

Bayer, Hans

Article — Digitized Version

Stabilisierung durch Wirtschaftskonzentration

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Bayer, Hans (1961) : Stabilisierung durch Wirtschaftskonzentration, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 41, Iss. 7, pp. 321-325

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133128>

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.

Stabilisierung durch Wirtschaftskonzentration

Prof. Dr. Dr. Hans Bayer, Dortmund

Wirtschaftskonzentration, das einseitige Größerwerden einzelner Unternehmen oder Unternehmenszusammenschlüsse, wird häufig verantwortlich gemacht für das Steigen der Preise, für Unterdrückung der mittleren personenbezogenen Unternehmen und für die Störung, ja vielleicht sogar Zerstörung des „Spieles der freien Kräfte“ im Wettbewerb. Mit rein theoretischen Überlegungen einerseits und politischen Schlagwörtern andererseits ist man rasch bei der Hand. Sollte man sich nicht einmal die Mühe nehmen, den Wandel zu untersuchen, der sich mit dem Größerwerden der Unternehmen in ihrer Unternehmensplanung und -führung ergibt, um vom Konkreten her wesentliche Anhaltspunkte zu wirtschaftlichen Schlussfolgerungen zu erhalten?

Im folgenden sind aus einem umfassenden Forschungsbericht¹⁾ einige charakteristische Beispiele hervorgehoben.

Badische Anilin- und Soda-Fabrik AG

Als erstes Beispiel sei die Badische Anilin- & Soda-Fabrik AG. herausgegriffen. Mit dem Ausbau der Produktion wurde die Ausgestaltung der Verkaufsabteilungen und die Angliederung eigener Verkaufsgesellschaften notwendig. Diese spielen unter den Beteiligten der BASF eine wichtige Rolle.

So wie in den vergangenen Jahrzehnten ist auch heute die Entwicklung weitgehend von der Forschung her bestimmt. Ihre Ergebnisse werden von technischen, kaufmännischen und finanzpolitischen Gesichtspunkten überprüft. Die Entscheidung erfolgt nicht vom Gesichtspunkt der augenblicklichen Rentabilität, sondern vom Standpunkt des long run im Hinblick darauf, ob in Zukunft diese Forschung von heute einen Erfolg in kaufmännischer Hinsicht bringen kann. So können als Ziel der Unternehmung angesehen werden: ständiger Fortschritt, Erhaltung und Ausweitung des Marktanteiles. Hierbei bedeutet Diversifikation sowohl hinsichtlich der Produktion als auch des Erzeugungsprogrammes eine wesentliche Komponente. Der Gedanke der Sicherheit kommt in dem Streben nach Konsolidierung des Unternehmens besonders zum Ausdruck. Man ist bestrebt, einen organischen Aufbau zu erreichen, in dem Zentralisierung und Dezentralisierung harmonisch miteinander verbunden sind.

Es würde zu weit führen, auf die einzelnen technischen und Produktionsabteilungen einzugehen. Für die Harmonisierung des gesamten Unternehmens sind vor allem jene Abteilungen entscheidend, die für den Gesamtbetrieb zuständig sind. Außer dem technischen Ausschuß und der kaufmännischen Kommission ist die technische Abteilung hervorzuheben. Ihre Aufgabe ist, Neuanlagen zu

errichten und Reparaturen durchzuführen. Von entscheidender Bedeutung für die Gesamtentwicklung des Unternehmens sind die Abteilungen der Forschung, insbesondere das Hauptlaboratorium und das Ammoniak-Laboratorium. Ähnlich wie in anderen Betrieben bestehen Personal- und Sozialabteilungen, Rechts- und Patentabteilungen. Sehr wichtig und für die BASF charakteristisch ist die sogenannte AWETA, die anwendungstechnische Abteilung. Sie ist von unmittelbarer Bedeutung für die Produktion, indem die Erzeugnisse auf ihre Verwertbarkeit überprüft werden. Sie hilft dadurch auch der Forschungsabteilung. Besondere Wichtigkeit kommt der AWETA aber auch hinsichtlich der Werbung von Kunden zu.

Entsprechend der Gesamtentwicklung des Unternehmens geht der Anstoß zu Investitionen größeren Umfangs meist von den technischen Abteilungen aus. Ferner kommen wertvolle Anregungen von der AWETA. Nehmen wir z. B. an, diese würde einen weitgehenden Investitionsantrag an das Zentralbüro richten. Das Zentralbüro trifft die Vorentscheidung nicht, ohne sich mit der technischen Abteilung und dem technischen Ausschuß in Verbindung zu setzen. Ferner wird die kaufmännische Kommission herangezogen. Die Abteilung Rechnungswesen ist weitgehend eingeschaltet. Die modernen ökonomischen Modelle werden für die Berechnung der Erfolgchancen herangezogen. Die verschiedenen Meldungen werden im Zentralbüro zusammengefaßt und zu einem Vorschlag an den Vorstand ausgearbeitet.

