Weg, im Gegenteil: sie fördern diese Bestrebungen und leisten finanziellen und technischen Beistand.

Ausländische technische Planungs- und Beratungskommissionen und Ingenieure durchforschen gegenwärtig die entlegensten Gebiete, um wirtschaftlich realisierbare Projekte aufzuspüren. Obwohl die jungen Länder und manche Kolonialverwaltungen bei der Durchführung ihrer Industrialisierungsabsichten auf die ausländische finanzielle Hilfe nicht verzichten können, sehen manche von ihnen dem Eindringen von ausländischem, z. B. amerikanischem, Kapital mit Sorge entgegen. Man ist daher nicht abgeneigt, die deutschen Vorschläge zur wirtschaftlichen Hilfeleistung anzunehmen. Interessieren wir uns aber dafür, dann müssen wir die entsprechenden Schritte sofort unternehmen; denn wer die erste Produktionsstätte erbaut, erhält auch die folgenden Aufträge. Es ist dringend geraten, daß wir in dieser Hinsicht eine großzügige und weitsichtige Politik betreiben, denn gerade wir haben in unseren Ostflüchtlingen ein Reservoir an Facharbeitern. Da deutsche technische Unternehmungen sich nicht genug um die Übernahme von Arbeiten im Rahmen der industriellen Erschließung kümmern, wandern heute deutsche Facharbeiter mit ausländischen Firmen aus, wodurch uns wertvolle Möglichkeiten der eigenen Exportausweitung verloren gehen.

Der Ruf der deutschen Technik im Ausland und die Meinung vom Können deutscher Ingenieure sind uns über den Krieg hinaus erhalten geblieben, und es liegt daher durchaus im Bereich des Möglichen, daß Deutschland auf den Gebieten, auf denen es größere industrielle Erfahrungen besitzt, zur Planung und Leitung ausländischer Anlagen herangezogen werden kann. Von wenigen, allerdings hervorragenden Ausnahmefällen abgesehen, stößt das Ausland auf der

Suche nach technischen Beratungsfirmen überall in der Welt auf anglo-sächsische Unternehmen. Uns fehlt es an solchen Unternehmen, die einen oder mehrere Zweige des Ingenieurberufes ausüben, die Entwurfsarbeiten selber anfertigen, die Überwachung der Bauarbeiten selber in die Hand nehmen und über das erforderliche Montagepersonal verfügen. Die Ingenieure sagen, es fehle ihnen am nötigen Kapital, um die außerordentlich hohen Vorbereitungskosten tragen zu können, die mit jedem einzelnen Geschäft namentlich im Ausland verbunden sind. Man ist heute bei uns geneigt, wenn man zu einer Neuerung aufruft, den Staat einzuschalten und ihn vorzuschieben. In diesem Fall halte ich diesen Weg für nicht angebracht. Es handelt sich bei der in Rede stehenden Tätigkeit um eine Aufgabe, die echte unternehmerische Einstellung verlangt. Wer diese besitzt, weiß sich selber zu helfen. Die deutsche Gesellschaftsform der Kommanditgesellschaft gibt einen geeigneten Boden ab, um Kapitalinteressenten mit technischen Fachkräften in einer Unternehmung zu gemeinschaftlichem Wirken zusammenzuführen. Das Planungs- und Beratungsunternehmen ist auch ein guter Devisenbringer, denn für die Anlagen, die es im Ausland errichtet und wofür es auch die Materialien liefert, erhält es auch noch ein Beratungshonorar, so daß sich der Gewinn aus der Materiallieferung entsprechend erhöht.

Die früher vorherrschende Auffassung, es sei dem eigenen Export abträglich, die ausländische Industrialisierung zu fördern, ist überholt. Die Industrialisierung der ehemaligen Abnehmerländer führt vielmehr zu ihrer stärkeren Eingliederung in die Weltwirtschaft und infolgedessen zu einer Erhöhung des Warenaustausches in der Welt. Die Richtigkeit dieser Behauptung wird durch die statistischen Ergebnisse des Welthandels belegt. Das Volumen der Welthandelsumsätze lag im Jahre 1950 31% höher als im Jahresdurchschnitt der letzten 5 Vorkriegsjahre¹⁾. Diese prozentuale Zunahme des Welthandels ist fast doppelt so groß gewesen wie die Vermehrung der Weltbevölkerung.

