

**Die Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens
von 1890 bis 1940 am Beispiel der Firmen Krupp, Scheidt und
Farina**

Inauguraldissertation
zur
Erlangung des Doktorgrades
der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der
Universität zu Köln

2005

vorgelegt
von

Diplom-Volkswirtin Verena Pleitgen, MSc

aus
Neuss am Rhein

Referent: Prof. Dr. T. Pierenkemper
Korreferent: Prof. Dr. R. Anderegg
Tag der Promotion: 22. Juli 2005

„Wenn man den Betrieb mit einem anderen Wirtschaftskörper, etwa einem menschlichen Körper, vergleicht, dann fällt dem Rechnungswesen des Betriebes zum Teil die Aufgabe des Gedächtnisses und der Nerven zu. Die Nerven des Menschen zeigen an, dass irgendwo im Körper eine Reizung sich vollzieht; eine Verwundung, ein Mangel, eine Störung lösen durch die Nerven Abwehrfunktionen aus. So hat das Rechnungswesen des Betriebes und ganz besonders das innere Rechnungswesen die Aufgabe, jeden Mangel, jede Verwundung, jede Indisposition des Betriebes, die nicht durch andere, gröbere Mittel offenbar wird, dem Gehirn des Betriebs, d.h. der Betriebsleitung, kund zu tun.“ [SCHMALENBACH \(1925, S. 51–52\)](#).

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	11
1.1. Ziel der Arbeit	11
1.2. Forschungsstand	13
1.3. Aufbau der Untersuchungen	15
1.3.1. Theoretische Fundament und Hypothesen	15
1.3.2. Gliederung und Quellen	18
2. Rahmenbedingungen 1890–1940	21
2.1. Wirtschaftliches Umfeld	21
2.1.1. Wirtschaftliche Entwicklung 1890–1914	21
2.1.2. Während des Ersten Weltkriegs	28
2.1.3. Wirtschaftliche Entwicklung 1919–1940	31
2.2. Entwicklung der handels- und steuerrechtlichen Vorschriften	43
2.2.1. Entwicklung der Vorschriften bis 1890	43
2.2.2. Entwicklung der Vorschriften 1890–1940	46
2.2.3. Zusammenfassung	54
2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre	54
2.3.1. Handelshochschulen und Universitäten	56
2.3.2. Die thematischen Schwerpunkte	60
2.3.3. Zusammenfassung	79
2.4. Technischer Fortschritt im Rechnungswesen	80
3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz	89
3.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf	89
3.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem	101
3.2.1. Organisation und Zuständigkeiten	101
3.2.2. Buchhaltung und Statistik	104
3.2.3. Berichte, Bilanzen und Besprechungen	111
3.3. Zusammenfassung	114
4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik	117
4.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf	117
4.1.1. Geschäftsentwicklung	117
4.1.2. Ziele und Informationsbedarf	138
4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem	138
4.2.1. Organisation und Zuständigkeiten	138
4.2.2. Buchhaltung und Statistik	147
4.2.3. Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnung	163
4.2.4. Jahres-, Monats- und Wochenberichte	166
4.3. Zusammenfassung	170

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp	173
5.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf	173
5.1.1. Geschäftsentwicklung	173
5.1.2. Ziele und Informationsbedarf	184
5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem	191
5.2.1. Organisation und Zuständigkeiten	191
5.2.2. Buchhaltung	200
5.2.3. Selbstkostenrechnung und Preissetzung	212
5.2.4. Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnung	219
5.2.5. Betriebsberichte	223
5.3. Zusammenfassung	238
6. Fazit	241
A. Unternehmensanhang	247
A.1. Farina	247
A.1.1. Farina: ‚Business Plan‘ für die Gründung der Wiener Ge- sellschaft 1922 (Auszug)	247
A.1.2. Farina: Gewinn- und Verlust-Conto	249
A.1.3. Farina: Gesamtumsatz Kölnisch Wasser im Ausland (Nor- maldutzend)	260
A.2. Scheidt	263
A.3. Krupp	272
A.3.1. Gussstahlfabrik: Umsatz der Abteilungen, 1931–1940	272
A.3.2. Stahlwerke	274
A.3.3. Kostenrechnung	276
A.3.4. Krupp: Bestimmung betreffend das Rechnungswesen vom 23. Mai 1874	277
A.3.5. Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung der Gussstahl- fabrik Essen mit Aussenverwaltungen	283
A.3.6. Verwaltungskosten	297
A.3.7. Krupp: Kontenrahmen von 1938	299
A.3.8. Gussstahlfabrik: Vertheilung der Betriebs-Überschüsse und Verluste pro 1899/1900 auf die Fabrikate etc. Conti	301
A.3.9. Gussstahlfabrik: Abschluss der Werkstätten oder Rech- nungsgruppen, 1931–1938	303
A.3.10. Gussstahlfabrik: Fabrikaterechnung	308
A.3.11. Gussstahlfabrik: Auswertung der Fabrikaterechnung	325
A.3.12. Gussstahlfabrik: Monatsbilanzen für Eisenbahnbetriebs- mittel, 1931/32	344
B. Quellenverzeichnis	347
Literaturverzeichnis	348

Tabellenverzeichnis

2.1. Die Einkommensteuertarife nach dem Gesetz vom 19. Juni 1906 in Preussen	27
2.2. Die durchschnittliche Belastung des steuerungsfähigen Einkommens der Unternehmen 1925/27 (in %)	42
2.3. Preise für einige Büromaschinen	84
2.4. Zusammenstellung der Kosten für Kauf bzw. Miete der Hollerith-Maschinen und Lochkarten	87
3.1. Farina: Arbeitsleistung in Deutschland insgesamt	96
3.2. Farina: Zusammensetzung der Unkosten 1900 bis 1905	98
3.3. Farina: Verteilung der verkauften Dutzend Kölnisch Wasser auf die verschiedenen Länder, 1889–1898	108
3.4. Farina: Beispiel eines Berichts für die Geschäftsleitung, Januar 1927	112
4.1. Scheidt: Vergleichende Aufstellung der Produktion und Arbeiter und Angestellte in den Jahre 1900, 1914, 1926, 1939	119
4.2. Scheidt: Conten T. aus der Aufstellung der am 1. Januar 1910 für die Tuch- und Zanellafabrik in Kraft getretenen Buchhaltungs- und Statistischen Konten	148
4.3. Scheidt: Conten G. aus der Aufstellung der am 1. Januar 1910 für die Tuch- und Zanellafabrik in Kraft getretenen Buchhaltungs- und Statistischen Conten	149
4.4. Scheidt: Buchhaltungsplan 1921	152
4.5. Scheidt: Kontenplan um 1932	161
5.1. Generalunkosten, auf die Selbstkosten für Umsatz an Fremde gerechnet, 1927/28, 1928/29 und 1937/38	217
5.2. Krupp: Ertragsrechnung für Lowa, Industrie- und Feldbahnen, Eisenbahn-Oberbaumaterial sowie Eisenbahnbetriebsmittel 1932	231
5.3. Gussstahlfabrik: Betriebsabschlussschema für den Verwaltungsbericht eines Martinwerks, 1919	231
5.4. Gussstahlfabrik: Ergebnisrechnung für Maschinenbau 21 aus den Verwaltungsberichten für 1928/29 und 1929/30	233
5.5. Gussstahlfabrik: Ergebnisrechnung für Martinwerk 7 aus den Verwaltungsberichten für 1929/30	234
5.6. Gussstahlfabrik: Betriebsergebnisse Martinwerk 7, 1930/31-40/41	236
5.7. Gussstahlfabrik: Betriebsergebnisse Maschinenbau 21, 1930/31–1938/39	237
A.7. Scheidt: Bilanz der Tuch- und Zanellafabrik Ultimo 1906	265

Tabellenverzeichnis

A.8. Scheidt: Gewinn- und Verlustkonto 1919–Juli 1928	266
A.9. Scheidt: Zusammenstellungen der wesentlichen Konten im ‚Monatszusammenstellungsbuch‘, Januar 1926	267
A.10. Scheidt: Bilanz der Firma Joh. Wilh. Scheidt AG, Kettwig (Handelsbilanz), 1932–1940, Gewinn- und Verlustrechnung per Dezember	268
A.11. Scheidt: Bilanz der Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik, 1933, Gewinn- und Verlustrechnung per Dezember	269
A.12. Scheidt: Selbstkostenberechnung (Nachkalkulation), Tuchfabrik für Oktober 1932	270
A.13. Gussstahlfabrik: Kapazität und Auslastung des Stahlwerk 1931–1940	274
A.14. Gussstahlfabrik: Rohstahlerzeugung Gußstahlfabrik 1914 u. 1928–1940	274
A.15. Gussstahlfabrik: Kostenrechnung 1913/14, 1927/28, 1928/29 und 1929/30	276
A.23. Gussstahlfabrik: Kostenstelle Nr. 415 Bbh. Holab für Oktober 1938	298

Abbildungsverzeichnis

2.1. Index der Industrieproduktion und der Wollgarn- und Stahlproduktion, 1890–1940	23
2.2. Preis, Einkommen- und Lohnentwicklung, 1890–1913	24
2.3. Arbeitslosigkeit, Konkurse und Vergleiche, 1927–1939	34
2.4. Großhandelspreise für Roheisen, Textilien, Kartoffelspirit, 1890–1939; Index der Fertigwarenpreise für Maschinen und Textilien, 1924–1939	36
2.5. Zinsen und Inflationsrate, 1890–1940	38
2.6. Gesamtübersicht der Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger	70
2.7. Schrittweise Verteilung der Gemeinkosten auf die letzten Kostenstellen	71
2.8. Durchschreibehilfen, Schreib-, Addier- und Buchungsmaschinen .	83
2.9. Lochkarte, Locher, Sortier- und Tabelliermaschine	86
2.10. Kosten des Lochkarten-Verfahrens	87
3.1. Farina: Keller, Abfüll- und Korkmaschinenraum, Klebraum, Packraum	90
3.2. Farina: Die Rote Tulpe und der Farina Schriftzug	92
3.3. Farina: Die Normalflasche Nr. 2 (1925) und Eine ganze Flasche Nr. 2 und zwei Stücke Seife Nr. 52 im Karton Silberrand (1934) .	93
3.4. Farina: Entwicklung des Verkaufs von Kölnisch Wasser in Deutschland, England und Österreich, 1889–1924	93
3.5. Farina: Entwicklung des Verkaufs von Kölnisch Wasser in Deutschland und im Ausland, 1928–1940	97
3.6. Farina: Fabrikation von Kölnisch Wasser 1914–1927	98
3.7. Farina: Entwicklung der Gewinne und Unkosten 1890–1940	99
3.8. Farina: Geschäftsführer 1890–1940	102
3.9. Farina: Zahl der Arbeiter und Angestellten, 1926–1940	105
4.1. Scheidt: Wollsortierung, Kremplei, Kämmerei, Vorspinnerei und Ringspinnerei	118
4.2. Scheidt: Websaal und Appretur	119
4.3. Wollverschiffung aus Übersee in 1.000 Ballen 1891–1931	120
4.4. Wool Show Floor (London Docks) und Wollauktion in London . .	121
4.5. Rohwollpreise 1891–1934 nach den Jahresberichten von Fred. Huth & Co. (Schwartz, Buchanan & Co.), London, in d für 1 lb.	123
4.6. Scheidt: Gewinne bzw. Verluste, 1890–1919	128
4.7. Scheidt: Umsatz aller Unternehmensbereiche der Firma Joh. Wilh. Scheidt, 1900–1914	129
4.8. Ein- und Ausfuhr von Streichgarn, Kammgarn und wollenen Kleidern 1913, 1924–1931	131

Abbildungsverzeichnis

4.9. Scheidt: Gewinne bzw. Verluste, 1919–1940	133
4.10. Scheidt: Teilhaber bzw. Unternehmensleitung	139
5.1. Krupp: Umsatz und Umsatzrendite 1890–1940	175
5.2. Gussstahlfabrik: Umsatz, Betriebsüberschuss und Gewinn, 1890– 1940	176
5.3. Gussstahlfabrik: Umsatz von Kriegsmaterial, Panzerplatten und Friedensmaterial 1901-1921	178
5.4. Gussstahlfabrik: Beschäftigte 1927-1940	182
5.5. Gussstahlfabrik: Ergebnisse der Abteilungen 1925-1940	183
5.6. Krupp: Direktorium bzw. Vorstand 1890-1940	192
A.1. Scheidt: Angestellte und Arbeiter in den Abteilungen der Firma Joh. Wilh. Scheidt, 1900–1920	263
A.2. Scheidt: Lohnkostenentwicklung der Kammgarnspinnerei und Lei- stung der Spinnerei, 1910–1918	264
A.3. Scheidt: Monats-Erfolgsrechnung vom 17. Oktober 1932 (Abschrift)	271
A.4. Gussstahlfabrik: Stahlproduktion im Martinwerk 7 und des rest- lichen Stahlwerken 1919-1933	275
A.5. Gussstahlfabrik: Entwicklung der Selbstkosten im Maschinenbau 6, 9, 11, 8, 21 und Grobblechwalzwerk	276
A.6. Gussstahlfabrik: Kosten einiger Verwaltungsbüros 1930, 1933–1937	297

1. Einleitung

1.1. Ziel der Arbeit

In einem Beitrag im schweizerischen Magazin *NZZ Folio* beschreibt Hans Peter Treichler den Werdegang vom Kontor zum Office. Vor dem Hintergrund unserer heutigen Vorstellung von Unternehmensführung- und -verwaltung — mit Notebook, Mobiltelefon und Internet — wirkt die Beschreibung des Kontors und der Buchhalterei Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts wie aus sehr ferner Zeit betrachtet:

„Um 1880 begann sich das Berufsbild des ‚kaufmännischen Angestellten‘ gerade erst zu runden. Wer in der Verwaltung, im ‚Comptoir‘ arbeitete, nannte sich ‚Kontorist‘; untergeordnete Kräfte hieszen ‚Commis‘. Briefe und Rechnungen wurden durchweg von Hand geschrieben. Entsprechend das Leitmöbel der Epoche: das Stehpult mit abgeschrägter Schreibfläche, das oft Rücken an Rücken mit einem zweiten Pult placiert wurde. Als Sitzgelegenheit diente eine Art Barhocker, ein hölzerner Drehsessel; so wie heutige Magaziner trugen männliche Schreibkräfte graugrüne Überzieher oder — wenn sie in Hemdsärmeln und Weste arbeiteten — baumwollene Ärmelschoner; zur Konzentration auf die Zahlen verhalf ein Augenschirm. Wichtigster Datenträger ist zu dieser Zeit das Kontorbuch, ein kiloschweres und meterbreites Journal, das auf jeder Seite Hunderte von Einträgen aufnimmt. Es hält neben Lohnzahlungen, Ausgaben und Einnahmen Verweise auf die entsprechende Korrespondenz fest. Von diesem in depressives Schwarz gebundenen Hauptjournal lässt sich der gesamte Geschäftsgang der Firma erschliessen, wenn man es richtig zu lesen weiss.“¹

Schilderungen aus Romanen wie Gustav Freytags *Soll und Haben* aus dem Jahre 1855 oder Thomas Manns *Buddenbrocks* aus dem Jahre 1901 tun ihr Übriges, um die alte Kaufmannswelt heutzutage eher märchenhaft erscheinen zu lassen. Es stellt sich unvermeidlich die Frage, ob es überhaupt noch lohnt, sich mit den Zusammenhängen der alten Zeit auseinanderzusetzen, wo doch die heutige Welt eine ganz andere ist — zumindest zu sein scheint.

Schnell zur Hand — in Form eines Totschlagarguments — ist die Floskel, woraus man denn sonst lernen sollte, wenn nicht aus der Geschichte.² So stellt

¹TREICHLER (2003, S. 34-35). Vgl. auch die Darstellung bei SCHIEBE UND ODERMANN (1889).

²So versucht auch Jürgen Jeske in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung hin und wieder eine Lanze für die Unternehmensgeschichte zu brechen. Jeske schrieb u.a.: „Schumpeter schreibt: ‚Die ökonomischen Phänomene in irgendeiner Epoche, einschließlich der Gegenwart, kann niemand zu begreifen hoffen, der nicht ausreichend mit den historischen Tatsachen vertraut ist und einen entsprechenden historischen Sinn oder sogenannte historische Erfahrung besitzt.“

1. Einleitung

sich gar nicht überraschend heraus, dass die Beschäftigung mit diesem Thema nicht nur sinnvoll ist, um eine wissenschaftliche Lücke zu schließen — das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen ist aus unternehmenshistorischer Sicht in Deutschland kaum behandelt worden (vgl. Abschnitt 1.2). Die grundsätzlichen Probleme der Kostenzuteilung, Gewinnermittlung, Rentabilitätsrechnung etc. haben sich nicht mit Laptop und Internet aufgelöst. Auch wenn heute im Zusammenhang mit Unternehmenserfolg unternehmenswertbezogene Begriffe wie Shareholder value, Economic, Customer und Human Capital, Risikomanagement und das Schlagwort Corporate Governance im Vordergrund stehen,³ bleibt — mit Werner Plumpe gesprochen — die zentrale Frage „wie und auf welche Weise schaffen es Unternehmen, dauerhaft Preisdifferenzen zu ihren eigenen Gunsten zu organisieren, die das Überleben der Organisation ermöglichen?“⁴ Denn das Bestehen eines Unternehmens über fünfzig, hundert oder gar mehrere Hunderte von Jahren ist alles andere als selbstverständlich. Ein wichtiger Baustein in der Beantwortung der von Werner Plumpe aufgestellten Frage ist die Untersuchung der Frage, wie die Unternehmensleitung feststellt, ob das Unternehmen und seine Bestandteile — ganz einfach gesprochen — überhaupt Gewinn machen, also die Frage nach der Beschaffenheit und Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens. Dieser Frage geht die vorliegende Arbeit für den Zeitraum von 1890 bis 1940 nach. Der Vorteil dieses Zeitraums ist, dass zum einen das Rechnungswesen vielfältige Einflüsse erfuhr, vor allem durch die Gründung der ersten Handelshochschulen und der damit beginnenden wissenschaftlichen Beschäftigung mit Betriebswirtschaftslehre (s. Abschnitt 2.3), die technischen Entwicklungen (s. Abschnitt 2.4) und durch die sich stark verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (s. Abschnitt 2.1). Zum anderen hat er aber auch den praktischen Vorteil, dass für diesen Zeitraum der Zugang zu Unternehmensarchiven ungehindert ist, da er weit genug zurückliegt, dass er heutige Geschäftsinteressen nicht mehr tangiert.

In Anlehnung an Zybon werden in dieser Arbeit unter dem ‚betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen‘ alle Rechnungen und Rechenoperationen verstanden,

„die der Betriebswirtschafter aufzustellen und anzustellen hat; kei-

Unternehmensgeschichte könnte also durchaus einen wichtigen Beitrag zum Verständnis wirtschaftlicher Entwicklung leisten, wenn es ihr gelingt, aus dem Besonderen das Allgemeine herauszuarbeiten, beantwortbare Fragen an das historische Material zu stellen und sich einer breiteren Öffentlichkeit verständlich zu machen.“ JESKE (2000), auch JESKE (2001). Ferner PIERENKEMPER (1999b, 2000b, 2004). Pierenkemper sieht die Hauptaufgabe der modernen Unternehmensgeschichte darin, „mit den Methoden der Ökonomik den inneren Handlungszusammenhang des Unternehmers im Unternehmen selbst zu untersuchen, den Unternehmer als Unternehmer endlich ernst zu nehmen und nicht in erster sondern erst in zweiter Linie sein Handeln in anderen gesellschaftlichen Subsystemen zu untersuchen. Es gilt, die eigentümliche innere Logik ökonomischen Handels im Unternehmens zu explizieren, hier liegt das spezifische Erkenntnisproblem der Unternehmensgeschichtsschreibung und nirgendwo sonst.“ PIERENKEMPER (1999b, S. 21).

³Hier sei exemplarisch zum unternehmenswertorientierten Controlling allgemein auf GÜNTHER (1997), zur Bewertung von Humankapital und Kundenkapital auf SIEGERT (1999) und zu Corporate Governance auf die Untersuchungen von LORENTZ UND ERKER (2003) und RECKENDREES (2000a) verwiesen.

⁴PLUMPE (2003, S. 154).

ne dieser Rechnungen darf ausgeschlossen sein. Abgegrenzt werden soll dieses Rechnungswesen, das auch aus diesem Grunde als ‚betriebswirtschaftliches Rechnungswesen‘ bezeichnet wird, lediglich von denjenigen Rechnungen, die der Techniker in einem Betriebe oder einer Unternehmung anstellt und die technische Vorgänge im engeren Sinne betreffen, so vor allem rein produktionstechnische Vorgänge.“⁵

Das Rechnungswesen hat eine interne und eine externe Aufgabe.⁶ Zum einen soll es der Unternehmensführung Informationen bereitstellen, die als Grundlage für die meisten Entscheidungen der Unternehmensführung und zur Betriebskontrolle dienen. Es handelt sich dabei nur um einen Teil der Analyse, die ein Unternehmen zur Entscheidungsvorbereitung vornehmen muss, nämlich einem Teil der Selbstbeobachtung oder Unternehmensanalyse.⁷ Die zweite, externe Aufgabe ist, die Aussenwelt zu informieren. Sowohl Umweltanalyse (Markt- und Wettbewerbsanalyse) wie auch die externe Aufgabe des Rechnungswesens werden hier aus Beschränkungsgründen bewusst aussen vorgelassen. Wenn im Nachfolgenden der Begriff Rechnungswesen ohne weitere Beschreibung gebraucht wird, ist hier immer das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen gemeint.

Daraus ergeben sich nun folgende Fragen: Wie wurde das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmensführung eingesetzt, damit die Unternehmensleitung über die Lage des Unternehmens und den Gang des Geschäftes informiert war, damit sie das Unternehmen an die sich ändernden Verhältnisse anpassen konnte, und wie musste das Rechnungswesen angepasst werden, um diese Funktion tatsächlich ausüben zu können? Wie, wann und warum wurden das Buchhaltungswesen, die Kostenrechnung, die Planung, Berichte, Statistiken etc. eingesetzt und geändert und haben diese Änderungen das Unternehmen weiter gebracht? Warum ging die Entwicklung nicht schneller voran? Warum hat man nicht schon früher die Instrumente benutzt, die wir heute benutzen? Warum wurde nicht ein besseres System verwendet, warum wurde nicht das Beste verwendet? Kurz: Was waren die treibenden und retardierenden Kräfte bei der Entwicklung des Rechnungswesens zwischen 1890 und 1940?

1.2. Forschungsstand

Die unternehmensgeschichtliche Tradition lässt sich in drei Bereiche aufteilen, Festschriften, unternehmensgeschichtliche Arbeiten von Allgemeinhistorikern und theoretisch inspirierte Arbeiten.⁸ Die Erforschung des Rechnungswesens hat bisher in Deutschland — im Gegensatz zum angelsächsischen Raum, in dem es mittlerweile eine eigene Tradition der ‚Accounting History‘ innerhalb der Wirtschaftsgeschichte gibt — in keinem dieser Bereiche eine Bedeutung gehabt.⁹

⁵ZYBON (1969, S. 40).

⁶Vgl. SELLIEN UND SELLIEN (1977, S. 948).

⁷Vgl. HEINEN (1991, S.3).

⁸Vgl. PLUMPE (2003, S. 145–146), PIERENKEMPER (2000c, S. 25–82), ferner PIERENKEMPER (1999a,b).

⁹So wies auch BONGARTZ (1984a) darauf hin: „Besonders unsere Kenntnisse über Entstehungsgründe, Formen und Wirkungsweise des Rechnungswesens, das sich, nach Chandler und Daems, um die Jahrhundertwende in Europa noch verhältnismäßig undifferenziert prä-

1. Einleitung

Wenn das Thema Rechnungswesen auch nicht im einzelnen, geschweige denn vollständig erörtert wurde, so gab es doch bereits einige Ansätze und Beiträge, die diesen Bereich aus unterschiedlichen Blickwinkeln berührten. Einige Autoren gingen der Frage nach, ob es früher, d.h. vor Beginn der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, schon Controlling gab.¹⁰ Weitere Arbeiten befassen sich schwerpunktmäßig mit interner Revision,¹¹ mit der Entwicklung der Unternehmensprüfung,¹² mit dem Aspekt der wissenschaftlichen Betriebsführung¹³ oder mit Fragen der Aussagekraft von Handels- und Steuerbilanzen.¹⁴ Auch in einigen Einzeldarstellungen wurde auf einzelne Aspekte des Rechnungswesens hingewiesen, ohne dass dieses aber systematisch untersucht wurde.¹⁵ Ferner bietet ein umfangreiches Informations-Portal im Internet namens COMPUTATIO eine Übersicht über Veröffentlichungen zu Rechnungen des späten Mittelalters und der Frühen Neuzeit, also auch zu Themen wie Buchführung, Rechnungswesen und Rechnungslegung etc.¹⁶

In der angelsächsischen Forschung spielte die Entwicklung des Rechnungswesens eine größere Rolle als in der deutschen. Der US-Amerikaner Alfred Chandler hatte in seinen Veröffentlichungen ‚Economies of Scale‘, ‚Economies of Scope‘ und ‚Economies of Speed‘ als wichtigste Faktoren für erfolgreiche Großunternehmen herausgearbeitet.¹⁷ Dem Rechnungswesen schrieb Chandler dabei große Bedeutung zu. Allerdings ging er selbst nicht näher auf die tatsächliche Ausgestaltung und Entwicklung ein.¹⁸ In Sammelbänden und Monographien,¹⁹ Bei-

sentierte, sind nur recht global.“BONGARTZ (1984a, S. 35). Auch in der Unternehmensgeschichte von PIERENKEMPER (2000c) und BERGHOFF (2004) wird keine explizite Behandlung dieses Themas vorgenommen. In der Zeitschrift *Akkumulation* (Heft Nr. 13/2000) wurde explizit zur Beschäftigung mit diesem Themenfeld aufgerufen wurde.

¹⁰Vgl. VAHS (1990), HENNING (2001), KLEINSCHMIDT (2000).

¹¹Vgl. BONGARTZ (1984a,b), HENNING (1990).

¹²Vgl. u.a. NACHOD (1908), BEHAM (1940), MUTHESIUS (1966), LOITLSBERGER (1966), LEFFSON (1988), QUICK (1991), MEISEL (1992), HENNING (1990, 2001), EVANS (2003).

¹³KLEINSCHMIDT (1995) beschreibt die Wärmestellen in der Eisen- und Stahlindustrie nach dem Ersten Weltkrieg als Keimzellen wissenschaftlicher Betriebsführung.

¹⁴SPOERER untersucht (anhand Mitteldeutsche Stahlwerke AG 1926/7–1938/9 (Flick), Krupp, VSt) den Quellenwert der Handel- und Steuerbilanzen und die Verzerrung durch Bildung stiller Reserven. Vgl. SPOERER (1995, 1996).

¹⁵Vgl. u.a. DIETRICH (1991), RECKENDREES (2000a).

¹⁶Vgl. <http://www.computatio.de>.

¹⁷Vgl. CHANDLER (1962, 1978, 1990), CHANDLER UND DAEMS (1974, 1979).

¹⁸Vgl. BONGARTZ (1984a, S. 34), LAMOREAUX UND RAFF (1995, S. 3–4).

¹⁹Veröffentlichungen zur Entwicklung des ‚Accounting‘ sind u.a. WORTHINGTON (1895), BROWN (1905), LITTLETON (1933), JACKSON (1948, 1968), SOLOMON (1952), GARNER (1954), CHATFIELD (1977), EPSTEIN (1978), JOHNSON UND KAPLAN (1987), JOHNSON (1991), TSUJI UND GARNER (1995), CHATFIELD UND VANGERMEERSCH (1996), BOYNS ET AL. (1997). Eine Reihe von Überblicksartikeln weisen auf die Ursprünge der Buchführung hin und verweisen auf die Einführung der doppelten Buchführung durch Luca Pacioli als eines der Schlüsselerlebnisse. Vgl. PREVITS UND MURWANTO (2003), YAMEY (1996, 1997).

1.3. Aufbau der Untersuchungen

trägen in Zeitschriften²⁰ und Einzeldarstellungen²¹ wurde die Entwicklung des Rechnungswesen im angelsächsischen Raum aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht.

1.3. Aufbau der Untersuchungen

1.3.1. Theoretische Fundament und Hypothesen

Immer dann, wenn die Kosten der Koordination über Märkte (d.h. Such-, Verhandlungs- und Kontrollkosten) höher sind als die Organisationskosten (d.h. Koordinations- und Motivationskosten) innerhalb eines Unternehmens, ist es sinnvoll, Produktions- und Distributionsprozesse zu internalisieren.²² Zu den Koordinations- und Motivationskosten, die innerhalb eines Unternehmens entstehen, gehören:²³

Kostenart	Problem	Lösung
1. Informationskosten	Komplexität der betrieblichen Abläufe	Informationssystem
2. Kommunikationskosten	Verständigungsschwierigkeiten	Kommunikationssystem
3. Leitungskosten	Aufgabenverteilung unklar	Organisatorische Hierarchien
4. Überwachungskosten	Opportunismus/Vertragsbruch	Anreiz- und Kontrollsystem
5. Durchsetzungskosten	Uneingelöste Rechtstitel	Schlichtung/Einschaltung Dritter

Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen — wie in Abschnitt 1.1 definiert — übernimmt einen wesentlichen Teil der Koordinations- und Motivationskosten. Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen ist üblicherweise in vier Gebiete aufgeteilt: (Geschäfts-) Buchhaltung, (Selbst-) Kostenrechnung, Planung und Statistik.²⁴ Direkten Einfluss hat es auf die Informationskosten, denn es ist ein wesentlicher Bestandteil des innerbetrieblichen Informationssystems. Indirekten Einfluss hat es auf die restlichen Kosten: Die ermittelten Zahlen dienen nämlich als Basis der Kommunikation, für den Entwurf einer geeigneten organisatorischen Hierarchie, eines Anreiz- und Kontrollsystems und zur Schlichtung von Konflikten innerhalb der Unternehmung.

²⁰Als wichtigsten Zeitschriften sind zu nennen: mit dem Schwerpunkt ‚Accounting History‘ *Accounting, Business & Financial History* (UK), *Accounting Historians Journal* (USA), *Accounting History* (Australien) und *Accounting, Organizations and Society* (UK), mit dem Schwerpunkt ‚Accounting‘ *Abacus* (Australien), *Accounting, Audit and Accountability Journal* (Australien), *Accounting & Business Research* (UK), *Accounting Review* (USA), *British Accounting Review* (UK), *Contemporary Accounting Research* (Canada), *Management Accounting Research* (USA), *Critical Perspectives on Accounting* (USA), *European Accounting Review* und ferner *Business and Economic History* (UK), *Business History* (UK), *Business History Review* (USA) und *Economic History Review* (UK). Vgl. BOYNS (2000) und FLEISCHMAN ET AL. (2000, S. 12-13, 19). Viele dieser Beiträge wurden in einem vierbändigen von Edwards herausgegeben Werk wiederabgedruckt. Vgl. EDWARDS (2000).

²¹Vgl. u.a. McKENDRICK (1960, 1961, 1973), JOHNSON (1972, 1975, 1978), LEVENSTEIN (1991, 1998), YATES (1991), BHIMANI (1993), LOVEDAY (1980), MCGRAW (1985), STONE (1974), TYSON (1988), HOSKIN UND MACVE (1994).

²²Vgl. COASE (1937, S. 391–394). Ferner PLUMPE (2003, S. 146–154).

²³BERGHOFF (2004, S. 47). Vgl. ferner MILGROM UND ROBERTS (1992, S. 29–33, 307–312).

²⁴Vgl. ZYBON (1969, S. 24), SELLIEN UND SELLIEN (1977, S. 949) und SCHNETTLER UND AHRENS (1964, S. 735).

1. Einleitung

Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen soll zum einen die oben beschriebenen Kosten reduzieren, ist aber gleichzeitig selbst mit erheblichen Kosten verbunden. Durch eine Kosten-Nutzen-Abwägung muss über dessen Umfang entschieden werden. Denn ein Unternehmen kann nicht alle erdenklichen und verfügbaren Informationen sammeln, und die Unternehmensleitung selbst — zum einen Agent gegenüber den Eigentümern, als auch Prinzipal gegenüber den anderen Abteilungen — ist gar nicht in der Lage, alle verfügbaren Informationen zu sammeln. Die Abhängigkeit des Prinzipals von seinen Agenten steigt mit zunehmender Komplexität eines Unternehmens. Das grundlegende Problem, das durch das Prinzipal-Agenten-Konzept beschrieben wird, ist die Macht des Agenten über den Prinzipal — der eigentlich der Stärkere ist —, die von der asymmetrischen Informationsverteilung stammt.²⁵ Informationsasymmetrien treten in den Formen versteckte Information, verstecktes Handeln und versteckte Absicht auf. Versteckte Informationen meint, dass der Informationslieferant mehr über die Qualität der von ihm gelieferten Informationen weiß als die Unternehmensleitung. Verstecktes Handeln („moral hazard“) und versteckte Absicht („hidden intention“) meinen, dass nach der Lieferung der Information der Agent sein Verhalten ändert und seine Absichten für den Prinzipal nicht offensichtlich sind. Versteckte Information, verstecktes Handeln und versteckte Absicht sind deshalb möglich, weil die Qualität der Informationen nur schwer oder gar nicht verifizierbar ist. Die Kosten bzw. entgangenen Profite, die mit unerwünschtem Agentenverhalten entstehen, könnten durch Monitoring reduziert werden, aber auch vermeintliche Monitore sind möglicherweise schlecht informiert und erhalten nicht ausreichende Anreize. Bei einer ganzen Gruppe von Agenten muss der Prinzipal ausserdem mit Opportunismus rechnen.

Mittels dem ökonomischen Konzept der Spieltheorie kann erklärt werden, warum trotz dieser Unwägbarkeiten die Kosten durch unerwünschtes Agentenverhalten gering gehalten werden können.²⁶ Die Ausgangssituation wird Gefangenendilemma genannt, die in der Kooperation beider Spieler (Prinzipal und Agent) zu einem höchsten gemeinsamen Nutzen führt. Wenn beide Spieler für sich genommen die möglichen Züge des Mitspielers in Betracht ziehen, kommen sie aber jeder für sich zu dem Schluss, dass das Nicht-Kooperieren für alle Eventualitäten die bessere Variante ist.²⁷ Das Dilemma löst sich aber dann auf, wenn die Spiele wiederholt stattfinden, vor allem dann, wenn die erwartete Anzahl der Wiederholungen gegen Unendlich tendiert. Wichtig für das Zustandekommen der Kooperation ist dann für beide Spieler, dass sie glaubwürdig erscheinen.

²⁵Vgl. [MCMILLAN \(1992, S. 164\)](#).

²⁶„A game is a formal representation of a situation in which a number of individuals interact in a setting of strategic interdependence ... each individual's welfare depends not only on her own actions but also on the actions of other individuals. Moreover, the actions that are best for her to take may depend on what she expects the other players to do.“ [MASCOLLELL ET AL. \(1995, S. 219\)](#). Ein Spiel besteht aus vier grundlegenden Elementen, (1) den Spielern (wer ist involviert?), (2) den Regeln (wer bewegt sich wann, was wissen die Spieler, wenn sie sich bewegen und welche Möglichkeiten stehen zur Auswahl?), (3) das Ergebnis (für jedes denkbare Set von Bewegungsmöglichkeiten eines Spielers, was ist dann das Ergebnis des Spieles?), and (4) payoffs, d.h. die Präferenzen eines Spielers werden durch eine Nutzenfunktion (Payoff-Funktion) beschreiben, die ein Nutzenniveau (Payoff-Niveau) für jedes mögliche Ergebnis beschreibt.

²⁷Die folgende Payoff-Matrix verdeutlicht das Dilemma:

1.3. Aufbau der Untersuchungen

Diese Glaubwürdigkeit kann beispielsweise durch entsprechenden Aufbau von Reputation, durch eigene Initiativen, feste Antwortregeln oder selbstverordnete Sanktionen hergestellt werden.²⁸

Der Ausgestaltung des Rechnungswesens hängt also von den Kosten, die mit der Ausgestaltung des Rechnungswesens verbunden sind, von den Kosten, die mit der Kontrolle der Zuverlässigkeit der gewonnenen Informationen und den Kosten, die durch falsche oder unvollständige Informationen entstehen, ab. Dabei ist zu beachten, dass das Rechnungswesen ständig neuen Bedingungen — ausserhalb der Unternehmen wie innerhalb — ausgesetzt ist. Zu den externen Einflüssen zählen z.B. die Wirtschaftsordnung, die Marktstellung, die Rechtsvorschriften für Form und Inhalt des Rechnungswesens, das Angebot an technischen Verfahren für das Rechnungswesen und Kontenrahmen; zu den internen Einflüssen zählen die Unternehmensgröße, die Branchenzugehörigkeit, die Besitzverhältnisse, die Leitungsstruktur, die praktizierten Gestaltungsformen, das Informationsbedürfnis der Unternehmensleitung, das Kontrollbedürfnis, die allgemeine unternehmerische Zielsetzung, das vorhandenes Personal, die Zwecksetzung für das Rechnungswesen, aber auch die neuen Produkte und Produktionsverfahren.²⁹ Die Frage stellt sich nun, wie das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen aufzustellen ist, um mit den beschriebenen Unwägbarkeiten bestmöglich zurechtzukommen.

Es ist schwer vorstellbar, dass es bei der Komplexität der beschriebenen Einflüsse einen eindeutigen Masterplan geben kann, und dies umso weniger, je komplexer das Unternehmen ist. Vielmehr ist davon auszugehen, dass Unternehmen jeweils für ihre spezielle Situation im Trial-and-error-Verfahren das für sie beste Rechnungswesen selbst entdecken müssen. Die Kunst besteht nun darin, die in einem Unternehmen verfügbaren Kenntnisse, die bei jedem einzelnen Mitglied des Unternehmens nur unvollkommen und fragmentiert vorhanden sind, soviel wie möglich zu nutzen.³⁰ Friedrich August von Hayek unterscheidet zwischen allgemeinem theoretischen Wissen, das sich über die Zeit ändert, und konkretem Wissen, das nur verstreut in den Köpfen einzelner Menschen existiert.³¹ Daraus ergeben sich zwei Ebenen von Wissensproblemen, eine horizontale und eine intertemporale. Das horizontale Wissensproblem tritt auf, wenn es darum geht, die knappen Mittel am Besten auszunützen und allokativen Effizienz zu erreichen. Da konkretes Wissen nur verstreut in den Köpfen einzelner Menschen vorhanden ist, ist es notwendig, die Rahmenbedingungen so zu schaffen, dass dieses verstreute Wissen koordiniert werden kann, oder — besser ausgedrückt — sich selbst koordinieren kann. Das intertemporale Wissensproblem tritt auf, wenn es darum geht, vorteilhaftere Lösungen zu finden, um die Bedürfnisse des Unternehmens (besser) zu befriedigen. Über die Zeit wird durch Experimentieren

		Prinzipal	
		kooperiert	kooperiert nicht
Agent	kooperiert	(10,10)	(0,15)
	kooperiert nicht	(15,0)	(5,5)

²⁸Vgl. DIXIT UND NALEBUFF (1995, S. 24–25, 122–123, 142–147).