Das grundlegende Ziel, das dem Vorstand bei den Entscheidungen über die Investition vorschwebt, ist Erhaltung und, wenn möglich, Steigerung des Marktanteiles. In Beziehung zu anderen Unternehmungen steht das Bestreben der Einholung oder Überholung im Vordergrund. Es ist also eindeutig der long run Gesichtspunkt maßgebend. Es geht niemals um die Rentabilität im einzelnen, sondern um den Fortschritt und die Sicherheit des Gesamtunternehmens auf die Dauer. Eine Reihe von Fällen zeigt, wie diese Grundauffassung realisiert wurde. So bedeutete z. B. die Forschungsarbeit und die versuchsweise Produktion von Indigo durch 18 Jahre hindurch Verluste. Als aber dann Indigo sich am Markte durchsetzte, waren die Verluste in 8 Jahren wieder eingebracht. Ähnlich war die Lage hinsichtlich der Erzeugung von Stickstoff aus der Luft.

Im Zuge der Ausgestaltung des Unternehmens war die Diversifikation eines der wichtigsten Mittel, um die Elastizität des Unternehmens bei Kernstabilität sicherzustellen. Die Diversifikation bezieht sich vor allem auf die Streuung der Produktion. Es handelt sich darum, verschiedene Produkte in verschiedenen Qualitäten herzustellen. Fällt eines der Produkte aus, so können andere diesen Ausfall ersetzen. Der Schwerpunkt wird eben von einer Fertigung auf die andere verlagert. Die Abteilung Rechnungswesen ist in der Lage, die vielen Erzeugnisse der BASF ständig in ihrem Absatz und ihrer Preisgestaltung zu verfolgen, freilich nicht jedes einzelne der Produkte, sondern eine Auswahl von Erzeugnissen. Auch hier wird das Sampling-Verfahren mit Erfolg angewendet.

Die Diversifikation bezieht sich aber nicht nur auf das Produktionsprogramm, sondern auch auf die Verwendung verschiedenartiger Rohstoffe. Die BASF hat diese Art Diversifikation zu ihrem Vorteil stets beachtet. Darauf weist u. a. Prof. Wurster in seinem Aufsatz „Wiederaufbau und

¹⁾ H. Bayer: „Das Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator“, I. Band: „Das Großunternehmen“, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 907, 1960. *c 23934*

Wandlung" hin. Er schreibt dort (S. 10): „Bei unseren technischen Weiterentwicklungen haben wir uns immer bemüht, die Fabrikation nach Möglichkeit nicht nur ‚auf ein Bein zu stellen‘. Wer mit verschiedenen Verfahren und mit verschiedenen Ausgangsstoffen arbeitet, wird sein Ziel am ersten ohne Überraschungen erreichen.“

Wenn auch die BASF wie jedes lebensvolle Unternehmen auf Erweiterung und Vergrößerung des Marktanteiles bedacht war, so hat die BASF doch diesem Bestreben von vornherein Grenzen gezogen. Man vermied im allgemeinen, Fertigwarenfabrikate zu erstellen und damit in Konkurrenz mit den Abnehmern zu treten.

Metallgesellschaft AG

Ein Beispiel für Bildung einer „Volkswirtschaft im Kleinen“ stellt die Metallgesellschaft AG, Frankfurt/M., dar. Sicher kann man nicht willkürlich von heute auf morgen eine ähnliche Zusammenfassung schaffen. Der Zwang zu volkswirtschaftlicher Unternehmenspolitik, der hier besteht, legt doch die Auffassung nahe, daß solche Zusammenfassungen in besonderer Weise zu einer gesamtwirtschaftlichen Stabilität dadurch beitragen, daß sie in sich eine Koordination der Interessen mehrerer Wirtschaftszweige durchführen müssen. Es soll daher näher auf die Stellung der Metallgesellschaft AG, Frankfurt/M., eingegangen werden.

Am 17. Mai 1881 kam es zur Umwandlung der Fa. Phil. Abr. Cohen in eine Aktiengesellschaft, die den Namen „Metallgesellschaft“ erhielt. Die Grundlage des Geschäftes war der Handel mit Metallen. In der Metallgesellschaft verstärkte sich die Überzeugung, daß sie ihre Stellung auf die Dauer ohne eine industrielle Betätigung nicht werde behaupten können. Das Unternehmen gliederte sich Werke der Rohstoffherzeugung und -weiterverarbeitung an.