MANGEL AN GEEIGNETEN GESCHÄFTSVERBINDUNGEN

Ebenso wichtig wie der richtige Markt ist für den Absatz einer Ware die Wahl der Geschäftspartner. Dieses kann ich aus eigener Erfahrung bestätigen, denn was ich in dieser Beziehung selbst in vier Kontinenten erlebt und erfahren habe, ist so ernst, daß ich es nicht ausdrücklich genug betonen kann. Selbst jahrzehntelange Geschäftsverbindungen, von denen

¹⁾ Die Berechnung fußt auf den Welthandels- und Weltausfuhrangaben des Statistischen Jahrbuchs für das Deutsche Reich sowie des 21. Jahresberichtes der Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) vom 11. Juni 1951 (S. 94/95). Der Welthandelsumsatz ist im Statistischen Jahrbuch auch auf Preisbasis 1913 (Volumen) errechnet worden; der BIZ-Bericht bringt Umsatzwerte für die Jahre 1928, 1938 und 1946 bis 1950, außerdem Indexzahlen der Weltausfuhr auf Preisbasis 1937/38 für Wert, Einheitswert und Volumen, und zwar für die Jahre 1946 bis 1950.

Auf Grund dieser Angaben wurde die Steigerung des Außenhandelsvolumens, die von der BIZ auf Basis 1937/38 mit 18% berechnet wurde, auf die Basis 1934/38 bezogen. In diesem Zeitraum lagen sowohl das durchschnittliche Außenhandelspreisniveau (um 5,7%) als auch die Außenhandelsumsätze (42,0 Mrd. \$) niedriger als 1937/38, so daß sich bis 1950 auf dieser Basis eine Preissteigerung nicht um 97% (BIZ), sondern um 109% errechnet und eine Erhöhung des Weltausfuhrvolumens nicht um 18%, sondern um 31%.

man im Inland meinte, sie seien erstklassig, stellten sich teils als unzulänglich und teils sogar als unfair heraus. Ich will nur eines von vielen Beispielen in Kürze skizzieren.

Eine deutsche Fabrik für Buchbinder- und Kartonagepapier hatte in einem südamerikanischen Markt einen Vertreter, der sie über Jahrzehnte hinaus zufriedengestellt hatte, dessen Absatzerfolge aber nachließen. Die Auskünfte, die dieses Unternehmen über den Vertreter im jährlichen Turnus einzog, lauteten gleichbleibend günstig. Der Vertreter wurde als der Beste seines Faches im Lande bezeichnet. Was stellte sich aber heraus? Er war zwar finanziell und nach seinen Umsätzen der beste Vertreter, nur hatte er sein Vertretungsprogramm auf Zeitungsdruckpapier erweitert. Die Entgegennahme von Aufträgen hierfür war für ihn leichter und rentabler als das mühsame Kleingeschäft mit Buchbinder- und Kartonagepapieren. Sein Verhalten gegenüber der ursprünglichen Kundschaft war snobistisch geworden. Als das erkannt und der Vertreter gewechselt worden war, stellten sich die früheren Umsätze bald wieder ein.

An dieses Beispiel anknüpfend ist zu sagen, daß der Adressennachweis als eine höchst bedeutsame und verantwortungsvolle Aufgabe angesehen werden muß. Dem wird in Wirklichkeit aber nicht Rechnung getragen. Bei unseren früheren Konsulaten wurden hiermit untergeordnete Kräfte beauftragt, die Abteilungsleitung bestand aus jungen Konsulatssekretären, die zumeist erst ins Land versetzt worden waren. Bei anderen Stellen war und ist es auch heute noch nicht viel besser bestellt.

Ein Wandel kann in dieser Hinsicht nur dann eintreten, wenn eine radikale Änderung in der Wertschätzung dieser beruflichen Aufgabe Platz greift. Demjenigen, der sich der Lösung dieser Aufgabe mit Liebe und Verständnis zuwendet, hinter jeder Adresse den lebendigen wirtschaftlichen Zusammenhang zu sehen versteht, das Für und Wider einer Geschäftsverbindung abzuwägen weiß und unter Vorgesetzten arbeitet, die den Nachweis von Geschäftsverbindungen als die elementare Aufgabe unserer Exportförderung ansehen, gebührt eine Stellung von Rang und Ansehen.

SCHWIERIGKEIT RICHTIGER PREISSTELLUNG

Jeder Exporteur ist von Haus aus bemüht, den ihm höchst möglich scheinenden Preis für seine Ware zu erzielen. Im Interesse unserer Volkswirtschaft ist das Festhalten an diesem Grundsatz geboten. Die Wirklichkeit sieht aber vielfach anders aus.