²⁹Vgl. ZYBON (1969, S. 221–250).

³⁰Vgl. HAYEK (1952a, S. 126).

³¹Vgl. HAYEK (1952c,b).

1. Einleitung

mit alternativen Problemlösungen das Problemlösungswissen immer umfangreicher. Dabei gibt es keine Entwicklungsgesetze, keine Phasen der Entwicklung, die nach einem festen Schema durchlaufen werden müssen.³² Walter Eucken wies darauf hin, dass nicht notwendigerweise das, was sich im evolutionären Prozess durchsetzt, das Beste ist.³³ Damit verfällt man leicht dem Trugschluss, die eigene Gegenwart zu überschätzen und als Massstab an die Vergangenheit anzulegen.³⁴ In solchem Falle bedarf es reinigender Krisen, die dazu genutzt werden können, einen neuen und hoffentlich erfolgsversprechenderen Pfad einzuschlagen. Die Ergebnisse — besser Zwischenergebnisse — des evolutionären Prozesses stehen immer wieder auf dem Prüfstand.

Vor dem Hintergrund des gerade ausgeführten theoretischen Rahmens, geht die Untersuchung von folgenden Hypothesen aus:

- Rechnungswesen entwickeln sich pfadabhängig. Veränderungen werden immer nur auf der Basis der bestehenden Organisation und Kalkulation stattfinden. So werden auch Unwägbarkeiten immer weiter fortgeführt.
- Grundlegende Veränderungen im Rechnungswesen benötigen Krisen. Krisen können sowohl von aussen (z.B. durch Gesetze, Steuern, wirtschaftliche Rahmenbedingungen) als auch von innen (z.B. durch Wachstum, Diversifizierung, finanzielle Schwierigkeiten, personelle Veränderungen) entstehen. Diese Krisen werden nicht antizipiert, das heisst z.B. auch, dass einem Unternehmenswachstum nicht die Verbesserungen im Rechnungswesen vorausgehen, sondern dass Verbesserungen im Rechnungswesen als eine Reaktion auf Krisen, die durch das Unternehmenswachstum generiert wurden, durchgeführt werden.

1.3.2. Gliederung und Quellen

Im Folgenden werden zunächst die externen Einflüsse auf die Entwicklung des Rechnungswesens untersucht. In Abschnitt 2.1 wird ein Überblick über die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gegeben, gefolgt von einer Darstellung der Veränderungen der rechtlichen Vorschriften (s. Abschnitt 2.2), der Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Forschung (s. Abschnitt 2.3) und des technischen Fortschritts im Rechnungswesen (s. Abschnitt 2.4). Die internen Einflüsse auf die Entwicklung des Rechnungswesens werden anhand der Beispiele der Kölnisch Wasser Fabrik Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz,³⁵ der Kamm-

³²Vgl. HAYEK (1996, S. 103–106), HAYEK (1990, S. 38–39), HAYEK (1960, S. 66).

³³Vgl. EUCKEN (1940, S. 479).

³⁴Vgl. BLÜMLE (2002, S. 3–4).

³⁵Der Bestand des Unternehmensarchivs der Firma Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz im Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsarchiv zu Köln umfasst insgesamt ca. 160 lfd. Regalmeter an Geschäftsbüchern (fast lückenlos bis 1965), Akten (darin sind am umfangreichsten Akten der Rechtsabteilung zu verschiedensten Prozessen) und bestandsergänzendem Sammelgut seit der Gründung der Firma im Jahre 1709 bis 1970. Vgl. RWWA, Findbuch: *Abt. 33. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz älteste bestehende Kölnisch Wasser Fabrik der Welt gegründet 1709, Köln. Band I.* Bearbeiter: Bernhard Kuhlman. Köln, 1984, S. III–VII.

1.3. Aufbau der Untersuchungen

garnspinnerei und Tuchfabrik Johann Wilhelm Scheidt³⁶ und der Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp³⁷ in Essen untersucht (s. Kapitel 3–5). Für jedes Unternehmen soll zunächst der Informationsbedarf ermittelt werden, anschließend sollen die Mittel der Deckung dieses Informationsbedarfs in Form von Organisation, Buchhaltung, Statistik, Bilanzen, Berichten u.ä. dargestellt und schließlich beurteilt werden. Hier werden allerdings Details der Bewertung innerhalb der Bilanzen und der Inventuraufnahme aussen vorgelesen. Die Arbeit wird durch das Fazit (s. Kapitel 6), dass die Fallstudien in den Kontext des allgemeinen Teils rückt, abgeschlossen.

Zu der Auswahl dieser Unternehmen kam es aus mehreren Gründen. Das erste Ziel war es, drei produzierende Unternehmen mit unterschiedlicher Größe und Komplexität zu finden. Ferner sollten die Archivmaterialien leicht zugänglich sein. Wichtig waren allerdings vor allem der Umfang und die Qualität der noch vorhandenen Akten und Geschäftsbücher. Hier stösst die Untersuchung ganz klar an gewisse Grenzen. Erstens wurde schon von den Akteuren innerhalb des Unternehmens entschieden, nur das aufzubewahren, was man für wichtig hielt und zweitens sind vor allem durch die Zerstörungen im Zweiten Weltkrieg viele Akten — das gilt hier vor allem für die Gussstahlfabrik — nicht mehr überliefert. So unterliegt die Untersuchung naturgemäß einer gewissen Verzerrung.³⁸ Diese Arbeit darf daher keinesfalls als Versuch einer vollständigen Rekonstruktion des Rechnungswesens der jeweiligen Unternehmen verstanden werden. Der Leser, der dies erwartet, wird in jeden Falle enttäuscht werden. Dies ist schlechtweg

³⁶Im Falle der Firma Scheidt förderte die Feier des (vermeintlichen) 200jährigen Bestehens 1920 die Bemühungen der Firmeninhaber, die Geschichte des Unternehmens zu erforschen, und es wurde seither ein Archiv aufgebaut. Die Unterlagen sind in der Stiftung Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln (RWVA) zugänglich. Geschäftsbücher sind fast lückenlos überliefert, der Aktenbestand hingegen nur fragmentarisch, nur wenige Briefe sind erhalten, aber — wichtig für diese Arbeit — umfangreiches Material zu Statistik, Kalkulation und kaufmännischer Verwaltung, ferner zu Personal- und Sozialangelegenheiten. Insgesamt umfasst der Bestand 1.277 Faszikel in 85 Archivkartons und 1.381 Geschäftsbücher mit einem Gesamtumfang von 80 lfm. Vgl. RWVA, Findbuch: *C.2. Johann Wilhelm Scheidt, Tuchfabrik und Kammgarnspinnerei, 1821-1974*. Bearbeiter: Ulrich S. Soénius. Köln, Mai 1992; SOÉNIUS (1997, S. 172).

³⁷Das Werksarchiv des Historischen Archiv Krupp geht auf das Jahr 1905 und die Vorbereitungen zum 100-jährigen Firmenjubiläum zurück. Auch das Familienarchiv Hügel wurde 1905 von Margarethe Krupp gegründet. Seit 1913 war Wilhelm Berdrow (1867–1954) Leiter des Werksarchivs und erstellte u.a. Biographien der Firmeninhaber und Publikationen über die Geschichte der Familien Krupp und von Bohlen und Halbach. Sein Nachfolger war 1921 Fritz Gerhard Kraft (1884–1950). Die schwierigen wirtschaftlichen Verhältnisse führten allerdings zur Einschränkung der Arbeit am Archiv. Erst 1938 wurden die Pflege und Erschließung der Bestände wieder vorangetrieben. Durch den Krieg wurden allerdings viele Bestände zerstört, so vor allem durch einem schweren Bombenangriff im September 1942, bei dem ca. 10% der Bestände des Werksarchivs verloren gingen. Der Teil der Gussstahlfabrik und der Konzernleitung umfasst ca. 5.000 lfm., bestehend aus Unterlagen der Unternehmensführung sowie von Betrieben und Abteilungen der Gussstahlfabrik/Konzernleitung betreffend alle Bereiche des Unternehmens, Unterlagen von Auslandsvertretern und von betrieblichen Sozialeinrichtungen, Sammlungen von Verträgen, Grunderwerbs- und Konzessionsurkunden, von Rundschreiben und Presseinformationen, von Zeitungsausschnitten betr. Krupp sowie von Geschäftsberichten aus dem gesamten Krupp-Konzern. Vgl. <http://www.krupp.de>, SCHRÖDER (1960), KÖHNE (1980), KÖHNE-LINDENLAUB (2004).

³⁸Vgl. HUDSON (2000, S. 174), FLEISCHMAN ET AL. (2000, S. 7).

1. Einleitung

nicht möglich, da auf der einen Seite Akten und Bücher nicht mehr in ausreichendem Maße vorhanden sind und auf der anderen Seite vieles nicht mehr nachvollziehbar ist. Noch sind diese Firmen als repräsentativ für deutsche Unternehmen zu verstehen; es handelt sich um Einzelbeispiele von sehr verschiedenen fabrizierenden Unternehmen im Familienbesitz. Vielmehr ist zu hoffen, dass diese Arbeit ein Anstoß und eine Grundlage für weitere Untersuchungen und Vergleiche auf nationaler und internationaler Ebene liefert.

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

2.1. Wirtschaftliches Umfeld

Betrachtet man den Zeitraum 1890–1940 insgesamt, so stellt dieser mehr oder weniger einen kompletten Kondratieff-Zyklus dar. Innerhalb dieser ‚langen Welle‘ von ca. 50 Jahren machten sich zudem Schwankungen in der Auslastung der Produktionsfaktoren kürzerer Natur — mit einem mittleren (Juglar-) Zyklus von 7–11 Jahren und einem kurzen (Kitchin-) Zyklus von 2–4 Jahren¹ — und Schocks, wie der Erste Weltkrieg, bemerkbar.

2.1.1. Wirtschaftliche Entwicklung 1890–1914

Um 1850 begann in Deutschland das moderne Wirtschaftswachstum, wobei eine Phase deutlich beschleunigten Wachstums der deutschen Wirtschaft erst 1880 einsetzte.² Während die Produktion in der Stahlindustrie überlinear wuchs und sich der Maschinenbau seit Mitte des 19. Jahrhunderts zu einem ‚leading sector‘ entwickelte, stagnierte das Wachstum der Produktion in der Wollindustrie allmählich und verharrte seit Anfang der 1860er Jahre bei 35–40% der Gesamtproduktion des Textilgewerbes.³ Starken Einfluss auf das Wirtschaftswachstum hatte der Aussenhandel, dessen Wert sich zwischen 1880 und 1913 verdreifachte.⁴ Dieser war durch die Veränderungen der Transport- und Kommunikationstechnologien — durch den Ausbau des Eisenbahnnetzes und die Dampfschiffahrt, aber auch durch die beschleunigte nationale und internationale Kommunikation mittels Telegrafie und Telefon — wesentlich erleichtert und gefördert worden.⁵ So schrieb James: „Wer in den zwanziger Jahren auf die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg zurückblickte, hatte eine Epoche vor Augen, in der die Zukunft gesicherter schien denn je.“⁶

Die weltwirtschaftliche Entwicklung verlief verhältnismäßig synchron. In vielen Ländern wurden die Steuern zur Finanzierung von Rüstungsprogrammen und sozialen Reformen erhöht; darüber hinaus wuchs die Staatsbürokratie — der Anteil der Staatsausgaben am Volkseinkommen lag in Deutschland zwischen 1910 und 1913 bei 14,5%, der Reichsanteil an den Staatsausgaben, der überwiegend militärischen Zwecken diente, lag 1913 bei gut 40%. Beide — Steuern und

¹Vgl. KITCHIN (1923), KONDRATIEFF (1926, S. 573), BLÜMLE UND PATZIG (1993, S. 491), BERGHOFF (2004, S. 37).

²Vgl. HOFFMANN (1963), PIERENKEMPER UND TILLY (2004, S. 13–14, 20–21), PIERENKEMPER (1987). Ferner TILLY (1991, 1996).

³Vgl. HOFFMANN (1963), PIERENKEMPER UND TILLY (2004, S. 18–19), PIERENKEMPER (1994, S. 22–26).

⁴Vgl. BORCHARDT (1973, S. 114), PIERENKEMPER UND TILLY (2004, S. 150).

⁵Vgl. KALLIONEN (2004, S. 26–27), auch ZIEGLER (2000, S. 204, 235). Zur Einführung des Telefons in Deutschland 1877 und seiner intensiven Ausbreitung seit 1880 vgl. THOMAS (1995, S. 47, 49, 55–101).

⁶JAMES (1988, S. 20), vgl. auch PEUKERT (1987, S. 25).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Staatsbürokratie — waren jedoch im Vergleich zur Zeit nach dem Ersten Weltkrieg sehr moderat. Größere Konjunkturbrüche traten 1900/01 und 1907/08 auf. Das durchschnittliche Wachstum der deutschen Wirtschaft betrug zwischen 1871 und 1913 2,9% p.a. Die deutsche Exportquote lag zwischen 1910 und 1913 bei 17,5%.⁷

Konjunkturelle Entwicklung

Der Eindruck einer freundlichen Wirtschaftsentwicklung galt vor allem für die Zeit ab 1895 (s. Abbildung 2.1a), nachdem die Phase der „Gründerkrise“ seit 1873 mit einem deutlichen Abfall der Preise, Gewinne und Renditen überwunden war.⁸ Die Konjunkturbrüche in der Folgezeit bis zum Ersten Weltkrieg waren zwar schmerzhaft, aber kurz. So erlebten die Deutschen ihr erstes „Wirtschaftswunder“.⁹ Die Bevölkerung im Deutschen Reich erreichte 1910 knapp 65 Millionen (41 Millionen in 1871).¹⁰ Die ersten Triebkräfte der wirtschaftlichen Entwicklung — zunächst die Textilindustrie, dann Stahl und Eisenbahn — wurden nun von den aufstrebenden Branchen der Elektrotechnik, Chemie und des Maschinenbaus als Leitsektoren abgelöst, wobei auch die Eisen- und Stahlindustrie einen erneuten deutlichen Aufschwung nahm (s. Abbildung 2.1b).¹¹

Der Betrachtungszeitraum begann zunächst mit einer ‚Stockung‘, die bis 1894 andauerte.¹² Sie war durch eine Banken- und Kreditkrise nach dem Zusammenbruch des Londoner Bankhauses Baring im Herbst 1890 ausgelöst worden. Der Export der deutschen Wirtschaft in die USA war ferner seit 1890 durch den starken Protektionismus wegen des McKinley-Zolltarifs deutlich beeinträchtigt. Obwohl z.B. das Erzeugungsvolumen von Roheisen und Stahl noch leicht anstieg, fielen die Produktionswerte mit den fallenden Preisen (s. Abbildung 2.2a).¹³

Anfang 1895 setzte dann endlich ein „furioser wirtschaftlicher Aufschwung“ ein.¹⁴ Das jährliche Pro-Kopf-Einkommen und die jährlichen Reallöhne stiegen an (s. Abbildung 2.2b); z.B. stiegen bei Krupp die durchschnittlichen Tagelöhne von 4,10 Mark in 1895 auf 5,35 Mark in 1906 an, während sich die Belegschaft verdoppelte.¹⁵

Im Frühjahr 1899 tauchten die ersten Anzeichen eines neuen Konjunkturerinbruchs auf, Börsenkurse begannen zu fallen, die hohen Zinsen drückten auf die Bauaktivitäten, Geldknappheit wurde beklagt und die Überproduktion führte zu ständig sinkenden Preisen. Schließlich wurde der Einbruch durch einen harten Rückschlag der US-amerikanischen Wirtschaft im Frühjahr 1900 ausgelöst. Die Gesamtproduktion ging zurück und auch das reale Sozialprodukt sank zum

⁷Vgl. JAMES (1988, S. 20, 28–30, 54–55).

⁸Vgl. WEHLER (1995, S. 548). Ferner PEUKERT (1987, S. 95–105).

⁹Vgl. WEHLER (1995, S. 549, 596).

¹⁰Vgl. WEHLER (1995, S. 494).

¹¹Vgl. WEHLER (1995, S. 549, 607). Hier wird gemeinhin vom dritten Kondratieff-Konjunkturzyklus gesprochen, i.e. den langen Konjunkturwellen mit einer durchschnittlichen Dauer von ca. 50 Jahren. Vgl. KONDRATIEFF (1926), BLÜMLE UND PATZIG (1993, S. 491), BERGHOFF (2004, S. 37).

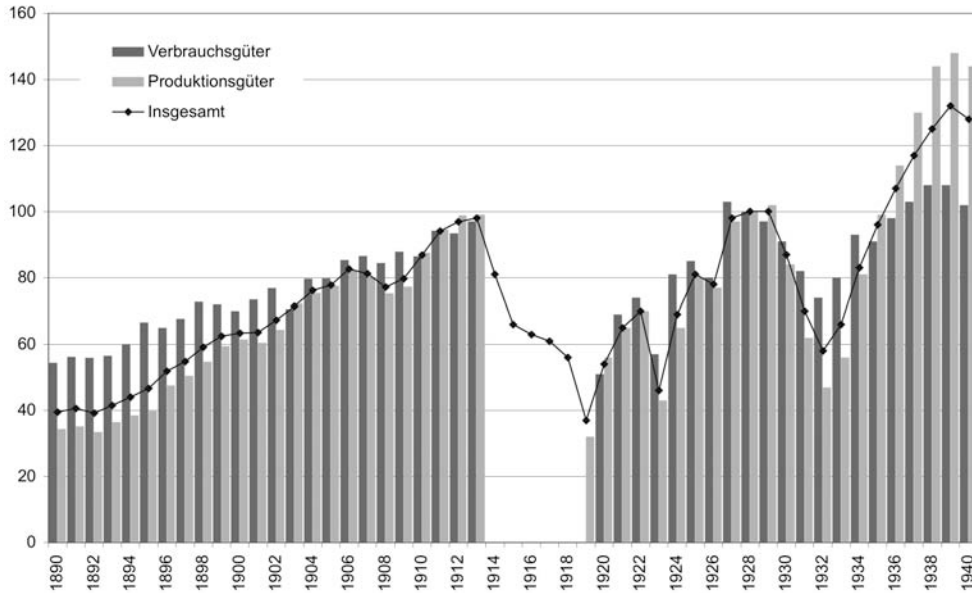
¹²Vgl. hier und im Folgenden SPIETHOFF (1925, S. 55–60).

¹³Vgl. auch WEHLER (1995, S. 577–578).

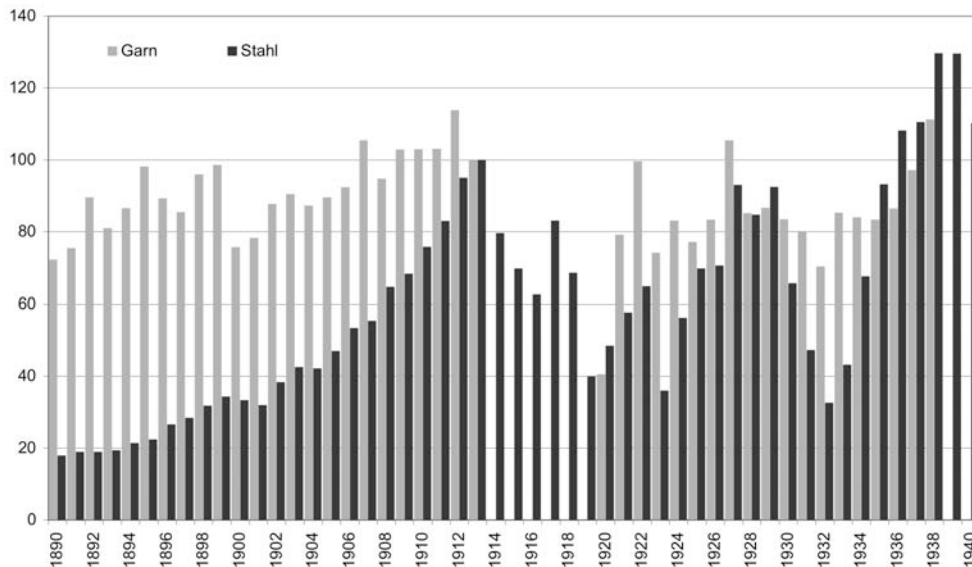
¹⁴WEHLER (1995, S. 595).

¹⁵WEHLER (1995, S. 606).

Abbildung 2.1.: Index der Industrieproduktion und der Wollgarn- und Stahlproduktion, 1890–1940



(a) Index der Industrieproduktion (1928=100)



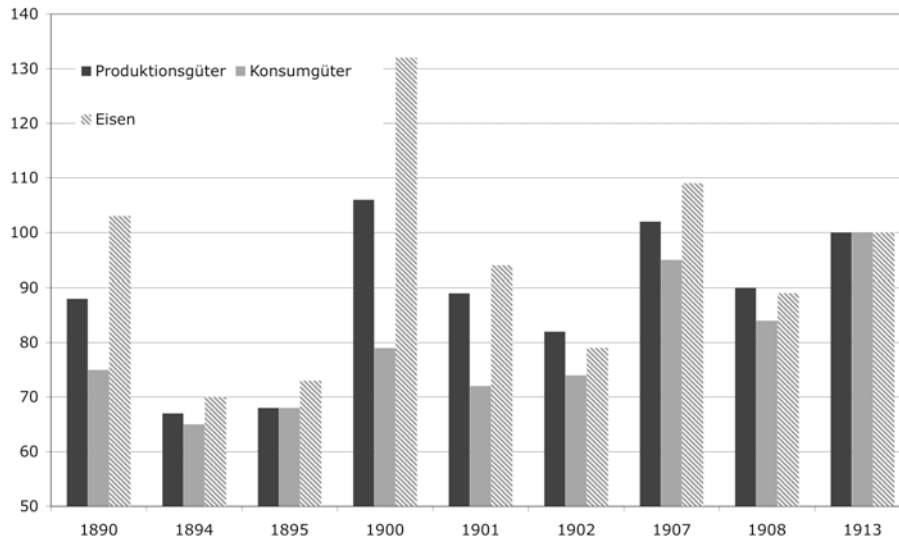
(b) Index der Wollgarn- und Stahlproduktion (1913=100)

(a) Quelle: bis 1913 [WAGENFÜHR \(1933, S. 58\)](#), ab 1914 [PETZINA ET AL. \(1978, S. 61\)](#).

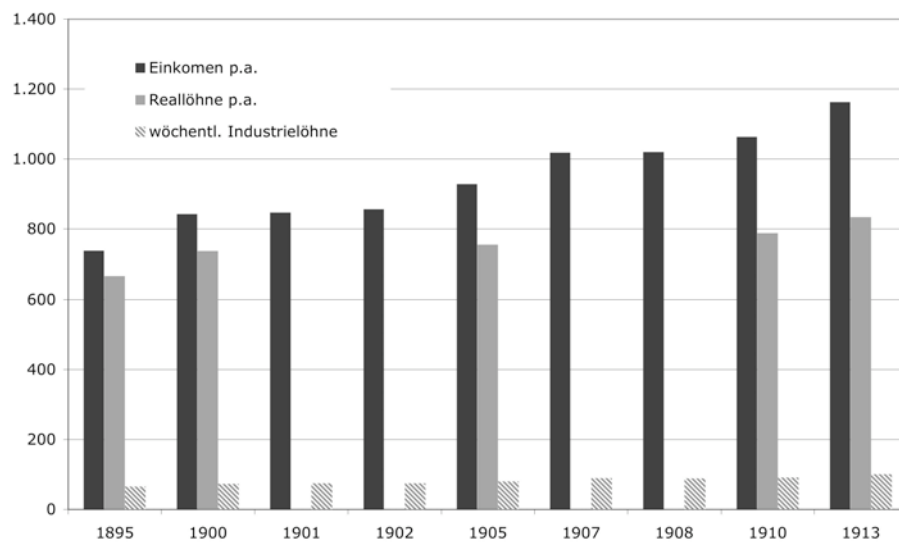
(b) Quelle: [HOFFMANN \(1965, S. 353–354, 369–370\)](#) (für die Zeit des ersten Weltkriegs fehlen die Daten für die Wollgarnproduktion).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Abbildung 2.2.: Preis, Einkommen- und Lohnentwicklung, 1890–1913



(a) Index der Preisbewegung (1913=100)



(b) Einkommen- und Lohnentwicklung

(a) Quelle: [WEHLER \(1995, S. 587, 605\)](#).

(b) Durchschnittliche jährliche Arbeitseinkommen (Industrie/Handwerk in Mark), Reallöhne (in konstanten Preisen von 1875), durchschnittliche wöchentliche Industrielöhne (1913=100).
Quelle: [WEHLER \(1995, S. 606\)](#).

ersten Mal seit 1879. Der Rückschlag war im Frühjahr 1902 wieder vorüber. Produktion und Preise stiegen deutlich bis zum Frühjahr 1907. Ein Kollaps der US-amerikanischen Börse Mitte 1907 bewirkte auch einen Einbruch auf dem deutschen Kapitalmarkt. Dieser Rückschlag war weniger drastisch als jener von 1900–1902, dennoch wurde wiederum die Produktion eingeschränkt, die Preise sanken und es kam zu Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit. Diesmal waren eher die kleinen und mittelgroßen Unternehmen als die Großindustrie betroffen. Im Herbst 1908 setzte jedoch in den USA ein wirtschaftlicher Boom ein, der wiederum die deutsche Wirtschaft mitzog. Bis 1913 erlebte die deutsche Wirtschaft erneut eine Phase der Hochkonjunktur. Im Frühsommer 1913 wandelte sich das Bild wieder, im Dezember 1913 lag die Arbeitslosigkeit schon bei 5% und es wurde über starke Kreditanspannung geklagt.¹⁶

In der Abbildung 2.1a ist zu sehen, dass die Verbrauchsgüterproduktion in Bezug auf den Zeitraum 1890–1914 weniger stark anstieg als die Produktionsgüterproduktion und neben den beschriebenen Krisen auch Rückschläge in den Jahren 1896, 1903, 1905, 1910 und 1912 erlebte. Die Stahlproduktion erfuhr einen deutlichen Rückgang nur in den Krisenjahren 1900 und 1901 und eine Stagnation 1904 (s. Abbildung 2.1b); diese vervierfachte sich insgesamt von 1890–1914.¹⁷ Die Wollgarnproduktion wuchs deutlich weniger und schwankte stark; Jahre mit Produktionseinbrüchen waren 1893, 1896/97, 1900, 1904, 1908 und 1913.

Unternehmensgewinne

Für die in dieser Arbeit untersuchten Unternehmen sah die Entwicklung kurzgefasst folgendermaßen aus: Bei Farina blieben die Gewinne bis 1905 sehr stabil, es folgte ein leichter Rückgang in 1906 und 1907, worauf seit 1908 bis 1913 eine Phase deutlich höherer Gewinne folgte (s. Abbildung 3.7).

Bei Scheidt entwickelten sich die Gewinne nur begrenzt synchron zu den oben erwähnten Schwankungen (s. Abbildung 4.6). Die Kammgarnspinnerei erlebt deutliche Verluste 1890–1901, 1900 und keine Gewinne 1903–1904, während die Tuchfabrik Verluste 1893, 1895, 1897, 1900 und keine Gewinne 1904 und 1907 erfuhr. Die Schwankungen waren bis 1907 erheblich.

Die beschriebenen Schwankungen sind auch in der Umsatz- und Betriebsüberschussentwicklung der Gussstahlfabrik der Firma Krupp wiederzufinden (s. Abbildung 5.2). Über den Zeitraum 1890 bis 1914 stiegen jedoch die Umsätze von 49 Mio. Mark auf 217 Mio. Mark und die Betriebsüberschüsse von 12 Mio. Mark auf 66 Mio. Mark (s. Anhang A.3.10).

Janusgesicht von Moderne und Tradition

Den konjunkturellen Schwankungen und dem zunehmenden internationalen Konkurrenzdruck versuchten Unternehmen, Gewerkschaften und staatliche Stellen

¹⁶Vgl. WEHLER (1995, S. 607–610). Wehler schrieb weiter: „In einem Zustand irritierender Ungewißheit und quälenden Zweifels, wie lange der depressive Abschwung noch dauern werde, bewegte sich die deutsche Wirtschaft in die Gefahrenzone des Juli 1914 hinein.“ WEHLER (1995, S. 610).

¹⁷Vgl. auch FELDENKIRCHEN (1982, S. 96–109).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

durch Kartelle und Syndikate, Interessenverbände und Zollgesetze, den Aufstieg des Interventionsstaats und Korporativismus zu begegnen.¹⁸ Wehler beschreibt Deutschland am Ende des langen 19. Jahrhunderts als Janusgesicht von Moderne und Tradition.¹⁹ Weltpolitik und Flottenbau sollten als Mittel erhalten, um die innenpolitischen Konflikte zu stabilisieren.²⁰ Das hatte aber eine höhere Belastung der Reichsfinanzen zur Folge. Ein Teil der Ausgaben wurde durch Anleihen des Reiches gedeckt; die Schulden des Reiches nahmen von 1,1 in 1890 auf 4,9 Mrd. Mark in 1909 zu.²¹ Der andere Teil der Ausgaben wurde über Steuererhöhungen finanziert.

Steuerbelastung

Die Steuerbelastung der Unternehmen stieg bis zum Ersten Weltkrieg, war aber immer noch gering im Vergleich zur Zwischenkriegszeit. Bis zur Einführung des Reichseinkommensteuergesetzes vom 29. Mai 1920 gab es in Deutschland keine einheitliche Einkommensteuergesetzgebung. In den 26 Bundesstaaten gab es jeweils eigene Einkommensteuergesetze, für Sachsen-Coburg-Gotha sogar jeweils eine für Sachsen-Coburg und eine für Gotha. Darüber hinaus waren die Einkommensteuergesetze einem ständigen Wandel unterworfen, da bei Einführung der Gesetze nach langen Verhandlungen häufig wieder neue Tatbestände eine Änderung notwendig machten. Nach der Gründung des Reiches 1871 waren den Einzelstaaten die Einnahmen aus den direkten Steuern verblieben, das Reich erhielt zunächst nur die Erträge aus den Zöllen und Verbrauchsteuern. Die preussische Einkommensteuergesetzgebung diente als Vorbild für viele der anderen Einzelstaaten und die einheitliche Reichseinkommensteuer ab 1920. Juristische Personen waren ebenfalls steuerpflichtig gemäß des Einkommensteuergesetzes, da es noch kein Körperschaftsteuergesetz gab.²²

Die Miquelsche Steuerreform in Preussen Anfang der 1890er Jahre umfasste zwei Gesetzesvorlagen: die Gesetzesvorlage von 1890/91 beschäftigte sich mit der Einkommen-, Gewerbe- und Erbschaftsteuer; die Gesetzesvorlage von 1891/92 befasste sich mit der Vermögensteuer, der Aufhebung von direkten Staatssteu-

¹⁸Vgl. WEHLER (1995, S. 1265), ZIEGLER (2000, S. 263–280).

¹⁹Vgl. WEHLER (1995, S. 1250). Weiter schreibt Wehler: „Der rasanten sozialökonomischen Evolution stand die Behauptungskraft gesellschaftlicher und politischer Traditionsmächte gegenüber. Dadurch wurde ein allzeit gegenwärtiges, oft explosives, ständig aber latent belastendes Spannungsverhältnis geschaffen, aus dem unablässig gravierende Konflikte hervorgingen, deren Ausgang trotz aller restriktiven Bedingungen häufig ungewiß war.“ WEHLER (1995, S. 1251).

²⁰Die jährlichen Ausgaben für Heer und Marine im Vierjahresdurchschnitt in Mio. Mark nahmen sukzessive zu:

Jahr	Heer	Marine
1895/98	577	89
1899/1903	603	142
1904/08	711	216
1909/13	870	340

Quelle: ULLMANN (1995, S. 165).

²¹Vgl. ULLMANN (1995, S. 165).

²²Vgl. KETTERLE (1994, S. 2, 7).

2.1. Wirtschaftliches Umfeld

ern und der Kommunalabgabegesetzgebung. Unbeschränkt steuerpflichtig waren preussische Staatsangehörige, Personen mit preussischem Wohnsitz oder mit bestimmter Aufenthaltsdauer in Preussen. Dazu kam eine Steuerpflicht für juristische Personen (§1 Nr. 4 und 5). Das Einkommensteuergesetz vom 24. Juni 1891 legte die Steuerpflicht für Einkommen über 900 M fest. Die Einkommensteuer wurde auf die Summe der Jahreseinkünfte aus Kapitalvermögen, Grundvermögen, Handel und Gewerbe einschließlich des Bergbaues und jedweder gewinnbringender Beschäftigung erhoben. Die entsprechenden Tarife waren moderat, mit einer schwachen Progression der Steuersätze bis 4%: bei einem Einkommen zwischen 900 und 1.050 Mark mussten beispielsweise 6 Mark, zwischen 10.500 und 11.500 Mark mussten 330 Mark und zwischen 98.000 und 100.000 M mussten 3.900 M gezahlt werden.²³ Durch die Novelle vom 19. Juni 1906²⁴ wurde festgelegt, dass die Gesellschaft mit beschränkter Haftung selbst und nicht deren Gesellschafter steuerpflichtig war. Für diese Gesellschaftsform galten höhere Steuertarife (vgl. Tabelle 2.1).²⁵ Ferner wurde 1906 der Erbschafts- und Tan-

Tabelle 2.1.: Die Einkommensteuertarife nach dem Gesetz vom 19. Juni 1906 in Preussen

Einkommen in Mark	Steuer		Steuer	
	GmbH in Mark	Nicht-GmbH in Mark	GmbH in %	Nicht-GmbH in %
900	7	6	0,78	0,67
3.600	86	80	2,39	2,22
9.000	300	276	3,33	3,07
48.000	1,940	1,680	4,04	3,50
120.000	5.500	4.800	4,58	4,00

Quelle: KETTERLE (1994, S. 54).

tiemenstempel als Sondereinkommensteuer eingeführt. Ab 1. April 1909 musste zu der Einkommensteuer ein Steuerzuschlag von zwischen 5 und 25% bei natürlichen Personen, zwischen 7,5 und 40% bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung und zwischen 10 und 50% bei Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und Berggewerkschaften gezahlt werden.²⁶ 1911 wurde eine Wertzuwachssteuer auf Grundstücke, 1913 ein Wehrbeitrag als besondere Abgabe vom Vermögen und subsidiär vom Einkommen und eine Besitzsteuer als Vermögenszuwachssteuer eingeführt.

²³Vgl. KETTERLE (1994, S. 39–41), JAHN (1896, S. 78–82), WILMOWSKI (1896), ULLMANN (1995, S. 140–141).

²⁴„Preussisches Einkommensteuergesetz in der Fassung vom 19. Juni 1906“, Preussische Gesetzessammlung Nr. 39, S. 260.

²⁵Vgl. KETTERLE (1994, S. 54).

²⁶„Preussisches Gesetz, betr. die Bereitstellung von Mitteln zu Dienstinkommensverbesserung, vom 26. Mai 1909.“, Preussische Gesetzessammlung 1909, S. 85. Vgl. KETTERLE (1994, S. 58).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

2.1.2. Während des Ersten Weltkriegs

In dem Spannungsfeld zwischen Kräften, die Neuerung förderten und solchen, die Neuerungen einzudämmen versuchten, nahmen die innenpolitischen Konflikte seit 1905 zu und fanden einen vorübergehenden Höhepunkt in der Staatskrise — forciert durch die sogenannte Daily-Telegraph-Affäre, die durch ein Interview des Kaisers mit dem Daily Telegraph im Oktober 1908 mit taktlosen und politisch unklugen Äusserungen angestossen worden war — der Jahre 1908/09. Die Kosten der Weltpolitik und des Flottenbaus förderten die Verteilungskämpfe der politischen Interessengruppen. Zusammen mit den aussenpolitischen Misserfolgen in den Jahren 1905 und 1906 und Skandalen im Umfeld des Kaisers führten sie zu einer tiefen Erschütterung des Verhältnisses zwischen Kanzler Bülow und Wilhelm II. und zur Regierungskrise; es war für Kanzler Bülow unmöglich geworden, mit dem Zentrum zusammenzuarbeiten, darüber hinaus brachte die Daily-Telegraph-Affäre das Fass zum überlaufen. Die Versuche, durch imperialistische Expansion und ein wenig innere Modernisierung dieses Spannungsfeld zu kontrollieren, waren 1909 gescheitert.²⁷ Der Erste Weltkrieg war so wohl die Folge des Unvermögens der Führungsschichten, dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel gerecht zu werden und der Versuch, durch äussere Aggression die Nation zu einen und die inneren Reichsfeinde — wie Sozialdemokraten, Katholiken, Deutsche Juden und polnische Staatsbürger — ruhig zu stellen.²⁸

Kriegswirtschaft

Zu Kriegsbeginn stellte sich die Frage, wie die Ressourcen des Kaiserreichs eingesetzt werden konnten, um die Maxime des modernen Kriegs — „maximum slaughter at minimum expense“ — zu erfüllen. Da es bis zum August 1914 keine entsprechende Vorausplanung für den Krieg gab, musste zunächst improvisiert werden. Am 4. August 1914 wurde eine Währungsreform vorgenommen, die die Reichsbank von der Verpflichtung entband, Noten jederzeit in Gold einwechseln können zu müssen. Somit konnte die Regierung nun sehr frei über die Geldmenge verfügen. Die einsetzende Teuerung wurde aber von Bevölkerung noch nicht all zu ernst genommen; man nahm an, dass sich die Geldentwertung nach dem Krieg zügig revidieren würde.²⁹ Die erwartete hohe Arbeitslosigkeit zu Kriegsbeginn stellte sich rasch mit 22% ein, doch nach wenigen Wochen trat schon Arbeitskräftemangel auf, der die gesamte Kriegszeit und die Konflikte zwischen Industrie und Heeresleitung bestimmte. Die alliierte Wirtschaftsblockade führte zu dem Problem, dass die Rohstoffvorräte in vielen Industrieunternehmen nur noch für ein halbes Jahr reichten, denn zuvor hatten Rohstoffe einen Anteil von 43% an den deutschen Importen gehabt. Unter der Leitung von Walther Rathenau (1867–1922, ermordet) wurde 1914–1915 die Kriegsrohstoffabteilung (KRA) im preussischen Kriegsministerium eingerichtet.³⁰ Im April 1915

²⁷ Vgl. ULLMANN (1995, S. 138, 163–165, 173, 203).

²⁸ Vgl. WEHLER (1994, S. 199–200), WEHLER (1995, S. 1290).

²⁹ Vgl. BUCHHEIM (2001, S. 143).