Die Erweiterung der industriellen Betätigung führte am 5. Februar 1897 zur Gründung der Metallurgischen Gesellschaft A.G. Als Zweck der Metallurgischen Gesellschaft bezeichnete ihr Statut „den Bergbau, die Gewinnung, Bearbeitung und Verwertung von Metallen, die Beteiligung an Unternehmungen, die sich hiermit und mit verwandten Zwecken befassen, sowie die Gewährung von Vorschüssen zur Förderung der vorbezeichneten Unternehmungen“. Die Metallurgische Gesellschaft hat sich in den ersten Jahren ihres Bestehens nicht so sehr in der industriellen Produktion als vielmehr auf einem angrenzenden Gebiete betätigt: an der Ausbildung und dem Vertrieb technischer Erfindungen und Neuerungen. 1906 kam es zur Errichtung der Berg- und Metallbank.

So richtig das Prinzip der Arbeitsteilung für die Hauptzweige des Konzerns war, so erwies sich doch schon in den ersten Jahren des Bestehens der Berg- und Metallbank, daß sich eine völlige Trennung zwischen Industrie und Finanz innerhalb des Hauses nicht durchführen ließ. Auf Grund der Beschlüsse einer außerordentlichen Generalversammlung vom 22. November 1910 erfolgte die Fusion der Berg- und Metallbank mit der Metallurgischen Gesellschaft.

Die Metallgesellschaft stellt trotz der Vielfalt der in ihr zusammengeschlossenen Unternehmen eine Einheit dar. In finanzpolitischer Hinsicht spielt die eigene Bank eine große Rolle. Sie ist in der Lage, einen Ausgleich zwischen jenen Unternehmungen zu schaffen, die besonders durch Liquidität ausgezeichnet sind, wie etwa die Baugesellschaften, und anderen, die langfristige Kredite nehmen müssen.

Von besonderer Bedeutung ist der allgemeine Erfahrungsaustausch. Die Importe von Erzen aus dem Ausland bringen die Gesellschaft in Verbindung mit zahlreichen Wirtschaftszweigen im Ausland. Es werden persönliche Beziehungen angeknüpft, die Möglichkeiten einer Information über die künftigen Entwicklungsaussichten im Ausland bieten, also z. B. für die Lurgi wichtige Anhalts-

punkte gewährleisten. Auch den Baugesellschaften kommen diese Erfahrungen zugute, die sie ihrerseits wieder den anderen in der Metallgesellschaft zusammengeschlossenen Unternehmungen zur Verfügung stellen.

Von besonderer Bedeutung ist die eigene volkswirtschaftliche Abteilung. Sie sammelt die für die Metallgesellschaft interessanten Daten und Statistiken. Die volkswirtschaftliche Abteilung steht allen in der Metallgesellschaft zusammengefaßten Firmen bei Beantwortung von Anfragen zur Verfügung. Besonders wichtig sind die täglichen Berichte, die an die Firmen geliefert werden.

Von entscheidender volkswirtschaftlicher Bedeutung ist die Tatsache, daß die wirtschaftlichen Gegensätze zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen und Gruppen, die im Konzern zusammengefaßt sind, in seinem Bereich ausgekämpft werden. So z. B. zollpolitische Probleme. Es ist für die Metallgesellschaft nicht möglich, einseitige Zollforderungen etwa im Dienste der Hütten oder der verarbeitenden Industrie zu stellen; es muß schon im Konzern selbst ein Ausgleich gefunden werden, der weitgehend mit den volkswirtschaftlichen Interessen konform geht. Hier liegt ein wesentlicher Unterschied gegenüber der Kartellpolitik. Das Kartell hat in der Regel bloß die Interessen einer einzelnen Branche zu vertreten, es ist daher von vornherein einer gewissen Einseitigkeit ausgeliefert.

Salamander AG

Die Salamander AG, Kornwestheim, stellt im wesentlichen ein Einzelunternehmen dar, das als eine führende Firma der Branche bezeichnet werden kann. Im Hinblick auf den raschen modischen Wechsel hat es den Anschein, als ob ein großes Unternehmen viel zu wenig elastisch wäre, um den Anforderungen des Marktes Rechnung zu tragen. Trotzdem zeigt sich auch in diesem Falle in mannigfacher Hinsicht die Überlegenheit des Großunternehmens, so etwa beim Einkauf, hinsichtlich der Möglichkeiten der Arbeitsteilung, des Einsatzes eines Fließbandes. Besonders fallen aber auch die Vorteile beim Absatz ins Gewicht.