Manchen Firmen bereitet die Preisstellung auf ausländischen Absatzmärkten erhebliche Schwierigkeiten, denn jeder Auslandsmarkt ist verschieden, und jeder Markt hat einen anderen Preis. Häufig besitzen unsere Exporteure nur vage Angaben über den Stand der ausländischen Marktpreise und Handelsspannen. Der Einwand eines ausländischen Vertreters, ein Wettbewerber biete billiger an, gibt oft Anlaß zu Preissenkungen, die sich häufig bei näherer Untersuchung als unnötig oder gar als unzweckmäßig erweisen. Handelt es sich um die Erschließung neuer

Absatzmärkte, so ist die Ratlosigkeit besonders groß. Daher gilt in der Marktwirtschaft das Informationsbedürfnis über das Ausland in erster Linie dem Preis. Die überwiegende Zahl der Absatzmärkte, insbesondere die der Fertigerzeugnisse, zeichnen sich aus durch geringe Überschaubarkeit infolge weitgehender Differenzierung in Qualität und Aufmachung der Ware sowie in den Vertriebsformen. Sollen daher die Preisermittlungen den praktischen Erfordernissen des Exporteurs gerecht werden, so sind zwei Forderungen zu stellen:

1. die Information muß zuverlässig und aktuell sein;
2. die Preisnachricht muß für die Dispositionen des Exporteurs verwertbar sein, d. h. sie muß sich auf solche Waren beziehen, die sowohl in Qualität und Aufmachung als auch in der Vertriebsphäre mit denjenigen des Exporteurs vergleichbar sind.

Die Problematik liegt mithin in der Ermittlung von vergleichbaren Auslandspreisen für eine Vielzahl von Fertigerzeugnissen. Damit erwächst die Frage, welche Informationsquellen uns über Preise Auskunft geben, in wieweit diese unser Informationsbedürfnis decken und welche Wege einzuschlagen sind, um die noch bestehenden Lücken auszufüllen. Die verfügbaren Informationsmöglichkeiten lassen sich folgendermaßen gliedern:

aus Handelsstatistiken errechenbare Durchschnittspreise, die jedoch nur wenige Warenbereiche umfassen;

aus Berichten über Großhandelspreise;

Verbraucherendpreise aus Katalogen des Einzelhandels oder aus Anzeigen in der Tages- und Zeitschriftenpresse;

aus Angaben über Kostendaten, wie z. B. Frachten, Zölle, Nebenkosten etc.

Letztere haben jedoch dann, wenn handels- und währungspolitische Maßnahmen den Absatzmarkt abschirmen, nur einen geringen Aussagewert.

Auslandspreise, gleich welcher Handelsstufe, und Kostendaten, die den Exporteur in den Stand setzen, die für seine Erzeugnisse erreichbare Preishöhe zu kalkulieren, sind Bausteine für Auslandspreisspiegel, die von den Märkten her aufzustellen sind. Die Exportpraxis hat mit Endverbraucherpreisen bisher nicht viel anfangen können, dennoch bieten diese Daten wertvolles Material für einen Preisvergleich, weil sie leichter und zuverlässiger als Fob- oder Cif-Preise zu ermitteln sind und die im Ausland üblichen Handelsspannen, Zollbelastungen usw. verhältnismäßig leicht in Erfahrung gebracht werden können. Hat man auf diesem Wege erst einmal für eine Anzahl Waren eine Vergleichsbasis geschaffen, so ergeben sich zumindest Rückschlüsse auf das Preisniveau vieler anderer Waren.

In den Fällen, in denen auch diese Informationsmöglichkeiten nicht zum Ziele führen, verbleibt nur ein Ausweg. Da es nicht angängig ist, unsere Konsulate und sonstigen deutschen Stellen im Ausland mit Preisermittlungen über alle Waren zu belästigen, weil ihnen dann diese Arbeit über den Kopf wächst und außerdem die Gefahr besteht, daß ihre Tätigkeit

im Gastland durch zu häufige oder zu delikate Ermittlungen sie in Miskredit bringt, sollen sie sich von vornherein nur mit der Ermittlung von Preisen für jeweilige Standardtypen der einzelnen Fachzweige befassen. Jede Branche hat einige solcher Standardtypen. Im allgemeinen handelt es sich dabei um die am Markt am meisten gefragte, aber auch am meisten ausgehandelte Ware, von der man in der Branche spricht und deren Preis daher kein großes Geheimnis bedeutet, so daß deren Ermittlung mit nicht allzu großem Aufwand möglich ist. Sie kann jedoch dem Exporteur eine Grundlage für seine Preispolitik bieten, auch wenn er seine Ware in anderer Qualität, anderer Aufmachung oder anderer Vertriebsform anbietet. So viel kann man als Aufgabenstellung unseren Konsulaten zumuten, denn die Aufgabe ist jetzt nicht mehr zu schwer gestellt, und niemand sage, sie sei nicht lösbar. Uns in der Heimat ist jedenfalls mit solchen vereinfachten, aber präzisen Ermittlungen viel geholfen.