³⁰ Seit 1893 war Rathenau für die AEG tätig, seit 1915 war er deren Präsident, 1919 beteiligt an der Vorbereitung der Friedenskonferenz von Versaille, seit 1920 Mitglied der Sozialisierungskommission, 1921 Wiederaufbauminister, 1922 Aussenminister. An dem Aufbau der

übernahm Joseph Koeth diese Abteilung und Rathenau konzentrierte sich auf die Gründung verschiedener Kriegsrohstoffgesellschaften, die knappe Rohstoffe ankauften, lagerten und verteilten. Ferner konnte die bisherige Organisation der Munitionsproduktion — bestehend aus 60% Privatunternehmen und 40% Staatsbetrieben — den gewaltigen Bedarf nicht decken, so dass bis zum Oktober 1914 fast alle Vorräte aufgebraucht waren. Diese Zwangslagen führten dazu, dass die Rüstungsunternehmen die Preise diktieren konnten und gewaltige Profite erreichten.³¹

Dies lässt sich auch deutlich an den Ergebnissen der Gussstahlfabrik von Krupp ablesen: Der Gewinn stieg von jeweils gut 40 Mio. Mark in den Geschäftsjahren 1913 und 1914 auf 96 Mio. Mark im Geschäftsjahr 1915 (s. Anhang A.3.5);³² die Umsätze stiegen von 217 Mio. Mark in 1914 auf 316 Mio. Mark in 1915, derweil sich die Betriebsüberschüsse von 66 Mio. Mark auf 132 Mio. Mark verdoppelten (s. Anhang A.3.10); der Anteil von Kriegsmaterial am Umsatz und Betriebsüberschuss stieg von 54% bzw. 56% in 1914 auf 78% in 1915 (s. Anhang A.3.11); gewaltig war aber vor allem der Anstieg der Margen, d.h. des Anteils des Betriebsüberschusses am Umsatz (s. Abbildung 5.2), die bei Kriegsmaterial von 32% in 1914 auf 42% in 1915 und bei Panzerplatten von 64% auf 82% stiegen (s. Anhang A.3.11).

Die Empörung über die Kriegsgewinnler bei den Militärbehörden, Gewerkschaften etc. war entsprechend groß, allein es fehlte die Handhabe. Es erwachsen aber dadurch auch Diskussionen über eine Veränderung der Wirtschaftsverfassung, die u.a. mit den Vorschlägen von Wichard von Moellendorf zu einer „Gemeinwirtschaft“, von Walther Rathenau zu einer „Neuen Wirtschaft“ und von Plenge zu einem „Staatssozialismus“ geprägt wurden.³³

Eine neue Dimension bekam die Kriegsproduktion durch das Hindenburg-Programm, das von Erich Ludendorff und Max Bauer entworfen worden war und nach dem Amtsantritt von Ludendorff und Hindenburg in der 3. OHL (Obersten Heeresleitung) im September 1916 installiert wurde. Ziel war es, die Rüstungsproduktion bis zum Frühjahr 1917 zu verdoppeln, ferner sollte die Pflichtzeit für Militärdienst bis zum 50. Lebensjahr ausgedehnt und Jugendliche ab dem 16. Lebensjahr militärisch ausgebildet werden, alle Frauen einer allgemeinen Dienstpflicht unterliegen, Arbeiter aus kriegsunwichtigen Produktionszweigen in Rüstungsbetriebe umgeleitet, alle Universitäten und Technischen Hochschulen geschlossen und die Rüstungswirtschaft durch ein Oberstes Kriegsamt an der Spitze aller zuständigen Behörden koordiniert werden.³⁴ Damit verknüpft war das Hilfsdienstgesetz (HDG).

KRA war auch Wichard von Moellendorff (1881–1937, Selbstmord) beteiligt. Er wurde später Direktor der Kriegskemikalien AG, Reichskommissar für Reichsstickstoffwerke, Sachverständiger des Waffen- und Munitionsbeschaffungsamtes (Wumba), Professor für Nationalökonomie an der Technischen Hochschule Hannover, Unterstaatssekretär im Reichswirtschaftsamt/Reichswirtschaftsministerium unter den Sozialdemokraten Rudolf Wissell (1869–1962) und August Müller (1873–1946).

³¹Vgl. WEHLER (2003, S. 47–53), ULLMANN (1995, S. 237–238).

³²Die Geschäftsjahre endeten zu der Zeit Ende Juni, so dass also das Geschäftsjahr 1914 noch ein reines Friedensjahr war.

³³Vgl. WEHLER (2003, S. 54–57).

³⁴Vgl. WEHLER (2003, S. 114–115), WEHLER (1994, S. 199–200).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Die Ziele des Hindenburg-Programmes wurden jedoch weit verfehlt. Die Stahlproduktion fiel seit Januar 1917 deutlich unter die Vorjahreswerte und die Pulverproduktion konnte nie den angestrebten Umfang auch nur annähernd erreichen. Gründe dafür waren u.a. die unzureichende Kohleförderung, ein Verkehrschaos bedingt durch die mangelnde Koordination der Eisenbahn und Arbeitskräftemangel. Erst nach Juni 1918, also in den letzten Kriegswochen, konnte die Produktion in manchen Industriezweigen noch einmal deutlich gesteigert bzw. zu Höchstleistungen gebracht werden.³⁵

Die gesamte Industrieproduktion ging in den Kriegsjahren deutlich zurück (s. Abbildung 2.1a), bei Eisen- und Stahlgusswaren fiel der Produktionsindex (1913=100) von 79 (1914) auf 53 (1919), bei Stahl von 80 auf 40 (s. Abbildung 2.1b) und im Textilgewerbe von 87 auf 17.³⁶ Dazu kommentiert James:

„Typische Friedensindustrien wie Textilien und Bekleidung litten unter der Rohstoffrationierung und dem Rückgang der Reallöhne während des Krieges und fanden — anders als in Großbritannien — auch im kriegsbedingten Mehrbedarf an Militäruniformen keinen hinreichenden Ersatz. (Dieser Eindruck wird bestätigt durch — zugegeben sehr subjektive — Schilderungen der schlechten Bekleidung deutscher Soldaten im Ersten Weltkrieg.) Die Wiederbelebung der Nachfrage in den Monaten nach dem Abschluss des Waffenstillstandes (die 1918/19 zu einem Anstiegen der Reallöhne führten) bewirkte keine nennenswerte Steigerung der Textilproduktion.“³⁷

Unternehmensgewinne

Die Fabrikation und der Gewinn bei Farina gingen seit 1917 deutlich zurück (s. Abbildungen 3.6 und 3.7a).

Bei Scheidt kam es 1915 zu einem gewaltigen Anstieg des Gewinns auf 1,3 Mio. Mark von 0,4 Mio. Mark in 1914. Auch 1916 und 1917 wurden noch hohe Gewinne von 0,6 Mio. Mark bzw. 0,7 Mio. Mark erzielt, bevor die Ergebnisse in die Verlustzone für die Jahre 1918–1919 abrutschten (s. Abbildung 4.6).

Bei der Kruppschen Gussstahlfabrik sanken die Gewinne (s. Anhang A.3.5) nach dem Rekord von 1915 nun auf 60 Mio. Mark (1916), 52 Mio. Mark (1917), 20 Mio. Mark (1918) und einen Verlust von 92 Tsd. Mark (1919). Die Umsätze erlebten einen gewaltigen Anstieg von 473 Mio. Mark (1916) auf 718 Mio. Mark (1917), 1.115 Mio. Mark (1918) und 1.015 Mio. Mark (1919), aber die Betriebsüberschüsse erlebten mit 143 Mio. Mark (1916), 148 Mio. Mark (1917), 192 Mio. Mark (1918) und 150 Mio. Mark (1919) in absoluten Zahlen eher geringfügige Veränderungen (s. Anhang A.3.10) und die Margen bei Kriegsmaterial (26% (1916), 20% (1917), 16% (1918), 14% (1919)) und Panzerplatten (72% (1916), 27% (1917), 34% (1918), 32% (1919)) verschlechterten sich deutlich (s. Anhang A.3.11 und Abbildung 5.2).

³⁵Vgl. WEHLER (2003, S. 119–122), ULLMANN (1995, S. 238–239).

³⁶Vgl. WEHLER (2003, S. 51), HOFFMANN (1965, S. 353–354, 369–370).

³⁷JAMES (1988, S. 131–132). Vgl. auch HOLTFRERICH (1980, S. 230f.).

So wird auch verständlich, wie unterschiedlich die Wahrnehmung über die vermeintlichen Kriegsgewinnler sein konnte: Auf der einen Seite standen die gewaltigen Gewinne und Margen aus den Anfangsjahren des Krieges, die die Militärbehörden, Gewerkschaften etc. beklagten; den Unternehmern wurde ferner Gewinnverschleierung durch Bilanzpolitik, d.h. Verringerung der Aktiva durch Unterbewertung und damit Bildung von stillen Reserven sowie Vermehrung der Passiva durch offene Rücklagenbildung vorgeworfen.³⁸ Auf der anderen Seite hatten die Unternehmen den deutlichen Verfall ihrer Margen im Laufe des Krieges vor Augen, was sie nach dem Krieg zu lautem Wehklagen über die Lasten des Krieges animierte (vgl. Fußnote 10 in Abschnitt 5.1).

Steuerbelastung

Durch das Gesetz vom 8. Juli 1916³⁹ wurden die Staatssteuerzuschläge auf 8 bis 100% bei natürlichen Personen und Gesellschaften mit beschränkter Haftung und auf 15–160% bei Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und Berggewerkschaften erhöht. Damit lag der maximale Steuersatz der Einkommensteuer inklusive Staatszuschlag nun bei 7,8% für natürliche Personen, bei 8,9% für Gesellschaften mit beschränkter Haftung und bei 10,2% für sonstige Steuerpflichtige.⁴⁰ Ab 1. April 1919 wurden die Zuschläge nochmals erhöht, auf 15 bis 300% für natürliche Personen und Gesellschaften mit beschränkter Haftung und 30 bis 400% für Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften und Berggewerkschaften. Damit lag der Spitzensteuersatz bei einem Einkommen von einer Million Mark bei 12 bzw. 16%.⁴¹

Des Weiteren wurde 1916 die Warenumsatzsteuer und eine Kriegsteuer auf Vermögenszuwachs und — bei Kapitalgesellschaften — auf Mehrgewinne eingeführt. 1918 trat das Reichsumsatzsteuergesetz in Kraft. Der Stempelsteuersatz auf Warenumsätze betrug zunächst 0,01%.⁴²

2.1.3. Wirtschaftliche Entwicklung 1919–1940

Neben dem Schock über das menschliche Leid, das der Erste Weltkrieg in zuvor nicht gekanntem Ausmaß brachte, hatte er weitreichende ökonomische Folgen für ganz Europa. Der Anteil Europas an der Weltproduktion war von 43% in 1913 auf 34% in 1923, der Anteil am Welthandel von 59% in 1913 auf 50% in 1924 gesunken. Die Produktionskapazitäten hatten einen Rückstand von ca. zehn Jahren, während aber die Ansprüche der Lohn- und Gehaltsempfänger — die an eine lange Zeit der Steigerungen gewöhnt waren, u.a. durch die Macht der Gewerkschaften — hoch gehalten wurden, wodurch es zu einer Verschiebung von Mitteln für Investitionen zugunsten der Lohn- und Gehaltsaufwendungen

³⁸Vgl. HOFMANN (1920, S. 10–14).

³⁹„Preussisches Gesetz, betreffend die Erhöhung der Zuschläge zur Einkommensteuer und zur Ergänzungssteuer. Vom 8. Juli 1916.“, Preussische Gesetzsammlung 1916, S. 109.

⁴⁰Vgl. KETTERLE (1994, S. 72).

⁴¹Vgl. KETTERLE (1994, S. 73–74).

⁴²Vgl. FINDEISEN (1923, S. 25).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

kam. Ferner hatte die Kriegsfinanzierung zu einem starken Anstieg der Staatsverschuldung geführt.⁴³

Die deutsche Exportquote lag in den Jahren 1925 bis 1929 nur bei 15% gegenüber 18% zwischen 1910 und 1913.⁴⁴ Ferner war die Bevölkerung in Deutschland zurückgegangen, und zugleich hatte die Arbeitslosenquote eine belastende Höhe, so dass es an kontinuierlicher Massenkaufrkraft fehlte, die durchschnittliche Arbeitszeit verminderte sich deutlich, die Investitionsquote war wesentlich niedriger als vor dem Krieg (1924 bis 1929 ca. 70% des Niveaus von 1913), der Industrialisierungstrend verlangsamte sich, die Landwirtschaft bedurfte intensiver Unterstützung, die Quote der Staatsausgaben stieg — u.a. wegen der Reparationen und der Renten für Kriegsversehrte und Kriegshinterbliebene —, die Konzentration⁴⁵, die Kartellierung u.ä. nahmen zu und die Lösung der Reparationszahlungen war ein langwieriges Hin-und-her.⁴⁶

Zu den finanziellen Verwerfungen kam die Besetzung des Ruhrgebiets durch die Franzosen im Januar 1923 hinzu, die Anlass zum Generalstreik gab, der bis Ende September 1923 anhielt. Zum Ende des Jahres wurde die Rentenmark eingeführt und die Inflation beendet.⁴⁷ Ferner tagte die Dawes-Kommission zur Regelung der Reparationen, die im April 1924 den Dawes-Plan veröffentlichte, der im August vom Reichstag angenommen wurde.⁴⁸ Im Juli 1925 wurde schließlich auch das Ruhrgebiet von den Franzosen wieder geräumt (erst 1930 wurde die Räumung des Rheinlandes abgeschlossen).

Die Ausdehnung des Staatssektors, die schon vor dem Krieg zu beobachten war, nahm nun noch weiter zu. Zwischen 1925 und 1929 lag der Anteil der Staatsausgaben am Volkseinkommen bei 24%, wovon der Anteil des Reiches auf 45% gestiegen war und 1930 sogar 54% erreichte. Militärische Zwecke machten allerdings nur noch 9% der Reichsausgaben aus.⁴⁹

Konjunkturelle Entwicklung

Nach dem Ersten Weltkrieg folgte zunächst ein kurzer Boom, der mit der Hyperinflation 1923 zusammenbrach, darauf stieg der Index der Industrieproduktion — mit leichtem Rückschlag 1926 — wieder deutlich, so dass 1927 wieder das Produktionsniveau von 1913 erreicht wurde. Mit der Weltwirtschaftskrise 1929

⁴³Vgl. POLLARD (2000, S. 281–282).

⁴⁴Vgl. JAMES (1988, S. 30).

⁴⁵Hier ist vor allem auf die Gründung der Vereinigten Stahlwerke aus zwölf Unternehmen im Mai 1926 mit gut 173.000 Beschäftigten in 1926 und einem Anteil an der deutschen Roheisenproduktion von 50% und an der deutschen Rohstahlproduktion von 44% in 1929 zu nennen. Vgl. RECKENDREES (2000a, S. 26, 377).

⁴⁶Vgl. WEHLER (2003, S. 242–243, 254), JAMES (1988, S. 56). Ferner AMBROSIUS (2000, S. 286–290).

⁴⁷Vgl. BUCHHEIM (2001, S. 144–148). Auf den 20. November 1923 wurde die Papiermark auf einen Wechselkurs zum Dollar von 4,2 Billionen festgeschrieben. Im Herbst 1924 wurde der Goldstandard wiedereingeführt, bei dem lediglich der Wechselkurs der Reichsmark in Gold fixiert wurde und mit der Vorgabe, dass mindestens 40% des Notenumlaufs in Gold umtauschbar sein mussten. Eine Billion (Papier-) Mark wurde in eine Reichsmark umgetauscht.

⁴⁸Vgl. AMBROSIUS (2000, S. 309–311).

⁴⁹Vgl. JAMES (1988, S. 54–55).

stürzte die Industrieproduktion wieder in ein tiefes Tal, dessen Tiefpunkt 1932 erreicht wurde. Daraufhin stieg der Index wieder in gewaltigen Schritten, überholte das Niveau von 1913/1927 im Jahr 1936 und stieg weiter bis zum einen leichten Rückgang 1940 (s. Abbildung 2.1a). Während der Index bei den Verbrauchsgütern nach 1936 nur leicht über dem Niveau von 1913=100 lag, stieg er bei den Produktionsgütern erheblich und erreichte einen Rekordwert von knapp 150 im Jahr 1939.

Für die Wollgarn- und Stahlindustrie ergibt sich nun folgendes Bild (s. Abbildung 2.1b): Bei den Garnen wurde bereits 1922 das Niveau von 1913=100 erreicht, 1923 ging die Produktion auf 74 zurück, um dann mit Schwankungen 1927 ein Niveau von 106 zu erreichen, doch bereits 1928 lag die Produktion deutlich niedriger und erreichte einen Tiefpunkt 1932 bei etwa 70, ein erneuter Anstieg führte schließlich zu einem Niveau von 111 in 1938. In der Stahlindustrie stieg die Produktion von dem Tiefpunkt von 1919 mit einem Index von 40 nun auf ein Niveau von 65 in 1922, worauf 1923 wieder ein Rückgang auf 36 folgte, 1927 wurde jedoch wieder ein Niveau von 93 erreicht. Durch die Weltwirtschaftskrise brach die Produktion seit 1929 wieder ein, erreichte einen absoluten Tiefpunkt 1936 auf einem Niveau von 33% der Produktion von 1913. Ein gewaltiger Anstieg führte in der Folgezeit zu einem Hochpunkt von 130% der Produktion von 1913 im Jahr 1939. Während in der Wollgarnindustrie schon vor dem Ersten Weltkrieg starke Schwankungen erlebt wurden, waren die Produktionsschwankungen mit dieser Heftigkeit in der Stahlindustrie eine ganz neue Erfahrung.⁵⁰

Auslöser der Weltwirtschaftskrise war der gewaltige Sturz der US-amerikanischen Börse am 24. Oktober 1929 („Schwarzer Freitag“). In der Folge brach das deutsche Bruttosozialprodukt von 101 Milliarden Mark 1929 auf 65 Milliarden Mark 1932 ein und stieg die Arbeitslosenquote von 9,6% auf 30%.⁵¹ 1930 bis 1933 waren Jahre mit deutlicher Deflation (s. Abbildung 2.5) und der Index der Industrieproduktion rutschte von 100 in 1919 auf 58 in 1932 ab (s. Abbildung 2.1a).⁵² Die Konkurse erreichten 1931 ihren Höhepunkt (s. Abbildung 2.3), als schließlich auch die Darmstädter und Nationalbank (Danat) im Juli — im Zuge der Zahlungsunfähigkeit der Norddeutschen Wollkämmerei (Nordwolle) — zusammenbrach und eine Bankenkrise auslöste.⁵³

Während Abelshauser den Aufschwung der deutschen Wirtschaft eher in 1933 erkennt,⁵⁴ sehen Ritschel und Buchheim die deutsche Wirtschaft schon seit Spätsommer 1932 im Aufschwung. Buchheim vertritt die These, dass die Weltwirtschaftskrise der 1930er Jahre eine Reinigungsfunktion hatte,

„durch sie haben sich die Bedingungen des Wirtschaftens für die deutsche Industrie entscheidend verbessert, so daß es, gegeben eine staatliche Initialzündung, zu einem selbsttragenden Wirtschaftsaufschwung gekommen wäre, der längerfristig zu ungleich besseren Re-

⁵⁰Zur konjunkturellen Entwicklung der Eisen- und Stahlindustrie vgl. auch WIXFORTH (1995, S. 61–71).

⁵¹Vgl. WEHLER (2003, S. 257–260).

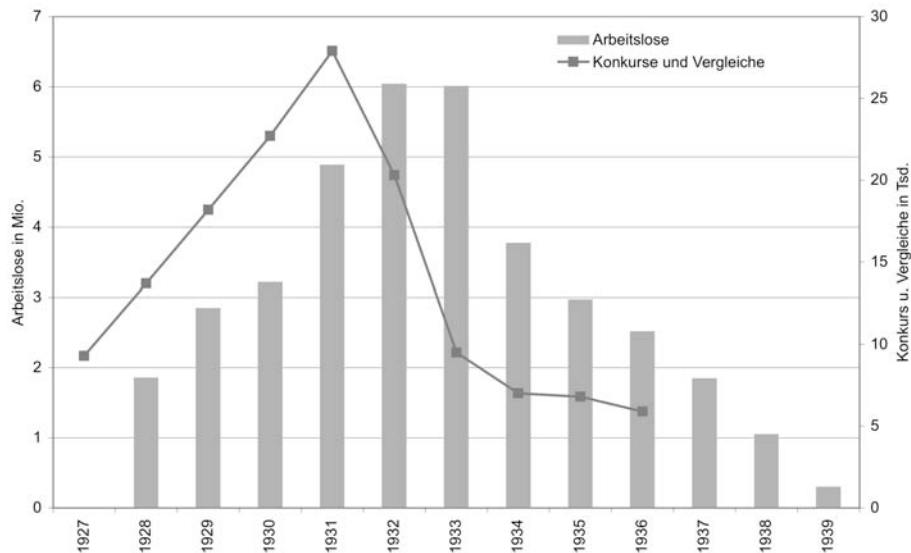
⁵²Vgl. auch JAMES (1988, S. 163).

⁵³Vgl. WEHLER (2003, S. 262), TILLY (2003, S. 179–182), KINDLEBERGER (1996, S. 176–177).

⁵⁴Vgl. ABELSHAUSER (1999).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Abbildung 2.3.: Arbeitslosigkeit, Konkurse und Vergleiche, 1927–1939



Quelle: KINDER UND HILGEMANN (1991, S. 462)

sultaten geführt hätte als die nationalsozialistische Staatskonjunktur mit ihren deformierenden Effekten.“⁵⁵

So war Hitler letztendlich Nutznießer von Ausgaben für die Arbeitsbeschaffung in 1932 bis Januar 1933, die erst zu Hitlers Regierungszeit ihre Wirkung zeigten. Ferner signalisierte die Entwicklung der Aktienkurse im Laufe 1933 nicht das gesteigerte Vertrauen der Unternehmer in eine politisch stabiler Situation, sondern eher das Gegenteil.⁵⁶ Und Rischl kommt für den Zeitraum 1933 bis 1938 zu dem Ergebnis:

„Zwar gab es einen massiven Anstieg der Staatsausgaben und beachtliche Defizite in den öffentlichen Kassen, eine ebenso kräftige private Ausgabenkonjunktur aber fehlte. Dieses letzte Element ist konstitutiv für einen durch *deficit spending* induzierten keynesianischen Aufschwung; im Dritten Reich war es weitgehend abwesend.“⁵⁷

Mit Hitlers Machtübernahme im Jahr 1933 änderten sich die wirtschaftspolitischen Vorgaben. Konjunkturpolitik stand bei Hitler nicht im Vordergrund, sondern die Wirtschaftspolitik sollte vornehmlich den Zielen dienen, in möglichst vielen Wirtschaftsbereichen unabhängig von Importen aus dem Ausland zu sein, durch staatliche Subventionen die Rüstungswirtschaft zu beschleunigen und den

⁵⁵BUCHHEIM (1994, S. 102). Weiter schreibt Buchheim: „Die Erholung von der Weltwirtschaftskrise in Deutschland, die im Herbst 1932, setzte sich 1933 fort nicht *wegen*, sondern *trotz* der Ursurpation der Macht durch die NS-Diktatur.“ BUCHHEIM (2003, S. 26).

⁵⁶Vgl. BUCHHEIM (1994, S. 107–110), BUCHHEIM (2003, S. 22–26).

⁵⁷RITSCHL (2003, S. 126).

Osten im Hinblick auf seine industriellen und agrarischen Ressourcen und Absatzchancen zu erobern.⁵⁸ Zunächst war vor allem Hjalmar Schacht federführend in der Umsetzung der Verfolgung dieser Ziele und bediente sich dabei rigoroser Devisen-, Warenhandels- und Preisbildungskontrollen. Die Hälfte des Außenhandels war so Schachts Direktiven unterworfen. Die intensiven Rohstoffbeschaffungsmaßnahmen lösten jedoch schließlich eine Devisenkrise aus. Mit dem Erreichen der Vollbeschäftigung und der Kaufkraftsteigerung stiegen die Preise und wegen mangelnder Leistungsfähigkeit stellte sich eine Ernährungskrise ein.⁵⁹ Anfang September 1936 wurde daraufhin der Vierjahresplan verkündet, der das von Hitler geforderte Ziel der Kriegsbereitschaft im Jahr 1940 herbeiführen sollte.⁶⁰ Die Umsetzung lag vor allem in der Verantwortlichkeit von Göring. Sie war durch ein ständiges Hin-und-her der Pläne und Projekte geprägt. 1938 setzte Hitler noch einmal mit der Forderung nach, die Rüstungsproduktion um 300% zu steigern. Das Verhältnis der Investitionen in Produktionsgüter- und Konsumgüterindustrie verschob sich so von 66 zu 34% (1928) auf 81 zu 19% (1938), was sich auch in Abbildung 2.1a zeigt.⁶¹

Unternehmensgewinne

Es gibt nun zwei grundlegende Ansichten zur Gewinnsituation der Unternehmen vor allem in den Jahren 1925 bis 1929. Die einen gehen davon aus, dass die Unternehmen in der Lage waren, befriedigende Gewinne zu erwirtschaften und diese als stille Reserven zu verstecken. Borchardt und andere gehen von einem ‚profit squeeze‘ aus, d.h. auch in Zeiten konjunktureller Erholung verdienten die Unternehmen weniger als in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg.⁶² Bei letzterer Ansicht gibt es jedoch keine einheitliche Meinung zu den Ursachen: Löhne und mangelnde Rentabilitätserwartungen⁶³ oder Kapitalknappheit und Kartellierung⁶⁴ werden hier mit vielen anderen Faktoren genannt, ohne dass ein endgültiges Ergebnis gefunden werden konnte.⁶⁵

⁵⁸Vgl. WEHLER (2003, S. 691–692), AMBROSIUS (2000, S. 326–342).

⁵⁹Vgl. WEHLER (2003, S. 693–694), PETZINA (1968, S. 30–40).

⁶⁰Vgl. PETZINA (1968, S. 48–53).

⁶¹Vgl. WEHLER (2003, S. 694–698). Ferner PIERENKEMPER (1994, S. 37).

⁶²Vgl. BORCHARDT (1982); ABELSHAUSER UND PETZINA (1981); PETZINA UND ABELSHAUSER (1977).

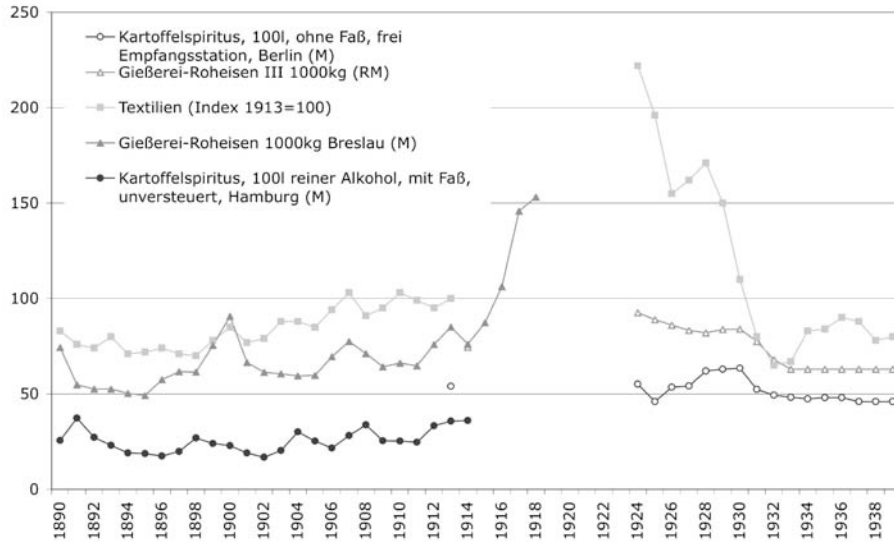
⁶³Vgl. KRUEDENER (1985); LINDENLAUB (1987); JAMES (1986); ABRAHAM (1981); BALDERSTON (1982).

⁶⁴Vgl. HOLTFRERICH (1984); KROHN (1982); BORCHARDT (1983); TILLY (1987); MAIER (1985); PLUMPE (1985); MOMMSEN (1989).

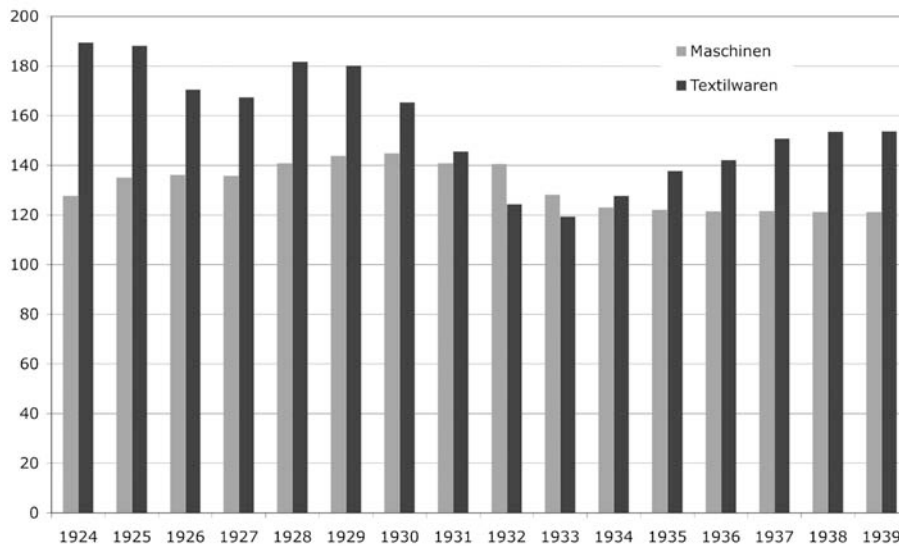
⁶⁵Vgl. WIEGMANN (1993, S. 21–22), SPOERER (1996, S. 23–24). Auch Spoerer konstatiert: „Konnten die Industrieaktiengesellschaften vor dem Ersten Weltkrieg noch eine nominale Eigenkapitalrendite von mindestens 9% erzielen, so verringerte sich ihre Ertragskraft im Zeitraum 1925 bis 1929 entscheidend. Der Vergleich von drei Quellengruppen, der amtlichen Bilanzstatistik, der amtlichen Körperschaftsteuerstatistik und einer Steuerbilanz-Stichprobe von knapp 100 Unternehmen, legt nahe, von einer durchschnittlichen nominalen Eigenkapitalrendite der Industrieaktiengesellschaften in diesem Zeitraum von 2 bis 5% auszugehen. Entgegen den Spekulationen vieler zeitgenössischen Experten waren die Industrieunternehmen im Durchschnitt also nicht in der Lage, stille Reserven aufzubauen. Erhärtet wird der Eindruck unterdurchschnittlicher Rentabilität in der Weimarer Republik durch die entsprechenden Werte der fünfziger und sechziger Jahre, die sehr viel näher an

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Abbildung 2.4.: Großhandelspreise für Roheisen, Textilien, Kartoffelspirit, 1890–1939; Index der Fertigwarenpreise für Maschinen und Textilien, 1924–1939



(a) Rohwaren-Großhandelspreise



(b) Index der Fertigwarenpreise (1913=100)

Quelle: Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1900 (21), 1910 (31), 1919 (40), 1939/40 (50).

Bei den in dieser Arbeit untersuchten Unternehmen sah die Entwicklung kurzgefasst folgendermaßen aus: Nachdem zunächst bis 1923 gewaltige Gewinne bei Farina erzielt wurden, die deutlich durch die Inflation verzerrt waren, pendelten die Gewinne sich 1924 bis 1930 auf einem Niveau leicht oberhalb der Friedenszeit ein. Der große Einbruch kam mit den Verlustjahren 1931 und 1932. Danach erholten sich die Gewinne mühsam, blieben aber hinter dem Niveau vor dem Ersten Weltkrieg zurück (s. Abbildung 3.7a).

Nachdem 1919 ein kleiner Gewinn bei der Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik der Firma Scheidt erzielt wurde, folgte für 1920 ein gewaltiger Verlust von über 3 Mio. Mark, abgelöst von hohen, aber durch die Inflation gezeichneten Gewinnen für 1921–1922. Für 1924 und 1925 wurde wieder ein Verlust von ca. RM 320.000 bzw. RM 130.000 notiert, von 1926–1928 dagegen Gewinne bis RM 300.000. Nach hohen Verlusten in 1929 und 1932 wurden von 1934–1940 ausschließlich Gewinne zwischen RM 236.000 und RM 488.000 erzielt (s. Abbildung 4.9).⁶⁶

Auch bei Krupp stiegen zunächst Umsatz und Betriebsüberschüsse deutlich an, die natürlich ebenfalls durch die Inflation verzerrt wurden (s. Abbildung 5.2a). Aber auch das Verhältnis von Betriebsüberschuss zu Umsatz erreichte in den Jahren 1920, 1922 und 1923 ansprechende Werte: nach dem Tiefpunkt von 1919 mit 15% wurden 1920 24%, 1921 13%, 1922 38% und 1923 29% erreicht. Danach brachen die Margen allerdings deutlich ein, nach einem absoluten Tief bei 5% im Jahr 1926 blieben sie in den Folgejahren bis 1933 unter 15%, und auch 1938 wurde mit 16% bei weitem nicht das Niveau, das die Gussstahlfabrik zwischen Jahrhundertwende und Beginn des Ersten Weltkriegs kannte, erreicht (S. Anhang A.3.10). Die Gewinne stiegen zunächst immens — auch verzerrt durch die Inflation — an. Im Jahr 1924 kam es jedoch zu einem gewaltigen Verlust. Seitdem wurden Gewinne nur in den Jahren 1927–1929 und 1934–1940 erzielt (s. Abbildung 5.2b).

Inflation und Finanzierungskosten

Die Inflation nahm zunächst seit der zweiten Hälfte 1918 bis ins erste Quartal 1920 deutlich zu (s. Abbildung 2.5). Dann setzte jedoch eine Phase der Deflation ein, die zum Teil importiert war, zum Teil aber auch auf den Bemühungen des Reichsfinanzministers Matthias Erzberger gründeten, der das Defizit des Staatshaushalts durch eine Finanzreform zu reduzieren suchte.⁶⁷ Im dritten Quartal erreichte die Inflationsrate allerdings wieder ein Höhe von 51%. Seitdem wurde die Inflation zunächst billigend in Kauf genommen bzw. bewusst eingesetzt, um den Übergang von der Kriegs- zur Friedenswirtschaft zu erleichtern, die Konjunktur anzukurbeln und die Reparationsleistungen zu erleichtern.⁶⁸ Im dritten Quartal 1923 geriet die Situation schließlich ausser Kontrolle und entwickelte sich zu einer Hyperinflation.

den Werten für 1886 bis 1913 als an denen für 1925 bis 1929 liegen. Von „Goldenen Jahren“ konnte aus Sicht der Industrie in dieser Zeit ganz bestimmt nicht gesprochen werden.“
SPOERER (1996, S. 168–169).

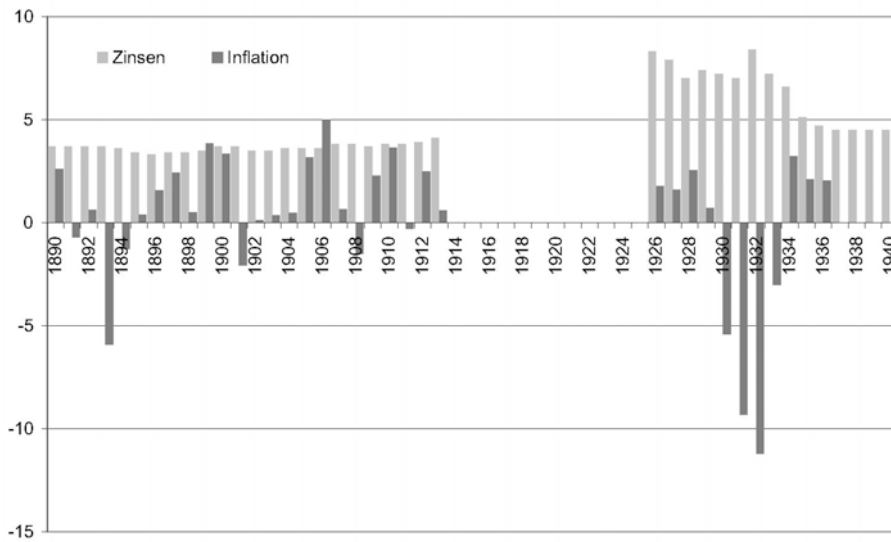
⁶⁶Die Angaben sind allerdings wegen Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur 1928 und 1932 nicht ganz vergleichbar.

⁶⁷Vgl. JAMES (1988, S. 43).

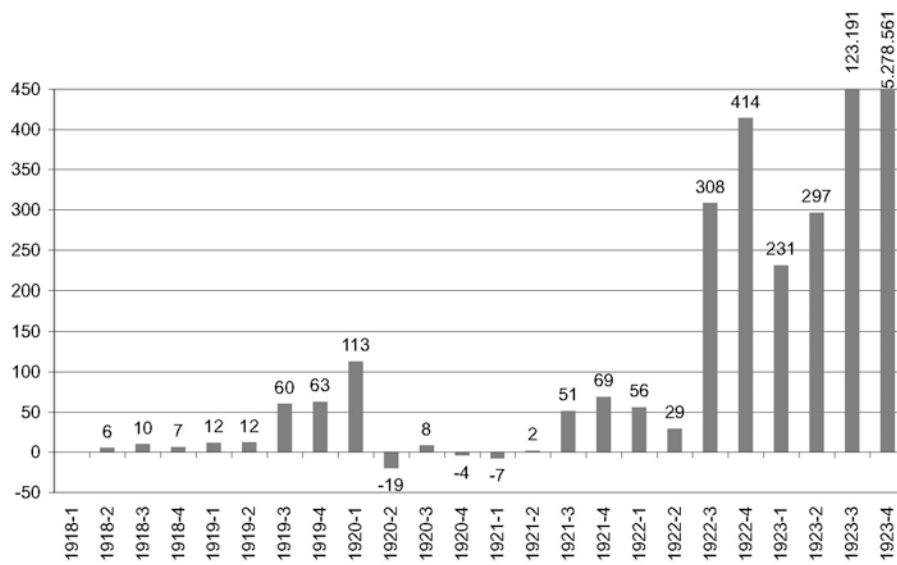
⁶⁸Vgl. WEHLER (2003, S. 245–246).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Abbildung 2.5.: Zinsen und Inflationsrate, 1890–1940



(a) Zinsen und Inflationsrate (in %) 1890-1940



(b) Inflationsrate (in %) 1918-1923

Quelle: [BUNDESBANK \(1976, S. 3–5\)](#), Quartalsdaten für 1918–1923 aus [HOLTFRERICH \(1980, S. 15\)](#).