Nicht nur, daß dem größeren Unternehmen eine relativ bessere Reklametätigkeit möglich ist, so fällt ein Verkaufssystem für den kleinen Unternehmer von vornherein weg, das sich sehr bewährt hat, nämlich der Verkauf durch sogenannte Alleinverkäufer. Wenn das Unternehmen nicht in der Lage ist, ein großes Sortiment zur Verfügung zu stellen, besteht kein Interesse der selbständigen Einzelhändler, den Alleinverkauf für eine Firma zu übernehmen. Alleinverkauf bedeutet, daß der Einzelhändler in allen jenen Sorten, die durch die Salamander AG erzeugt werden, keine anderen Schuhe verkauft. Zwei Drittel des Gesamtumsatzes der Salamander AG werden durch Alleinverkäufer durchgeführt, das andere Drittel durch die rd. 70 eigenen Filialen des Unternehmens. Die Salamander AG ist bemüht, die Verkaufstüchtigkeit der Alleinverkäufer zu erhöhen, insbesondere durch Errichtung von Musterschulen.

Im Jahre 1952 erfolgte der Zusammenschluß der Alleinverkäufer im Einkaufsverein der Salamander Alleinverkäufer. Dieser hat zusammen mit der Salamander AG die Salamander-Bund GmbH gegründet. Durch diese wird ein gemeinsamer Einkauf von Waren betrieben, die nicht unmittelbar von der Salamander AG geliefert werden. Der Bund vermittelt ferner Ratschläge und Informationen in betriebswirtschaftlichen Fragen und über Dekoration. Der Bund selbst hält auch Kurse ab und gibt ausführliche Kataloge heraus. Die Salamander-Bund GmbH ermöglicht weitreichende Betriebsvergleiche der Alleinverkäufer. Bei den Alleinverkäufern handelt es sich um rd. 1450 selbständige Unternehmer. Wie schon erwähnt, sind diese untereinander in dem Salamander-Einkaufsverein zusammengeschlossen. Dieser steht mit 70 kleineren und mittleren Fabrikanten, und zwar nicht nur Schuhfabrikanten, in Geschäftsverbindung.

Gerade diese umfassende Verkaufsorganisation ermöglicht dem Unternehmen eine weitreichende Anpassungsfähigkeit. Dazu kommt in technischer Hinsicht eine gewisse Dezentralisierung; dazu gehört u. a. die Aufteilung der Fabrikationsbetriebe in kleinere, leichter zu steuernde Bandeinheiten. Für die Elastizität ist ferner die enge Verbindung mit dem Ausland von Bedeutung.

So zeigt sich auch in der Schuhindustrie, die auf eine sehr hohe Elastizität angewiesen ist, die Tendenz zur Konzentration. Darüber darf nicht hinwegtäuschen, daß es viele kleinere Schuhfabriken gibt. Diese können sich, wie z. B. die italienischen, nur dann halten, wenn sie sich auf besondere Schuharten spezialisieren. Andere Unternehmungen, gerade auch in Deutschland, sind — ohne daß dies weiteren Kreisen bekannt ist — entweder vom Handel oder von der Finanzierung her zusammengefaßt. Eine große Einkaufsgesellschaft etwa gliedert sich drei oder vier Schuhfabriken an und kann nun einheitlich den Markt beeinflussen oder sich den Markterfordernissen anpassen. Ähnlich etwa, wenn von der Kapitalseite her die Zusammenfassung erfolgt. Auch dann ist eine einheitliche Produktions- und Absatzplanung durchzuführen.

Unilever-Konzern

Im Jahre 1929 erfolgte die Fusion zum Unilever-Konzern; und zwar schlossen sich hier eine Gruppe holländischer Unternehmungen, nämlich die Margarineunion in England und die Margarineunion in Holland, sowie eine Gruppe von Unternehmungen, die durch die britische Unternehmung Lever Brothers kontrolliert wurden, zusammen. Die inneren Tendenzen des Zusammenschlusses zeigten sich nicht etwa erst im Jahre 1929, als die große Fusion erfolgte, sondern bereits lange Zeit vorher. Sie war sozusagen der Höhepunkt einer langjährigen Entwicklung.

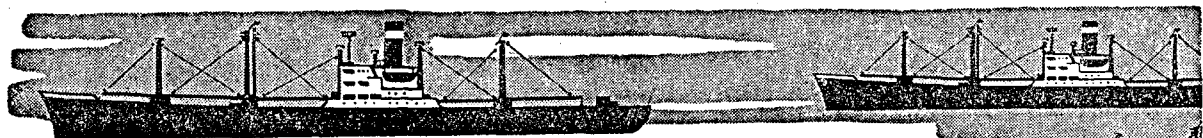
Der Unilever-Konzern bildet sozusagen in sich eine Art Volkswirtschaft. Die Diversifikation führt dazu, daß der Konzern nicht einseitig bestimmte Interessen vertreten kann, sondern in sich einen Ausgleich versuchen muß. Dadurch nähert sich die Zielsetzung des Konzerns mehr gesamtwirtschaftlichen Tendenzen. Auch ist man sich im Konzern völlig klar darüber, daß er nur wachsen und sich entfalten kann, wenn die Volkswirtschaft stabilisiert ist.