SICHERUNG DES EXPORTEURS VOR VERLUSTEN

Bei allen Verkäufen im Ausland ergibt sich die Frage, wie sich der Exporteur vorbeugend vor Verlusten sichern kann. Naheliegender wäre die Vereinbarung deutschen Rechts im Kaufvertrag. Da die ausländischen Gerichte Vereinbarungen, die auf der Grundlage des deutschen Rechts gemacht sind, in den meisten Fällen aber nicht anerkennen, kann sich der Exporteur nur durch Anwendung der Rechtsbegriffe des jeweiligen ausländischen Rechtssystems schützen. Ich möchte hierzu einige Beispiele anführen:

Im Inlandsgeschäft schützen sich unsere Geschäftsleute durch vorgedruckte Lieferungsbedingungen, im Auslandsgeschäft erlangen diese im allgemeinen erst Rechtsgültigkeit, wenn die Unterschrift des Käufers nachgewiesen werden kann. Weiterhin kann dort für einzelne Verträge, für die hier eine formlose Abmachung ausreichen würde, die notarielle Beurkundung vorgeschrieben sein. Ein Exporteur, der sich bei einer Lieferung ins Ausland durch Eigentumsvorbehalt sichern will, muß bedenken, daß dieses Rechtsmittel nicht überall Gültigkeit besitzt. Der Eigentumsvorbehalt gilt z. B. auch nach englischem Recht, nicht aber im Konkursfall des Käufers; nach amerikanischem Recht bedarf der Eigentumsvorbehalt einer Registrierung bei den Bezirksgerichten der einzelnen Bundesstaaten; und im französischen Rechtssystem gilt der Eigentumsvorbehalt überhaupt nicht, weil dort die Stellung des Verkäufers eine stärkere als bei uns ist. Im übrigen kann der Eigentumsvorbehalt in Frankreich und in einer Reihe von anderen Ländern durch einen Mietvertrag mit Anrechnung der Miete auf den Kaufpreis ersetzt werden. Im Überseegegeschäfte erleiden unsere Exporteure häufig Verluste bei Reklamationen seitens der Abnehmer, weil die Kaufverträge keine Arbitrage-Klausel enthielten.

Ein besonders betrübliches Kapitel bilden die Schädigungen aus veruntreuten Konsignationslagern. Mancher Exporteur lehnt es heute ab, Konsignationslager im Ausland einzurichten, obwohl er ihre Zweck-

mäßigkeit für die raschere Durchdringung eines Absatzmarktes und im Interesse der Erzielung höherer Verkaufspreise einsieht. Da frage ich mich nur, warum schützt sich der Exporteur nicht in seinen Verträgen durch den Anspruch auf Lagerprüfung durch eine Mittelsperson, die er für diese Aufgabe bestimmt?

Die Prüfungen betreffen je nach den Umständen: zahlenmäßige Feststellung des Bestandes nach Stücken, Gewicht und sonstigen gangbaren Bezeichnungen;

Revision der Bücher nach Zu- und Abgang;

Berücksichtigung der etwa eingetretenen Qualitätsverminderung der Lagerbestände;

Kontrolle des erzielten Verkaufspreises und Vergleich mit dem Marktpreis;

Überwachung der Abrechnungstermine, Form der Überweisung, Einhaltung der Zahlungsbedingungen, Überwachung des Kontos bei der Bank, usw.;

Nachprüfung der Ausgaben für Feuerversicherung, Zoll, Fracht, usw.

Verträge solchen Inhalts lassen sich vor Errichtung eines Konsignationslagers unschwer durchsetzen; sind aber Verluste eingetreten und will man dann dem Käufer mit solchen Maßnahmen kommen, stößt man begreiflicherweise auf dessen Widerstand.

NACHWUCHSMANGEL IM EXPORT

Die Mängel, von denen ich bisher gesprochen habe, rühren zum Teil daher, daß bei uns keine systematische Ausbildung der Nachwuchskräfte für den Export stattfindet. Früher, als noch das Handelsgeschäft überwog, mag es ausgereicht haben, wenn der junge Exportkaufmann seine Erfahrung auf empirischem Weg sammelte. Seitdem der technische Export solchen Boden gewonnen hat und die Außenhandelsgesetzgebung in jedem Land zur Geheimwissenschaft geworden ist, kann die bisherige Ausbildungsweise nicht mehr genügen. Andere Staaten haben diese Entwicklung schon lange erkannt und ihr Rechnung getragen, indem sie den Nachwuchs in besonderen Bildungsstätten auf die Aufgaben des Exportes vorbereiteten.