Seit der Verabschiedung des Dawes-Plans wuchsen vor allem die US-amerikanischen Kredite in Deutschland. Diese waren wegen der hohen Zinssätze für die Kreditgeber sehr attraktiv (s. Abbildung 2.5).⁶⁹ Zwischen 1925 und 1929 wurden knapp 14 Milliarden Mark an US-amerikanischen Anleihen aufgenommen. Die Kredite waren jedoch zumeist kurzfristig, während die finanziellen Mittel eher für langfristige Investitionen verwendet wurden.⁷⁰ Zusammen mit den hohen Zinszahlungen wirkte sich dieser Umstand jedoch fatal für viele deutsche Unternehmen in der Weltwirtschaftskrise aus. James weist auch daraufhin, dass wegen der hohen Zinsbelastung eigentlich die Substitution des teuren Faktors Kapital durch den billigeren Faktor der menschlichen Arbeitskraft wünschenswert erscheinen musste, dass dies aber wegen des Arbeitskräftemangels nicht möglich war und deshalb eben jene arbeitsplatzsparenden Technologien eingesetzt werden mussten, die von den Gewerkschaften konstatiert wurden.⁷¹

Devisenbewirtschaftung

Des Weiteren wurden die Unternehmen dadurch belastet, dass seit August 1931 der Besitz von Devisen anmeldepflichtig war und eine Steuer auf Auslandsreisen erhoben wurde. Ferner galt nur für lebenswichtige Importgüter eine unbeschränkte Devisenzuteilung, für Importgüter, die nur eingeschränkt notwendig waren, wurden Devisen bis zu einem Höchstwert von RM 10.000 und für unnötige Luxusgüter wurden gar keine Devisen zugeteilt. Diese Zuteilung war allerdings äusserst schwierig umzusetzen, da zur Vermeidung von entsprechenden Sanktionen anderer Länder die Güterlisten vor den Importeuren geheimgehalten wurden. Die bewilligte Devisenquote sank auf 75% des Vorjahres im November 1931, auf 35% im März 1932 und stieg auf 50% von Mai 1932 bis Februar 1933.⁷² Die Aufhebung der Konvertibilität der Reichsmark 1931 bereitete den Weg für eine lockere Geldpolitik der Reichsbank in den Folgejahren. Der Inflation wurde schließlich durch die Preisstoppverordnung 1936 entgegengewirkt, womit die Preise allerdings auch jeden Bezug zur Realität verloren.⁷³

Steuerbelastung

Umsätze waren seit 1919 mit einem Satz von 1,5% steuerpflichtig. Durch das Abänderungsgesetz vom April 1922 wurde der Satz auf 2% erhöht.⁷⁴

Am 1. April 1920 trat an die Stelle der einzelnen Einkommensteuern der Länder ein für ganz Deutschland einheitliches Steuersystem (Erzbergersche Steuerreform) mit der Reichseinkommensteuer und Körperschaftsteuer in Kraft.⁷⁵

⁶⁹Vgl. TILLY (2003, S. 177).

⁷⁰Vgl. WEHLER (2003, S. 253–254).

⁷¹Vgl. JAMES (1988, S. 31).

⁷²Vgl. JAMES (1988, S. 369).

⁷³Vgl. BUCHHEIM (2001, S. 148–150).

⁷⁴Vgl. FINDEISEN (1923, S. 25).

⁷⁵Deutsches Reichseinkommensteuergesetz vom 29. März 1920. Reichs-Gesetzblatt 1920, Nr. 57, S. 353. Deutsches Körperschaftsteuergesetz vom 30. März 1920. Vgl. KETTERLE (1994, S. 205), BRINKMANN (1987, S. 20–57). Für natürliche Personen galt nun die Einkommensteuer, für juristische Personen eine eigene Körperschaftsteuer. Dem Reich standen die Einnahmen aus Einkommen-, Körperschaft-, Vermögen-, Umsatz-, Kapitalverkehr- und

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Das neue Steuersystem wurde durch die Inflation einer harten Probe unterzogen. Letztlich herrschte für die Jahre 1923 bis 1925 Steuernotwirtschaft. Durch immer neue Steuernotverordnungen wurden behelfsmäßig Steuern auf veralteten und pauschalen Bemessungsgrundlagen erhoben. Ausserdem war das Problem der Besteuerung von Scheingewinnen — durch die Preissteigerungen stieg das Unternehmensvermögen, aber eben nur nominal — nicht zu verhindern. Die Kehrseite war, dass je später die Steuern gezahlt wurden, die Unternehmen desto mehr von der Geldentwertung profitieren konnten, da die Realwerte der Steuern durch die Inflation abnahmen. Durch die Einführung erhöhter Abschreibungen und vierteljährlichen Vorauszahlungen versuchte das Reich vergeblich, sich diesem Missstand anzupassen. Im Laufe des Jahres 1923 kam es schließlich zu einer völligen Verzerrung der Steuerschuld.⁷⁶

Weitere Belastungen kamen auf die Unternehmen durch die Rentenbankverordnung vom 15. Oktober 1923 und die Industriebelastungs- bzw. Aufbringungsgesetze vom 30. August 1924 zu. Diese waren allerdings keine direkten Belastungen, sondern sie schränkten die frei verfügbare Haftungsmasse und das Verschuldungspotenzial der Unternehmen ein.⁷⁷

Zum 1. Januar 1924 musste eine Goldmarkeröffnungsbilanz auf Basis der Inventurergebnisse vom 31. Dezember 1923 aufgestellt werden. Dabei musste zwischen handelsbilanziellen und steuerbilanziellen Interessen abgewogen werden. Denn durch eine hohe Bewertung des Anlagevermögens und damit entsprechend hohen Abschreibungspotentialen konnten die Gewinnausweise der Folgeperioden gesenkt werden, um Gewinnausschüttungen zu reduzieren. Niedrige Wertansätze in der Handelsbilanz konnten höhere Einkommen- bzw. Körperschaftsteuerzahlungen zur Folge haben, da die Wertansätze der Handelsbilanz Höchstwerte für die Steuerbilanz waren. Auf der anderen Seite galten diese Bewertungen nach der Zweiten Steuernotverordnung gleichzeitig als Mindestwerte für die Vermögensteuer, und hohe Bilanzansätze im Anlagevermögen konnten zu entsprechend hohen Vorauszahlungen in 1924 führen.⁷⁸

Im Laufe des Jahres 1924 wurde dann durch Steuermilderungsverordnungen versucht, die Steuerlast der Unternehmen und damit deren Kostenbelastung und die Preise zu senken. Nach der Umstellung auf Goldmark war der Umsatzsteuersatz von 2% auf 2,5% erhöht. Ausfuhrumsätze waren von der Umsatzsteuer befreit. Ab dem 1. Oktober 1924 galten statt 2,5% nun 2,0% Umsatzsteuersatz. Ab dem 1. Dezember 1924 wurden die Einkommen- bzw. Körperschaftsteuervorauszahlungen um 1/4 gesenkt. Ab 1. Januar 1925 wurde der Umsatzsteu-

Erbschaftsteuern zu. Die Länder und Gemeinden erhielten die Einnahmen aus Realsteuern (Grund- und Gewerbesteuern) und einigen Verbrauch- und Aufwandsteuern — z.B. Vergnügungsteuer, Getränkesteuer, Hundesteuer — und partizipierten über den Finanzausgleich an den Einkommen-, Körperschaft- und Umsatzsteuern des Reiches. Vgl. BRAUN (1988, S. 1).

⁷⁶Vgl. BRAUN (1988, S. 29), BRINKMANN (1987, S. 78–119).

⁷⁷Vgl. BRAUN (1988, S. 37, 39). Die Rentenmark wurde durch eine Belastung von 3,2 Mrd Goldmark auf das gesamte landwirtschaftliche und gewerbliche Vermögen gesichert; für die Aufbringung der Reparationsleistungen der Industrie mussten alle Industrie- und Verkehrsunternehmen mit einem Betriebsvermögen von mehr als 50.000 GM mit 15,7% ihrer Betriebsvermögens haften.

⁷⁸Vgl. BRAUN (1988, S. 45–46).

ersatz weiter von 2,0% auf 1,5% gesenkt, ab dem 10. August 1925 auf 1,0% und 1926 bis 1930 auf 0,75%. Es handelte sich um eine Allphasenbruttoumsatzsteuer, so dass die Steuerbelastung mit jeder Produktions- und Handelsstufe (kumulativ) anstieg.⁷⁹

Wesentliche Veränderungen brachte die Steuerreform 1925 durch Johannes Popitz (1884–1945). Kapitalgesellschaften mussten nun — unabhängig von der Höhe ihrer Gewinne — 20% Körperschaftsteuer bezahlen. Dieser Steuersatz lag wesentlich unter den 40% Spitzensteuersatz der Einkommensteuer. Wenn eine Kapitalgesellschaft an einer anderen mit mindestens 25% beteiligt war, waren die an die Muttergesellschaft ausgeschütteten Gewinne steuerfrei.⁸⁰ Eine weitere wesentliche Neuerung der Steuerreform von 1925 war die Einführung von Einheitswerten des Betriebsvermögens, so dass allen Reichs-, Länder- oder Gemeindesteuern als Steuerobjekt eine einheitliche Bewertung des Vermögens oder von Teile des Vermögens zu Grunde lag.⁸¹ Auf Basis dieser Einheitswerte und unabhängig von der Rechtsform mussten alle Steuerpflichtigen nach der Vermögensteuergesetzgebung von 1925 0,5% vom Einheitswert des Gesamtvermögens als Vermögensteuer leisten, wobei es für kleinere Vermögen ermäßigte Steuersätze oder Steuerbefreiungen gab.⁸² Darüber hinaus wurde weiterhin die Aufbringungsumlage zur Industriebelastung wegen Reparationen erhoben. Die Sätze lagen bei 0,35 bis 0,75%, so dass — zusammen mit der Vermögensteuer — das Betriebsvermögen unabhängig von der Ertragssituation eines Unternehmens mit 0,85% bis 1,265% belastet wurde. Weitere ertragsunabhängige Steuern waren die Gewerbekapital- und die Lohnsummensteuer.⁸³

Wie aus Tabelle 2.2 hervorgeht, sank die Belastung des besteuerten Einkommens der Unternehmen von 63% 1925 auf 51% 1927 — vor allem dank der geringeren Umsatzsteuer- sowie Gewerbe- und Grundsteuerbelastung.

In der Weltwirtschaftskrise blieb das Steuersystem weitgehend funktionsfähig. Jedoch wurden mit Hilfe von Notverordnungen — Verordnungen des Reichspräsidenten unter Anwendung des Notstandsartikels 48 der Weimarer Verfassung — die Steuern erhöht. Davon waren vor allem die Verbrauchsteuern betroffen, was die Unternehmen somit nur indirekt traf.⁸⁴ Die Unternehmen selbst wurden direkt hauptsächlich durch die Erhöhung der Aufbringungssätze zur Industriebelastung belastet.⁸⁵

Auch die Umsatzsteuersätze wurden erheblich erhöht. Ab dem April 1930 lag der Umsatzsteuersatz bei 0,85% (von zuvor 0,75%). Für Großbetriebe des

⁷⁹Vgl. BRAUN (1988, S. 29–30, 49, 74, 76), BRINKMANN (1987, S. 119–134).

⁸⁰Vgl. BRAUN (1988, S. 56), BRINKMANN (1987, S. 135–169). Durch das Steuermilderungsgesetz vom 31. März 1926 galt dies auch für Beteiligungen unter 25%, wenn die Beteiligung der Ober- an der Untergesellschaft mindestens 35% des Gesamtvermögens der Obergesellschaft betrug. Dadurch sollten Unternehmenszusammenschlüsse — wie z.B. die Gründung der Vereinigten Stahlwerke — erleichtert werden. Vgl. SPOERER (1996, S. 79), RECKEN-DREES (2000b).

⁸¹Vgl. BRAUN (1988, S. 61, 63–64).

⁸²Vgl. BRAUN (1988, S. 67).

⁸³Vgl. BRAUN (1988, S. 72–73).

⁸⁴Vgl. BRAUN (1988, S. 159–160). Ausnahmen waren u.a. Brauereien und Tabakindustrie, die direkt von den drastischen Erhöhungen der Bier- bzw. Tabaksteuern betroffen waren.

⁸⁵Vgl. BRAUN (1988, S. 160–161).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Tabelle 2.2.: Die durchschnittliche Belastung des besteuerten Einkommens der Unternehmen 1925/27 (in %)

	1925	1927
Einkommen-/Körperschaftsteuer	11,57	14,22
Vermögensteuer	5,21	3,47
Industriebelastung	3,40	4,86
Umsatzsteuer	14,29	8,28
Hauszinssteuer	4,66	3,38
Gewerbe- und Grundsteuer	19,76	13,35
Sonstige	4,12	3,76
Gesamt	63,01	51,32

Quelle: BRAUN (1988, S. 89).

Einzelhandels wurde — zum Schutze der kleinen Einzelhändler — eine Warenhaussteuer von 1,35% neu eingeführt. Ab dem 1. Januar 1932 galt sogar der 2,0%, d.h. das Niveau von 1924.⁸⁶ Umsatzsteuer konnte nicht komplett überwältzt werden, somit nahm die steuerliche Belastung — zusätzlich zu den Belastungen aus der gesamtwirtschaftlichen Situation — für die Unternehmen deutlich zu.

Auf der anderen Seite war durch die Notverordnung zur Sicherung von Wirtschaft und Finanzen vom 1. Dezember 1930 rückwirkend seit dem 1. Oktober 1930 die steuerliche Belastung der Unternehmen bei der Beschaffung von Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital gesenkt worden. Seit der Ersten Steuermilderungsverordnung galt ein Steuersatz von 4% für die Gesellschaftssteuer, die die Aufnahme von Eigenkapital bei Kapitalgesellschaften belastete, und seit 1925 2% für die Wertpapiersteuer, die die Ausgabe von Industrieobligationen belastete. Diese Sätze wurde nun auf 2% bzw. 1% gesenkt.⁸⁷

Durch die Steuerreformen von 1934 ergaben sich für die Umsatzsteuer keine grundlegenden Veränderungen. Nach wie vor unterlag der Umsatz auf jeder Wirtschaftsstufe der Steuerpflicht. Jedoch gab es einige wesentliche Steuerbefreiungen bzw. -begünstigungen. Für den Großhandel entfiel die Umsatzsteuer für bestimmte Massengüter (z.B. Baumwolle, Brennstoffe, Düngemittel, Benzin, Benzol, Erdöl, Metalle, Metalllegierungen, Verhüttungsmittel) oder wurde auf 0,5% ermäßigt. Auch bei Einfuhren von notwendigen Rohstoffen, Halberzeugnissen und Lebens- und Futtermitteln sowie generell bei Exporten entfiel die Umsatzsteuer. Der allgemeine Umsatzsteuersatz betrug 2,0%, für Warenhäuser und Großbetriebe des Einzelhandels 2,5%. Der Vorteil für vertikalintegrierte Be-

Jahr	Vermögensteuer	Aufbringungsumlagen	Insgesamt
1930	0,5	0,61	1,01
1931	0,5	0,80	1,30
1932	0,4	0,45	0,85

Quelle: BRAUN (1988, S. 179).

Nach dem Gesetz zur Weitererhebung der Aufbringungsumlage von 1936 und der entsprechenden Verordnung von 1937 lag der Satz bei 0,04%, ferner der Vermögensteuersatz bei 0,05%. (GROSSMAN, 1939, S. 49–52).

⁸⁶Vgl. BRAUN (1988, S. 164–165).

⁸⁷Vgl. BRAUN (1988, S. 186).

2.2. Entwicklung der handels- und steuerrechtlichen Vorschriften

triebe, die durch die Vereinigung mehrerer Wirtschaftsstufen in einem Betrieb umsatzsteuerlich begünstigt waren, wurde für die Textilindustrie aufgehoben. Der Übergang von selbstgesponnenen Garnen in die Weberei war nun mit einem Satz von 2% umsatzsteuerpflichtig. Als Referenz wurde der Preis zugrunde gelegt, den das Unternehmen für entsprechende Garne am Markt hätte zahlen müssen. Bei nicht ordnungsgemäßer buchhalterischer Erfassung des Übergangs der selbstgesponnenen Garne in die Weberei konnte das Finanzamt diesen Preis festsetzen.⁸⁸

Lag zunächst nach dem Körperschaftsteuergesetz von 1934 der allgemeine Steuersatz bei 20%, wurde der Steuersatz deutlich angehoben, auf 30% in 1936, auf 35% in 1938 und schließlich auf 40% in 1939 und 1940.⁸⁹

1936 wurden die bis dahin geltenden 16 verschiedenen Landesgesetze für Gewerbe- und Grundsteuer durch für gesamte Reichsgebiet geltende Gewerbe- und Grundsteuer ersetzt. Reichseinheitlich waren nun Steuermesszahl und Steuermessbetrag, die Gemeinden legten zu Anfang eines Jahres den dort geltenden den Hebesatz fest.⁹⁰ Die Belastung der Unternehmen durch die Realsteuern konnte somit weiterhin stark variieren.

2.2. Entwicklung der handels- und steuerrechtlichen Vorschriften für das Rechnungswesen

Zunächst zielten die gesetzlichen Vorschriften der Buchführung und Bilanzierung darauf, die Rechnungslegung der Unternehmen nach aussen zu systematisieren und eine nachvollziehbare Grundlage für juristische Auseinandersetzungen zu schaffen.

2.2.1. Entwicklung der Vorschriften bis 1890

Bereits im 15. Jahrhundert gab es Ansätze, das Führen von Geschäftsbüchern vorzuschreiben. YAMEY (1997) weist auf die Gesetzgebung von Ferdinand (1452–1516) und Isabella (1451–1504) von Kastilien 1491 hin, die den Kaufleuten Kastiliens vorschrieb, Bücher zu führen, damit die ‚alcabala‘ (eine Umsatzsteuer/sales tax) nicht mehr vermieden werden konnte. Weitere gesetzliche Bestimmungen aus dem Jahre 1549 hatten das Ziel, die illegale Ausfuhr von Münzen und Edelmetallen einzudämmen. Dafür sollten die Kaufleute ein ‚manual‘ (Journal) und ein ‚libro de caja‘ (Hauptbuch/Ledger) mit einem System von ‚debe y ha de haber‘ (Soll und Haben) führen. Damit sollte vor allem die ‚pliego horadado‘ (Loseblattbuchführung) durch ein chronologisch geführtes und gebundenes Journal ersetzt werden. Wie lange diese Vorschriften hielten und welchen Einfluss sie tatsächlich hatten, ist unklar.⁹¹

Für die Zeit des 16. und 17. Jahrhunderts ist eine Vielzahl von spezifischen handelsrechtlichen Rechtsinstituten und Handelsbräuchen festzustellen. Positi-

⁸⁸Vgl. GROSSMAN (1939, S. 62–69).

⁸⁹Vgl. GROSSMAN (1939, S. 40–41). Die erhöhten Sätze seit 1938 galten ab einem Mindesteinkommen von RM 100.000,-.

⁹⁰Vgl. GROSSMAN (1939, S. 52–62).

⁹¹Vgl. YAMEY (1997, S. 19).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

ve Rechtsvorschriften waren häufig in den Stadtrechten zu finden. Darüber hinaus galten zahlreiche Sondergesetze (Merkantilordnungen), z.B. Markt-, Börsen-, Wechsel- und Maklerordnungen. Recht und Gesetzgebung waren jedoch wegen der territorialen Zersplitterung alles andere als einheitlich. Bereits 1662 versuchte der Lübecker Johann Marquard in seinem Werk *Tractatus politico-iuridicus de iure mercatorum et commerciorum singulari* den Komplex des Handelsrechts aufzuarbeiten.⁹²

Größeren Einfluss auf die weitere Entwicklung der Buchführung hatte die *Ordonnance de Commerce* aus dem Jahre 1673. Ausschlaggebend für diese Vorschriften waren die große Anzahl von Konkursen in Paris zu dieser Zeit.⁹³ Die *Ordonnance de Commerce* war wohl das erste Handelsgesetzbuch der Welt als Schutz vor betrügerischem Bankrott und war durch Jean Baptiste Colbert (1619–1683), Finanzminister unter Ludwig XIV (1638–1715) und durch Jacques Savary (1622–1690), einem früheren Textilkaufmann, maßgeblich geprägt. Französische Kaufleute waren danach verpflichtet, ein Journal zu führen und alle zwei Jahre ein Inventar mit allen beweglichen und unbeweglichen Gütern, allen Forderungen und Schulden zu errichten.⁹⁴ Savary legte 1675 in einem Nachschlagewerk für Kaufleute erstmalig das Niederstwertprinzip als Bewertungsvorschrift fest. Savary sah den Zweck der Bilanz im Feststellen von Gewinn und Verlust, damit die Kaufleute Kenntnis über alle Geschäfte erlangten. Der Bilanzinhalt war das Formular für das Inventar der Einzelhandelskaufleute.⁹⁵

Das Allgemeine Landrecht für die Preussischen Staaten von 1794 (ALR) enthielt bereits ein Sonderprivatrecht für Kaufleute.⁹⁶ Im Allgemeinen Preussischen Landrecht wurde nun erstmals das Niederstwertprinzip gesetzlich festgelegt. Es entstand unter Kammergerichtsrat Gofler und ihn beratende hanseatische Kaufleute. Als Bilanzzweck wurde die Gewinnermittlung zum Zwecke der Gewinnverteilung gesehen. Ferner sollten die Bücher als verlässliche Unterlagen bei gerichtlichen Streitigkeiten oder Konkursen dienen. Eigentümer, Disponenten und Buchhalter mussten deshalb unter Eid die Handelsbücher für richtig erklären.⁹⁷

Nach dem napoleonischen *Code de commerce* von 1807 mussten drei Bücher geführt werden: ein Tagebuch — Journal, in dem sämtliche Forderungen und Schulden, Handelsunternehmungen, Wechselgeschäfte, Akzente und Indossamente etc. täglich aufgeführt werden mussten —, ein Briefkopierbuch — in dem alle einlaufenden Geschäftsbriefe zusammengeheftet und alle abgeschickten eingetragen wurden — und ein Inventarienbuch.⁹⁸ Auch in den deutschsprachigen Gebieten Rheinpreussen, Rheinbayern, Rheinhessen und Baden — in deutscher Übersetzung als Anhang zum Badischen Landrecht — galt der *Code de commerce* bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts.

1812 entwarf von Hardenberg eine preussische Einkommen- und Vermögen-

⁹²Vgl. SCHMIDT (1999, S. 42–43).

⁹³Vgl. ZYBON (1969, S. 30).

⁹⁴Vgl. HENNING (1990, S. 7), YAMEY (1997, S. 19), PENNDORF (1966, S. 238), SIMON (1910, S. 34–36).

⁹⁵Vgl. SCHNEIDER (1974c, S. 159), SAVARY (1675).

⁹⁶Vgl. SCHMIDT (1999, S. 42–43).

⁹⁷Vgl. HENNING (1990, S. 9–10).

⁹⁸Vgl. PENNDORF (1966, S. 237–238).

2.2. Entwicklung der handels- und steuerrechtlichen Vorschriften

steuer, wonach Kaufleute und Fabrikanten einen Abschluss der Bücher erstellen mussten. Im Klassensteuergesetz von 1820 wurde die Deklarationspflicht abgeschafft. Seit 1843 gab es ein allgemeines Gesetz für Aktiengesellschaften.

Ab 1848 waren Justizräte, Kommerzienräte und Eisenbahner damit beschäftigt, das Allgemeine Deutsche Handelsgesetzbuch vorzubereiten. Die Gesetzesvorhaben scheiterten zunächst wie die gesamte Paulskirchenverfassung. Die Verhandlungen wurden jedoch weiter geführt. Treibender Faktor waren die wachsenden Aktiengesellschaften des Eisenbahnwesens. Mehrere Punkte waren strittig: das Niederstwertprinzip als Pflichtvorschrift, Bewertung zu Anschaffungspreisen oder Tageswerten, Gewinnermittlung durch Einnahmenüberschussrechnung (wie bei den Eisenbahnen) oder Bewertung zum Einzelveräußerungspreis, Bilanz als Entscheidungshilfe oder zur Gewinnermittlung etc. Interpretation und Gesetzestext lagen dabei häufig auseinander, oder die gesetzlichen Vorschriften führten zu einem gesetzlichen Vakuum, weil nicht eindeutig war, was der Gesetzgeber meinte, wie im Falle der Vorschrift der Bewertung von Vermögensteilen und Forderungen nach dem „beizulegenden Wert“ (laut Rechtsprechung des Reichsgerichts konnten Vermögensgegenstände danach entweder zu Einzelveräußerungspreisen oder Anschaffungsausgaben bewertet werden).⁹⁹

Im preussischen Aktienregulativ von 1856 wurde die Publizitätspflicht der Bilanz für Aktiengesellschaften festgelegt. Später musste auch die Gewinn- und Verlustrechnung publiziert werden. Es gab jedoch keine Gliederungsvorschriften.¹⁰⁰

Durch das Allgemeine Deutsche Handelsgesetzbuch (ADHGB) von 1861 — seit 1857 durch eine in Nürnberg tagende Kommission vorbereitet — wurden schließlich erstmals einheitliche Regelungen des deutschen Handelsrechts und Buchhaltungsvorschriften festgelegt. Seit 1869 war es auch Bundesgesetz des Norddeutschen Bundes. 1869 wurde auch das Bundesoberhandelsgericht (ab 1871 Reichsoberhandelsgericht, seit 1879 Reichsgericht) eingerichtet, dessen Entscheidungen (amtliche Sammlung: ROHGE bzw. RGZ) bis heute zitiert werden.¹⁰¹ Hier wurden nun umfassende Buchführungsvorschriften mit jährlicher Bilanzierungspflicht für Vollkaufleute eingeführt.

War man bei der Aktienrechtsnovelle 1870 noch davon ausgegangen, dass eine von Aktionären gewählte Aufsicht in ausreichendem Maße die Interessen der Aktionäre wahrnimmt,¹⁰² standen im Aktiengesetz von 1884 Revision und Kontrolle im Vordergrund. Ferner wurde das Niederstwertprinzip erstmals zwingend vorgeschrieben. Dies war als Reaktion auf die Gründerkrise seit 1873 nicht verwunderlich. Nach aussen wurde eine Kontrolle dadurch deutlich gemacht, dass eine deutliche Trennung zwischen Aufsicht — mit dem Aufsichtsrat als Kontrollorgan — und Geschäftsleitung bzw. Vorstand vorgenommen wurde. Dies galt auch zunehmend für größere Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Hinzu kamen die Vorschrift zu den Revisionen, die entweder Gründungsrevisionen (bei 80% der Aktiengesellschaften durchgeführt), von Generalversammlung mit einfacher Mehrheit oder auf Antrag von 10% des Grundkapitals initiierte Gele-

⁹⁹Vgl. SCHNEIDER (1974c, S. 160), SCHÜLER (1878), SCHEFFLER (1879).

¹⁰⁰Vgl. SPOERER (1996, S. 63).

¹⁰¹Vgl. PENNDORF (1966, S. 235), SCHMIDT (1999, S. 43–44).

¹⁰²Vgl. HENNING (1990, S. 16).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

genheitsrevisionen oder freiwillige periodische Revisionen bzw. Jahresabschlussprüfungen (um 1900 bei etwa 60% aller Aktiengesellschaften) waren.¹⁰³

2.2.2. Entwicklung der Vorschriften 1890–1940

Die weiteren Entwicklungen in den Jahren von 1890 bis 1940 bauten auf den bestehenden Bestimmungen auf.

Die Miquelsche Steuerreform (s. Abschnitt 2.1.1) führte die Deklarationspflicht ein. Am 19. Mai 1892 trat das Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung in Kraft. Die Geschäftsführer waren verpflichtet, für die ordnungsmäßige Buchführung der Gesellschaft zu sorgen. In den ersten drei Monaten — durch entsprechende Bestimmungen im Gesellschaftsvertrag bis spätestens sechs Monaten, bei Betrieben mit überseeischen Geschäftsbeziehungen sogar neun Monaten — des neuen Geschäftsjahres musste eine Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung für das abgelaufene Geschäftsjahr aufgestellt werden. Maßgaben für die Aufstellung der Bilanz ergaben sich aus den Vorschriften des Handelsgesetzbuches.¹⁰⁴

Eine wesentliche Weiterentwicklung war die Einführung des Handelsgesetzbuches (HGB) im Jahre 1900.¹⁰⁵ Das Handelsgesetzbuch trat gleichzeitig mit dem

¹⁰³Vgl. HENNING (1990, S. 18).

¹⁰⁴Vgl. Gesetz, betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung vom 20. April 1892 in der Fassung der Bekanntmachung vom 20. Mai 1898. Zitiert nach STAUB (1906, S. 9). Vgl. auch STAUB (1906, S. 320–327). Im Gesetzestext hieß es: „§42 Für die Aufstellung der Bilanz kommen die Vorschriften des §40 des Handelsgesetzbuchs mit folgenden Maßgaben zu Anwendung:

1. Anlagen und sonstige Vermögensgegenstände, welche nicht zur Weiterveräußerung, sondern dauernd zum Betriebe des Unternehmens bestimmt sind, dürfen höchstens zu dem Anschaffungs- und Herstellungspreise angesetzt werden; sie können ohne Rücksicht auf einen geringeren Wert zu diesem Preise angesetzt werden, sofern ein der Abnutzung gleichkommender Betrag in Abzug oder ein derselben entsprechender Erneuerungsfonds in Ansatz gebracht wird;
2. die Kosten der Organisation und Verwaltung dürfen nicht als Aktiva in die Bilanz eingesetzt werden;
3. das Recht der Gesellschaft zur Einziehung von Nachschüssen der Gesellschafter ist als Aktivum in die Bilanz nur insoweit einzustellen, als die Einziehung bereits beschlossen ist und den Gesellschaften ein Recht, durch Verweisung auf den Geschäftsanteil sich von der Zahlung der Nachschüsse zu befreien, nicht zusteht; den in die Aktiva der Bilanz aufgenommenen Nachschußansprüchen muß ein gleicher Kapitalbetrag in den Passiven gegenübergestellt werden;
4. der Betrag des im Gesellschaftsvertrage bestimmten Stammkapitals ist unter die Passiva aufzunehmen. Das Gleiche gilt von dem Betrage eines jeden Reserve- und Erneuerungsfonds, sowie von dem Gesamtbetrage der eingezahlten Nachschüsse, soweit nicht die Verwendung eine Abschreibung der betreffenden Passivposten begründet;
5. der aus der Vergleichung sämtlicher Aktiva und Passiva sich ergebende Gewinn oder Verlust muß am Schlusse der Bilanz besonders angegeben werden.“

Gesetz, betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung vom 20. April 1892 in der Fassung der Bekanntmachung vom 20. Mai 1898. Zitiert nach STAUB (1906, S. 9–10). Vgl. auch STAUB (1906, S. 328–341).

¹⁰⁵Verkündet wurde das Handelsgesetzbuch bereits 1896.

2.2. Entwicklung der handels- und steuerrechtlichen Vorschriften

Bürgerlichen Gesetzbuch in Kraft.¹⁰⁶ Im Abschnitt über die Handelsbücher wurde festgelegt, dass Kaufleute Bücher zu führen hatten. Die Anzahl der Bücher oder deren Gattung wurde aber nicht vorgeschrieben.¹⁰⁷ Des Weiteren wurde die Aufbewahrung von Handelsbriefen vorgeschrieben. Kopien von Handelsbriefen sollten zurückbehalten und übersichtlich aufbewahrt werden. Die Vorschrift war allerdings bei Weitem nicht so streng gefasst wie der *Code de commerce* es vorgesehen hatte, da es größeren Unternehmen nicht möglich war, eine derartige Fülle von Korrespondenzen aufzubewahren.¹⁰⁸ Ausserdem wurde vorgeschrieben, jährlich Bilanzen aufzustellen und mindestens jedes zweite Jahr Inventur zu machen. Dabei sollten alle Vermögensgegenstände und Schulden nach dem zum Zeitpunkt der Aufstellung beizulegenden Wert bewertet werden.¹⁰⁹ Die Unterlagen sollten bis zum Ablauf von zehn Jahren aufbewahrt werden.

Probleme bzw. Diskussionen über die Auslegung der Vorschrift in §43 — „Die Bücher sollen gebunden sein“ — kamen dadurch auf, dass sich die Verwendung loser Blätter in der Buchhaltung (Karthotek oder Card-index System)¹¹⁰ immer größerer Beliebtheit erfreute. Das Gesetz wurde schließlich zu Gunsten der losen Blätter ausgelegt.¹¹¹

Aufgrund der handelsrechtlichen Vorschriften bestand für den Vollkaufmann kein unmittelbarer Zwang, Bücher zu führen. Lediglich im Falle des Konkurses musste der Vollkaufmann mit einer Bestrafung rechnen. Das Umsatzsteuergesetz vom 24. Dezember 1919 führte den Aufzeichnungszwang — nicht den Buchführungszwang — ein. Die Ausführungen in den entsprechenden Gesetzen waren betreffend Aufzeichnung und Buchführung wenig präzise.¹¹²

Die neue Steuergesetzgebung (s. Abschnitt 2.1.3) hatte insgesamt keinen Einfluss auf das System der Buchhaltung, da sie nur einige Vorschriften über das Führen von Büchern machte. Sie führte allerdings zu Buchungen, welche die handelsrechtliche und die steuerrechtliche Erfolgsrechnung anglichen. Nach Handelsrecht bilanzierte ein Kaufmann eher vorsichtig, mit einer niedrigen Bewertung des Unternehmensvermögens und indem er Ausgaben zur Vermögensausweitung als Unkosten vom Gewinn abzieht. Das Steuerrecht war hingegen an hohen Reingewinnen interessiert. Der Einkommensbegriff des Reichssteuergesetzes war nun auch viel weiter gefasst als früher. Zu den jetzt neu steuerpflichtigen Einkommensteilen zählten z.B. Leibrenten, Zuschüsse, Entschädigungen, die als Ersatz für entgangene Einnahmen gewährt wurden (z.B. für stillgelegte Betriebe), Lotteriegewinne und ähnliche außerordentliche Einnahmen und durch Veräuße-

¹⁰⁶Vgl. SCHMIDT (1999, S. 45).

¹⁰⁷Vgl. PENNDORF (1966, S. 237–238), SCHÄR (1911b).

¹⁰⁸Vgl. PENNDORF (1966, S. 238–239).

¹⁰⁹Vgl. PENNDORF (1966, S. 239–242).

¹¹⁰Vgl. Abschnitt 2.4.

¹¹¹Vgl. SCHÄR (1911b, S. 20–56).

¹¹²GROSSMAN (1921b) legte die Vorschriften wie folgt aus: „Nach dem UStG. besteht ein Aufzeichnungszwang für die Steuerpflichtigen und ein Bücherführungszwang für die zu erhöhten Sätzen umsatzsteuerpflichtigen Betriebe (Luxussteuer), aber kein Buchführungszwang, ebenso wie die RAO. keinen Zwang zur Buchführung ausgesprochen, sondern für sie nur Sollvorschriften erlassen hat. Durch diese Vorschriften soll die Buchführung der Steuerveranlagung dienstbar gemacht werden.“ GROSSMAN (1921b, S. 120). UStG.=Umsatzsteuergesetz vom 24. Dezember 1919, RAO.=Reichsabgabenordnung vom 13. Dezember 1919. Vgl. auch FINDEISEN (1923, S. 32–39).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

rungsgeschäfte erzielte Gewinne.¹¹³ Andererseits durften eine Verbesserung und Vermehrung des Vermögens, Zinsen für das in den Betrieben angelegte Kapital, Privatentnahmen, Einkommen- und sonstige Personalsteuern nicht über das Verlust- und Gewinnkonto gebucht werden.¹¹⁴ Forderungen galten nach dem Reichseinkommensteuergesetz als Einkommen, zweifelhafte Forderungen mussten abgesetzt werden. Deutliche Unterschiede zwischen Handelsbilanz und Steuerbilanz traten allerdings durch unterschiedliche Vorschriften über die Bewertung des Unternehmungsvermögens auf. Die handelsrechtliche Bilanz war somit nur Grundlage für Steuerbilanz und musste entsprechend berichtigt werden.¹¹⁵

Neue Vorschriften ergaben sich allerdings auch von einer ganz anderen Seite, nämlich durch das Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920 und das Gesetz über die Betriebsbilanz und die Betriebsgewinn- und Verlustrechnung vom 5. Februar 1921 als dazugehöriges Ausführungsgesetz. Danach sollten für Betriebe eigenständige Betriebsbilanzen und Betriebs-Gewinn- und Verlustrechnungen erstellt werden.¹¹⁶ Darüber hinaus wurden in §71 auch vierteljährliche Ausweise „über die Lage und den Gang des Unternehmens und des Gewerbes im allgemeinen und über die Leistung des Betriebes und den zu erwartenden Arbeitsbedarf im besonderen“¹¹⁷ vorgeschrieben.

Die Einführung der Goldmarkeröffnungsbilanz im Jahr 1924 brachte die Möglichkeit, das Vermögen komplett neu zu bewerten. Dabei gab es zwei Strategien: bei pessimistischer Zukunftsbewertung wurde eine niedrige Bewertung des Anlagevermögens vorgenommen, woraus sich stille Reserven ergaben und bei hohem Cash-flow Scheingewinne entstanden; bei optimistischer Zukunftserwartung wurde das Anlagevermögen angemessen bewertet und die Gewinne konnten durch höhere Abschreibungen verringert werden.¹¹⁸

¹¹³Hier musste anstatt ‚per Kasse an Kapitalkonto‘ nun ‚per Kasse an Gewinn- und Verlustkonto‘ und ‚per Gewinn- und Verlustkonto an Kapitalkonto‘ gebucht werden.

¹¹⁴Werterhöhende Reparaturen mussten z.B. ‚per Maschinenkonto an Kasse‘ gebucht werden, private Entnahmen waren ‚per Privatkonto an Kasse‘ und ‚per Kapital an Privatkonto‘ zu buchen.

¹¹⁵Vgl. GROSSMAN (1921b, S. 126–128). Vgl. auch SPOERER (1995).

¹¹⁶In §72 des Betriebsrätegesetzes wurde vorgeschrieben: „In Betrieben, deren Unternehmer zur Führung von Handelsbüchern verpflichtet sind und die in der Regel mindestens 300 Arbeitnehmer oder 50 Angestellte im Betriebe beschäftigten, können die Betriebsräte verlangen, daß den Betriebsausschüssen, oder, wo solche nicht bestehen, den Betriebsräten alljährlich vom 1. Januar 1921 ab nach Maßgabe eines hierfür zu erlassenden Gesetzes eine Betriebsbilanz und eine Betriebsgewinn- und Verlustrechnung für das verflossene Geschäftsjahr spätestens sechs Monate nach Ablauf des Geschäftsjahrs zur Einsichtnahme vorgelegt und erläutert wird.

Die Mitglieder des Betriebsausschusses oder des Betriebsrates sind verpflichtet, über die ihnen vom Arbeitgeber gemachten vertraulichen Angaben Stillschweigen zu bewahren.“ §72 Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920, zitiert nach GROSSMAN (1921a, S. 15–16). Grossmann zweifelte den Sinn und die Machbarkeit dieser Bestimmungen an und konstatierte: „Alle in allem haben wir dargetan, daß die vollständige Auflösung der Unternehmungsbilanz in einzelne Vertriebsbilanzen als undurchführbar abgelehnt werden muß. Soweit eine betriebsanteilige Feststellung auf der sicheren Grundlage der wirtschaftlichen Zugehörigkeit der Aktiven und Passiven einer Unternehmung zu ihren Betrieben möglich ist, soweit soll sie auch durchgeführt werden. Diese Möglichkeit ist aber nach der Eigenart der Unternehmung und der dazugehörigen Betriebe verschieden.“ GROSSMAN (1921a, S. 76).

¹¹⁷§71 Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920, zitiert nach GROSSMAN (1921a, S. 16).

¹¹⁸Vgl. SPOERER (1996, S. 74–75).