Nur bis zu einem gewissen Grade können Schwankungen im Absatz durch die Diversifikation aufgefangen werden. Im Jahre 1958 z. B. zeigte sich ein Rückgang des Umsatzes an Margarine und Speisefetten, gleichzeitig aber stieg der Absatz an Seife, an Körperpflegemitteln, an Speiseeis und verschiedenen anderen Lebensmitteln.

Sowohl der vertikale wie der horizontale Aufbau des Konzerns führen zu immer engerer Verflechtung mit der Weltwirtschaft. Die vertikale Gliederung dient vor allem der Sicherung der Rohstoffversorgung. Darüber hinaus stellt die United Africa wohl die größte Handelsgesellschaft der Welt dar. Sie beschränkt sich nicht bloß auf den Handel mit den für den Unilever-Konzern erforderlichen Rohstoffen, sondern hat auch andere Produkte einbezogen. Außerdem ist sie an Industrie Gründungen in Afrika und dem Handel mit Industrieprodukten beteiligt. Ähnlich wie das Gedeihen der Unilever auf die Dauer abhängig ist von einer sich harmonisch entwickelnden Volkswirtschaft, so auch von einer Stabilität der Weltwirtschaft.

Im Unilever-Konzern zeigt sich die für die modernen Unternehmungen charakteristische Institutionalisierungstendenzen. Es ist nicht mehr eine einzelne Persönlichkeit, die das Unternehmen prägt und das Unternehmen als ihr persönliches Eigentum ansieht. Es ist vielmehr so, daß Persönlichkeiten, die dem Unternehmen dienen, bestrebt sind, das Unternehmen in seinem Bestand zu sichern und sein Wachstum zu gewährleisten — also insbesondere einen steigenden Marktanteil durchzusetzen, um damit eine Stabilität des Unternehmens und Sicherheit zu erreichen und auf die Dauer eine entsprechende Rentabilität herauszuholen.

Dies zeigt sich deutlich bei der Planung und Führung des Unilever-Konzerns. Wie schon erwähnt, bestehen zwei Vorstände sowohl für die englische als auch für die holländische Gesellschaft, die jedoch identisch sind. Die Höchstzahl des Vorstandes beträgt 25 Mitglieder. Es ist klar, daß diese große Versammlung nicht in der Lage ist, rasch genug Entscheidungen zu treffen. Es war also notwendig, eine kleinere Gruppe herauszustellen, der die oberste Führung obliegt. Im Jahre 1930 wurde das Spezialkomitee des Vorstandes geschaffen, das sich mehr und mehr zu der entscheidenden Autorität herausbildete. Gegenwärtig besteht das Komitee aus drei Mitgliedern. Die Mitglieder des Vorstandes, die nicht dem Spezialkomitee angehören, sind teils Mitglieder von Gruppen, die bestimmte Gebiete kontrollieren, oder Leiter bedeutender Sonderabteilungen. So bestehen z. B. Kontaktkommissionen für die Arbeiten in Westeuropa (ausschließlich des Vereinigten Königreichs), dann für die Länder außerhalb Europas und Nordamerikas, für Nordamerika, ferner für Afrika. Schließlich sechs Kommissionen, die verantwortlich sind für bestimmte Aufgaben im Vereinigten Königreich.



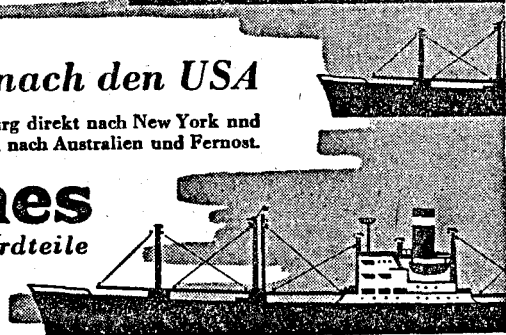
Wöchentliche Fracht-Schnelldienste nach den USA

Wöchentliche Abfahrten von Bremen, Bremerhaven und Hamburg direkt nach New York und anderen amerikanischen Häfen. — Weitere Dienste von den USA nach Australien und Fernost.