Ich erinnere als ein markantes Beispiel an die Exportakademie in Wien, die jetzige Hochschule für Welthandel. Auch bei uns hat es an den verschiedensten Versuchen hierzu nicht gefehlt. Doch ist es interessant, einmal zu untersuchen, warum sie teils gescheitert und teils im Sande verlaufen sind. Man versucht in mancherlei Abendkursen, Exportkenntnisse zu vermitteln. Sie reichen einerseits für eine eindringliche Unterweisung des Nachwuchses heute keineswegs aus, andererseits, wo es sich vielleicht nicht einmal nur um Abendkurse handelt, ist meistens der Standort falsch gewählt. Schon vor dem Kriege haben Außenhandelsschulen, die in binnenländischen Industriepätzen errichtet wurden, keine lange Lebensdauer gehabt. Meines Erachtens ist nur ein Platz, an dem ein Exportklima herrscht, wo das Exportgeschäft im Wirtschaftsleben dominiert, wo sich Außenhandelsvereinigungen, auslandswissenschaftliche Institute und Bibliotheken befinden, geeignet, eine Außenhan-

delsschule zu beheimaten. Warum haben wir keine derartigen Einrichtungen in den großen Hansestädten? Hierfür gibt es nur eine soziologische Erklärung. In den Hansestädten beherrscht das Außenhandelshaus das Feld. Dieses zieht seine Fachkräfte selber vom Lehrling aus groß. Der Händler zieht den empirischen Weg der Ausbildung immer noch vor, während die Industrie von der Technik her eine Forschung und Lehre gewohnt ist. Um eine Außenhandelschule von Niveau, der wir dringend bedürfen, Wirklichkeit werden zu lassen, kann die Initiative einzig und allein von der Bundesregierung ausgehen. Denn diejenigen, die diese Bildungsstätte wünschen, sitzen am falschen Standort, und diejenigen, die den Standort haben, bedürfen dieser Schule nicht und sind verständlicherweise auch nicht bereit, allein mit ihren Mitteln eine solche zu finanzieren. Da es aber im deutschen Interesse liegt, daß ein tüchtiger Nachwuchs herangezogen wird, handelt es sich hierbei um eine volkswirtschaftlich dringend notwendige Aufgabe der Bundesregierung.

DREI FORDERUNGEN

Die sich aus diesen Ausführungen ergebenden Folgerungen lassen sich in drei Aufforderungen, an die Wissenschaft, an die Exporteure und an die Regierung zusammenfassen.

Die Betriebswirtschaft, als der Zweig der Geisteswissenschaften, der die Verantwortung für unseren Nachwuchs trägt, rufe ich auf, den Problemen des Außenhandels ihr volles Forschungsinteresse zuzuwenden, woran es in Deutschland bislang mangelte. Die Außenhandelslehre ist in ihren Anfängen stecken geblieben. Wenn die Betriebswirtschaft diese Aufgabe zu ihrem Anliegen machen wird, wenn sie insbesondere sich mit der gleichen Liebe und Gründlichkeit den Außenhandelsproblemen wie seinerzeit der betriebswirtschaftlichen Kostengestaltung und Finanzierung, wo sie sich den angesehenen Berufsstand der Wirtschaftsprüfer schuf, widmet, dann werden ersprießliche Ergebnisse auch auf dem Gebiet der Außenhandelslehre nicht ausbleiben, so wie es in den angelsächsischen Hochschulen der Fall ist, wo ihr seit Jahr und Tag Vorrangstellung zugemessen wird. Mit Recht enthält das neue „Leistungssteigerungsprogramm“ der ECA. folgende Forderung: „Die niedrige Produktivität im Vertriebswesen — wie sie sich in veralteten Absatzmethoden, hohen Preisansätzen und geringem Umsatz widerspiegelt — stellt eines der ernstesten wirtschaftlichen Probleme Europas dar und könnte sich als eines der wichtigsten Gebiete für die Verwirklichung eines rasch erhöhten Lebensstandards, eines besonders wirksamen Einsatzes der Arbeitskräfte und anderer Hilfsquellen erweisen.“

Wenn man im Rahmen dieser Forderung konkrete Vorschläge machen will, so mögen einige wenige Beispiele genügen, um den Charakter dieses Aufgabengebiets zu kennzeichnen:

Auf dem Gebiet der Auslandsmarktforschung, auf dem ich selbst zwei Jahrzehnte hindurch tätig war, wäre eine getrennte Behandlung solcher Markterkundungs-

aufträge, die im Auftrag der Regierung oder im Interesse von Wirtschaftsverbänden und Wirtschaftszweigen — also im allgemeinwirtschaftlichen Interesse — durchgeführt werden, von solchen, die im betriebswirtschaftlichen Interesse gemacht werden, zu fordern. Während die ersteren durch geeignete Institutionen eigener Rechtsform auf Non-Profit-Basis erstellt werden müßten, um zu einer möglichst breiten Erforschung der allgemeinen Marktgrundlagen anzureizen, ist die Durchführung der einzelbetrieblichen Marktuntersuchungen Aufgabe erwerbswirtschaftlicher Unternehmen, deren Kostenberechnung vom Nutzen auszugehen hat, den das auftraggebende Einzelunternehmen sich von dieser individuellen Untersuchung verspricht.