2.2. Entwicklung der handels- und steuerrechtlichen Vorschriften

Durch die Steuerreform von 1925 traten einige wichtige Änderungen ein. Neben der Handelsbilanz mussten nun alle juristischen Personen — Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und Gesellschaften mit beschränkter Haftung — eine Vermögensteuerbilanz und eine Körperschaftsteuerbilanz erstellen, wobei die Steuerbilanzen nicht veröffentlicht werden mussten.¹¹⁹ Die Körperschaftsteuerbilanz war ähnlich der Handelsbilanz, aber in einigen wichtigen Punkten verschieden: z.B. gab es festgelegte Abschreibungssätze (AfA-Tabellen). Wichtig war ferner, dass die Werte der Handelsbilanz Höchstwerte für die Steuerbilanz waren. Für Handels- und Steuerrecht galt, dass Abschreibungen nur von den Anschaffungs- oder Herstellungswerten möglich waren; das war insofern problematisch, weil die Wiederbeschaffungspreise nach 1924 nicht wie erwartet auf das Niveau von 1913 zurückgingen. Ausserdem war ein Vortrag des steuerlichen Verlustes nur nach Verrechnung mit eventuell vorhandenen Reserven möglich.¹²⁰ Die Werte in der Steuerbilanz waren zugleich Höchstwerte für die Vermögensteuerveranlagung. In den folgenden Jahren entwickelten sich vor allem bei publizitätspflichtigen Aktiengesellschaften Handelsbilanz und Steuerbilanz immer weiter auseinander.¹²¹

Seit der nach dem Präsidenten des I. Senats benannten „Becker-Entscheidung“ vom 12. Dezember 1928 wurden steuerliche Abschreibungen („Absetzung für Abnutzung“ — AfA) nicht unter Berücksichtigung des technischen Verschleiss, sondern auch der wirtschaftlichen Abnutzung bemessen. Dadurch konnten Fehlinvestitionen schneller abgeschrieben werden. Ferner ermöglichte eine neue Veranlagungsrichtlinie den Unternehmen, im Anschaffungsjahr eine 20%ige Sofortabschreibung ab 1928 rückwirkend auf Güter des Anlagevermögens vorzunehmen.¹²²

Seit dem Änderungsgesetz von 1929 waren die Betriebsprüfungsberichte — von denen die Unternehmen eine Kopie bekamen — weitgehend standardisiert.¹²³ Ferner durften Verlustvorträge nur noch auf die beiden folgenden Jahren vorgetragen werden.¹²⁴

Mit der Aktienrechtsnovelle unter dem Eindruck der Bankenkrise von 1931 wurde die Pflichtprüfung der Jahresabschlüsse von Aktiengesellschaften durch Wirtschaftsprüfer eingeführt.¹²⁵ Für einzelne Branchen galten Mindestanforderungen für die öffentliche Rechnungslegung. Ferner mussten ab 1931 realisierte stille Reserven als ausserordentlicher Ertrag ausgewiesen werden.¹²⁶ Für die Gewinn- und Verlustrechnung galten nun Gliederungsvorschriften, und ordentliche und ausserordentliche Erträge (z.B. Buchgewinne aus dem Erlös von unterbewerteten Anlagen und Beteiligungen, also die Auflösung von stillen Reserven) wurden getrennt. Erstmals gab es einen Bilanzrahmen und Begriffe wie Reservefonds (Rücklagen), Rückstellungen und Wertberichtigungsposten wurden nun

¹¹⁹Vgl. SPOERER (1995, S. 159), SPOERER (1996, S. 77).

¹²⁰Vgl. SPOERER (1996, S. 76–77, 79–80).

¹²¹Vgl. SPOERER (1995, S. 163).

¹²²Vgl. SPOERER (1996, S. 79).

¹²³Vgl. SPOERER (1995, S. 167).

¹²⁴Vgl. SPOERER (1996, S. 79–80).

¹²⁵Vgl. SPOERER (1995, S. 80, 165), HENNING (1990, S. 1).

¹²⁶Vgl. SPOERER (1995, S. 160).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

deutlich unterschieden und vereinheitlicht.¹²⁷

Schon seit 1920er Jahren arbeitete der Fachausschuss für Rechnungswesen im Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit und in verschiedenen Fachverbänden an der Ausarbeitung von Vorschlägen zur Verbesserung und Vereinheitlichung des Rechnungswesens (s. Abschnitt 2.3.2). Nach Hitlers Machtübernahme bekam diese Bewegung zusätzlichen Schwung. Durch diese Vereinheitlichung sollten Betriebsvergleiche erleichtert werden. Die nationalsozialistische Regierung erhoffte sich davon die Steigerung der Leistung der Betriebe und der Wirtschaftlichkeit, um die Ziele des Vierjahresplanes zu erreichen.¹²⁸ Wesentliche Vorschriften, die nun auch das innerbetriebliche Rechnungswesen anbelangten, wurden durch den Erlass des Wirtschaftsministers vom 12. November 1936 eingeführt.¹²⁹ Ferner sollten dem staatlichen Lenkungsapparat brauchbare Unterlagen über die Leistungsfähigkeit der Betriebe geliefert werden.¹³⁰ Fachgruppen und Fachuntergruppen waren dazu aufgerufen, mit ihren Mitgliedern einheitliche Buchführungs- und Kalkulationsrichtlinien festzulegen.¹³¹ Diese Fachgruppen und Fachuntergruppen kamen jedoch zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Somit wurde ein Reichsausschuss für Betriebswirtschaft gebildet, der einheitliche Grundsätze festlegen sollte. An dessen Arbeit schloss sich dann der Erlass des Wirtschaftsministers vom 11. November 1937 an.¹³² Der Erlass enthielt als Anlage eine Aufstellung der Grundaufgaben des Rechnungswesens, der Anforderungen an die Organisation der Buchführung, einen Kontenrahmen als Grundlage der Selbstkostenrechnung und Statistik und Erläuterungen zum Kontenplan.¹³³ Für die Buchführung wurde die doppelte oder eine gleichwertige vorgeschrieben. Sie musste klar und übersichtlich sein. Die Verwendung des Kontenschemas des Erlasses sollte eine Vergleichbarkeit von Unternehmen einer Branche ermöglichen. Bestands-, Aufwands- und Ertragsposten mussten klar erfasst und tief gegliedert sein. Die Vorschriften des Aktienrechts — das 1937 als eigenes Gesetzbuch neu eingeführt wurde, denn zuvor war das Aktienrecht ein Teil des ADHGB bzw. HGB — für Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung sollten sinngemäß

¹²⁷ Vgl. SPOERER (1996, S. 63, 81).

¹²⁸ Vgl. CIRKEL (1939, S. 5–6).

¹²⁹ Im Erlass hieß es u.a.: „Unter den betriebswirtschaftlichen Aufgaben ist in vielen Wirtschaftszweigen die Verbesserung des Rechnungswesens und die Aufstellung einheitlicher Buchhaltungs- und Kalkulationsrichtlinien besonders vordringlich. Einem einwandfreien betrieblichen Rechnungswesen und einem auf gleichartiger Kostenermittlung beruhenden Unkostenvergleich kommt eine erhebliche Bedeutung zu. Dies ermöglicht den Betrieben nicht nur den Überblick über die eigenen Kosten, sondern auch über die Durchschnittskosten ihres Wirtschaftszweiges und trägt so dazu bei, die Wirtschaftlichkeit der deutschen Unternehmungen in Richtung auf eine Kosten- und Preissenkung und auf eine Verhinderung unnötiger Preissteigerungen zu fördern.“ Aus dem *Erlaß des Reichs- und preußischen Wirtschaftsministers in Verbindung mit dem Reichskommissar für Preisbildung vom 12.11.1936*. Zitiert nach CIRKEL (1939, S. 6).

¹³⁰ Vgl. DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT (1938, S. 3).

¹³¹ So z.B. die Fachgruppe Kalksandsteinindustrie, wie von CIRKEL (1939) beschrieben.

¹³² Erlaß des Reichs- und Preußischen Wirtschaftsministers und des Reichskommissars für die Preisbildung vom 11.11.1937, verbunden mit den Richtlinien zur Organisation der Buchführung im Rahmen eines einheitlichen Rechnungswesens; ferner Verordnung über die Preisermittlung auf Grund der Selbstkosten bei Leistungen für öffentliche Auftraggeber vom 15.11.1938. Vgl. LE COUTRE (1940, Anhang), CIRKEL (1939, S. 6), ZYBON (1969, S. 32).

¹³³ Vgl. CIRKEL (1939, S. 6), KALVERAM (1938a).

2.2. Entwicklung der handels- und steuerrechtlichen Vorschriften

auch für andere Unternehmen gelten. Keine Buchung durfte ohne Beleg erfolgen.¹³⁴ In dem Aktienrecht von 1937 wurde ausserdem die Rechenschafts- und Publizitätspflicht im Interesse von Gläubigern, Aktionären und der Öffentlichkeit festgelegt.¹³⁵ Mit den Allgemeinen Grundsätze der Kostenrechnung vom 16. Januar 1939 und den Kostenrechnungsregeln der Reichsgruppe Industrie vom 7. März 1942 wurden weitere Richtlinien für die Kostenrechnung erlassen. Durch Mindestanforderungen für die Erfassung und Verrechnung von Kosten und Hinweisen für den Aufbau der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung sollte der Aufbau, die Ausgestaltung und die Auswertung der Kostenrechnung vereinheitlicht werden.¹³⁶

Das Rechnungswesen wurde in vier Grundzwecke eingeteilt:¹³⁷

- Buchführung und Bilanz (Zeitrechnung, Ermittlung der Bestände und des Erfolges),¹³⁸
- Selbstkostenrechnung (Stückrechnung, Preisbildung, Kostenüberwachung und Preisprüfung auf Grundlage der Selbstkosten),¹³⁹
- Statistik (Vergleichsrechnung),¹⁴⁰
- Vorausplanung (betriebliche Vorscheurechnung, Überwachung der Betriebsgebarung und Disposition).¹⁴¹

Der Kontenrahmen sah zehn Kontenklassen vor: (0) Anlage- und Kapitalkonten, (1) Finanzkonten, (2) Abgrenzungskonten, (3) Vorräte an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, (4) Kostenarten, (5) Verrechnungskonten, (6) Kostenstellenrechnung, (7) Konten der Halb- und Fertigerzeugnisse, (8) Verkaufs- und Erlöskonten und (9) Abschlusskonten.¹⁴²

Darüber hinaus hatten auf die Kostenrechnung die Vorschriften der Preisregulierung starken Einfluss.¹⁴³ Auf die Wirkung dieser Vorschriften soll hier kurz

¹³⁴Vgl. SELLIEN UND SELLIEN (1977, Bd. 1, S. 854–855).

¹³⁵Vgl. SPOERER (1996, S. 63).

¹³⁶Vgl. SELLIEN UND SELLIEN (1977, Bd. 3, S. 2519).

¹³⁷Vgl. KALVERAM (1940, S. 7).

¹³⁸Vgl. BECK (1938).

¹³⁹Vgl. EICHENAUER (1938).

¹⁴⁰Vgl. RUBERG (1938).

¹⁴¹Vgl. LORCH (1938).

¹⁴²Vgl. KALVERAM (1940, S. 16–59).

¹⁴³Dazu wurden die Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund der Selbstkosten bei Leistungen für öffentliche Auftraggeber (LSÖ) vom 15. November 1938 entwickelt. So wurde bspw. vorgeschrieben, dass Zinsen nicht besonders als Kosten gerechnet werden durften, sondern aus dem Gewinn zu decken waren. Vgl. LOTTES (1940, S. 6). Weiter waren die Vorschriften der Kriegswirtschaftsverordnung (KWVO) vom 4. September 1939 zu beachten. Für die Spinnstoffwirtschaft galten ferner das Spinnstoffgesetz vom 6. Dezember 1935, die Stoppverordnung vom 26. November 1936 und die Lockerungsverordnung vom 12. März 1937. Vgl. auch DIELEFELD (1939, S. 1–5). Dazu schrieb Lottes: „Der Preis des Sp.G. baut sich auf den Kosten des Jahres 1934 zuzüglich des damals erzielten Gewinns auf. Lediglich die Rohstoffkosten sind Gegenwartskosten. Hierzu treten noch als Gegenwartskosten einige anrechenbare Kosten, soweit die Voraussetzungen hierzu erfüllt sind. Liegt der heutige Preis unter dem Stopppreis, so können anrechenbare Mehrkosten bis zur Stopppreishöhe in Anrechnung gebracht werden. Bei Ermittlung des Ausmaßes dieser anrechenbaren Mehr-

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

anhand von einem Beispiel aus der Spinnstoffwirtschaft eingegangen werden.¹⁴⁴ Für die Preisbildung galt die Vorschrift, dass sich die Preise an den Preisen von 1934 — und zwar an einem Durchschnittspreis vom 1.–21. März 1934 — orientieren sollten. Dieser Grundpreis war zunächst zu ermitteln (in diesem Beispiel bei einer Verkaufsmenge von 47.000kg und einem Erlös von RM 54.050,— betrug dieser RM 1,15/kg). Als nächstes musste der im Grundpreis enthaltene Rohstoffanteil ermittelt werden (in diesem Beispiel ergab sich ein durchschnittlicher Einkaufspreis von RM 0,60/kg). Es war den Betrieben aber gestattet, Preissteigerungen zu berücksichtigen, wenn diese aus der Kostenrechnung nachzuvollziehen waren. Allerdings waren nicht alle Kostensteigerungen anrechenbar. Die Kostenrechnung musste also klar anrechenbare und nicht anrechenbare Kosten unterscheiden. Dies sah im Beispiel wie folgt aus:

kosten müssen die Vorschriften der KWVO (bei öffentlichen Aufträgen auch der LSÖ) beachtet werden.

Es ist nicht gesagt, daß der so nach dem Sp.G. errechnete Preis auch ein Preis ist, der nach den Grundsätzen einer kriegsverpflichteten Volkswirtschaft gebildet ist, wie es die KWVO vorschreibt. Denn im Preis nach dem Sp.G. können noch überhöhte Gewinne und Kosten aus 1934 enthalten sein, oder solche Überhöhungen sind später infolge Kostendegression eingetreten. Es ist daher erforderlich, unabhängig von dem Preis nach dem Sp.G. den Vorschriften der KWVO entsprechend einen Preis zu bilden, der den Grundsätzen einer kriegsverpflichteten Volkswirtschaft entspricht. Dieser Preis baut sich auf den Gegenwarts-kosten des Betriebes auf. Das Ausmaß der Kosten richtet sich nach den Vorschriften der KWVO und den ‚Grundsätzen der allgemeinen Kostenrechnung‘ (bei öffentlichen Aufträgen auch nach der LSÖ). Ein überhöhter Gewinn aus 1934 darf nur in angemessenem Ausmaß bestehen bleiben. Der so auf Grund der Selbstkosten ermittelte Preis ist dem Preis gegenüberzustellen, der sich nach den Vorschriften des Sp.G. ergibt. Liegt der Preis des Sp.G. darüber, so darf nur der Preis auf Grund der Selbstkosten, der nach den Vorschriften der kriegsverpflichteten Volkswirtschaft gebildet ist, gefordert werden. Liegt der Preis des Sp.G. darunter, so bleiben die Vorschriften des Sp.G. in Kraft, es darf nur der niedrigere Preis des Sp.G. verlangt werden.“ [LOTTE \(1940, S. 48–49\)](#).

¹⁴⁴Das Beispiel ist [LOTTE \(1940, S. 34–42\)](#) entnommen.

2.2. Entwicklung der handels- und steuerrechtlichen Vorschriften

I. Kosten mit anrechenbarer Erhöhung in RM	1934	1935	1936
Löhne	72.000	81.850	83.200
Gehälter	6.000	6.700	6.700
Soziale Beiträge	7.100	8.500	9.200
Kohlen	9.200	11.000	13.000
Öl	1.000	1.100	1.200
Wasser	1.500	1.750	1.600
Fremdstrom	3.200	4.100	5.100
Summe I	100.000	115.000	120.000
II. Kosten mit nicht anrechenbarer Erhöhung in RM			
Maschinenunterhaltung	8.300	11.150	12.950
Gebäudeunterhaltung	3.000	3.100	3.600
Allgemeine Betriebsunkosten	2.000	3.800	5.700
Betriebsmaterialien	5.800	7.500	8.600
Reisekosten	2.000	3.500	3.100
Büro und Telefon	900	950	1.050
Allgemeine Verwaltungsunkosten	2.500	3.500	4.900
Betriebsteuern	8.500	9.500	9.300
Zinsen	12.000	12.000	12.000
Abschreibungen	30.000	30.000	30.000
Summe II	75.000	85.000	91.200
Summe I u. II	175.000	200.000	211.200
III. Produktion in kg	500.000	500.000	480.000
IV. Kosten auf 1kg in Rpf.			
Kosten mit anrechenbarer Erhöhung	20	23	25
Kosten mit nicht anrechenbarer Erhöhung	15	17	19
	35	40	44
Anrechenbare Kostensteigerungen gegenüber 1934		3	5.

Zusätzlich konnten Abfallsteigerungen (im Beispiel kalkulierter Mehrabfall für 1935 4% und 1936 5%) abzüglich Abfallmehrerlöse (im Beispiel kalkulierter Preissteigerungen für 1935 Rpf. 0,3/kg und 1936 Rpf. 0,5/kg) berücksichtigt werden. Die Preisrechnungen für ein Kilo Garn sahen demnach wie folgt aus:

	1934	1935	1936
Baumwollpreis für 1kg	60,00	70,00	75,00
Bezugskosten	1,50	1,50	1,50
	61,50	71,50	76,50
Abfall (10%, 14%, 15%, s.o.)	6,83	11,64	13,50
	68,33	83,14	90,00
Davon 84%			75,60
Zellwollpreis			160,00
Abfall 7%			12,04
			172,04
Davon 16%			27,53
			103,13
./. Abfallmehrerlös		0,30	0,50
		82,84	102,63
Spinnmarge wie im März 1934	35,00	35,00	35,00
Anrechenbare Mehrkosten		3,00	5,00
Gewinn wie März 1934		5,92	5,92
	103,33	126,76	148,55
Betriebsonderkosten 5% vom erzielten Preis	5,75	6,67	7,82
	109,08	133,43	156,37
Grundpreis 1934 (s.o.)	115,00		
Gewinn 1934	5,92		
Stopppreis			155,00.

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Für 1934 durfte ein Preis von RM 115/kg festgesetzt werden, das war der Grundpreis. Die Differenz zwischen dem Grundpreis und dem aus der Kostenrechnung ermittelten Preis, der Gewinn 1934, durfte in den folgenden Jahren in der Preisberechnung berücksichtigt werden. 1935 durfte ein Höchstpreis von RM 133,43/kg gesetzt werden. 1936 galt die Stopppreisverordnung, so dass als Höchstpreis nur RM 155/kg festgesetzt werden durfte. Ausserdem musste nun Zellwolle beigemischt werden, für dieses Beispiel wurde ein Mischgarn 16/84 angenommen. Der Stopppreis lag in dem Beispiel allerdings unterhalb dem aus der Rechnung ermittelten Preis von RM 156,37/kg. Falls der berechnete Preis unterhalb des Stopppreises gelegen hätte, wäre nur der niedrigere berechnete Preis erlaubt gewesen. Die Preissetzung wurde also immer komplizierter. Die verschiedenen Vorschriften zwangen die Unternehmen, ihre Kostenrechnung aufzugliedern.

2.2.3. Zusammenfassung

Bis zum Ende des Ersten Weltkriegs bezogen sich die Vorschriften lediglich auf die Rechnungslegung. Das Führen von Büchern war vorgeschrieben, es galt aber kein Buchführungszwang. Durch die neue Steuergesetzgebung seit 1919 wurden diese Vorschriften präzisiert, und es kamen Anweisungen zur Bewertung von Vermögensgegenständen und zur Berechnung des Gewinns hinzu. Die ersten Vorschriften, die mehr das innerbetriebliche Rechnungswesen betrafen, kamen vom Betriebsrätegesetz 1920, in dem Betriebsbilanzen vorgeschrieben waren. Weitere gesetzliche Änderungen bis Mitte der 1930er Jahre betrafen wiederum nur die steuerlichen und juristischen Aspekte der Bilanzierung einschließlich Gliederung der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung. Vorschriften, die das interne Rechnungswesen direkt betrafen, gab es letztlich erst seit 1936. So wurde schließlich am Ende des betrachteten Zeitraums das Rechnungswesen in die vier Bereiche Geschäftsbuchführung, Selbstkostenrechnung, Statistik und Planung eingeteilt. Für die Buchführung gab es einheitliche Kontenpläne mit zehn Kontenklassen. Auch für die Kostenrechnung gab es Musterbögen, an welche sich die Betriebe halten sollten. In den Erlassen wurde dabei Gedankengut aufgenommen, das schon in den 1920er Jahren in der Betriebswirtschaftslehre diskutiert wurde und u.a. im folgenden Abschnitt 2.3 thematisiert wird.

2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre

Der Aufbau der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland wird gemeinhin — wie bei Rudolf Seyffert (1893–1971) — in das erste Viertel des 20. Jahrhunderts gelegt.¹⁴⁵ Seyffert unterschied sechs Phasen auf dem Weg zur modernen Betriebswirtschaftslehre.¹⁴⁶

¹⁴⁵Vgl. SEYFFERT (1956), SEYFFERT (1957, S. 31–56). Seyffert war 1924–1961 ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre, Handel und Absatz in Köln. Zur Person vgl. KLEIN-BLENKERS (1988), KLEIN-BLENKERS (1992, S. 350–351).

¹⁴⁶Vgl. SEYFFERT (1957, S. 34–56). Ferner KLEIN-BLENKERS (1998, S. 11–20), KLEIN-BLENKERS (1992, 1996).

2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre

1. Die Frühzeit der verkehrs- und rechnungstechnischen Anleitungen (bis 1675): Die ältesten betriebswirtschaftlichen Fachschriften waren private Aufzeichnungen von Handelserfahrungen und Handelswissen, als deren älteste bekannte die des Florentiners F. B. Pegolotti aus den Jahren 1335–1345 gilt. Die älteste gedruckte Anleitung erschien 1494 als *Summa de Arithmetica Geometria Proportioni et Proportionalita* des Franziskaners Luca Paccioli mit der ersten bekannten Darstellung der doppelten Buchführung. Aus dem Jahr 1482 stammt das erste aus Deutschland bekannte gedruckte Rechenbüchlein des Nürnberger Rechenmeisters Ulrich Wagner, aus dem Jahr 1518 die älteste gedruckte Buchhaltungsdarstellung als Anhang zum Rechenbüchlein des Henricus Grammateus (Heinrich Schreiber). Vor allem im 17. Jahrhundert nahmen Darstellungen dieser Art zu und der Inhalt dieser Bücher konnte als Allgemeingut betrachtet werden.¹⁴⁷
2. Die Zeit der systematischen Handlungswissenschaften (1675–1804): Richtungsweisend waren die Veröffentlichungen von Jacques Savary (1622–1690) und seinen Söhnen.¹⁴⁸ Aus Deutschland sind vor allem Paul Jakob Marperger (1656–1730),¹⁴⁹ Gottfried Christian Bohn,¹⁵⁰ Carl Günther Ludovici (1707–1778)¹⁵¹ und Johann Michael Leuchs (1763–1836)¹⁵² als einflussreiche Autoren zu nennen.
3. Die Niedergangszeit der Handelswissenschaften (19. Jahrhundert), die Seyffert darauf zurückführte, dass die Arbeiten von Ludovici und Leuchs weit über das hinausgingen, was auf den aufstrebenden Handelsschulen aus praktischen Bedürfnisse heraus gelehrt wurde. In dieser Zeit standen die Kontorwissenschaften im Vordergrund.¹⁵³ Seit 1852 erschien von dem Kasseler Handelslehrer Rothschild herausgegeben *L. Rothschilds Taschenbuch für Kaufleute: ein Handbuch für Zöglinge des Handels sowie ein Nachschlagbuch für jedes Kontor; enthaltend das Ganze der Handelswissenschaften in übersichtlicher und gedrängter Darstellung*, das als zweiten Hauptteil ‚Die Kontorpraxis des Kaufmann‘, d.h. Buchhaltung, Korrespondenz und kaufmännischen Rechnen enthielt.¹⁵⁴ Die fortschrittlichen Arbeiten von Arnold Lindwurm (1833–1911),¹⁵⁵ Arwed Emminghaus (1831–1916)¹⁵⁶

¹⁴⁷Vgl. SEYFFERT (1957, S. 36). Zur frühen Entwicklung der Buchführung vgl. ferner PREVITS UND MURWANTO (2003); YAMEY (1996, 1997), PARKER UND YAMEY (1994), GARNER UND VANGERMEERSCH (1996), SCHEUERMANN (1929).

¹⁴⁸Vgl. SAVARY (1675), SAVARY (1688), SAVARY DES BRUSLONS UND SAVARY (1741).

¹⁴⁹Vgl. u.a. MARPERGER (1978, 1997, 1999). Marperger propagierte ferner die Einrichtung von Seminaren und Akademien für Kaufleute.

¹⁵⁰Vgl. BOHN (1977).

¹⁵¹Vgl. LUDOVICI (1767, 1768).

¹⁵²Vgl. LEUCHS (1933).

¹⁵³Vgl. die Veröffentlichungen von Johann Georg Büsch (1728–1800) — BÜSCH (1797) —, der an der Handlungs-Akademie Hamburg (1768–1800) lehrte, August Schiebe — SCHIEBE (1837–1839), SCHIEBE UND ODERMANN (1852, 1889) —, der seit 1831 an der Öffentlichen Handelslehranstalt in Leipzig lehrte oder Hanns Belohlawek — BELOHLAWEK (1890) —, der an der Handelsakademie Linz zwischen 1882–1913 lehrte.

¹⁵⁴Vgl. ISAAC (1923, S. 65–66).

¹⁵⁵Vgl. LINDWURM (1866, 1869), POTT (1993).

¹⁵⁶Vgl. EMMINGHAUS (1868).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

- und Jean-Gustave Courcelle-Seneuil (1813–1892)¹⁵⁷ blieben weitestgehend unbekannt.
4. Die Aufbauzeit der beschreibenden Handelstechnik (1898–1910), die vor allem durch die Gründung der Handelshochschulen und der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung u.ä. geprägt war. Die Veränderungen waren auch an *Rothschilds Taschenbuch* erkennbar: aus dem Kapitel ‚Die Kontorpraxis des Kaufmann‘ wurde in der Auflage von 1910 ‚die Lehre von der Technik des Handels‘, herausgegeben vom Studiendirektor der Kölner Handelshochschule Professor Eckert.¹⁵⁸
 5. Die Zeit der Systematisierung und Ausweitung zur Betriebswirtschaftslehre (ab 1910/12). Hier sind vor allem die Veröffentlichungen von HELLAUER (1910), SCHÄR (1911a), WEYERMANN UND SCHÖNITZ (1912), NIKLISCH (1912) zu nennen.
 6. Konsolidierung und Vertiefung der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und ihre zunehmende Anwendung auf die Betriebswirtschaftspolitik (ab 1926). Es entstanden u.a. die umfassenden und mehrbändigen Werke von NIKLISCH (1926-1928), BOTT (1925-1927), MAHLBERG ET AL. (1926-1935), SCHMIDT (1927-1930).

2.3.1. Handelshochschulen und Universitäten

Erste Aufrufe und Ansätze zur Gründung von Handelshochschulen gab es schon zu Beginn des 18. Jahrhundert.¹⁵⁹ Jedoch konnten sich diese Ideen nicht durchsetzen. Die Kaufmännische Ausbildung wurde nur an verschiedenen höheren Handelsschulen oder Fortbildungsschulen und an Realgymnasien, die häufig private Einrichtungen waren, durchgeführt.¹⁶⁰ Die Handelsakademien sind jedoch nicht zu verwechseln mit den Handelshochschulen. Die Ausbildung auf den Handelsakademien (wie auch kaufmännischen Mittelschulen, Handelsschulen und Handelslehranstalten) war ein Teil der schulischen Ausbildung. Der Abschluss war vergleichbar mit der heutigen Fachhochschulreife oder dem Fachabitur. Handelsakademien existierten u.a. in Leipzig (Öffentliche Handelslehranstalt zu Leipzig (ÖHLA), 1831), Prag (1856), Wien (1857), Graz (1863), Linz (1882). Im wesentlichen wurden dort Sprachen, Buchführung, Briefstil, Rechtskunde u.ä. gelehrt, ansonsten sollte die Tätigkeit in der Praxis als Ausbildung genügen. Zur Jahrhundertwende verstärkte sich jedoch die Auffassung, dass wissenschaftliche Einrichtung notwendig seien, um Unternehmer auf das komplexe Weltgeschehen und Geschäftsführung vorzubereiten.¹⁶¹

Zur Jahrhundertwende setzte eine Welle der Gründungen von Handelshochschulen in Deutschland ein. Die erste Handelshochschule in Deutschland wurde

¹⁵⁷ Vgl. COURCELLE-SENEUIL (1868).

¹⁵⁸ Vgl. ISAAC (1923, S. 65–66).

¹⁵⁹ APT (1900, S. 1-2) verweist u.a. auf eine Schrift des sächsischen Merkantilisten Jacob Marperger aus dem Jahr 1723. Vgl. MARPERGER (1990).

¹⁶⁰ Vgl. BEIGEL (1898, S. 1–4).

¹⁶¹ Vgl. ALGERMISSEN (1907, S. 812–813), TOLKMITT (1894, S. 1), GELDMACHER (1924, S. 1). Ferner FRANZ (1994).

2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre

1898 in Leipzig auf Betreiben der dortigen Handelskammer, der Universität und der öffentlichen Handelslehranstalt gegründet.¹⁶² Zu ihren ersten Studenten und Diplomanden zählten Hermann Großmann (1872–1952),¹⁶³ Balduin Penndorf (1873–1941),¹⁶⁴ Eugen Schmalenbach (1873–1955),¹⁶⁵ Heinrich Nicklisch (1876–1946),¹⁶⁶ Ernst Pape (1876–1945),¹⁶⁷ Wilhelm Prion (1879–1939),¹⁶⁸ Karl von der Aa (1876–1937),¹⁶⁹ Fritz Schmidt (1882–1950),¹⁷⁰ Johannes Hanisch (1864–1918),¹⁷¹ Franz Findeisen (1892–1962),¹⁷² Heinrich Sommerfeld (1884–1950),¹⁷³ Kurt Felix Albert Werner (1876–1942),¹⁷⁴ Alexander Hoffmann (1879–1946)¹⁷⁵ u.a.¹⁷⁶ Im gleichen Jahr wurde die Aachener Handelshochschule gegründet.¹⁷⁷ In kurzem zeitlichen Abstand folgten dann Frankfurt und Köln (1901).¹⁷⁸ Dar-

¹⁶²Vgl. RAYDT (1898); BÜCHER (1910). Die Öffentlichen Handelslehranstalt zu Leipzig (der ÖHLA) existierte seit 1831. An ihr lehrten u.a. Carl Gustav Odermann als Handelslehrer, Handelswissenschaftler und Direktor. Hermann Raydt, Direktor der Handelslehranstalt, betrieb maßgeblich die Gründung der Handelshochschule und war ihr erster Studiendirektor bis 1912.

¹⁶³1916–1938 o. Professor für Betriebswirtschaftslehre und Steuerkunde in Leipzig. Vgl. GROSSMAN (1921b,a, 1938, 1939).

¹⁶⁴1922–1939 o. Professor für Betriebswirtschaftslehre in Leipzig.

¹⁶⁵1906–1913 Professor für Privatwirtschaftslehre, 1913–1933 ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre, Revision und Treuhand, 1945–1950 o. Professor für Betriebswirtschaftslehre in Köln.

¹⁶⁶1910–1921 o. Professor in Mannheim, 1921–1945 ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre in Berlin.

¹⁶⁷1914–1919 a.o. Professor, 1919–1923 o. Professor in Frankfurt, 1923–1939 o. Professor in Jena. Vgl. PAPE (1920, 1925).

¹⁶⁸1915–1916 Professor für Handelswissenschaften in Berlin, 1920–1925 o. Professor in Köln, 1925–1939 o. Professor in Berlin.

¹⁶⁹1923–1936 o. Professor für Handelsschulpädagogik in Leipzig.

¹⁷⁰1913–1945 o. Professor für Betriebswirtschaftslehre in Frankfurt/Main.

¹⁷¹1906–1910 o. Professor für Handelswissenschaften in Köln, 1910–1918 o. Professor für Handelswissenschaften in München.

¹⁷²1920–1924 Professor für Betriebswirtschaftslehre in Nürnberg, 1924–1933 o. Professor für Warenhandel und Reklame in Leipzig. Vgl. FINDEISEN (1923).

¹⁷³1920–1923 o. Professor für Betriebswirtschaftslehre in Mannheim, 1933–1939 o. Professor in Heidelberg, 1939–1945 o. Professor in Breslau, 1949–1950 o. Professor in Köln.

¹⁷⁴1915–1920 o. Professor für Handelswissenschaften in Königsberg, 1920–1937 o. Professor für Privatwirtschaftslehre in München.

¹⁷⁵1921–1922 o. Professor für Volkswirtschaftslehre in Darmstadt, 1922–1945 o. Professor für Privatwirtschaftslehre in Leipzig. Vgl. HOFFMANN (1929).

¹⁷⁶Vgl. KLEIN-BLENKERS (1998, S. 22), ISAAC (1925, S. 21), KLEIN-BLENKERS (1992).

¹⁷⁷Vgl. KÄHLER (1905, S. 19). Allerdings bestand sie nur bis 1908.

¹⁷⁸Die Handelshochschule Frankfurt wurde 1901 von Wilhelm Merton, dem Gründer der Metallgesellschaft, errichtet. Vgl. <http://www.wiwi.uni-frankfurt.de>.

Die Gründung der Handelshochschule Köln wurde von Gustav von Mevissen (1815–1899), Präsident der Rheinischen Eisenbahngesellschaft und der Handelskammer, betrieben. Er hatte bereits 1879 hierzu eine Denkschrift verfasst und 200.000 Mark dafür gestiftet. Vgl. HAYASHIMA (2000, S. 10), ALGERMISSEN (1907), ASMUTH (1985).

Die Zahl der für das jeweilige Wintersemester eingeschriebenen Studenten stieg in Leipzig von 139 in 1898 auf 581 in 1904, in Köln von 182 in 1901 auf 367 in 1904 und in Frankfurt von 36 in 1901 auf 166 in 1904. In Aachen stagnierte die Zahl der Studenten um die 20. Vgl. KÄHLER (1905, S. 151). Zu den Eigenarten der Hochschulen vgl. KÄHLER (1905, S. 50–51).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

auf kamen Berlin (1906),¹⁷⁹ Mannheim (1907), München (1910),¹⁸⁰ Königsberg (1915)¹⁸¹ und Nürnberg (1919) hinzu.¹⁸² Ferner existierte schon seit 1899 die Handelsakademie St. Gallen¹⁸³ und die k.k. Exportakademie Wien (1898)¹⁸⁴. 1903 wurde auch der erste betriebswirtschaftliche Lehrstuhl an einer Universität — in Zürich — eingerichtet, den Johann Friedrich Schär (1846–1924) inne hatte.¹⁸⁵ Die Handelshochschulen wurden durch Stiftungen u.ä. Zuwendungen von Kaufleuten unterstützt, so dass Studierenden Stipendien von den Handelshochschulen gegeben werden konnten.¹⁸⁶

Mit den Handelshochschulen entstand auch eine umfangreiche Fachliteratur in Form von Fachzeitschriften:

- In Köln wurde die *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, von E. Schmalenbach, Professor der Handelstechnik an der Handels-Hochschule Cöln, herausgegeben. Die *ZfhF* wurde 1906 von Eugen Schmalenbach begründet und war damit das älteste deutsche betriebswirtschaftliche Fachorgan.¹⁸⁷ Seit 1933 wurde die Zeitschrift von Ernst Walb herausgegeben. Ferner wirkten mit: Walter Mahlberg (1884–1935),¹⁸⁸ Theodor Beste (1894–1973),¹⁸⁹ Arthur Heber (1884–1946),¹⁹⁰ Curt Eisfeld (1886–1969)¹⁹¹ und Wilhelm Hasenack (1901–1984)¹⁹².

¹⁷⁹Vgl. [APT \(1900\)](#), [KORPORATION DER KAUFMANNSCHAFT VON BERLIN \(1906\)](#). 1906 wurden auch Werner Sombart, Hugo Preuß an die Handelshochschule Berlin berufen.

¹⁸⁰In München waren Hans Hanisch (zuvor Handelshochschule Köln), Wilhelm Prion (zuvor in der statistischen Abteilung der Reichsbank und Kaiserlicher Rat) und Artur Weiß (zuvor Exportakademie Wien) die ersten Professoren für Privatwirtschaftslehre bzw. Handelswissenschaften. Vgl. [HAYASHIMA \(2000, S. 16\)](#), [HANDELSHOCHSCHULE MÜNCHEN \(1911, 40\)](#).

¹⁸¹Seit 1907 gab es Handelshochschulkurse, die vom Vorsteheramt der Kaufmannschaft organisiert wurden. Der erste hauptamtliche Dozent für Handelswissenschaft war Ernst Walb (1880–1946), der 1910–1911 Professor für Handelstechnik in Stockholm, 1911–1920 Professor für Privatwirtschaftslehre in Köln, 1920–1926 Professor für Betriebswirtschaftslehre in Freiburg und 1926–1946 o. Professor für Betriebswirtschaftslehre in Köln war. Im März 1915 erhielt die Handelshochschule Rechtsfähigkeit und eine Ordnung. Vgl. [URBSCHAT \(1962, S. 11–19\)](#).

¹⁸²Vgl. [PROESLER \(1929, S. 5\)](#), [ARNDT \(1903\)](#), [BÜCHER \(1910\)](#).

¹⁸³Gegründet auf betreiben des Landammann und Vorsteher des Volkswirtschaftsdepartementes Theodor Curti. Sie wurde 1910 Handelshochschule. Vgl. [HAYASHIMA \(2000, S. 9\)](#).

¹⁸⁴Die Wiener Akademie wurde 1919 in Hochschule für Welthandel umbenannt. Vgl. [HAYASHIMA \(2000, S. 9\)](#), [SCHMID \(1920\)](#).

¹⁸⁵Vgl. [KLEIN-BLENKERS \(1998, S. 27–28\)](#). Schär war 1903–1906 o. Professor für Handelswissenschaften in Zürich und 1906–1919 o. Professor für Handelswissenschaften in Berlin.

¹⁸⁶Vgl. [BÜCHER \(1910, S. 5\)](#).

¹⁸⁷1964 wurde die Zeitschrift in *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)* umbenannt.

¹⁸⁸1920–1921 Professor in München, 1921–1923 o. Professor in Göttingen, 1923–1926 o. Professor in Göteborg, 1926–1935 o. Professor für Betriebswirtschaftslehre in Freiburg.

¹⁸⁹1925–1927 a.o. Professor in Bonn, 1927–1928 a.o. Professor und 1928–1939 o. Professor in Dresden, 1939–1945 o. Professor in Berlin, 1945–1962 o. Professor für Allgemeine und industrielle Betriebswirtschaftslehre in Köln.

¹⁹⁰1926–1946 Professor in Darmstadt.

¹⁹¹1922–1927 Professor in Tübingen, 1928–1951 o. Professor für Wirtschaftswissenschaften in Hamburg.