United States Lines

53 moderne Frachter verbinden vier Erdteile

HAMBURG	BREMEN	BREMERHAVEN
Telefon: 32 16 71	Telefon: 30 08 11-17	Telefon: 4 69 51
Fernschr.: 021 2873	Fernschr.: 024 4307	Fernschr.: 02 3716



Die Organisation des Unilever-Konzerns versucht einen Ausgleich zwischen Zentralisation und Dezentralisation zu erreichen. Wichtigste Instrumente der Zentralisation sind der Jahresplan, der Finanzplan und der Personalplan für die leitenden Angestellten. Im Jahresplan werden die voraussichtlichen Verkaufsmengen geschätzt und danach Produktion und Absatz eingerichtet. Das Finanzbudget ist dafür maßgebend, welche von den vorgeschlagenen Investitionen durchgeführt werden können. Diese sind von einem internationalen Gesichtspunkt aus nach ihrer Dringlichkeit eingestuft. Der Finanzplan ordnet die Vorhaben des Jahresplanes in eine langfristige Entwicklung ein. Wenn auch der Finanzplan Jahr für Jahr neu erstellt wird, so ist doch gerade er in besonderer Weise geeignet, dem long run Gesichtspunkt zum Durchbruch zu helfen.

Die Institutionalisierung des Unternehmens zeigt sich deutlich bei der Festlegung des Jahresplanes und des Finanzbudgets. Bei aller Wahrung der Initiative der einzelnen Unternehmensleiter sind doch eine internationale Abstimmung der Investitionstätigkeit und eine zentrale Kontrolle gewährleistet.

Der laufenden Kontrolle dient insbesondere die sogenannte pro-forma-Planung. Jährlich wird der Absatz und der Gewinn auf zwei Jahre vorausgeschätzt. Im Rahmen des nationalen Konzerns bestehen verschiedene Verwaltungsstellen, die ihrerseits nun von den einzelnen Unternehmungen die Berichte übernehmen und an den nationalen Konzern weiterleiten. Dieser überprüft die Vorlagen und gibt sie an die Zentrale in Rotterdam weiter. Wenn die pro-forma-Planung genehmigt ist, hat das einzelne Unternehmen sich danach zu richten. Sofern die Vorschläge nicht eingehalten werden können, ist sofort zu berichten, und zwar sind hierbei die Gründe anzugeben. Die Berichte gehen denselben Weg wie die pro-forma-Planung.

Besonders wichtig ist die Planung der Investition. Das einzelne Unternehmen, das Investitionen als notwendig ansieht, hat die nationale Konzernstelle davon zu verständigen. Diese schickt in der Regel einen Techniker zu dem Unternehmen, der von sich aus feststellt, ob die Investition in Betracht kommt oder nicht. Stimmt der Techniker der Auffassung der Firma zu, dann kann diese einen Genehmigungsantrag bei der nationalen Konzernleitung einreichen. Alle Investitionsanträge laufen hier zusammen, so daß die nationale Konzernleitung in der Lage ist, die verschiedenen Anträge zu koordinieren und eine Art Rangfolge nach der Wichtigkeit aufzustellen. Die von dem nationalen Konzern erarbeitete Liste wird an die zuständige Holdinggesellschaft — für Deutschland ist es Rotterdam — gesandt. Diese ist nun in der Lage, die verschiedenen nationalen Investitionspläne vom internationalen Gesichtspunkt aus zu koordinieren, und zwar im Rahmen des Finanzbudgets. Es stehen dem Gesamtkonzern ja nur in bestimmtem Umfange Mittel zur Verfügung. Diese müssen nun so verwendet werden, daß sich für den Konzern der höchste Erfolg ergibt. Sobald eine vorläufige internationale Rangliste aufgestellt ist, reist ein Team von dem internationalen Konzern aus zu den nationalen Stellen, um die in erster Linie in Aussicht genommenen Investitionen durchzusprechen. Erst dann werden die Investitionen endgültig in das Finanzbudget aufgenommen. Auf diese Weise ist die Initiative des einzelnen Unternehmensleiters in den Dienst der Gesamtunternehmung gestellt.

Philips-Konzern

Analog liegen die Verhältnisse bei einem Konzern, dessen Produktion auf ganz anderen Gebieten liegt: beim Philips-Konzern. Die Entstehung des Konzerns ist von der des Unilever-Konzerns völlig verschieden. Der Philips-Konzern wuchs aus einem Einzelunternehmen hervor.

Der Weltkonzern geht auf eine kleine Fabrik in Eindhoven zurück, wo im Jahre 1891 Diplomingenieur G. Philips die ersten Glühlampen herstellte. Hand in Hand mit dem Aus-

bau des Unternehmens ging die Diversifikation. Die Glühlampenproduktion stellt heute bloß eine der zahlreichen Sparten des Produktionsprogramms des Unternehmens dar. An der Spitze der Konzernzentrale steht der Vorstand, dem unmittelbar ein allgemeines Betriebsbüro, ein Büro für Rechnungswesen, eines für Gehaltsfragen und ein Vertriebsbüro zur Verfügung stehen.