Auf anderen Gebieten der Betriebswirtschaft eröffnen sich ähnliche Möglichkeiten zur Förderung des Exportgedankens: z. B. wäre es wünschenswert, daß ein Export-Treuhand-Unternehmen mit einer Organisation im Ausland gebildet wird, von der die Kontrolle von Konsignationslägern, die Bücherrevision bei Vertretern und Zweigniederlassungen, in besonderen Fällen auch bei den Abnehmern, Beweisaufnahmen und schiedsrichterliche Funktionen sowie die Interessenwahrung bei Vergleichen, Geschäftsaufsichten und Kursen übernommen werden.

Eine weitere von vielen bisher nicht existierenden Exporthilfen scheint mir die Schaffung eines internationalen Tarifvergleichsbüros zu sein, das für unsere Exporteure die Frachtrechnungen ihrer Exportsendungen nachprüft und die günstigsten Frachttarife ausrechnet, auch wenn dies gegen das Sonderinteresse des Speditionsgewerbes gerichtet sein mag. Das gleiche gilt in bezug auf die Überprüfung der von den ausländischen Ämtern berechneten Zollsätze und anderem mehr.

In meinen Forderungen an die Exporteure will ich mich auf eine Schlußfolgerung beschränken. Für eine ihrer wesentlichen Aufgaben halte ich das „Poolen“ ihrer Erfahrungen. Die Rationalisierung ist oftmals nichts anderes als das Ergebnis des gegenseitigen Austausches von Erfahrungen und Erkenntnissen, die zwar in der Vereinzelung gemacht werden, in gleicher Weise aber alle angehen, wenn es um den Absatz unserer Industrie im Ausland, das heißt um unsere Lebensfrage, geht. Um den Kontakt der Exportleiter untereinander zu erleichtern, ist der Erfahrungsaustausch auf regionaler Grundlage vorzuziehen. Erstens ist es einfacher, sich innerhalb eines Ortes kurzfristig für ein Zusammentreffen freizumachen, als mehrere Tage für eine Reise aufzuwenden. Zweitens entwickeln örtliche Arbeitsgruppen erfahrungsgemäß eine größere Aktivität. Drittens wird auf diese Weise der Bürokratisierung, wie sie jede Zentralisierung mit sich bringt, entgegengewirkt. Man mag einwenden, daß die Wirtschaft ihre Ausfuhrprobleme schon in ihren fachlichen Exportausschüssen erörtert. Von dem Gesichtspunkt ausgehend, daß diese Exportbesprechungen von Wettbewerbern geführt werden, die sich nicht immer offen aussprechen

und mit Anregungen und Erfahrungen zurückhalten, ist ein Erfahrungsaustausch der Exportleiter verschiedener Werke von Zeit zu Zeit angebracht. Ausschüsse dieser Art mit einem Schrittmacher an der Spitze zeitigen erfahrungsgemäß rasch gute Resultate.

An unsere Regierung tragen die Interessenvertreter von Politik und Wirtschaft eine Fülle von Wünschen schon laufend heran. Sie sind mehr oder weniger bekannt. Ich will daher auf sie nicht eingehen, aber drei mir zu wenig beachtete Dinge herausstellen. Die großen Exporteure gehen schon ihren Weg, und diesen wird durch Handels- und Finanzpolitik geholfen. Unterschätzen wir aber die große Bedeutung der kleinen und mittelgroßen Unternehmungen für unsere Ausfuhr nicht, denn diese stellen im allgemeinen die arbeitsintensiven Ausfuhrerzeugnisse her, und wir haben allen Grund, ihnen einen größeren Anteil in unserer Gesamtwirtschaft einzuräumen, weil sie sich im Konjunkturablauf elastischer als die Großbetriebe erwiesen haben.

Die Ausbildung unserer Export-Nachwuchskräfte habe ich bereits als eine Aufgabe des Bundes, nicht aber als eine solche der Länder oder Kommunalverwaltungen bezeichnet.