¹⁹²1934–1937 a.o. Professor in Berlin, 1937–1938 o. Professor in Freiburg, 1938–1945 o. Professor in Leipzig, 1949–1969 o. Professor in Göttingen. Vgl. [HASENACK \(1934, 1935\)](#).

2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre

- In Leipzig erschien im Verlag von Carl Ernst Poeschel seit 1908 die *Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis (ZHH)*. 1930 wurde die Zeitschrift in *Die Betriebswirtschaft* umbenannt. Herausgeber der ersten Ausgabe waren Hermann Rehm,¹⁹³ Georg Obst (1873–1938),¹⁹⁴ Heinrich Nicklisch, Anton Schmid (1870–1931),¹⁹⁵. Von 1924 bis 1943 war auch Seyffert Mitherausgeber.
- Im Betriebswirtschaftlichen Verlag, Wiesbaden, erschien seit 1924 die *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, unter der Schriftleitung von Fritz Schmidt. Ausser Schmidt waren Herausgeber der ersten Ausgabe Siegfried Berliner (Tokio), Franz Dörfel (1879–1959),¹⁹⁶ Findeisen, Großmann, Josef Hellauer (1871–1956),¹⁹⁷ Wilhelm Kalveram (1882–1951),¹⁹⁸ Friedrich Leitner (1874–1945),¹⁹⁹, Karl Oberparleiter (1886–1968),²⁰⁰ Pape, Sommerfeld, Ch. Volmer (Delft-Rotterdam) und Walb.
- Ferner ist noch zu nennen *Zeitschrift für Buchhaltung: Fachblatt für das gesamte Rechnungswesen*. Die Zeitschrift wurde im Presseverein seit 1892 in Linz herausgegeben. 1923 wurde das Erscheinen eingestellt. Die Zeitschrift wurde von Hanns Belohlawek²⁰¹ und dem Buchhalter Theodor Drapala²⁰² herausgegeben.

Neben den Zeitschriftenbeiträgen füllten viele Einzeldarstellungen über das Rechnungswesen bestimmter Branchen und einzelner Unternehmen die Regale.²⁰³ Ein zweiter Schub der Veröffentlichungswelle kam durch die zahlreichen gesetzlichen und gesetzesähnlichen Vorschriften — nicht zuletzt verbunden mit der Kriegsvorbereitung — aus der zweiten Hälfte der dreißiger Jahre.²⁰⁴ Ferner entstanden Serien wie z.B. seit 1920 *Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen*, die von Fritz Schmidt herausgegeben wurde.²⁰⁵

¹⁹³Handelsrechtler an der Universität Strassburg.

¹⁹⁴1919–1938 Professor in Breslau.

¹⁹⁵1908–1931 o. Professor an der Exportakademie Wien. Schmid ersetzte ab dem achten Heft Robert Stern (1855–1930), Professor in Leipzig. Vgl. STERN (1907, 1911, 1926), SCHMID (1912).

¹⁹⁶1922–1951 Professor in Wien.

¹⁹⁷1898–1912 o. Professor in Wien, 1912–1921 o. Professor in Berlin, 1921–1936 o. Professor in Frankfurt/Main.

¹⁹⁸1921–1946 Professor in Frankfurt/Main. Vgl. KALVERAM (1929, 1938b,a, 1939, 1940).

¹⁹⁹1908–1938 o. Professor in Berlin.

²⁰⁰1921–1957 Professor in Wien.

²⁰¹Schulrat Belohlawek lehrte an der Handelsakademie Linz zwischen 1882–1913. Vgl. BUNDES-HANDELS-AKADEMIE LINZ (1932).

²⁰²Vgl. DRAPALA (1889).

²⁰³Anzuführen sind hier z.B. Dissertationen an der Handelshochschule Köln, darunter — von Schmalenbach, Walb, Geldmacher oder Holfeld betreut — SEUSTER (1926), WILBERT (1931), HOLTE (1939), DIELEFELD (1939), TAKE (1939), CIRKEL (1939), LOTTES (1940), GIESEN (1941), ELBERN (1941), HÖFFER (1941). Darüber hinaus gab es umfangreiche Darstellungen von 'Praktikern', wie z.B. LILIENTHAL (1907).

²⁰⁴Vgl. ZYBON (1969, S. 23).

²⁰⁵Die erste Serie wurde bei Ebering in Berlin bzw. seit 1921 bei Gloeckner in Leipzig in Gemeinschaft mit Mahlberg, Nicklisch, Pape, A. Voigt (Frankfurt) und Walb herausgegeben, die zweite Serie seit 1923 bei Spaeth & Linde in Berlin in Gemeinschaft mit Findeisen, Großmann, Hellauer, Leitner, Mahlberg, Pape, Prion, Sommerfeld, Voigt, Walb, Werner.

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

In der Rückschau ist jedoch zu beachten, dass die einflussreichsten Wissenschaftler nicht notwendigerweise die waren, die auch viel veröffentlicht haben. So weist z.B. [KLEIN-BLENKERS \(1998\)](#) auf Richard Lambert (1846–1926) hin, der als Dozent für Handelswissenschaften in Leipzig weitreichenden Einfluss auf seine Schüler (u.a. Schmalenbach) hatte, der aber mangels umfangreicher Veröffentlichungen heute nicht mehr bekannt ist.²⁰⁶

2.3.2. Die thematischen Schwerpunkte

Ein klare, chronologische Abfolge der Themenschwerpunkte der betriebswirtschaftlichen Forschung zu skizzieren, verspricht wenig Erfolg, weil sich erstens Themen überlappen, und zweitens Veröffentlichungen häufig erst mit einiger Verzögerung wahrgenommen wurden, und somit die zeitliche Einordnung des Einflusses der Veröffentlichungen schwer zu beurteilen ist.²⁰⁷ Hier sollen zumal die Themen hervorgehoben, die das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen betreffen, d.h. die vier Gebiete (Geschäfts-) Buchhaltung, (Selbst-) Kostenrechnung, Planung und Statistik.

Zu Anfang der betriebswirtschaftlichen Forschung hatte das Rechnungswesen herausragende Bedeutung.²⁰⁸ Allerdings wurde das Rechnungswesens zwar umfangreich in den Zeitschriften behandelt, jedoch, wie Schneider bemängelt, in „einer auf Bilanz- und Kostenrechnung verkümmerten Weise“: Planungsrechnung als Vorschaurechnung wurde erst seit 1928 von Nicklisch und Martin Lohmann promoviert, und Planung als Entscheidungsrechnung (insbesondere Investitionsrechnung) fehlte, auch Fragen der Finanzierung wurden unzureichend behandelt — von Wilhelm Rieger (1878–1971) z.B. weit weniger anspruchsvoll als vom Niederländer Polak.²⁰⁹

Die Bestandteile des Rechnungswesens

In der ursprünglichen italienischen Buchhaltung, wie sie Pacioli 1494 propagierte, wurden alle Geschäftsvorgänge in einem ungeteilten Grundbuch, dem Memorial, gesammelt, danach in reiner Schrift in ein Journal und darauf in die Konten des Hauptbuches übertragen. Die verbesserte italienische Buchhaltung zweiteilte das Grundbuch in ein Kassenbuch und ein Memorial auf. In der sogenannten deutschen Buchhaltung gab es Kassenbuch, Einkaufsbuch, Verkaufsbuch und Memorial, also vier Grundbücher nebeneinander. Diese ging auf den Franzosen de la Porte im 17. Jahrhundert zurück. In der sogenannten französischen Buchhaltung wurden nun die Grundbücher noch weiter aufgeteilt, z.B. in

²⁰⁶ Vgl. [KLEIN-BLENKERS \(1998, S. 23\)](#). 1901–1912 war Lambert o. Professor für Handelswissenschaften in Frankfurt/Main.

²⁰⁷ Beispiel hierzu sind die Beiträge von [SCHMALENBACH \(1928\)](#) und [SCHÄR \(1890\)](#).

²⁰⁸ Vgl. [ZYBON \(1969, S. 23\)](#).

²⁰⁹ Vgl. [SCHNEIDER \(1981, S. 138\)](#). Ferner [NIKLISCH \(1929\)](#), [LOHMANN \(1928, 1936\)](#), [RIEGER \(1928, S. 155–178\)](#), [RIEGER \(1936\)](#), [POLAK \(1926\)](#). Lohmann orientiert sich bei seinen Vorschlägen für das Aufstellen von Absatz, Produktions- und Beschaffungs- und Finanzplänen am Muster verschiedener US-amerikanischer Betriebe, die schon seit einigen Jahren Planungsrechnungen einsetzten. Schmalenbach hatte sich wohl als erster seit 1907 mit Fragen der Finanzierung aus wirtschaftlicher anstelle juristischer Sicht auseinandergesetzt. Vgl. [ISAAC \(1923, S. 70\)](#), [SCHMALENBACH \(1915\)](#).

2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre

Kassenbuch, Postscheckbuch, Bankbuch, Eingangsfakturenbuch, Ausgangsfakturenbuch, Memorial. Ausserdem wurde den Grundbüchern ein Kontokorrentbuch vorgeschaltet und ein Sammeljournal zwischen Grundbüchern und Hauptbuch eingefügt. Weitere Entwicklungen führten zur sogenannten amerikanischen Buchhaltung, die zuerst vom Franzosen Edmond Degrange 1804 beschrieben wurde. Hier wurden in einem einzigen Tagebuch durch Bildung von Spalten als Konten chronologische und kontenmäßige Verrechnung miteinander kombiniert. So konnte leichter eine Probabilanz erstellt werden.²¹⁰

Bereits 1865 hatte Gottschalk in seinem Werk *Die Grundlagen des Rechnungswesens und ihre Anwendung auf industrielle Anstalten* verlangt, dass zu dem Hauptbuch der kaufmännischen Buchhaltung ein Betriebsbuch für die verschiedenen Konten des Betriebes gestellt wurde. Letzteres sollte den Verbrauch an Arbeit und Kapital, die Produktion, die Gestehungskosten oder Produktionswerte der Produkte oder Fabrikate und den Betriebsgewinn oder Betriebsverlust feststellen.²¹¹ Es war also zwischen der Geschäftsbuchhaltung (auch als Rechnungslegung oder kaufmännische Buchhaltung bezeichnet) und der Betriebsbuchhaltung zu unterscheiden. Diese Unterscheidung wurde nun weiter ausgearbeitet und konkretisiert. Allerdings wies Penndorf noch 1924 daraufhin, dass häufig keine gesonderte Betriebsbuchhaltung in Unternehmen anzutreffen war.²¹² Dass die Buchhaltung ferner nur ein Teil der Rechnungsführung war, darauf haben gemäß Calmes erstmals GOMBERG (1907) und SGANZINI (1908) hingewiesen.²¹³

Im Vorwort zu seinem Buch *Der Fabrikbetrieb. Die Buchhaltung, die Selbstkostenberechnung und die Organisation industrieller Betriebe* von 1906 bemerkte Albert Calmes (1881–1967),²¹⁴ dass es eine umfangreiche Literatur zur Fabrikbuchhaltung gab, die jedoch zumeist einseitig war:

„Nur wenige Lehrbücher der Buchhaltung befassen sich mit den theoretischen Grundlagen der Fabrikbuchhaltung, und in diesen wird das Thema notwendigerweise sehr kurz behandelt; die Spezialwerke über die Fabrikbuchhaltung aber sind entweder Monographien über die Buchhaltung einer bestimmten Fabrik — gleichsam Rezepte für die Anwendung irgend einer Buchhaltungsform auf einen bestimmten Industriebetrieb, welche nicht einmal als Prototypen für die Buchhaltung aller Fabriken derselben Branche gelten können, — oder es sind keine Fabrikbuchhaltungen, sondern in Wirklichkeit Lehrbücher der Buchhaltung, welche ihre Beispiele der Industrie, statt wie üblich dem Warenhandel entnehmen. Diese Werke geben keine Anleitung zur selbständigen Anpassung der Grundsätze der Buchhaltung an die mannigfaltigen industriellen Produktions-

²¹⁰Vgl. PENNDORF (1924, S. 43–51).

²¹¹Vgl. PENNDORF (1924, S. 75–76), GOTTSCHALK (1865).

²¹²Vgl. PENNDORF (1924, S. 75–76).

²¹³Vgl. CALMES (1921, S. 263). Ferner SCHMALENBACH (1928, S. 3–4).

²¹⁴1905–1906 Dozent für Handelswissenschaften in St. Gallen, 1906–1910 Dozent in Berlin, 1910–1912 Professor in Mannheim, 1912–1920 Professor in Frankfurt/Main. Zuvor hatte er die Einrichtung der Statistik der Werner-Werke der Firma Siemens & Halske A.-G. in Berlin entworfen. Vgl. CALMES (1921, S. III).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

verhältnisse. Die Selbständigkeit aber ist für den Fabrikbuchhalter unentbehrlich; denn die Industrie stellt durch die immer komplizierter werdende Technik der Produktion und durch das unaufhörliche Streben nach einer vollkommeneren Ausnutzung der Abfälle beständig wachsende Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit der Buchhaltung und der Kalkulation, denen das auf Schablone und Routine basierte Bücherführen nicht zu genügen vermag. Es soll daher vor allem versucht werden, das Rechnungswesen der Industriebetriebe auf eine wissenschaftliche Basis zu stellen, und es vom Empirismus und der Tradition, die sich darin breitmachen, zu befreien.“²¹⁵

Dieses Ziel verfolgte Calmes mit drei wesentlichen Veröffentlichungen: *Der Fabrikbetrieb. Die Buchhaltung, die Selbstkostenberechnung und die Organisation industrieller Betriebe* von 1906, *Die Fabrikbuchhaltung* von 1909 und *Die Statistik im Fabrik- und Warenhandelsbetrieb* von 1911.²¹⁶ Calmes bemängelte, dass in der bisherigen Literatur und teilweise der Praxis Fabrikbuchhaltung und Kalkulation der Selbstkosten getrennt voneinander diskutiert wurden und auch als zwei völlig verschiedene Bereiche betrachtet wurden.²¹⁷ Calmes betonte hingegen die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Sicht auf das industrielle Rechnungswesen, dass er als „systematische, rechnungsmäßige Aufzeichnung aller Wertänderungen und aller sonstigen für die Beurteilung einer Erwerbswirtschaft wichtigen Tatsachen in Büchern, Tabellen, Karten usw.“ definierte.²¹⁸ Calmes nannte

²¹⁵ CALMES (1906, S. V–VI). CALMES (1906) verweist hier u.a. auf folgende Arbeiten: zur industriellen Selbstkostenberechnung HARTLEIB (1895); REISER (1903); LEITNER (1905); BERGMANN (1905); SPERLICH (1904), zur Fabrikbuchhaltung allgemein BARRÉ (1892) (Sachverständiger vor Gericht und Professor an der École supérieure de commerce de Paris) SCHIEBE UND ODERMANN (1889), zur einzelnen Fabrikationszweigen BUERCK (1892); TREMPENAU (1890); BAUER (1885); LEHNERT (1886); SCHÄR (1905); FELLMETH (1898); MICHEL (1892); LÉAUTEY UND WATTEBLED (1905) über Brauereien und Mälzereien, HARTLEIB (1896a); PRAKTA (1905); ACKERMANN (1893); SCHMELZER (1900); JOB (1891); KRISTIN (1880); BUSCH (1863); FEUERSTEIN (1902); FUNK (1898); LILIENTHAL (1907) über Eisengiessereien und Maschinenfabrikation, GEIERSBACH (1896); BITTNER (1902); ROTTER UND SCHAMS (1897) über Webereien, WAINK (1898); ILSE (1902); GOTTSCHALK (1865) über Montanindustrie, BUERDORFF (1892); HARTLEIB (1896b); DÜMLER UND HOFFMANN (1900) über Ziegeleien, GÖTZE (1903); ZOERNIG (1903) über Sägemühlen und RÖHRICH (1900) über Möbelfabrikation. Vgl. auch die Ausführung zur Buchhaltung einer Eisenhütte CALMES (1909); aus Sicht der Ingenieure MESSERSCHMIDT (1913) zur Kalkulation in der Eisengießerei und HAEDER (1919) zur Kalkulation in der Maschinenindustrie; LILIENTHAL (1907) zur Maschinenindustrie; TREMPENAU (1897) zur Kalkulation. Calmes brachte auch das *Lehrbuch der kaufmännischen doppelten Buchhaltung* von Josef Odenthal, Professor an der Prager Handelsakademie, heraus, vgl. ODENTHAL (1910). Verschiedene betriebswirtschaftliche Abhandlungen — u.a. mit Werken zur Buchhaltung ab dem 15./16. Jahrhundert bis in die 1930er Jahre — hat Eugen Schmalenbach in einer beachtlichen Sammlung zusammengetragen. Eine Auflistung der Werke dieser Sammlung, die in der Universitäts- und Stadtbibliothek Köln verfügbar sind, enthält ERZ UND VOLK (1973). Lilienthal beschreibt ausführlich am Beispiel der Firma Ludw. Loewe & Co. Fabrikorganisation und -buchführung sowie Selbstkostenrechnung in einem Werkzeug- und Maschinenbau und Gießereibetrieb, vgl. LILIENTHAL (1907).

²¹⁶ Später Veröffentlichungen, wie z.B. PENNDORF (1924) oder ISAAC (1925), ähneln der Darstellung von Calmes bzw. beziehen sich auf sie.

²¹⁷ Vgl. CALMES (1906, S. IV–V).

²¹⁸ CALMES (1909, S. 1). Er benutzte den Begriff Buchhaltung synonym mit dem Begriff wirt-

2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre

drei wesentliche Bestandteile des Rechnungswesens:

1. Buchhaltung im engeren Sinne: Sie stellte die Vermögensbestandteile eines Unternehmens und deren Veränderung — den Gewinn oder Verlust — fortlaufend und systematisch dar.
2. Kalkulation: Sie teilte sich in Spezialkalkulation (der Berechnung des Aufwandes und Ergebnisses einer bestimmten Tätigkeit) und Gesamtkalkulation (der Berechnung des Aufwandes und Ergebnisses eines Komplexes von gleichartigen wirtschaftlichen Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens bzw. des gesamten Unternehmens für einen bestimmten Zeitraum). Kalkulation hatte besondere Bedeutung im Fabrikbetrieb. Hier sollte die Buchhaltung an die Selbstkostenrechnung angepasst werden.
3. Statistik und die Kontrolle: Sie beinhalteten alle Aufzeichnungen, die über Buchhaltung und Kalkulation hinausgingen und für jedes Unternehmen sehr verschieden waren, z.B. Aufzeichnungen des Verbrauchs von Rohstoffen und Materialien, über das Verhältnis zwischen Rohstoffverbrauch und Fabrikerzeugung, über den Kraftverbrauch einer Maschine, über die Preisbewegungen der Rohstoffe, der Fabrikate, über die Höhe der Löhne und der Unkosten, über den Umfang und die Richtung des Absatzes, das Verhältnis zwischen Absatz, Verkaufskosten und Reingewinn. Häufig gab es zu diesem Zwecke eigene statistische Abteilungen.²¹⁹

Bestimmend für die Qualität der Aufzeichnungen und Auswertungen in allen Teilen sei die Organisation des Unternehmens und seiner Betriebe. So sei häufig die Organisation von den Bedürfnissen des Rechnungswesens bestimmt oder zumindest deutlich beeinflusst.²²⁰

Bei dem ersten Bestandteil des Rechnungswesens, in der Fabrikbuchhaltung, war das Kontensystem nach kaufmännischen Konten — a) Bestandskonten: Kasakonto, Besitzwechsel- oder Rimessen- oder Wechselkonto, Schuldwechsel- oder Tratten- oder Akzeptkonto, Effektenkonto, Kontokorrentkonto, Debitorenkonto, Dubiosenkonto, Kreditorenkonto, Konten der Mobilien. b) Erfolgskonten: Kapitalkonto, Gewinn- und Verlustkonto mit seinen Unterabteilungen Spesenkonto, Gehälterkonto, Reklamekonto, Steuerkonto usw., Bilanzkonto, Konten für den Absatz: Verkaufskonto, Verkaufskostenkonto, Frachtenkonto, Emballagekonto usw. — und Konten der Fabrikation, die ausschließlich die Produktion und die Produktionsmittel betreffen, zu unterteilen.²²¹ Die detaillierte Ausgestaltung hing von der jeweiligen Betriebsorganisation ab. Dabei waren nach Calmes drei wesentliche Anforderungen zu erfüllen: Die Fabrikbuchhaltung sollte von der Betriebsgliederung ausgehen, mit Hilfe von Kollektivkonten mit entsprechenden Hilfsbüchern sollte durch Arbeitsteilung die Verwaltung der Konten vereinfacht werden, und das Kontensystem sollte sich an den Bedürfnissen der Kalkulation

schaftliche Rechnungsführung und im Falle eines Industriebetriebs sprach er von industriellem Rechnungswesen oder Fabrikbuchhaltung im weiteren Sinne.

²¹⁹Vgl. CALMES (1909, S. 1–3), CALMES (1921, S. 19–21).

²²⁰Vgl. CALMES (1906, S. III–IV).

²²¹Vgl. CALMES (1909, S. 18–19), CALMES (1906, S. 37–38).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

orientieren.²²² Im Mittelpunkt der Fabrikbuchhaltung standen das Fabrikationskonto und seine Unterkonten.²²³ Die Konten der Fabrikation gliederten sich in Konten der Anlagen, der Rohstoffe und der Hilfsstoffe oder Materialien, der Arbeitslöhne, allgemeinen Unkosten, der Hilfsbetriebe, der Abschreibungen an den Anlagen, der Fabrikationserzeugnisse oder der Fabrikate (Fertigfabrikate, Zwischenprodukte und Abfälle oder Nebenprodukte) und Konten für die Zusammenfassung und die Gegenüberstellung der Fabrikationskosten und Fabrikationserzeugnisse (Fabrikationskonten).²²⁴ Die Verkaufskonten der kaufmännischen Konten wurden mit Selbstkostenpreisen der verkauften Fertigfabrikate und Nebenprodukte debitiert und mit deren Verkaufspreisen kreditiert. Ferner wurde das Verkaufskonto periodisch mit den Verkaufskosten debitiert. Das Verkaufskonto wurde mit dem Gewinn- und Verlustkonto abgeschlossen.²²⁵

Den zweiten Bestandteil des Rechnungswesens, die Kalkulation, gliederte Calmes in zwei große Bereiche — nach dem Zeitpunkt und nach dem Gegenstand. Zu der Kalkulation, bezogen auf einen Zeitpunkt, gehörten die Vorkalkulation, die sich der Berechnung der voraussichtlichen Bezugs- bzw. Fabrikationskosten oder mutmasslichen Verkaufserlös widmete, und die Nachkalkulation, die die Vorkalkulation überprüfen sollte. Einkaufs- oder Bezugskalkulation (Kosten der Beschaffung), Produktions- oder Selbstkostenkalkulation (Kosten der Fabrikation) und die Versand- oder Verkaufskalkulation (Kosten des Warenabsatzes) waren die Kalkulationen bezogen auf einen Gegenstand.²²⁶ Bei der Produktionskalkulation wurden die Selbstkosten als Summe sämtlicher Fabrikationskosten, d.h. Kosten für verbrauchte Rohstoffe, Arbeitslöhne und diverse Unkosten, berechnet. Dabei wurden Gesamtkalkulation und Spezialkalkulation unterschieden.²²⁷ Bei ersterer wurden die Gesamtkosten des Betriebs durch die Menge der erzeugten Fabrikate dividiert (Betriebskalkulation), bei letzterer wurden die Herstellungskosten eines einzelnen Fabrikates konkret berechnet.²²⁸ Die Spezialkalkulation wurde nicht im Rahmen der Buchhaltung im engeren Sinne geführt, da sie einen hohen Grad an Detailarbeit verlangte.

Betreffend der Statistik als dritten Teil des Rechnungswesens schrieb Calmes in seinem Vorwort zur ersten Auflage von 1911, dass es bisher keine umfassende handelswissenschaftliche Literatur über die Organisation und Technik der Statistik in Unternehmen („privatwirtschaftlichen Statistik“) gab.²²⁹ Als Begründung führte Calmes an:

„Der Mangel einer Literatur über die Statistik im Privatbetrieb dürfte hinreichend durch den Umstand erklärt werden, daß die Er-

²²² Vgl. CALMES (1906, S. 36–37).

²²³ Vgl. CALMES (1906, S. 89), CALMES (1909, S. 31–33). Bei einem reinen kaufmännischen Geschäft stand entsprechend das Warenkonto im Mittelpunkt. Dieses Konto wurde mit den Einkaufskosten, d.h. mit dem Einkaufspreis zuzüglich Fracht, Zoll, Zufuhr- und Lagerspesen der eingekauften Waren debitiert und mit dem Verkaufserlös dieser Waren kreditiert.

²²⁴ Vgl. CALMES (1906, S. 38–39).

²²⁵ Vgl. CALMES (1906, S. 111).

²²⁶ Vgl. CALMES (1906, S. 13–14).

²²⁷ Vgl. CALMES (1906, S. 14), CALMES (1909, S. 99–100).

²²⁸ CALMES (1906, S. 14–15, 18).

²²⁹ Vgl. CALMES (1921, S. 263–264). Calmes weist lediglich auf fünf Aufsätze hin: FUCHS (1910), BAUM (1909), SCHAAPS (1910), LEWIN (1910), SCHÄR (1910). Vgl. CALMES (1921, S. 266).

2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre

richtung einer systematischen Statistik in größeren kaufmännischen und industriellen Betrieben — ausgenommen bei den Banken, die hier außer Betracht geblieben sind, — verhältnismäßig jungen Datums ist, weil sich die geschäftliche Praxis im Ausbau des Rechnungswesens der Unternehmungen aus historischen, rechtlichen und nicht zuletzt aus praktischen Gründen ihre Aufmerksamkeit in erster Linie der Buchhaltung und neuerdings auch der Kalkulation zugewendet hat. Es ist daher vollkommen erklärlich, daß über die Ausgestaltung der vorhandenen ‚Statistischen Abteilungen‘ bis jetzt kaum etwas veröffentlicht wurde, obschon es gar nicht zweifelhaft ist, daß wenigstens die Großbetriebe in der Neuzeit immer mehr für eine brauchbare und umfassende Statistik über den eigenen Betrieb Sorge getragen haben.“²³⁰

Calmes definierte die privatwirtschaftliche Statistik „als die fortlaufende Aufzeichnungen über die wirtschaftlichen Vorgänge und Ergebnisse eines Unternehmens zwecks Gruppierung und Vergleichung der gewonnen Zahlen mit gleichartigen und fremdartigen Zahlen zur Aufdeckung von Zusammenhängen, Ursachen und Wirkungen im Interesse der Führung dieses Unternehmens.“²³¹ Durch die Aufzeichnungen sollten Unregelmäßigkeiten und Abweichungen erfasst werden und daraufhin Ursachen und Lösungen gesucht werden, damit die Wirtschaftlichkeit eines Betriebs gesteigert werden konnte.²³² Die Veröffentlichung von Isaac 1925 griff auch noch auf Calmes zurück. Isaac betonte, dass je simpler die Buchhaltung war, desto wichtiger war die Statistik — sie fing dort an, wo die Buchhaltung an ihre Grenzen stieß.²³³

Calmes teilte also Anfang des 20. Jahrhunderts das Rechnungswesen in die Bestandteile (Geschäfts-) Buchhaltung, (Selbst-) Kostenrechnung und Statistik. Planung spielte bei ihm keine Rolle.

Kostenrechnung

Intensiver wissenschaftlicher Betrachtung unterlag die Kostenrechnung, denn für die Frage der Verteilung bzw. Verbuchung der ‚Unkosten‘ eines Fabrikbetriebs gab es einen breiten Spielraum.²³⁴ Teilweise nahmen Betriebe keine Gliederung

²³⁰ CALMES (1921, S. III).

²³¹ CALMES (1921, S. 21).

²³² Vgl. CALMES (1921, S. 6). In seinem Buch brachte er Beispiele aus der Statistik der Werner-Werke der Firma Siemens & Halske A.-G. in Berlin, die er selbst gestaltet hatte.

²³³ Vgl. ISAAC (1925, S. 15).

²³⁴ Vgl. LEITNER (1905, S. 46). „Unter Unkosten, Spesen (frais; charges; spese) versteht man teils Auslagen, welche man bei Besorgung eines Geschäftes für einen Anderen gehabt hat, als: Fracht, Versicherungsprämie, Zoll, Löschgebühr, Werft- und Krahn-Geld, Wagegebühr, Verpackung, Reparatur an Frachtstücken, Transport ins Magazin oder aus demselben, Ab- und Auflader-Lohn, Lagermiete, Maklerlohn, Briefporto u.s.w., teils diejenigen Gebühren, welche für die Besorgung des Geschäftes in Anrechnung gebracht werden oder sich sonst aus ihr ergeben, wie z.B. Provision, Delcredere, Zinsen u.s.w.“ SCHIEBE UND ODERMANN (1889, S. 45).

Ferner schrieb Henzel: „Im Sprachgebrauch wird die Vorsilbe ‚Un‘ teils als Verneinung gebraucht: Unachtsamkeit, Unähnlichkeit, Unebenheit, teils wird damit eine Minderwertigkeit oder ein negatives Werturteil verbunden: Unkraut, Untat, Unwetter. Es scheint, daß

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

ihrer Unkosten vor und verbuchten die gesamten Unkosten auf ein Konto, das mit dem Gewinn- und Verlustkonto periodisch abgeschlossen wurde. Teilweise wurden einzelne Konten für einzelne Unkostenarten eingerichtet, die dann mittelbar über ein Unkostenkonto oder unmittelbar mit dem Gewinn- und Verlustkonto abgeschlossen wurden. Calmes wies aber darauf hin, dass „alle Unkosten entweder durch die Fabrikation oder durch den Absatz hervorgerufen werden“. Es sollten somit Fabrikationsunkosten und Verkaufsunkosten geführt und die Unkosten nicht als Verluste, sondern als Kosten der Fabrikation und des Verkaufs dargestellt werden, d.h. die entsprechenden Unkostenkonten sollten nicht mit dem Gewinn- und Verlustkonto, sondern mit den Fabrikations- und Verkaufskonten abgeschlossen werden.²³⁵ Für die Verteilung der Fabrikunkosten konnte es keine einheitliche Regelung geben, da sie von der jeweiligen Betriebsstruktur abhingen. Grundsätzlich standen folgende Methoden zur Verfügung: Verteilung durch einen prozentuellen Zuschlag auf die effektiven Löhne, auf die Rohstoff- und Materialkosten, nach der Anzahl (Stückzuschlag), dem Gewicht (Kilo-, Tonnenschlag) oder der Länge der Erzeugnisse oder nach der Fabrikationsdauer (Maschinenstundenschlag).²³⁶ Die Unkosten sollten jedenfalls entsprechend der Selbstkostenberechnung in der Kalkulation verteilt werden.²³⁷

Wesentliche Neuerung in der Kostenrechnung wurden von Eugen Schmalenbach schon 1899 mit seiner ersten Veröffentlichung *Buchführung und Kalkulation im Fabrikgeschäft* zum Problem der Fixkosten angeschoben.²³⁸ Schmalenbach

bei der Bildung des Begriffes Unkosten nicht die Verneinung — denn daß Unkosten zu den Kosten gehören, in der Regel auch der zugrundeliegende Aufwand etwas gekostet hat, wird wohl nicht bestritten —, sondern dieses negative Werturteil bestimmend war. Sie sind ein vorhandenes Übel, das sich überall störend bemerkbar macht und das nur schwer rechnerisch gemeistert werden kann. Da dies Unkosten in der Regel in irgendeinem Zuschlagssatz den direkten Kosten zugeschlagen werden, sind in der Kostenrechnung eine ganze Anzahl von Bezeichnungen entstanden, die heute noch sämtlich in der Praxis angewendet werden.“ HENZEL (1931, S. 29).

²³⁵ Vgl. CALMES (1909, S. 105–107), CALMES (1909, S. 133). Calmes begründete den Mangel an Differenzierung der Unkosten wie folgt: „Der Grund, weshalb die Behandlung der Unkosten und der ordentlichen Abschreibungen als Fabrikations- und Verkaufsunkosten, d.h. deren Übertrag resp. Verteilung unter die Fabrikations- und die Verkaufskonten an Stelle des Übertrags auf Gewinn- und Verlustkonto, obschon zweifellos richtiger, nicht allgemein in Anwendung ist, dürfte, abgesehen von dem bereits erwähnten Einwand, daß dann die Unkosten und die Abschreibungen nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung erscheinen, wohl in der Schwierigkeit der Verteilung der Fabrikations- und der Verkaufsunkosten unter mehrere Fabrikations- resp. Verkaufskonten liegen. Eine solche Verteilung wird aber nicht zu umgehen sein, sobald die Fabrik mehrere Betriebe umfaßt bzw. verschiedene Fabrikate absetzt.“ CALMES (1909, S. 111–112).

²³⁶ Vgl. CALMES (1909, S. 113).

²³⁷ Vgl. CALMES (1906, S. 60).

²³⁸ Schmalenbach war sicherlich der bekannteste Protagonist der modernen Betriebswirtschaftslehre. Zur Person vgl. POTTHOFF UND SIEBEN (1988), FORRESTER (1977a, S. 6–15), FORRESTER (1977b, 51–72), KRUK (1984), SCHWEITZER (1995).

Schmalenbachs wichtigste Veröffentlichungen auf diesem Gebiet sind *Buchführung und Kalkulation im Fabrikgeschäft* von 1899, *Finanzierungen* von 1915, *Grundlagen dynamischer Bilanzlehre* von 1919, *Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik* von 1919, *Der Kontenrahmen* von 1927, *Die Aufstellung von Finanzplänen* von 1931. Vgl. SCHMALENBACH (1915, 1928, 1919, 1925, 1927, 1931). SCHMALENBACH (1915) geht auf Aufsätze zurück, die zuvor schon in der *Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung* erschienen waren. Es betrifft verschiedene Maßnahmen der Kapitalbeschaffung und -rückzahlung

2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre

unterschied dort primäre Unkosten und sekundäre Unkosten. Primär waren diejenigen Unkosten, die degressiv waren, sekundäre Unkosten waren progressiv.²³⁹ Des Weiteren trennte er Kosten, Aufwand und Ausgaben. Kosten waren der Güterverzehr aufgrund der Erstellung einer wirtschaftlichen Leistung und gehörten in die Selbstkostenrechnung. Aufwand war der Güterverzehr innerhalb einer bestimmten Periode und gehörte in die Erfolgsrechnung. Kosten konnten über den Aufwand hinaus noch Zusatzkosten wie Abschreibungen (die in der Erfolgsrechnung nicht berücksichtigt wurden), Zinsen für eigenes Kapital, Prämien für Zufallskosten sein. Aufwand konnte über die Kosten hinaus noch Neutralen Aufwand beinhalten, d.h. Ausgaben, die nicht mit der Betriebsleistung verbunden waren.²⁴⁰

Schmalenbach sah die Selbstkostenrechnung nicht lediglich als Mittel der Preisgestaltung, sondern vielmehr der Kontrolle des Betriebes, vor allem dann, wenn es auf sparsames Wirtschaften ankam. Als Beispiel nannte Schmalenbach Massenwaren, da hier der Preis durch den Markt vorgegeben wurde. Preispolitik überwog bei Fertigwaren mit vielen Variationen und wenig Möglichkeiten des Preisvergleichs.²⁴¹

bei Kapitalgesellschaften. SCHMALENBACH (1928) ist der unveränderte Nachdruck eines Artikels aus der *Deutschen Metallindustriezeitung*, den Schmalenbach als Student 1899 veröffentlicht hatte. Ferner veröffentlichte Schmalenbach 1912 eine *Materialien-Sammlung für das Buchhaltungs-Lesen*, die verschiedene Beispiele aus dem Geschäftsalltag verschiedener Geschäftstypen erhielt und als Buchhaltungsleseübungsbuch für Studenten gedacht war. Vgl. SCHMALENBACH (1913). S. auch BESTE (1968).

²³⁹Vgl. SCHMALENBACH (1928, S. 8–11).

²⁴⁰Vgl. SCHMALENBACH (1925, S. 8–12). GELDMACHER (1929) und BESTE (1930, S. 6) versuchten später, die Begriffe noch klarer zu trennen. Danach waren: (1) Verbrauch = betrieblicher Güterverkehr, darin a) Aufwand = der auf einen Zeitabschnitt betrieblicher Arbeit entfallende Verbrauch, b) Kosten = der auf die Leistungseinheit anzumessende betriebliche Verbrauch, c) Neutraler Aufwand = der auf einen Zeitabschnitt betrieblicher Arbeit entfallende Verbrauch, der nicht Kosten darstellt und d) Zusatzkosten = der auf die Leistungseinheit anzumessende betriebliche Verbrauch, der nicht Aufwand darstellt; (2) Leistungen = Ergebnisse betrieblicher Tätigkeit; (3) Erlös = Entgelt, aufgeteilt in Leistungsbedingter Erlös = Entgelt für betriebliche Leistungen und Neutraler Erlös = Entgelt für nicht aus dem Betriebe hervorgegangene Leistungen. (4) Der Ertrag entsprach, a) wenn Erlös = 0, der Leistung, b) wenn Erlös = Leistung, dem Erlös, c) wenn Erlös < Leistung, dem Erlös zuzüglich nicht verkaufter Leistungen, d) wenn Erlös > Leistung, dem Erlös abzüglich Leistungen, die aus früheren Perioden stammen und in der Rechnungsperiode Erlös geworden sind; (5) Erfolg = Unterschied zwischen Aufwand und Ertrag.

²⁴¹Vgl. SCHMALENBACH (1925, S. 52). Was die Preisgestaltung anbelangte, verwies Schmalenbach auf die Preistheorie der Wiener Schule, d.h. der Preis bildete sich am freien Markt gemäß dem Gebrauchswert bzw. Nutzen derjenigen Käuferschicht, deren Bedarf gerade noch befriedigt werden kann (Grenznutzentheorie). Vgl. SCHMALENBACH (1925, S. 41).