Von besonderer Bedeutung ist die fachliche Aufgliederung in Hauptindustriegruppen. Jeder dieser Gruppen ist eine Gruppe „Betrieb“ und eine Gruppe „Verkauf“ untergliedert. Zu diesen Hauptindustriegruppen gehören z. B. die Gruppen Beleuchtung, Elektronenröhren, Industriematerial, Haushaltungsgeräte, Fernmeldetechnik, Röntgen- und medizinische Apparate, elektroakustische, chemische, pharmazeutische Produkte, Musikgeräte und Glasproduktion. Daneben besteht eine Sonderabteilung für direkten Export. Von besonderer Bedeutung sind die Forschungsabteilung und die Laboratorien.

Neben der fachlichen besteht eine Gliederung nach den Hauptländergruppen im Rahmen der Konzernzentrale. So zum Beispiel eine Abteilung für Europa, für England und das Commonwealth, für Nordamerika und für Lateinamerika. In den einzelnen Ländern bestehen lokale Organisationen. Ein eigenes statistisch-ökonomisches Institut sorgt für die rasche Weitergabe und Verarbeitung der Meldungen aus den einzelnen Ländern und die Unterrichtung der Länderstellen von der Zentrale aus. In 50 Ländern bestehen eigene Verkaufsorganisationen.

Bei der Unternehmensplanung ist ein Ineinandergreifen kurz- und langfristiger Planung sichergestellt. Es gibt Zehnjahrespläne, die zwar keine Einzelheiten festlegen, wohl aber eine allgemeine Orientierung geben, zum Beispiel über den Marktanteil, der bei den einzelnen Produkten angestrebt wird. Im Rahmen dieser Zehnjahresplanung gibt es Vierjahrespläne, die schon konkreter auf die Produktions- und Absatzfragen eingehen. Im Rahmen der Vierjahrespläne werden sogenannte Aktivitätspläne aufgestellt, die sich auf ein Jahr erstrecken. Hier handelt es sich u. a. um Fragen der Taktik. Die kurzfristigen Pläne legen die Verteilung der Arbeit innerhalb eines Monats fest.

So zeigt auch die Gestaltung der Unternehmensplanung in den Philips-Werken die Überlegenheit des großen Unternehmens, die aber nur dann gegeben ist, wenn das Unternehmen als Institution im Mittelpunkt steht und alle Planung und Durchführung der Entscheidungen im Dienst dieses Unternehmens erfolgen. Es ist ferner klar, daß nur dann die Vorteile des großen Unternehmens realisiert werden können, wenn alle Chancen ausgenutzt sind. Sonst könnte es durchaus sein, daß die hohen fixen Kosten das große Unternehmen ins Hintertreffen geraten lassen. Bei den verschiedenen Planungen kommt es immer wieder darauf an, die Einzelplanung und die kurzfristige Planung in einen langfristigen Gesamtplan einzuordnen und ständig einen Ausgleich in der Entwicklung sicherzustellen. Insbesondere ist es wichtig, vorzusorgen, daß der Gesamtplan ständig mit der Wirklichkeit konfrontiert und ihr angepaßt wird. Hier kann die moderne Richtung der Ökonometrie wesentliche Hilfe leisten.

Bedeutung der institutionalisierten Unternehmen für die Volkswirtschaft

Es gelingt den großen institutionalisierten Unternehmen zweifellos, durch die beispielsweise aufgezeigten Maßnahmen für sich eine Stabilisierung zu erreichen. Wenn diese auch keineswegs immer mit Gesamtstabilisierung gleichzusetzen ist, so wird doch gerade vom institutionalisierten Unternehmen aus ein wichtiger Beitrag zu einer dynamischen Stabilisierung der gesamten Volkswirtschaft geleistet. Die wesentlichen Gefahren der Konzentration liegen nicht so sehr auf wirtschaftlichem Gebiete als im gesellschaftlichen und politischen Bereich.

Da es sich bei der Konzentration nicht um Zufälligkeiten, sondern um innere Gesetze der Wirtschaftsentwicklung handelt, kann die Erwerbswirtschaft aus sich heraus diese Tendenzen nicht ändern und auch nicht entsprechende Gegenmacht schaffen. Aus demselben Grunde reicht auch die staatliche Gesetzgebung nicht aus, weil eben mit Paragraphen allein nicht gegen innere Entwicklungstendenzen der gesellschaftlichen Wirtschaft angekämpft werden kann. Darauf hat in anderem Zusammenhang Leland Hazard²⁾ hingewiesen. Er bezeichnet die Macht als das grundlegende

²⁾ In einem Aufsatz in dem Sammelwerk von G. W. Taylor und F. C. Pierson: „New Concepts in Wage Determination“, New York 1937.