Als dritte Aufgabe, deren Verwirklichung gar nicht voranzuschreiten scheint, ist eine intensive Werbung für den Exportgedanken bei der ganzen Bevölkerung durch Presse, Rundfunk und andere Formen der Aufklärung zu nennen.

Ich halte die Aufgabe unserer Exportpolitik erst dann für gelöst, wenn wir wieder den Pro-Kopf-Anteil am Außenhandel in der traditionellen Höhe hergestellt haben werden. Zu einer Antwort auf die Frage, wo diese Höhe liegt, gelangt man, wenn man den Trend unserer Außenhandelsentwicklung mit demjenigen strukturverwandter anderer Staaten vergleicht. Vielleicht eignet sich zu diesem Vergleich Belgien, mit dem Deutschland große strukturelle Verwandtschaft besitzt und mit dem sich seit 4 1/2 Jahrzehnten der Außenhandel parallel entwickelt hat, was im Außenhandel mit keinem anderen europäischen Land der Fall gewesen ist.

Von Anfang der neunziger Jahre bis zur Zeit vor dem ersten Weltkrieg bestand zwischen den Pro-Kopf-Ausfuhren der beiden Länder ein ziemlich gleichbleibendes Verhältnis von 1 : 3 zugunsten Belgiens²⁾; nach dem ersten Weltkrieg, als infolge von Gebietsverlusten und Rückwanderung die Bevölkerungsdichte Deutschlands anstieg, während diejenige Belgiens durch den Anschluß Luxemburgs abnahm, besserte sich das Verhältnis auf 1 : 2.

Heute, da unsere Bevölkerungsdichte durch die Ost-Flüchtlinge weiter gestiegen ist, müßte sich das Verhältnis nochmals zu unseren Gunsten gebessert haben. Stattdessen hat es sich bis 1 : 4 verschlechtert. Unsere Ausfuhr erreichte 1950 nur eine Pro-Kopf-Quote von 180 DM gegenüber 800 DM in Belgien.

Unser ganzes Streben muß darin liegen, eine Ausfuhrrelation gegenüber Belgien von mindestens 1 : 2 zu erreichen, was der Struktur unserer Volkswirtschaft und ihrem Angewiesensein auf ausländische Bezugs- und Absatzmärkte entspricht. 1950 hatten wir eine Ausfuhr von 8,2 Mrd. DM, dieser Relation hätte jedoch erst eine Ausfuhr von 19,2 Mrd. DM entsprochen.

²⁾ Über die Entwicklung von Ausfuhrquote und Bevölkerungsdichte in Deutschland (bzw. Bundesrepublik) und Belgien (bzw. Belgien-Luxemburg) orientiert die folgende Tabelle:

Jahresdurchschnitt	Ausfuhrquote *)			Bevölkerungsdichte je qkm		
	Belgien	Deutschland	Verhältnis beider	Belgien	Deutschland	Verhältnis beider
1893/95	171	61	2,8	217	95	2,3
1896/98	201	68	3,0	220	99	2,2
1899/01	227	79	2,9	227	104	2,2
1902/04	240	85	2,8	234	109	2,1
1905/07	299	103	2,9	241	113	2,1
1908/10	317	106	3,0	249	118	2,1
1911/13	396	144	2,8	257	123	2,1
1925/27	362 **)	162	2,2	245 **)	135	1,8
1928/30	416	197	2,2	250	137	1,8
1931/33	240	104	2,3	255	140	1,8
1934/36	186	65	2,9	259	142	1,8
1937	247	87	2,8	261	144	1,8
1950	804	176	4,6	283	194	1,5

*) In R-Mark bzw. D-Mark je Kopf der Bevölkerung.

**) Ab 1925 einschl. Luxemburg.

Summary: Measures of Business Management for an Increase in German Exports. Export promotion as far as business management is concerned follows the fluctuations of economic policy. In a free market system export promotion must be a matter of individual activities carried out by individual parties. If an exporter wants to raise his sales volume in foreign countries he first of all must be thoroughly informed of the market conditions. Primarily he will have to fully evaluate all secondary material at his disposal. Any questions which cannot be cleared up in this way will be solved only by market surveys of a primary nature carried out in the respective country. Reports received from customers or agents will not do the

Résumé: L'économie d'entreprise et l'augmentation du commerce extérieur de la République Fédérale. Les mesures à prendre par l'entreprise pour augmenter ses exportations correspondent à la politique économique en cours. C'est donc de l'initiative individuelle que dépend le progrès dans l'économie libre. La condition fondamentale d'une expansion dans ce domaine consiste dans la connaissance parfaite des données du marché de la part de l'exporteur. Celui-ci doit exploiter la valeur de tout le matériel secondaire disponible. Après cela les questions encore en suspens ne sauraient être résolues que par des recherches primaires directes faites aux