Fritz Schmidt fasste die Aufgaben der Kalkulation noch weiter und listete auf der Basis der Ausführungen von Schmalenbach und John Maurice Clark auf: Kontrolle der Betriebsgebarung, eigentliche Preiskalkulation (d.h. Errechnung des erzielbaren Preises, Preiskalkulation mit dem Ziel der günstigsten Beschäftigungsart, Berechnung der Preisuntergrenze), Berechnung von Betriebs- oder Verrechnungspreisen, Ermittlung von Inventurwerten, Beurteilung konkurrierender Fabrikationsverfahren, Feststellung von Entschädigungen bei Feuer und anderen Versicherungsfällen, Feststellung der den höchsten Gewinn bringenden Produkte, Inventurkontrolle, Vergleich der Leistung einzelner Abteilungen, Entdeckung von Verlusten, Verschwendung und Diebstahl, Trennung der festen von den laufenden, proportionalen Produktionskosten, Materialbeschaffung für finanzielle Rechnungen, Ermittlung der Kosten selbst, als unentbehrliche Voraussetzung für die Erreichung der ge-

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Die theoretischen Forderungen Schmalenbachs wurden im Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung in praktischen Handlungsempfehlungen umgesetzt. Der Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung (AwF) war bestrebt, die Qualität der Selbstkostenrechnung wesentlich dadurch zu verbessern, dass eine eindeutige Definition der Begriffe und Grundsätze des Rechnungswesens gegeben wurde.²⁴² Die Vereinheitlichung war durch den Verein deutscher Ingenieure angestoßen worden, im Sonderausschuss für Selbstkostenberechnung des Ausschusses für wirtschaftliche Fertigung wirkten Ingenieure, Kaufleute, Industrielle, Wirtschaftsberater, Wissenschaftler und Praktiker mit. Das Ergebnis war der *Grundplan der Selbstkostenberechnung*, der erstmals im September 1920 als Entwurf veröffentlicht wurde. Besondere Berücksichtigung fand darin die Maschinenindustrie, weil dort die Selbstkostenberechnung am weitesten fortgeschritten war. Über die Erkenntnis, dass die Buchhaltung nicht ausreichende Informationen zu den Kosten einzelner Arbeiten und einzelner Aufträge sowie die Kostenzusammensetzung lieferte, hinaus, sollte eine klare Darstellung der einzelnen Kosten, also z.B. Löhne und Materialkosten, deren Verteilung auf Faktoren wie Arbeiter, Angestellte, Leitung, Maschinen und Einrichtungen sowie auf die einzelnen Arbeitsvorgänge, ermöglicht werden. Ziel war die inner- und zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit. Der Erfolg eines Fabrikates ermittelte sich aus den Differenz von tatsächlichem Verkaufserlös und den wirklich entstandenen Kosten, die in der Nachkalkulation errechnet wurden. Die Summe der Einzelerfolge musste dann dem Gesamterfolg aus der Buchhaltung entsprechen. Die Vorrechnung kalkuliert den Preis für die Fabrikate und stützt sich auf die Ergebnisse der Nachrechnung, wobei deren Ergebnisse immer wieder überprüft werden mussten. Das setzte voraus, dass der Aufbau beider Rechnungen übereinstimmte.²⁴³

Die Selbstkosten gliederten sich unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten in Herstellungskosten (Materialkosten, Löhne, Gehälter, Patentgebühren, Versicherungsgebühren, Steuern, Abschreibungen etc.) und Vertriebskosten (Gehälter, Büromaterial, Reisen, Kataloge, Anzeigen, Steuern, Abschreibungen etc.).²⁴⁴ Dies entsprach weitestgehend der Darstellung von Calmes. Neu war vor allem folgende Aufteilung: Die Ermittlung der Selbstkosten erfolgte durch Erfassung der Kosten nach Kostenarten, Kostenstellen und der Verteilung nach Kostenträgern. Dabei waren Einzel- und Gemeinkosten voneinander zu unterscheiden: Einzelkosten konnten einem Kostenträger unmittelbar belastet werden (zumeist mit Hilfe von Auftragszetteln oder Auftragskarten), Gemeinkosten mussten mittelbar über Verrechnung nach Menge, Zeit oder Einzelkosten den Kostenträgern zugeordnet werden.²⁴⁵ Abbildung 2.6 zeigt eine Gesamtübersicht nach dem Vor-

nannten Ziele, Ermittlung der Gewinnspanne zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt, als Ausdruck der jeweiligen Gewinnhöhe. Vgl. SCHMIDT (1930, S. 56–57). Ferner CLARK (1923, S. 236). Clark war Professor für Political Economy an der University of Chicago.

²⁴²Vgl. AUSSCHUSS FÜR WIRTSCHAFTLICHE FERTIGUNG (1923). Ferner PEISER (1924).

²⁴³Vgl. AUSSCHUSS FÜR WIRTSCHAFTLICHE FERTIGUNG (1923, S. 3–6).

²⁴⁴Vgl. AUSSCHUSS FÜR WIRTSCHAFTLICHE FERTIGUNG (1923, S. 7).

²⁴⁵Vgl. AUSSCHUSS FÜR WIRTSCHAFTLICHE FERTIGUNG (1923, S. 8–10, 23–28). Weiter hieß es: „Die Gliederung in Einzelkosten und Gemeinkosten entspricht im wesentlichen der früher gebräuchlichen Unterteilung in produktive und unproduktive Kosten. Diese Bezeichnungen sind jedoch nicht beibehalten worden, weil sie zu der Auffassung verleiten, als ob die unproduktiven Kosten weniger berechtigt seien als die produktiven und eine Verminderung

2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre

schlag des [AUSSCHUSS FÜR WIRTSCHAFTLICHE FERTIGUNG \(1923\)](#), Abbildung 2.7 die schrittweise Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen bis hin zur ‚letzten Kostenstelle‘.

Für die einzelnen Kostenarten mussten nicht unbedingt eigene buchhalterische Konten angelegt werden. Die Kostenarten konnten auch durch Neuaufzeichnungen in statistischen Büchern, Karteien etc. verfolgt werden, worauf dann in der Buchhaltung lediglich die Kostenarten in zusammengefasster Form aufgeführt wurden. In der Kostenstellenrechnung wurden die Kosten, die an einer bestimmten Stelle entstanden waren, gesammelt und den Leistungen dieser Stelle gegenübergestellt. Ausserdem wurden von hier aus die Gemeinkosten auf die Kostenträger verteilt, d.h. die Kosten der gemeinsamen Abteilungen, der allgemeinen Abteilungen des Materialwesens, der allgemeinen und der Hilfsbetriebe der Fertigung etc. wurden nach bestimmten Schlüsseln (Menge, Zeit, Einzelkosten u.ä.) auf die Kostenstellen verteilt und von dort den Kostenträgern zugeordnet. Kostenträger waren die Erzeugnisse und Leistungen, die verkauft wurden oder den Anlagewert eines Unternehmens mehrten, die also als Vermögenszuwachs auf dem Anlagekonto gebucht wurden. Die Art der Verteilung der Gemeinkosten war sorgfältig zu wählen. Das Zeitzuschlagsverfahren war zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit meist sinnvoller als Lohnzuschlagsverfahren und das Mengenverfahren, da letztere Zeitersparnis in der Fertigung nicht berücksichtigten.²⁴⁶ Aus rechnungstechnischer Sicht waren Divisions- und Zuschlagskalkulation zu unterscheiden. Betreffend der Bewertung der Kosten waren die Ausgabenrechnung (tatsächliche Ausgaben der Anschaffung ohne Berücksichtigung des Verhaltens bei wechselndem Beschäftigungsgrad) und die Betriebswertrechnung (z.B. durch Berücksichtigung der proportionalen Aufwendungen mit Zeitwerten und der fixen Kosten im Stadium der Degression durch Bruttogewinnzuschlag) zu unterscheiden.²⁴⁷ Schmalenbach war vor allem um die Wahl geeigneter Betriebswerte für Faktorverzehre bemüht, damit die Kosten zur Kontrolle der Betriebsgebarung eingesetzt werden konnten.²⁴⁸

in erster Linie bei ihnen angestrebt werden müsse. Bedenkt man aber, daß die sogenannten unproduktiven Kosten zum großen Teil, in manchen Betrieben sogar zum weitaus größten Teil, durch die mechanischen Produktionseinrichtungen verursacht werden, deren Kosten in der Regel um so größer sind, je vollkommener die Einrichtungen sind, und daß ferner die Kosten neuzeitlicher Arbeitsmethoden und der wissenschaftlichen Betriebsführung ganz oder größtenteils unter den sogenannten unproduktiven Kosten erscheinen, so dürfen diese keineswegs ungünstiger beurteilt werden als die sogenannten produktiven Kosten.

Die in der ersten Ausgabe des ‚Grundplanes‘ gebrauchten Bezeichnungen direkte oder unmittelbare Kosten für Einzelkosten und indirekte oder mittelbare Kosten für Gemeinkosten wurden ebenfalls fallen gelassen, weil sie auf sprachlichen Gründen (direkt = unmittelbar, indirekt = mittelbar) zu Irrtümern Anlaß geben.“[AUSSCHUSS FÜR WIRTSCHAFTLICHE FERTIGUNG \(1923\)](#), S. 9, Fußnote 1).

Dass der Gebrauch der Begriffe allerdings noch lange nicht einheitlich war, wird z.B. dadurch unterstrichen, dass [SCHMIDT \(1930\)](#), S. 24 weiterhin die Begriffe direkte oder spezielle Kosten und indirekte oder Gemeinkosten verwendet.

²⁴⁶Vgl. [AUSSCHUSS FÜR WIRTSCHAFTLICHE FERTIGUNG \(1923\)](#), S. 10, 18, 20, 22, 24, 27–28).

²⁴⁷Vgl. [LOTTES \(1940\)](#), S. 71).

²⁴⁸„Obwohl trotz seiner Bemühungen überwiegend Vollkostenrechnungen auf Basis der effektiven Faktorverzehre und -preise praktiziert wurden, zielte Schmalenbach mit seinen wertmäßigen Kosten auf eine Grenzkostenrechnung im Falle freier und eine Grenznutzenrechnung im Falle knapper Kapazitäten.“ [SCHILDBACH \(1995\)](#), S. 3).

2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre

Abbildung 2.7.: Schrittweise Verteilung der Gemeinkosten auf die letzten Kostenstellen

Schema 4

Schrittweise Verteilung der Gemeinkosten auf die letzten Kostenstellen

Kostenarten (Beispiele)	Letzte Kostenstellen (Beispiele)				In einem Schritt aufzuteilende Kostenstellen	In zwei Schritten aufzuteilende Kostenstellen	In drei Schritten aufzuteilende Kostenstellen	Summe jeder Kostenart				
	Materialwesen a	Dreherei b	Schlosserei c	Vertrieb d					Reparaturwerkstatt e	Werkzeugmacherei f	Betriebsleitung g	Lohnbüro h
Material	30.—	300.—			100.—						20.—	500.—
Materialzuschlag	3	30			10.—						2.—	50.—
Schlosserlöhne		100.—	80.—	10.—	20.—	30.—		10.—				250.—
Schlosserzuschlag		50.—	40.—	5.—	10.—	15.—		5.—				125.—
Hilfslöhne	50.—			40.—				10.—			20.—	120.—
Hilfslohnzuschlag	10.—			8.—				2.—			4.—	24.—
Gehälter	100.—	80.—	80.—	200.—				120.—	50.—	200.—	70.—	900.—
Bürokostenzuschlag	5.—	4.—	4.—	10.—				6.—	2.50	10.—	3.50	45.—
usw. usw.												
Summen aus der ersten Aufteilung	198.—	564.—	204.—	273.—	140.—	45.—	193.—	67.50	210.—	73.50	46.—	2014.—
Aufzuteilende Kostenstellen					Summe der Spalten a—h →				1684.50			
i. Gesamtleitung	30.—			100.—				70.—	10.—	210.—		
k. Buchhaltung	23.50			40.—					10.—	73.50		
l. Hausverwaltung	5.—	6.—	8.—	13.—	4.—	3.—	5.—	2.—		46.—		
Summen nach dem 1. Schritt	256.50	570.—	212.—	426.—	144.—	48.—	268.—	89.50	2014.—			
Aufzuteilende Kostenstellen					Summe der Spalten a—f →				1656.50			
g. Betriebsleitung		120.—	100.—		28.—	20.—		268.—				
h. Lohnbüro	5.—	30.—	40.—		10.—	4.50		89.50				
Summen nach dem 2. Schritt	261.50	720.—	352.—	426.—	182.—	72.50	2014.—					
Aufzuteilende Kostenstellen					Summe der Spalten a—d →				1759.50			
o. Reparaturwerkstatt	12.—	150.—	20.—		182.—							
f. Werkzeugmacherei		42.50	30.—			72.50						
Endgültige Verteilung	273.50	912.50	402.—	426.—	2014.—							

Quelle: AUSSCHUSS FÜR WIRTSCHAFTLICHE FERTIGUNG (1923).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Die theoretische Auseinandersetzung mit der Kostenrechnung wurde durch Praxisberichte in den einschlägigen wissenschaftlichen Zeitschriften ergänzt. Nicht zuletzt gefördert durch ein Preisausschreiben lag ein Schwerpunkt der Veröffentlichungen in den ersten zehn Jahrgängen der *ZfhF* in systematischen Darstellungen der Selbstkostenrechnungen aus der Praxis.²⁴⁹

Großen Einfluss auf die Entwicklung der Selbstkostenrechnung werden auch den Veröffentlichungen von Kurt Rummel (Mitglied der Leitung des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute) zugeschrieben. So veröffentlichte Rummel 1927 Entwürfe für Selbstkostenbögen für Hochofenwerk, Thomaswerk, Siemens-Martinwerk, Hammerwerk, Blockwalzwerk, Kraftwerk, Kesselhaus und Gaserzeuger einer Rhein-Ruhr-Hütte.²⁵⁰ Rummel propagierte eine ‚Einheitskalkulation‘ in dem Sinne, dass alle Kosten dem Gesetz der Kostenproportionalität unterliegen. Anhand einer sorgfältigen Betriebsanalyse (Analyse vorhandener Kostenstatistiken oder gezielte Untersuchungen) sei zunächst einmal festzustellen, wozu die einzelnen Kostenarten proportional sind:

„So kommt man dazu, Gruppen von Kostenarten nach ihrer Proportionalität zu bilden und die Kosten in ‚entsprechende Töpfe‘ zu sortieren.

Macht man das aber für jeden beliebigen Betrieb so, dann hat man das einheitliche System, dann hat man die ‚Einheitskalkulation‘. Wer diesen Namen, in solchem Sinne auslegt, für zu anspruchsvoll hält — in der englischen Sprache ist der Ausdruck ‚uniform costing‘ geläufig —, mag die bescheidene Auslegung des Namens dahin gelten lassen, daß es eine Kalkulation nach Einheiten, nach Maßeinheiten ist, nämlich nach denjenigen Maßeinheiten, denen man die Kosten proportional ansetzen kann oder unter Wahrung des Grundsatzes möglicher Vereinfachung anzusetzen berechtigt zu sein glaubt.“²⁵¹

Diese Einheitskalkulation im Sinne der Benutzung einheitlicher Grundsätze für beliebige Kalkulationen war deutlich zu unterscheiden von der Benutzung eines einheitlichen Kalkulationsschemas für ganze Branchen, wie sie nachfolgend erläutert werden. Rummel lehnte letzteres wegen der Vielseitigkeit und Unterschiedlichkeit der Betriebe als nicht sinnvoll ab.²⁵²

²⁴⁹In der *Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung*, 10. Jg., 1915/16, S. VII–VIII, ist eine Auflistung von Aufsätzen zu finden, die aus einem Preisausschreiben, das die Gesellschaft für wirtschaftliche Ausbildung in Frankfurt/Main über das Selbstkostenwesen industrieller Betriebe veranstaltet hat, hervorgegangen sind. Dazu zählten Einzeldarstellungen zu Walzdraht, Draht und Drahtstifte, Ziegeleibetrieb, Portland-Zement, Werkzeugfabrikation, Nähadelfabrikation, Beleuchtungsartikel, Waggonfabriken, Maschinenfabriken, Leinenspinnerei und -zwirnerie, Jutegarne, -gewebe und -säcke, Konfektion, Weberei und Holzbearbeitung, Mühlenbetrieb, Klempnerei und Installation, Elektrizitätswerk und Gaswerk.

²⁵⁰Vgl. RUMMEL (1927).

²⁵¹RUMMEL (1934, S. 21). Einsatz von Divisionskalkulation impliziert z.B. Mengenproportionalität.

²⁵²Vgl. RUMMEL (1934, S. 5–6).

Einheitsbuchführung

Schmalenbach betrieb als Vorsitzender im Fachausschuss für Rechnungswesen beim Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, RKW) Ende der 1920er Jahren eine Normierung des Rechnungswesens.²⁵³ Ziele dieser Arbeit waren, eine Einheitsbuchführung für gleichartige Betriebe zu schaffen, denn es wurde als unwirtschaftlich angesehen, dass jeder Betrieb für sich selbst sein eigenes Rechnungswesen entwickelte. Ferner sollte eine Einheitsbuchführung Betriebsvergleiche wesentlich erleichtern (s. Abschnitt 2.3.2).²⁵⁴ In einem Aufruf zur aktiven Mitarbeit beim Fachausschuss für Rechnungswesen heißt es denn auch:

„Die Bedeutung der eingeleiteten Arbeiten kann kaum überschätzt werden:

1. Nur in wenigen Betrieben sind heute die Rechnungsausweise derart gestaltet, daß aus ihnen mit genügender Klarheit und unmittelbar hervorgeht, an welcher Stelle und in welchem Umfange betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen notwendig sind. Die Ausweise sollen in dieser Hinsicht ein vollkommenes Auskunftsmittel werden.
2. Die Erfolgsergebnisse der einzelnen Unternehmungen einer Branche werden miteinander vergleichbar. Dabei können an Stelle der wirklichen Zahlen Verhältniszahlen der Vergleichung zugrunde gelegt werden, die in den tatsächlichen Umsatz, Beschäftigungsgrad und Gewinn keinen Einblick gewähren.
3. Auch für Fusions-, Beteiligungs- und Abfindungsverhandlungen ist eine vereinheitlichte Rechnungsführung von Vorteil. Der Vergleich mit anderen Betrieben gibt einen zuverlässigen Maßstab für die Einschätzung des Anlagewertes und der Rentabilität.“²⁵⁵

²⁵³Das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk wurden am 10. Juni 1921 in Berlin gegründet auf Initiative des Wirtschaftsministeriums. Zu den Gründerväter gehörten Carl Friedrich von Siemens und der VDI. Das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit sah sich selbst als Zentralstelle für alle Rationalisierungsarbeiten in Deutschland. Die Wirtschaftlichkeit sollte durch die Anwendung aller Mittel aus Technik und planmäßiger Ordnung gesteigert werden. Mitglieder dieses Vereins waren Persönlichkeiten aus Industrie, Banken, Handel, Verkehr und Behörden. Von den Professoren waren u.a. Niklisch und Schmidt vertreten. Von der Firma Krupp waren Kurt Sorge und Dr. Wendt Mitglieder, letzterer war auch im Vorstand. Alle zwei Jahre fand eine Hauptversammlung statt. Darüber hinaus gab es folgende Ausschüsse: Normenausschuss der Deutschen Industrie, Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung, Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung, Reichsausschuss für Lieferbedingungen, Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung, Hauptstelle für Wärmewirtschaft, Hauptstelle zur Förderung der Altstoff- und Abfallverwertung; und ferner Arbeitsgemeinschaft Technik in der Landwirtschaft, Deutscher Verband für Materialprüfungen der Technik, Deutsche Gesellschaft für Metallkunde, Deutsche Gesellschaft für Bauingenieurwesen, Deutscher Ausschuss für technisches Schulwesen, Technisch-Wissenschaftliche Lehrmittelzentrale, Arbeitsgemeinschaft Deutscher Betriebsingenieure. Vgl. **REICHSKURATORIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHKEIT (1926)**, <http://www.rkw.de>.

²⁵⁴Vgl. **WILBERT (1931, S. 92)**.

²⁵⁵Notiz in der Zeitschrift für Organisation (ZfürO) 1927, 1 (Heft 1, S. 22). Siehe hierzu auch: Notiz in der Zeitschrift für Organisation (ZfürO) 1927, 1 (Heft 5, S. 135).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Die Bemühungen zur Vereinheitlichung der Buchhaltung bauten auf den Kontenrahmen von Schär und Schmalenbach auf, wobei sich letztlich Schmalenbachs Konzepte durchsetzten.²⁵⁶ Nach Schmalenbachs Kontenrahmen gab es zehn Kontenklassen: (0) Ruhende Konten, (1) Finanzkonten, (2) Nicht Aufwand, Neutraler Aufwand, Neutraler Ertrag, (3) Aufwand, nicht anderen Klassen angehörend, (4) Magazin- und Lohnkosten, (5) Freie Klasse, Aufwandskonten mit Rückrechnung oder Verwaltungsbetriebe, (6) Hilfsbetriebe, (7) Hauptbetriebe, (8) Halb- und Fertigfabrikate und (9) Verkaufskosten, Erlöse, Gesamtabrechnung.²⁵⁷

Unter dem Dach des Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (RKW) wurden für einzelne Branchen Vorschläge für das Rechnungswesen unterbreitet. Der Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung (AwF) brachte zunächst 1921 als erste grundlegende Arbeit den Grundplan der Selbstkostenrechnung heraus. Darauf wurde 1925 der Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung eingerichtet mit dem Fachausschuss Rechnungswesen, der zwischen 1926–1931 zusammen mit einzelnen Fachverbänden die Normalisierung des Rechnungswesens und den zwischenbetrieblichen Vergleich fördern wollte. Hier entstanden u.a. Einheitsbuchführungen für mittlere Maschinenfabriken (1928, RKW-Veröffentlichung Nr. 9, W. Krähe), für den Braunkohlenbergbau (1928, RKW-Veröffentlichung Nr. 14, K. Fischer), für mittlere Eisengießereien (1929, RKW-Veröffentlichung Nr. 33, A. Buschkühler), für Webereien mit besonderer Berücksichtigung der Buntwebereien (1929, RKW-Veröffentlichung Nr. 34, A. Butzenheinen), für die Binnenschifffahrt mit besonderer Berücksichtigung der Schleppschifffahrt (1929, RKW-Veröffentlichung Nr. 47, W. Geile, A. Weyhenmeyer), für Brauereien (1929, RKW-Veröffentlichung Nr. 47, P. Loenertz), für mittlere Gesenkschmieden, (1930, RKW-Veröffentlichung Nr. 53, F. Becker, F. Hoser) und für Ziegeleien (RKW-Veröffentlichung Nr. 56, H. Brinkmann).²⁵⁸

Diese Arbeiten waren letztlich die Basis für die gesetzlichen Bestimmungen über das Rechnungswesen seit 1936 (s. Abschnitt 2.2.2).

Streit der Bilanzauffassungen

Getrieben von der Geldentwertung Anfang der 1920er Jahre kam die Frage auf, was nun tatsächlich die richtigen Selbstkosten waren bzw. welche Werte der Bilanzierung zugrunde gelegt werden sollten: Herstellungskosten oder Wiederbeschaffungskosten?²⁵⁹ Wie sollte also Inflation in den Bilanzen berücksichtigt

²⁵⁶Vgl. SCHÄR (1914, S. 49–70), SCHÄR (1914), SCHMALENBACH (1927). Ferner SCHREIER (1934), PENNDORF (1924).

Im Februar 1930 brachte der Verein Deutscher Maschinenbauanstalten einen Normal-Kontenplan für Fabrikbetriebe heraus (*Normal-Kontenplan für Fabrikbetriebe unter besonderer Berücksichtigung der Maschinenindustrie und verwandter Zweige*, Maschinenbau Verlag, Berlin, 1930). Dazu schrieb SCHREIER (1934, S. 7): „Dieser Plan hat aber eine völlig andere Ordnung der Konten als der Schmalenbach'sche Kontenrahmen. Er ist aufgebaut in der Gliederung der Konten nach dem Fluß der Werte im Betriebe und verzichtet außerdem fast völlig auf die bei Schmalenbach vorherrschende symbolische Darstellung.“

²⁵⁷Vgl. BESTE (1930, S. 158–159), SCHMALENBACH (1927).

²⁵⁸Vgl. auch SCHNETTLER (1938, S. 59–61), HERCHES (1933, S. 113).

²⁵⁹Vgl. HELLWIG (1923, S. 32–38).

2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre

werden? Von 1919 bis 1930 dominierte der Streit der Bilanzauffassungen — statisch, dynamisch, organisch — die betriebswirtschaftlichen Wissenschaften. Die Protagonisten waren u.a. Walter le Coutre und Nicklisch (statisch),²⁶⁰ Schmalenbach, Mahlberg und Walb (dynamische), Fritz Schmidt (organische), Rieger (Anti-Bilanzauffassung).²⁶¹ Für die steuerlichen Aspekte der Bilanzierung waren vor allem die Ausführungen des Richters Enno Becker am Reichsfinanzhof relevant. Helpenstein versuchte diese Entscheidungen mit der betriebswirtschaftlichen Gewinnvorstellung zu vereinigen.²⁶²

Walter Mahlberg — wie Walb ein Schüler Schmalenbachs — und Schmalenbach vertraten die Auffassung, dass man die historischen Kosten stabilisieren sollte, anstatt Wiederbeschaffungskosten zu verwenden. Mahlberg propagierte hierfür den Goldstandard, während Schmalenbach eher zu einem allgemeinen Preisindex tendierte.²⁶³ Ziel war die reale Kapitalerhaltung. Schmalenbach versuchte in seinen *Grundlagen dynamischer Bilanzlehre* von 1919 allokativen Effizienz dadurch zu erreichen, dass er Zinsen auf das Eigenkapital und Unternehmerlohn berrechnete. Ausserdem forderte Schmalenbach die statischen Angaben der Bilanz, durch dynamische Angaben der Gewinn- und Verlustrechnung zu ergänzen.²⁶⁴

Eine völlig andere Auffassung vertrat dagegen Fritz Schmidt.²⁶⁵ Schmidt propagierte im Gegensatz zu Schmalenbach und Mahlberg Bewertung zu Wiederbeschaffungspreisen. Schmidts organische Theorie des Rechnungswesens sah das einzelne Unternehmen als Teil der Nationalökonomie, einem Bestandteil der Gleichgewichtstheorie, d.h. das Rechnungswesen eines Unternehmens musste im Kontext einer dynamischen Wirtschaft gesehen werden. Darin sollte die Buchführung zu einer angemessenen Allokation der Ressourcen einer Volkswirtschaft führen. Dafür war es in Schmidts Augen notwendig, dass die Gewinne durch das Abziehen der Ressourcen zu aktuellen Wiederbeschaffungspreisen berechnet wurden.²⁶⁶ Schmidt betonte, dass eine monetäre Einheit in der Realität flexibel

²⁶⁰ Vgl. LE COUTRE (1921), NICKLISCH (1903). le Coutre war Dozent bzw. o. Professor für Handelswissenschaften an der Handelshochschule Königsberg 1920–1924, o. Professor in Mannheim 1924–1933.

²⁶¹ Vgl. SCHNEIDER (1974c, S. 161). Als Begründer der Bilanztheorie (1884–1919) nennt Schneider Herman Veit Simon, Bruno von Wilmowski, Rudolf Fischer, Ilmari Kovero, Richard Passow, Wilhelm Osbahr. Vgl. SCHNEIDER (1974c, S. 161), SCHNEIDER (1974a,b, 1975). Sie schrieben allerdings — bis auf Osbahr — aus juristischer Perspektive. Vgl. WILMOWSKI (1896); SIMON (1910); PASSOW (1910); FISCHER (1905, 1909, 1913); KOVERO (1912); OSBAHR (1918). Mit der Entwicklung der Bilanzlehre zwischen 1861 und 1919 befassen sich auch WALB (1933) und ISAAC (1923).

²⁶² Vgl. HELPENSTEIN (1932, 1933). Ferner THEISEN (1990). Auch Max Lion hatte starken Einfluss auf die Entwicklung und Interpretation von Grundsätzen der Buchführung und Bilanzierung. Vgl. SCHNEIDER (1981, S. 149), LION (1923, 1927, 1928a,b).

²⁶³ Vgl. TWEEDIE UND WHITTINGTON (2000, S. 373), MAHLBERG (1921, 1925), SCHMALENBACH (1919).

²⁶⁴ Vgl. TWEEDIE UND WHITTINGTON (2000, S. 373), SCHMALENBACH (1919).

²⁶⁵ Vgl. SCHMIDT (1921, 1929, 1930). Zur Person vgl. CLARKE UND DEAN (1996, S. 516–518).

²⁶⁶ „Gewinn aus der Tätigkeit des Betriebes (Betriebsgewinn, Umsatzgewinn) ist die Differenz zwischen dem Tagesbeschaffungswerte der gesamten Kostenteile und dem Erlös. Für die Gewinnermittlung an sich genügt es, den erzielten Preis der verkauften Produkte und die entstandenen Kosten zu kennen. Die Differenz ist, wenn alle Kosten richtig ermittelt wurden, der Gewinn. Es muß betont werden, daß dieser Gewinn nicht nach Willkür bemessen

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

sei und diese Flexibilität müsste in die Bewertung einbezogen werden. Die Erhaltung der Ertragskraft eines Unternehmens sei nicht möglich, wenn sich das Rechnungswesen an den Anschaffungswerten orientiere, da dann reine Abschreibungen als Profit auftauchten, wenn eine Wertänderung zwischen dem Kauf- und Verkaufszeitpunkt der Materialien und Löhne, die zur Produktion nötig waren, aufgetreten war. Jede Veränderung der Wiederbeschaffungspreise von nichtmonetären Anlagen sollte nicht als Einkommen, sondern als Kapitalveränderung gewertet werden und zwar in einem separaten Wertberichtigungskonto. Schmidt wollte aber nicht generelle Preisniveauveränderungen in die Buchhaltung aufnehmen. Er propagierte das Prinzip der ‚Wertgleichheit‘. Schmidt befürchtete ferner, dass die Bewertung zu historischen Preisen Konjunkturen verstärken würde: in Boomphasen würden sie Profite übertreiben und in Krisen untertreiben.²⁶⁷

Wilhelm Rieger (1878–1971) lehnte hingegen jede Form der Inflationsbereinigung der Rechnungslegung ab bzw. für ihn war das Problem gar nicht relevant, weil er Bilanzen generell für eine Fiktion hielt.²⁶⁸

Kurzfristige Erfolgsrechnung

Neben die Jahresabschlüsse sollte auch die kurzfristige Erfolgsrechnung — z.B. Monatsbilanzen — treten. Beste und Schnettler wiesen darauf hin, dass es schon seit den 1880er vereinzelt kurzfristige Erfolgsrechnungen gab. Sie nannten die Phoenix AG als Beispiel und weiter für die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg noch Krupp und AEG. Ausserdem war auf der Kölner Werkbundausststellung 1914 von einer Treuhandgesellschaft ein Schema für die kurzfristige Erfolgsrechnung

werden kann, sondern aus dem Markt herauswächst. Sowohl die Kostenwerte wie die Erlöse sind Marktpreise, erstere solche des Beschaffungsmarktes, letztere des Absatzmarktes. Gewinn kann dabei nur das sein, was durch den Umsatz über den Wert der Kosten am Umsatztag hinaus erzielt wird.“ SCHMIDT (1930, S. 87). Vgl. ferner SCHMIDT (1921, S. 36–37, 120, 122).

²⁶⁷ Vgl. TWEEDIE UND WHITTINGTON (2000, S. 379–380), CLARKE UND DEAN (1996, S. 518), SCHNEIDER (1981, S. 137).

²⁶⁸ Rieger schrieb: „Ausgangspunkt jedes Geschäftes ist eine Aufwendung in Geld, und entsprechend ist der Schlußstein, das Charakteristikum für die vollzogene Abwicklung, eine Einnahme in Geld. Was immer dazwischen liegt an Warenbeständen oder anderen Werten, das muß überwunden und abgestoßen sein — daran erkennt man ja gerade, daß das Geschäft abgeschlossen ist. Nur Geld ist begrifflich jenseits aller Schwankungsmöglichkeit. Alle sonstigen Wertdinge sind Preisveränderungen ausgesetzt, so daß sich über einen Erfolg vorerst gar nichts aussagen läßt.“ RIEGER (1928, S. 203). Daraus zieht er für den Jahresabschluss die Konsequenz: „Der sogenannte Jahresabschluß ist nicht mehr als eine zur Verwirklichung bestimmter praktischer Zwecke eingeführte und sicher auch ganz unentbehrliche Fiktion. Wie kann man denn abschließen, solange man mitten im Leben steht! Gewißheit vermag ein solcher Abschluß niemals zu bieten, er ist im besten Falle eine Wahrscheinlichkeitsrechnung. Nach wie vor bleiben wir dabei, daß die einzige Abrechnung in einer Unternehmung, die auf den Namen Abschluß Anspruch machen darf, die Totalrechnung ist. [...]“

Wenn wir dies einsehen, werden wir nicht mehr geneigt sein, der Jahresbilanz eine Bedeutung beizumessen, die sie schlechterdings nicht haben kann. Wir stellen nicht Forderungen an sie, die aus dem Wesen der Sache heraus unerfüllbar sein müssen. Was ‚Bilanzwahrheit‘ ist, läßt sich nur von der Totalrechnung aus begreifen.“ RIEGER (1928, S. 209). Vgl. ferner SCHNEIDER (1981, S. 148), RIEGER (1936). Rieger war ordentlicher Professor für Privatwirtschaftslehre an der Handelshochschule Nürnberg von 1918 bis 1928, später in Tübingen.

2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre

in mittleren Maschinenfabriken vorgestellt worden.²⁶⁹ Auf der anderen Seite zitierte Malteur 1925 aus einem Aufsatz von Köpf in der Zeitschrift für Buchhaltung 1910: „Im großen und ganzen wird es in der Praxis nicht so häufig nötig werden, mitten im Geschäftsjahr über die Geschäftslage orientiert zu sein. Wer das öfters nötig hat, kann einem leid tun.“²⁷⁰ Bereits 1909 hatte Foell in seiner Veröffentlichung dargestellt, wie seiner Meinung nach Lagerverwaltung und Hauptbuchhaltung zu organisieren und aufeinander abzustimmen seien, um Monatsbilanzen erstellen zu können.²⁷¹ In seiner Veröffentlichung von 1914 konstatierte Schär, dass Unternehmen mehr und mehr dazu übergingen, Monatsbilanzen aufzustellen, insbesondere bei neuen Unternehmen oder bei Unternehmen, die starken konjunkturellen Schwankungen ausgesetzt waren.²⁷²

Isaac verwies auf die Veröffentlichung von MÜLLER (1915) als eine der wenigen umfangreicheren Veröffentlichungen zur Erfolgsrechnung.²⁷³ Nachdem zunächst die Kostenrechnung im Vordergrund stand, nahm die Bedeutung der Erfolgsrechnung in den 1920er Jahren zu. Dazu trug u.a. Ernst Walb mit einigen Veröffentlichungen bei.²⁷⁴

Theodor Beste betonte, dass für die Beurteilung eines Betriebes letztlich nicht die Kosten, sondern die Erfolge eines Betriebes entscheidend seien.²⁷⁵ Zu unterscheiden waren im wesentlichen die periodische Erfolgsrechnung und die Stück-Erfolgsrechnung. Letztere stellte die in allen Betriebsteilen entstandenen Kosten gemeinsam dem Erlös gegenüber, wobei sie den Vorteil hatte, dass ersichtlich wurde, welche Produkte mit Erfolg bzw. ohne Erfolg produziert und verkauft wurden. Erstere fokussiert auf den Gesamterfolg (möglichst getrennt nach Umsatz-, Spekulations- und Finanzgewinn), den Beitrag jedes Betriebsteiles an dem Gesamterfolge (teilweise auch Basis für Tantiemenberechnung), den Vermögensstand zum Periodenende zur Liquiditätssicherung (u.a. auch für Kreditverhandlungen wichtig) und die Betriebsleistung (z.B. als Ausweis der Kosten in ihren Gruppen und in ihrer Höhe, bezogen auf die Zahl der Produkte).

Fritz Schmidt führte aus, dass die Notwendigkeit der kurzfristigen Erfolgsrechnung vor allem dann bestand, wenn man Bilanzen mit Anschaffungswerten erstellte. Die kurzfristige Erfolgsrechnung war entweder Teil der Selbstkostenrechnung — wenn die Gewinnrechnung im Vordergrund stand — oder der Buchhaltung.²⁷⁶ Und weiter schrieb Schmidt:

„Die Ermittlung des periodischen Erfolges allein durch Bestandsvergleich und in einem Gesamtbetrage würde nicht die Aufgaben erfüllen können, um derentwillen man überhaupt die kurzfristige Rechnung einführt. Der Gesamterfolg läßt weder die Gewinnarten

²⁶⁹Vgl. BESTE (1930, S. 6–7), SCHNETTLER (1938, S. 175–176). Albert Schnettler war Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln.

²⁷⁰Zitiert nach MALTEUR (1925, S. 9). Vgl. auch BESTE (1930, S. 6).

²⁷¹Vgl. FOELL (1909). Foell war Geschäftsführer eines Unternehmens. Er beschrieb den Geschäftsgang in einer Eisengießerei und Maschinenfabrik.

²⁷²Vgl. SCHÄR (1914, S. 234).

²⁷³Vgl. ISAAC (1923, S. 90).

²⁷⁴Vgl. WALB (1923, 1924, 1926a,b). Zur Person Ernst Walb vgl. HÖMBERG (1988).

²⁷⁵Vgl. BESTE (1933, S. 97).

²⁷⁶Vgl. SCHMIDT (1930, S. 106–107).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

noch die Kostenarten gesondert erkennen. Gerade um die Kenntnis der Bewegung dieser Einzelfaktoren handelt es sich, damit die Leitung imstande ist, ihre betrieblichen Dispositionen vorzunehmen. Man wird also immer von der kurzfristigen Erfolgsrechnung verlangen müssen, daß sie Gewinnarten und Kostenarten in guter Gruppierung ausweist, damit die Bewegung der Einzelfaktoren des Erfolges genau und fortlaufend verglichen werden können.“²⁷⁷

Damit die periodische Erfolgsrechnung aussagekräftige Informationen zur Kontrolle und als Maßstab der Leistung lieferte, mussten Betriebe in sinnvolle, d.h. aussagefähige Bezirke gegliedert werden, denen Leiter mit entsprechender voller Verantwortlichkeit für die Vorgänge dieses Bezirkes vorstehen.²⁷⁸

Die kurzfristige Berechnung des Erfolges wurde aber nicht nur dadurch schwieriger als die Jahreserfolgsrechnung, dass kurzfristiger und häufiger die Daten gesammelt und schneller verarbeitet werden mussten, sondern vor allem durch das Problem, dass Aufwand und Ausgaben sowie Erträge und Einnahmen stärker auseinanderfielen.²⁷⁹

Kurzfristige Erfolgsrechnungen waren allerdings besser geeignet als Jahresrechnung für Betriebsvergleiche, weil bei letzterer die Bilanzpolitik ein wichtige Rolle spielte, d.h. das Bilanzergebnis erheblich durch neutrale Einnahmen und Ausgaben (z.B. Auflösung stiller Reserven, Verkauf von abgeschrieben Altanlagen, den normalen Verschleiß übersteigende Abschreibungen u.ä.) vom Betriebsergebnis abwich.²⁸⁰

Berichte, insbesondere Betriebs- und Verwaltungsberichte

Fragen der Betriebsberichterstattung, also Berichte die neben der Kostenrechnung, den Bilanzen und den Statistiken zur Erläuterung der Lage des Unternehmens und der genannten Auswertungen dienten, wurden kaum diskutiert. Raunecker erwähnte diese im Zusammenhang mit der Revision von industriellen Tochtergesellschaften durch deren Muttergesellschaften 1926.²⁸¹ Er wies darauf hin, dass in großen Unternehmen zahlenmäßige Darstellungen zunehmend textliche Ausführungen ablösten.²⁸²

„Da einerseits die Rechnungslegung sich durch ihre zahlenmäßige Darstellung zu einem Bericht gestaltet, andererseits die sonstige Berichterstattung sich ebenfalls in zahlenmäßiger Form vollzieht (z.B. der Bericht über die Verhältnisse im Betrieb), so können wir beide Gruppen unter dem Begriff der Berichterstattung zusammenfassen. Wir unterscheiden sodann

1. den Betriebsbericht,
2. den Verwaltungsbericht.