Phänomen der modernen gesellschaftlichen Wirtschaft. Er betont, daß der Staat diese Machtentwicklung wenig beeinflussen kann: „Power either goes blindly to its own destruction or learns ... the conditions upon which society will accept it.“

Eine Kontrolle durch die öffentliche Meinung kommt insofern kaum in Betracht, als diese stark durch die Wirtschaftsmacht beeinflußt ist. Die Tatsache, daß auch in der Wirtschaft von heute das Gesetz der Grenzmodal seine Gültigkeit hat, läßt die Gefahr, daß die Macht eine freiheitliche Wirtschaftsmacht zerstört, drohend erscheinen.

Konzentrationspolitik im Rahmen der französischen Wettbewerbsordnung

Alfred Frisch, Paris

Die französische Wirtschaft, unterstützt von ihrer Regierung, steht zur Zeit in Opposition zu der von der Europäischen Kommission in Brüssel vorgeschlagenen Kartellpolitik, indem sie vor allem die hierin vorgesehene Meldepflicht ablehnt. Es mag überraschen, daß ein Land, das in der Vergangenheit stark unter protektionistischen Methoden aller Art gelitten hatte und inzwischen auf allen Gebieten zu einer liberalen Politik mit möglichst freien Konkurrenzbedingungen zurückkehrte, in dieser Form gegen kartellfeindliche europäische Absichten Stellung nimmt. Die französische Reaktion findet ihre Erklärung zu einem guten Teil in der besonderen französischen Lage.

In der Vergangenheit wirkte sich die französische Kartellisierung vorwiegend im Handel und infolgedessen im Preis aus. Zweifellos gab es in der Zeit vor dem zweiten Weltkrieg in Frankreich nicht wenige klassische Schutzkartelle mit Produktionsquoten, Marktaufteilung und Preisvereinbarungen. Sie sind aber in der Folgezeit fast alle verschwunden, weil die Industrie die verhängnisvollen Auswirkungen dieser produktionseinschränkenden Politik einsah und weil die Modernisierung und Rationalisierung der Industrie den Regeln derartiger Kartelle völlig widersprach. Die französischen Unternehmer erkannten nach dem zweiten Weltkrieg, besonders wenn sie für größere Gesellschaften verantwortlich waren, daß sie international konkurrenzfähig werden mußten und dieses Ziel allein mit möglichst großer Serienfertigung ohne Rücksicht auf die interne Konkurrenz erreichen konnten — nicht zuletzt, wenn sie Wert darauf legten, ihre kostspieligen neuen Maschinen befriedigend und schnell zu amortisieren. Soweit für diese rationalisierende freie Konkurrenz noch Hemmungen bestanden, wurden sie durch die Bildung des Gemeinsamen Marktes mit seinem Zwang zur Konkurrenzfähigkeit beseitigt.

Die kartellierte Struktur des Handels

Die französische Inflation der Nachkriegszeit war nur zum Teil durch die Finanz- und Währungspolitik des Staates bedingt. Eine spekulative Preispolitik des Handels spielte hierbei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Der Kampf der Behörden um die Preisstabilität war gleichzeitig ein Kampf gegen eine stillschweigende oder sogar gesetzlich kartellierte Struktur des Handels. Das Mißverhältnis zwischen Umsatz und Verkaufsstellen zwang den Einzelhändler ungewöhnlich hohe Verdienstspannen auf, wenn sie nicht zugrunde gehen wollten. Da sie andererseits daran gewöhnt waren, sich mit einem bescheidenen Umsatz zu begnügen, unterlagen sie kaum dem Zwang zur Konkurrenz, so daß sie sich nicht veranlaßt sahen, ihre Preise zur Anlockung der Kundschaft herabzusetzen. Auf diese Weise war es jahrelang möglich, daß auf den Lebensmittelmärkten alle Waren zu gleich hohen Preisen angeboten wurden, daß sich die Textil- und Schuheinzelhandelsgeschäfte Gewinnspannen von 50 Prozent und mehr erlaubten, daß die fliegenden Händler — für die Versorgung der Landbevölkerung und hiermit auch indirekt für die Agrarpreise eine sehr wichtige Gruppe — die Einstandspreise ihrer sehr günstig erworbenen Waren — meistens zweite und dritte Qualität — in den Verkaufspreisen übereinstimmend verdoppelten oder verdreifachten.

Der Gesetzgeber trug das Seine dazu bei, um dieses System zu stützen. Erst langsam konnte sich die Regierung dazu entschließen, Einheitspreisgeschäfte, moderne Lastwagengeschäfte für die Landgegenden, neue Warenhäuser und Filialbetriebe uneingeschränkt zuzulassen. Die Sonderbesteuerung dieser Unternehmen, besonders der Warenhäuser und Einheitspreisgeschäfte, für Gewerbesteuer und lokale Umsatzsteuer ist bis zum heutigen Tage noch nicht ganz beseitigt. Unter diesen Umständen ist es verhältnis-