Resumen: Las condiciones teóricas de la empresa comercial para una expansión de las exportaciones de la Alemania occidental. El fomento de la exportación por parte de la empresa comercial se adapta a la política económica reinante. Por eso, en la economía de mercado, la actitud del individuo debe ser dirigido en el fomento de la exportación. El primer requisito para una expansión de las exportaciones es que el exportador conozca a fondo la situación del mercado. Para tal fin se necesita una completa explotación de todas las fuentes informativas secundarias. Todas las cuestiones que puedan quedar abiertas, pueden ser contestadas solamente por inmediatas investigaciones primarias hechas en el mercado, las que no pueden ser reemplazadas por informes por parte de clientes o agen-

job. The realization of the large-scale international development plans will cause important structural changes on the export markets. Technical companies who do the planning and give expert advice as they have been existing in Anglo-Saxon countries for a long time are required for finding realizable projects and preparing the possibilities arising therefrom. Export promotion by individual enterprises is frequently handicapped by the lack of suitable business connections and exporters do not always realize how important it is that their connections are reliable and trustworthy. In many cases our exporters have only vague informations on foreign market prices and dealer margins. Confronted with the task to develop new export markets the parties concerned are sometimes helpless. Data on prices and costs on the prospective export market should be made available to the exporter as a basis of his export price calculation. Losses in foreign trade can only be avoided by a thorough knowledge of the legal condition abroad. Losses resulting from consignment stores may be prevented through regular stock controls carried out by representatives. In view of the growing importance of technical exports as compared with commercial business the empiric training of junior merchants no longer meets the requirements. In places suitable for that purpose foreign trade schools should be established by the Federal Government. In conclusion the author outlines the special tasks of exporters and government agencies in the interest of export promotion.

marchés et qu'on ne pourrait remplacer par des rapports soit de clients, soit de représentants. L'exécution des grands plans de développement internationaux va causer un changement structurel décisif des débouchés. Pour aboutir à des projets réalisables et pour préparer leur exploitation on a besoin d'institutions techniques de planification et de conseil qui existent dans les pays anglo-saxons déjà depuis longtemps. Dans ses efforts d'augmenter ses exportations l'entreprise se trouve particulièrement désavantagée par le manque de relations commerciales appropriées ou souvent insuffisamment mises à l'épreuve. Bien souvent nos exporteurs ne disposent que d'informations vagues quant aux prix des marchés étrangers, aux marges de profits et, surtout, aux possibilités de débouchés nouveaux. Il faut donc établir des plafonds de prix étrangers susceptibles de faciliter sa calculation à l'exporteur. Une connaissance exacte de la juridiction du pays respectif empêcherait des pertes dans le commerce d'exportations, et la surveillance des dépôts de consignation par des agents éviterait des dégâts. L'exportation étant devenue une matière des plus complexes, la formation de la jeune génération par les méthodes empiriques s'avère insuffisant. Ainsi le Gouvernement doit-il créer des académies de commerce extérieur. L'auteur invite le Gouvernement, les milieux scientifiques et les exporteurs à assumer des tâches dont la réalisation servirait à augmenter directement les exportations.

tes. La realización de las grandes proyectos evolutivos internacionales causará importantes cambios estructurales en los mercados de consumo. Para hallar proyectos realizables y para la preparación de las posibilidades que resulten de estos proyectos se necesitan empresas técnicas de planificación y consulta, como las que ya existen en los países anglosajones desde hace largo tiempo. Un obstáculo especial del fomento de las exportaciones de la empresa comercial constituye la ausencia de apropiadas relaciones comerciales, cuya lealtad frecuentemente no es considerado por el exportador. Nuestros exportadores a menudo poseen solamente vagos conocimientos de los precios en los mercados extranjeros y de los márgenes comerciales. Un problema especial constituye el hallar nuevos mercados para la colocación de mercaderías. A base de los precios y los costes vigentes en el extranjero deben ser compilados cuadros de precios de los mercados extranjeros que el exportador pudiese utilizar para la calculación de sus precios de exportación. Con objeto de evitar pérdidas en el negocio de exportación, se necesita buenos conocimientos de las leyes vigentes en los países extranjeros. Daños resultantes de depósitos de consignación pueden ser eliminados mediante comprobaciones hechas por intermediarios. Desde que la exportación técnica ha ganado terreno comparado con los negocios comerciales, no basta la educación empírica de la juventud, y el gobierno federal debe erigir colegios del comercio exterior en plazas propicias. En resumidas cuentas, el autor se dirige a los hombres de ciencia, exportadores y el gobierno, formulando peticiones que sirven inmediatamente al fomento de la exportación.