²⁷⁷ SCHMIDT (1930, S. 108–109).

²⁷⁸ Vgl. BESTE (1933, S. 97–98).

²⁷⁹ Vgl. SCHNETTLER (1938, S. 175), BESTE (1930, S. 250).

²⁸⁰ Vgl. TRAUTMANN (1932, S. 30), LOTTES (1940, S. 82).

²⁸¹ Vgl. RAUNECKER (1926).

²⁸² Vgl. RAUNECKER (1926, S. 87).

2.3. Beiträge der theoretischen Betriebswirtschaftslehre

Beide zusammen sollen der Muttergesellschaft bereits vor der Revision durch ihre Revisionsabteilung einen umfassenden Überblick über die Entwicklung der Verhältnisse in Betrieb und Verwaltung der Tochtergesellschaft während der Berichtsperiode und über den Stand bei Erstattung des Berichtes verschaffen. An textlichen Ausführungen kommt im wesentlichen ein kurzer Bericht der Geschäftsleitung der Tochtergesellschaft über die Verhältnisse an ihrem Beschaffungs- und Absatzmarkt, sowie über besondere Vorkommnisse mit Lieferanten, Kunden und dem Personal in Frage. Der Aufbau der Berichterstattung bedarf nun noch einer näheren Untersuchung.²⁸³

Raunecker empfahl die periodische Berichterstattung mit Betriebsbericht — unter Angabe von Personalbestand, Beschäftigungsgrad und Betriebsleistung — und Verwaltungsbericht — mit den Angaben a) Kontenstand laut Rohbilanz, b) detaillierte Aufstellung/Kontengliederungen über Anlagen, Kontokorrent, Wechselforderungen und -verpflichtungen, Aufwendungen, Umsatz und Lagerbestände und c) Finanzierungs- und Flüssigkeitsübersicht — aufzubauen.²⁸⁴

Wie auch für den Bereich der Statistik gab es aber letztlich keine Auseinandersetzung über die Frage des Aufbaus eines Berichts- und Informationssystems auf Basis der Daten aus dem Rechnungswesen.

2.3.3. Zusammenfassung

Nachdem zunächst festgestellt wurde, was zum betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen gehört — das waren anfangs Buchhaltung, Kostenrechnung und Statistik —, waren Fragen der Gliederung, Definition und Identifikation der Kosten wichtigster Bestandteil der Veröffentlichungen. Daran schlossen sich Versuche an, Empfehlungen verbunden mit Vereinheitlichungen für Buchführung und Kostenrechnungen ganzer Branchen auszusprechen. Ferner wurden Bilanzwerte und Erfolgsrechnung diskutiert. Fragen der Planungsrechnung spielten in den Veröffentlichungen für den Untersuchungszeitraum noch kaum eine Rolle, auch wenn Nicklisch das Rechnungswesen 1929 in die drei Teile Planung (Vorrechnung), Buchhaltung (Nachrechnung) und Statistik (Vergleichsrechnung) eingeteilt und die Wichtigkeit der jährlichen und monatlichen Vorrechnung herausgestellt hatte.²⁸⁵ Lediglich wenige Aufsätze setzen sich mit Planungsrechnungen zum Ende des Untersuchungszeitraums auseinander.²⁸⁶ Wie Statistiken und Berichte zu gestalten waren, damit sie einen zeitnahen, umfassenden und übersichtlichen Eindruck über die Lage des Unternehmens gewährten, spielte letztlich ebenfalls keine Rolle.

Nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten wurden viele der bereits behandelten Themen aufgegriffen und nun unter dem Aspekt der Steigerung der Leistungen der Volksgemeinschaft und Sicherung der Kriegswirtschaft neu eingeordnet. Dazu gehörten Schmalenbachs Konzepte zur Vereinheitlichung der

²⁸³ RAUNECKER (1926, S. 88–89).

²⁸⁴ RAUNECKER (1926, S. 95–96).

²⁸⁵ Vgl. NIKLISCH (1929).

²⁸⁶ Vgl. BESTE (1938), SCHNEIDER (1940).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Buchführung und Kostenrechnung oder die von Nicklisch dem Faktor Arbeit zugesprochene Rolle.²⁸⁷ Die Veröffentlichungen zum Rechnungswesen waren nun geprägt durch die staatlichen Vorschriften über Kostenrechnung und Preisbildung (s. Abschnitt 2.2.2).

2.4. Technischer Fortschritt im Rechnungswesen

Das steigende Verlangen nach Auswertungen — in größerer Zahl und kürzerer Frist — war letztlich nur mit Hilfe verschiedener technischer und organisatorischer Innovationen zu erfüllen.

1878 wurde die Erste Deutschen Rechenmaschinenfabrik gegründet. Sie konnte auf den Entwicklungen von Charles Xavier Thomas (1785–1870), der bereits 1820 mit der serienmäßigen Herstellung von mechanischen Ziffernrechenmaschinen begonnen hatte, und der Expertise des deutschen Uhrmachergewerbes in Glashütte aufbauen.²⁸⁸ Der Gründer der Ersten Deutschen Rechenmaschinenfabrik, Arthur Burkhardt (1857–1918), entwickelte die Tomassche Rechenmaschine weiter und brachte 1879 zwei aktualisierte Typen heraus. Die Bestellungen für diese Rechenmaschinen stiegen allerdings erst deutlich durch die Reichsversicherungsgesetzgebung aus den 1880er Jahren durch zahlreiche neue Rechenämter und Bestellungen der Versicherungsgesellschaften. Zunehmend traten Konkurrenten auf, so dass Burkhardts Maschinen an Bedeutung verloren.²⁸⁹ Zu diesen zählten die Rechenmaschinen der 1880 gegründeten, russischen Maschi-

²⁸⁷ Vor allem Nicklisch konnte nun seine Gedanken zu einer normativen, am Gemeinwohl orientierten Betriebswirtschaftslehre trefflich anbringen. Bezogen auf das Rechnungswesen schrieb er: „Das Rechnungswesen als Sammlung von Methoden, die in der Kalkulation, der Buchhaltung und Planung und der Statistik angewandt werden können, ist gewiß wichtig. Aber es ist nur Werkzeug und Vorbereitung für die Durchformung der lebendigen Wirtschaft, damit sie stimme. Wehe dem Betriebswirtschaftler, der geistig in den Methoden stecken bleibt. Ans Ziel muß er! Natürlich mit ihrer Hilfe. Die Entscheidungen fallen am Ziel. Es läßt sich schon jetzt erkennen, daß die deutsche Wirtschaft der Zukunft keine Planwirtschaft mit Anordnung und Vollzug im russischen Sinne sein wird, sondern — unter Rückbildung der Konzerne und Einschaltung der Mittel- und Kleinbetriebe — eine geplante Wirtschaft mit scharf kontrollierten Richtzahlen, in der die Anpassung und das Stimmen von der geistigen Mitarbeit jedes einzelnen, der an der Wirtschaft beteiligt ist, abhängt. Sie gilt es schaffen zu helfen.“

Zu diesem Zweck bedürfen wir geistiger Grundlagen, die auch zur Zeit noch nicht überall zu finden sind. Um was es sich dabei handelt, läßt sich am besten an dem Aufkommen und an der Entwicklung der Kartelle zeigen. Sie verdanken ihr Dasein und die Bedeutung, sie sie erlangt haben, der Unübersichtlichkeit der dreien arbeitsteiligen Wirtschaft und dem Mangel an ausreichender Einordnung der einzelnen Wirtschaftenden. Von dem ersten war schon oben die Rede und soll im folgenden nicht weiter gesprochen werden. An das zweite aber schließt sich an, was noch zu sagen ist. Die Schwierigkeiten, aus denen die Kartelle entstanden sind, ergaben sich daraus, daß jeder darauflos wirtschaftete, als wenn er, er allein, das Ganze wäre. Entscheidende normative Zusammenhänge wurden gegen den Wind geschlagen. Der Grundsatz, der befolgt wurde, war im allgemeinen: ‚Eigenutz geht vor Gemeinnutz.‘ Man darf sogar sagen, daß er in ein einziges Wort mit einer ganzen Anzahl von Ausrufungszeichen gefaßt werden kann: ‚Eigenutz!!!‘...“ NIKLISCH (1936, S. 176). Ferner Die Betriebswirtschaft, Heft 7, Jg. 29, 1936, dass Nicklisch anlässlich seines 60. Geburtstags gewidmet wurde.

²⁸⁸ Vgl. PETZOLD (1992, S. 63–64).

²⁸⁹ Vgl. PETZOLD (1992, S. 67–69).

2.4. Technischer Fortschritt im Rechnungswesen

nenfabrik W. T. Odhner, die sich großer Nachfrage erfreute. In Deutschland erwarb die Nähmaschinenfabrik Grimme, Natalis & Co. die Lizenz von Odhner und führte diesen Typ als erste deutsche produzierte Sprossenradmaschine als Brunsviga 1892 ein.²⁹⁰ Des Weiteren wurde seit 1905 die Kleinrechenmaschine Mercedes vertrieben (zuvor 1900 als Gauß vorgestellt), die durch Christel Hamann (1870–1948) entwickelt und bei der Pariser Weltausstellung mit einer Goldmedaille prämiert worden war. Weitere Maschinen Hamanns waren die kleine Zehn-Tasten-Addiermaschine Plus und die Vierspeziesmaschine Euklid von 1903. 1906 wurde die Mercedes-Büromaschinen GmbH von Gustav Mez gegründet, der die Generalvertretung für amerikanische Oliver-Schreibmaschinen besaß und seit 1902 die Multiplikationsmaschine Millionär vertrieb. Mez übernahm 1907 das Mathematisch-Mechanische Institut Ch. Hamann.²⁹¹ Hamann wechselte als Chefkonstrukteur zur Deutsche Telephonwerke R. Stock & Co. GmbH, die 1887 gegründet worden war (seit 1905 DTW und seit 1928 DeTeWe als Kurzbezeichnung) und 1922 die Produktion von Rechenmaschinen aufgenommen hatte. Schließlich 1932 erschien die Selecta auf dem Markt, mit zwei nebeneinander angeordneten Volltastaturen und der Möglichkeit der Multiplikation auf normalem oder ‚abgekürztem‘ Weg.²⁹² Auch zwei Unternehmen aus der Waffenfertigung stiegen in die Produktion von Rechenmaschinen ein. Dies war zum einen die Mauser-Werke AG, die bereits 1811 als Königliche Gewehrfabrik gegründet worden war. Diese kaufte 1936 die Cordt-Universal-Rechenmaschinenfabrik GmbH, die die Volltastaturmaschine von Hugo Cordt aus dem Jahr 1913 fertigte. Zum anderen baute die Rheinmetall seit 1921 Schreibmaschinen und in der Folge Fakturiermaschinen, seit 1924 eine Vierspeziesrechenmaschine mit Volltastatur, doppelten Staffelwalzenantrieb und Gleitlineal, seit 1932 den Superautomat mit Summierwerk, automatischer Multiplikation und Division.²⁹³

Als erste deutsche Addiermaschine kam 1914 Phoenix auf den Markt, die Wanderer-Werke bauten 1916 die Continental-Addiermaschine, seit 1921 fertigten die Astra-Werke die Astra, 1927 brachte Mauser eine Addiermaschine auf den Markt, 1932 Rheinmetall und 1938 die Mercedes-Werke.²⁹⁴ Ferner wurden Addier- und Rechenmaschinen miteinander verknüpft.²⁹⁵

²⁹⁰Vgl. [PETZOLD \(1992, S. 75–77\)](#).

²⁹¹Vgl. [PETZOLD \(1992, S. 79–83\)](#).

²⁹²Vgl. [PETZOLD \(1992, S. 84–86\)](#).

²⁹³Vgl. [PETZOLD \(1992, S. 87–90\)](#).

²⁹⁴Weitere Beispiele für Addiermaschinen waren Torpedo, Resulta, Addi, Continental. Vgl. [BERICHT VON DER IBA BERLIN 1934 \(1934a\)](#).

²⁹⁵Ein Beispiel ist folgende Schilderung: „Einiges Aufsehen erregte bei den Organisatoren eine Zusatzvorrichtung für Addiermaschinen.

Es handelt sich um den von der Wiener Firma Herzstark in Verbindung mit einer Astra-Addiermaschine ausgestellten Multisummatoren. Die Verwendung kann auch in Verbindung mit einer Reihe von anderen Addiermaschinen erfolgen.

Auf einer mit dem Wagen verbundene Schiene werden einzelne Zählwerke aufgesetzt, das Tastenfeld wird durch drei weitere Tasten ergänzt.

Es ist möglich, beliebig viele Zählwerke aufzusetzen, wenn nur die Wagenbreite es gestattet. Die Zählwerke können jede beliebige Stellenkapazität besitzen. Auch ein Nichtfachmann kann die Zählwerke auswechseln und sie in die den Spalten des zu bearbeitenden Vordruckes entsprechende Reihenfolge bringen.

Die einzelnen Beträge werden in vorbereitender Tätigkeit, also mit leichtem Anschlag

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Das Übertragen von Buchungssätzen wurde zunächst durch das Handdurschreibeverfahren erleichtert. Das war jedoch ein noch sehr rudimentäres Hilfsmittel, um Buchungen zu beschleunigen und Übertragungsfehler zu reduzieren.²⁹⁶ Das handschriftliche Verfahren wurde mehr und mehr durch maschinelle Verfahren abgelöst. Für kleine und mittlere Unternehmen lohnten reine Buchungsmaschinen zumeist nicht.²⁹⁷ Dafür konnten Schreibmaschinen (Korrespondenzmaschinen) eingesetzt werden, die mit einem entsprechenden Aufsatz o.ä. versehen wurden.²⁹⁸ Für verschiedene Typen von Schreibmaschinen gab es verschiedene Typen von Aufsätzen. Diese unterschieden sich in der Art und Weise, wie einzelne Bögen und Karteikarten in der Schreibmaschine eingezogen und fixiert wurden, um durch einmaliges Schreiben einer Buchungszeile gleichzeitig mehrere Geschäftsbücher zu bedienen. Zwischen diesen Bögen und Karteikarten musste also Durchschlagpapiere bzw. Blaupapiere gelegt werden. Auch hier gab es Vereinfachungen und Weiterentwicklung, die das Verrutschen der Bögen und Durchschlagpapiere vermeiden und das Einlegen erleichtern und beschleunigen sollten. Bei dieser Art der Buchung war das Schreiben eines Buchungssatzes ganz von der Rechnung getrennt.²⁹⁹ Weiterentwicklungen waren rechnende Schreibmaschinen.³⁰⁰ Dafür wurden Rechenwerke vor die Schreibmaschinen ge-

und mit der Möglichkeit leichter Korrektur eingetippt und dann durch Betätigung einer der drei Tasten in das Zählwerk gebracht. Hierbei ist es möglich, wagerecht und senkrecht zu addieren, Zwischen- und Endsummen zu erzielen, in Verbindung mit einer Duplex-Maschine in wagerechter Richtung auch in einzelnen Gruppen zu addieren, ferner zu subtrahieren und zu saldieren.

Die Schrift ist sofort sichtbar, ein Abschreiben der errechneten Resultate nicht nötig. Die Kontrolle der richtigen Resultate erfolgt durch automatische Errechnung und Niederschrift einer zweiten Kreuzprobensumme.“ [BERICHT VON DER IBA BERLIN 1928 \(1928a, S. 513\)](#).

²⁹⁶Beispiele für Marken für Handdurschreibeverfahren waren Braune, Definitiv, Ekaha, Hebona, Hinz, Kolombus, Kurtz & Puchner, Leoma, Ruf, Schlayand-Köln, Schmidtman, Schneider, Sievers, Taylorix, Vollendet, Karl Werner, Wuhrmann. Beispiele für Verfahren, die handschriftlich und maschinell genutzt werden konnten waren Definitiv, Ekaha, Kolombus, Ruf, Taylorix. Vgl. [BERICHT VON DER IBA BERLIN 1934 \(1934a\)](#).

²⁹⁷Eine ungefähre Vorstellung von den Kosten für eine Buchungsmaschine geben folgende Hinweise: Für die Beschaffung von zwei Buchungsmaschinen für die Hauptbuchhalterei genehmigte das Direktorium der Firma Krupp Ende 1938 RM 10.900,- (Vgl. HA Krupp WA 41/2-299c: Niederschrift der Direktoriumssitzung vom 17. Oktober 1938), für die Beschaffung von sieben Buchungsmaschinen 1940 RM 31.445,- (Vgl. HA Krupp WA 4/2914: Niederschrift der Direktoriumssitzung vom 26. August 1940).

Wie mannigfaltig das Angebot an Buchungsmaschinen Ende der 1920er Jahre war belegen die Bestrebungen AWW (Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung), eine Übersicht über die Leistungs- und Qualitätseigenschaften der Buchungsmaschinen mittels Fragebogen und Versuchen zu erstellen, die den Konsumenten die Übersicht über das große Angebot erleichtern sollte. Vgl. [KRISTELLER \(1928, S. 466\)](#).

²⁹⁸Vgl. [VICTORIUS \(1928, S. 290\)](#). Schreibmaschinenmarken waren u.a. Adler, Archo, BM, Continental, Diplomat, Fortuna, Groma, Ideal, Kappel, Mercedes, Merz, Olympia, Orga, Rheinmetall, Ruf, Torpedo, Triumph, Underwood, Urania. Vgl. [BERICHT VON DER IBA BERLIN 1934 \(1934b\)](#). Die Schreibmaschinen waren alles andere als einheitlich konzipiert. 1928 wurde vom deutschen Normenausschuss das Normblatt DIN 2112 herausgegeben worden, auf dem das Tastenfeld für Büro- und Reiseschreibmaschinen festgelegt war. Vgl. [FRANK \(1928, S. 274\)](#).

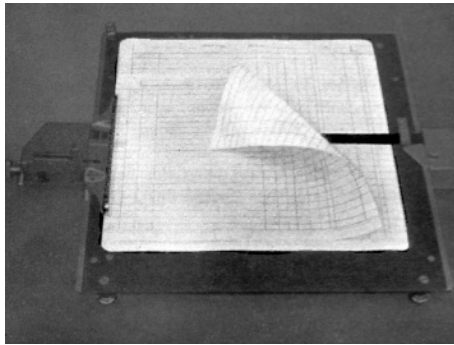
²⁹⁹Vgl. [VICTORIUS \(1928\)](#).

³⁰⁰Beispiele für rechnende Schreibmaschinen waren AEG, Continental, Mercedes, Rheinmetall, Adler, Underwood, Taylorix, Elliott-Fisher. Vgl. [BERICHT VON DER IBA BERLIN 1928 \(1928a, S. 515\)](#), [BERICHT VON DER IBA BERLIN 1934 \(1934a\)](#).

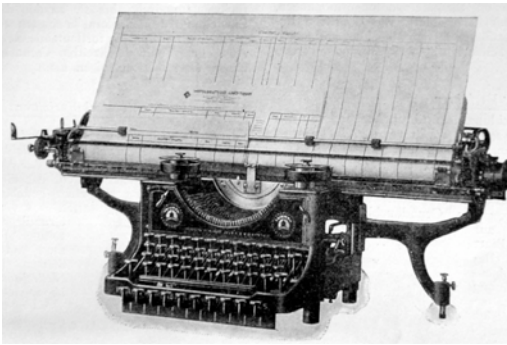
2.4. Technischer Fortschritt im Rechnungswesen

baut bzw. entsprechende Aufsätze konstruiert. Alternativ gab es schreibende Rechen- und Addiermaschinen.³⁰¹ Abbildung 2.8 zeigt einige Beispiele der beschriebenen Hilfsmittel und Maschinen. Eine Übersicht über die Kosten von einigen Büromaschinen gibt Tabelle 2.3.

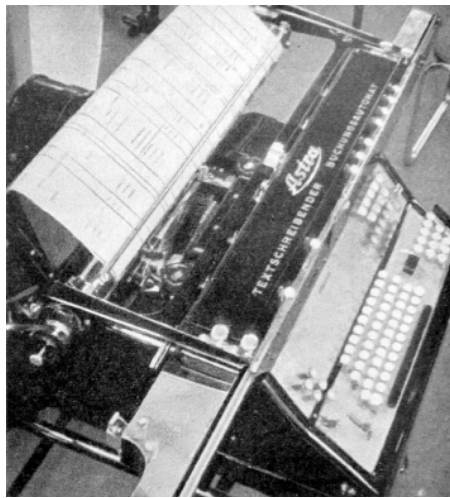
Abbildung 2.8.: Durchschreibehilfen, Schreib-, Addier- und Buchungsmaschinen



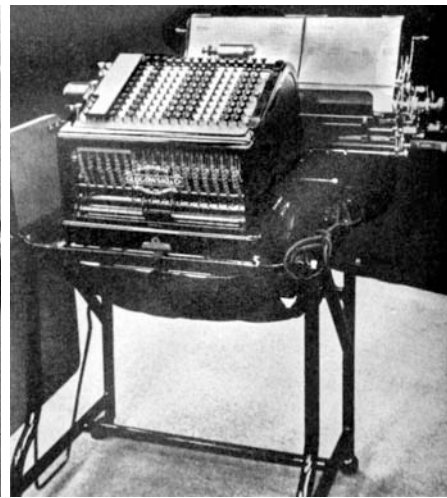
(a) Hinz-Farbband-durchschreibegerät



(b) Korrespondenzmaschine mit Aufsatz für die Durchschreibebuchführung



(c) Textschreibende Astra



(d) Zur Buchungsmaschine ausgebildete Volltastaturaddiermaschine von Burroughs mit geteilter Walze

Quellen: (a) aus [BERICHT VON DER IBA BERLIN 1934 \(1934a, S. 357\)](#), (b) aus [VICTORIUS \(1928, S. 292-293\)](#), (c) aus [BERICHT VON DER IBA BERLIN 1934 \(1934a, S. 354\)](#), (d) aus [BERICHT VON DER IBA BERLIN 1928 \(1928a, S. 512\)](#).

Neben diesen Maschinen entwickelten sich auch verschiedene Karteisyste-

³⁰¹Beispiele für schreibende Rechenmaschinen waren Astra, Goerz, Burroughs, Wanderer, Continental, Sundstrand, Mauser, Cordt-Universal, Anker, National-Krupp. Vgl. [BERICHT VON DER IBA BERLIN 1934 \(1934a\)](#). Ein Beispiel für eine schreibende Addiermaschine war die Burroughs-Buchungsmaschine. [BERICHT VON DER IBA BERLIN 1928 \(1928a, S. 513\)](#).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

Tabelle 2.3.: Preise für einige Büromaschinen

Schreibmaschinen	
Kleinschreibmaschinen	165–280
Standard-Maschinen	420–500
automatische Schreibmaschine	5.000
Vervielfältiger	
Abzieh- und andere Flachdruckvervielfältiger	125–285
Schablonenvervielfältiger	100–1.800
Typendruck- und andere Hochdruckvervielfältiger	425–5.300
Umdruck- Vervielfältiger	260–4.650
Photographische Vervielfältiger	1.160–2.800
Rechen- und Buchungsmittel	
Addiermaschinen	450–5.800
Viespezies-Maschinen	240–2.000
Textschreibende Rechenmaschinen	4.000–11.000
Rechnende Schreibmaschinen	600–9.000
Lochkartenmaschinen	57.000

Quelle: [BERICHT VON DER IBA BERLIN 1928 \(1928c,a,b\)](#). Angaben in Reichsmark. Die unterste Angabe ist zumeist eine einfache Ausführung der entsprechenden Maschine. Durch Erweiterung der Tastatur, Hand- und Fußbetrieb, Stapelbearbeitung und schließlich Elektrifizierung wurden die Geräte teurer.

me seit der Jahrhundertwende heraus. Karteikarten wurden in ihrem Aufbau, der Papierqualität, der farblichen Gestaltung der Benutzung von Reitern etc. verfeinert. Dazu wurden verschiedene Ablagesysteme angeboten, z.B. Ständer, Schränke, oder verschiedene Kartenträger wie z.B. Kardex, Videa.³⁰²

Große Veränderungen in der Technik des Rechnungswesens brachte das Lochkartenverfahren. Auf der Pariser Weltausstellung von 1889 hatte Hermann Hollerith (1860–1929) seine Zählmaschine vorgestellt. Für die US-amerikanische Volkszählung von 1890 hatte er den Auftrag bekommen, sein kürzlich erfundenes Lochkartenverfahren einzusetzen. Statt wie zuvor in sieben Jahren, sollte nun die Volkszählung in drei Jahren abgeschlossen sein. Auch bei der Volkszählung von 1900 wurden seine Maschinen wieder eingesetzt.³⁰³ Die Deutsche Hollerith Maschinen-Gesellschaft mbH (Dehomag) wurde 1910 gegründet und hatte mit der US-amerikanischen Computing-Tabulating-Recording Co. (CTR) einen Vertriebsvertrag geschlossen.³⁰⁴ Zunächst blieb der Einsatz auf verschiedene Reichsämtler und öffentliche Verwaltungen (Sozialversicherungs-, Fürsorge- und Wohlfahrtsunternehmen sowie Krankenkassen) beschränkt. Für Unternehmen war die Technik noch nicht ausgereift genug, um eine Rationalisierung der Unternehmensverwaltung darzustellen.³⁰⁵

Konkurrent für die Hollerith-Maschinen waren die Powers-Maschinen des US-Amerikaners James Legrand Powers, die bei der Volkszählung in den USA von 1910 zum Einsatz kommen sollten. Seit 1914 wurden diese Maschinen von den

³⁰²Vgl. [PORSTMANN \(1928\)](#).

³⁰³Vgl. [PETZOLD \(1992, S. 117–118\)](#).

³⁰⁴Vgl. [PETZOLD \(1992, S. 119\)](#).

³⁰⁵Vgl. [PETZOLD \(1992, S. 121\)](#).

2.4. Technischer Fortschritt im Rechnungswesen

Deutsche Gesellschaft für Addier- und Sortiermaschinen GmbH in Deutschland vertrieben.³⁰⁶ Powers-Maschinen fanden bald im deutschen Kriegsministerium Verwendung. Die deutsche Niederlassung wurde allerdings 1917 geschlossen und erst 1923 wieder geöffnet.

Erst nach technischen Weiterentwicklungen — aus einfachen Statistikmaschinen wurden leistungsfähige Tabellier- und Sortiermaschinen — in den 1920er Jahren wurden die Maschinen auch für Unternehmen attraktiv. Vorreiter im Einsatz des Lochkartenverfahrens waren die chemische und die elektrotechnische Industrie. Durch die Konkurrenz von Powers war die Dehomag bzw. deren Muttergesellschaft CTR (seit 1924 in International Business Machines (IBM) umbenannt) unter Druck geraten, die Maschinen weiterzuentwickeln: 1920 entstand der erste Horizontalsortierer, kurze Zeit später der erste mechanische Tastenlocher und der erste Lochprüfer, die Funktionen der Tabellier- und Sortiermaschinen wurden nach und nach erweitert. Ferner wurden Rechenmaschinen mit den Lochkartenmaschinen kombiniert.³⁰⁷ Abbildung 2.9 zeigt Beispiele für entsprechende Maschinen. Die Informationen wurden zunächst nach einem festgelegten Schema mit Lochmaschinen in Karten eingelocht. Die gelochten Karten wurden nach festgelegten Kriterien durch Abtasten der Löcher in einer Sortiermaschine zusammengestellt. Die sortierten Lochkarten durch die Tabelliermaschine geschickt, um durch Abtasten der Löcher die Information aufzuzählen und aufzuschreiben.³⁰⁸

Auch die Powers-Maschinen wurden sukzessive verbessert, z.B. durch einen multiplizierenden und dividierenden Tabellier-Locher bzw. der Verbindung zwischen schreibender Vierspezies-Maschine und Locher. Seit 1934 kooperierten Siemens & Halske und Powers GmbH.³⁰⁹ Es wurden in der Folge u.a. verbesserte Sortiermaschinen und Lochkarten präsentiert und die Lochkarten-Herstellung wurde mechanisiert.³¹⁰

Die aufwändigen Maschinen und der Verbrauch an Lochkarten machten einen Einsatz des Lochkartenverfahrens wirtschaftlich nur dann sinnvoll, wenn eine ausreichend große Zahl von Buchungen vorgenommen werden konnte (s. Abbildung 2.10 und Tabelle 2.4). Ferner waren hohe Aufwendungen auch durch die Einstellung von Spezialisten zur Bedienung und Wartung der Maschinen notwendig.³¹¹

³⁰⁶ Vgl. PETZOLD (1992, S. 121–122).

³⁰⁷ Vgl. PETZOLD (1992, S. 125–126), DRIESSEN (1987, S. 144), AIKELE (1965, S. 2844).

³⁰⁸ Vgl. FEINDLER (1929, S. 18–19).

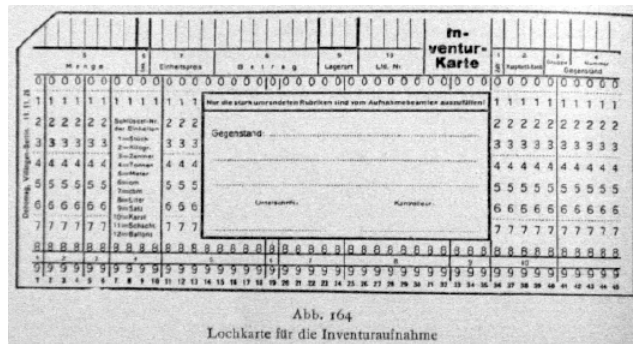
³⁰⁹ Vgl. PETZOLD (1992, S. 147).

³¹⁰ Vgl. O.V. (1934, S. 412–413).

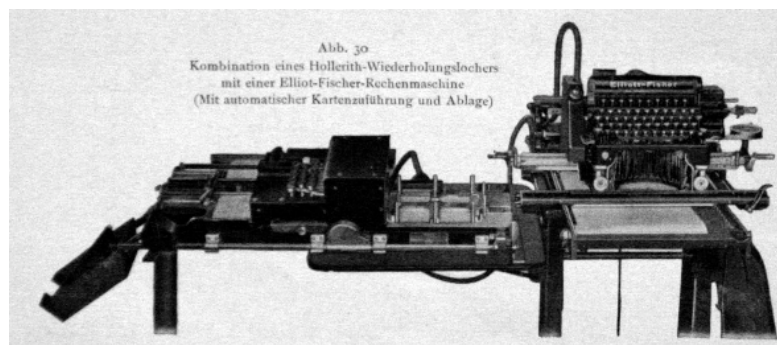
³¹¹ Vgl. PETZOLD (1992, S. 139–140).

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

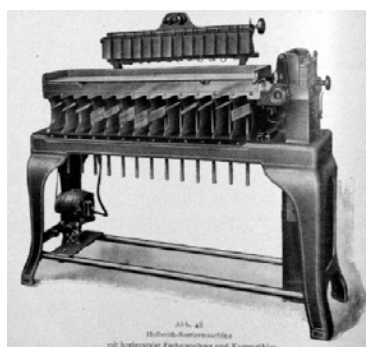
Abbildung 2.9.: Lochkarte, Locher, Sortier- und Tabelliermaschine



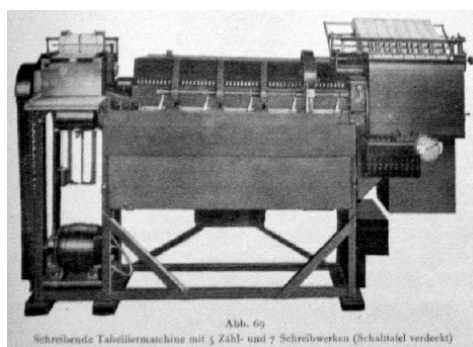
(a) Beispiel einer Lochkarte



(b) Kombination eines Hollerith-Wiederholungslochers mit einer Elliott-Fischer-Rechenmaschine



(c) Sortiermaschine

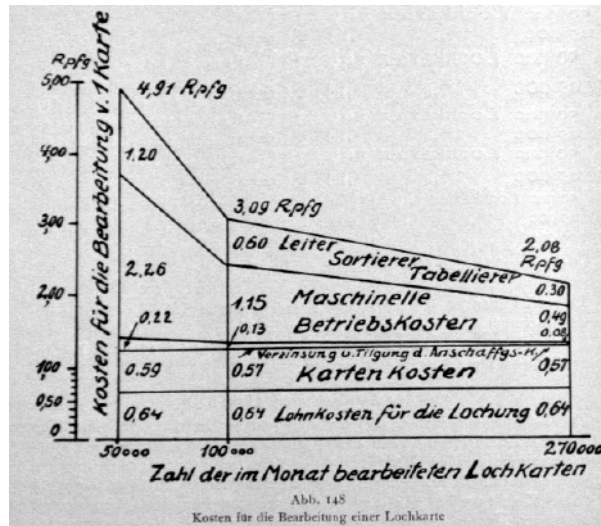


(d) Tabelliermaschine

Quelle: FEINDLER (1929).

2.4. Technischer Fortschritt im Rechnungswesen

Abbildung 2.10.: Kosten des Lochkarten-Verfahrens



Quelle: FEINDLER (1929).

Tabelle 2.4.: Zusammenstellung der Kosten für Kauf bzw. Miete der Hollerith-Maschinen und Lochkarten

Gegenstand	Einmalige Zahlung	Monatliche Miete	Kaufpreis
Hollerith-Sortiermaschine mit horizontaler Facheinteilung	945,-	168,-	unverkäuflich
Kleintyp-Sortiermaschine	531,-	85,-	unverkäuflich
Hollerith-Tabelliermaschine mit 5 Zählwerken (nicht schreibend)	1.470,-	294,-	unverkäuflich
Hollerith-Tabelliermaschine mit 5 Zählwerken und 5 Schreibwerken	2.226,-	672,-	unverkäuflich
Hollerith-Tabelliermaschine mit 5 Zählwerken und 7 Schreibwerken	2.226,-	882,-	unverkäuflich
Kleintyp-Tabelliermaschine	956,-	149,-	unverkäuflich
Hollerith-Handlocher			420,-
Hollerith-Handlocher mit mitlaufendem Reihenanzeiger und Kartenanschlag			460,-
Hollerith-Magnetlocher			950,-
Hollerith-Wiederhochlungslocher mit selbständiger Lochwiederholung, selbsttätiger Kartenzuführung und Kartenablage			3.350,-
Hollerith-Wiederhochlungslocher mit Holztisch für Schreib-Rechenmaschine, Lieferung und Montage der Kupplungseinrichtung			3.645,-
Hollerith-Lochprüfmaschine			550,-
Hollerith-Schnellstanzer für 10 Kartenreihen			650,-
Hollerith-Lochkarten für 34 Reichen, je tausend Stück			4,65
Hollerith-Lochkarten für 34 Reichen, je tausend Stück mit Farbstreifen			5,00
Hollerith-Lochkarten für 45 Reichen, je tausend Stück			5,50
Hollerith-Lochkarten für 45 Reichen, je tausend Stück mit Farbstreifen			5,90
Hollerith-Druckgalvanos für den Kartendruck werden nach Maßgabe der aufzuwendenden Satzstunden in Rechnung gestellt. Durchschnittspreis für 45reihige Karte RM 40-60 für das Stück			

Quelle: FEINDLER (1929, S. 317)

2. Rahmenbedingungen 1890–1940

3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

3.1. Überblick über die Geschäftsentwicklung, die Ziele und den Informationsbedarf

Die Firma Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz (kurz: Farina gegenüber) geht zurück auf das 1709 von Johann Baptist Farina gegründete Geschäft mit Französisch Kram in Köln.¹ Das Farina aqua mirabilis brachte 1714 sein Bruder Johann Maria Farina (1685–1766) mit in das Geschäft ein. Es bestand im wesentlichen aus italienischer Limette, Bergamotte, Neroli, Petitgrain, Orangen, Zitronen, Pampelmuse und Cedrat. Farina verstand sich auf die Kunst des Destillierens. Mit Hilfe seines Rezeptes und des Destillierens konnte er ein immer gleichbleibendes Produkt erzeugen.² Seit den 1730er Jahren konnte Farina Clemens August von Wittelsbach und Friedrich Wilhelm von Preußen zu seinen Kunden zählen. Farina nannte seinen Duft Eau de Cologne und war mit seinem Produkt in französischen und deutschen Salons und an den europäischen Königshäusern präsent. Seit 1740 bestand eine Niederlassung in Paris. Die Besetzung von Köln durch die Franzosen im Siebenjährigen Krieg (1756–1763) und im Jahre 1794 hatte für Farina den Vorteil, dass sich sein Produkt weiter verbreitete.³ Fälschlicherweise wurde in der Literatur häufig angeführt, dass zu der Zeit Eau de Cologne häufig als Heilmittel für alle Malaisen gepriesen wurde und dass Napoleon verlangte, Rezepte von Heilwässern zu veröffentlichen, so dass ab 1811 nur noch die angenehme und erfrischende Wirkung bei der Toilette herausgestellt.⁴ 1814 zählte auch Goethe zu Farinas Kunden. Jean Marie Farina

¹Unter Französisch Kram wurden Galanteriegegenstände aller Art, Seiden, edle Spitzen, elegante Peitschen, parfümierte Handschuhe und Duftwässer (Aqua Mirabilis bzw. Eau admirable, Eau de la Reine de Hongrie, Engelswasser und Eau Imperiale etc.) verstanden. Zur Geschichte der Firma Farina vgl. im Folgenden MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934), FARINA GEGENÜBER (1909), KUHLMANN (1985), SCHWARZE (2001), <http://www.farinagegenueber.de/>.

²Sein Rezept wurde als Geheimnis gehütet. In den nachfolgenden Jahren hatten allein die Chefs von Farina gegenüber Zugang zu dem Rezept und durften das Eau de Cologne herstellen. Alle anderen Teilhaber partizipierten gemäß dem Gesellschaftervertrag an den Erträgen des Geschäfts, hatten aber keinen Zugang zum Geschäftsgeheimnis. Vgl. FARINA GEGENÜBER (1909, S. 17).

³Vgl. FARINA GEGENÜBER (1909, S. 13).

⁴Vgl. HARTKOPF (1926, S. 8, 15), der anführt, dass 1727 die Medizinische Fakultät der Universität zu Köln ein Gutachten erstellt hatte, dass das ‚Eau admirable‘ zu inneren und äußeren Anwendung empfahl und als „einen aus den kostbarsten und auserlesensten Arznekräutern gemachten fliegenden Geist, als ein Elixir, welches die Eigenschaft hat, die von einigen Übeln angegriffenen Teile des Leibes herzustellen und zu stärken und ihnen die natürlichen Wirkungen zu verschaffen, ferner die Lebensgeister erfrischt, der Verdauung hilft und allen Unrath mächtig ausführet“, zitiert nach HARTKOPF (1926, S. 4-5), was bei dem hohen Gehalt an reinem Alkohol kaum verwunderlich war. Jedoch hat es diese Approbation nie gegeben, wie aus den umfangreichen Abhandlungen von Dr. Karl Kempkes in den Archivmaterialien nach Aussage von Johann Maria Farina, dem derzeitigen geschäftsführenden Gesellschafter der Firma, hervorgeht. Viele billige Plagiate benutzen

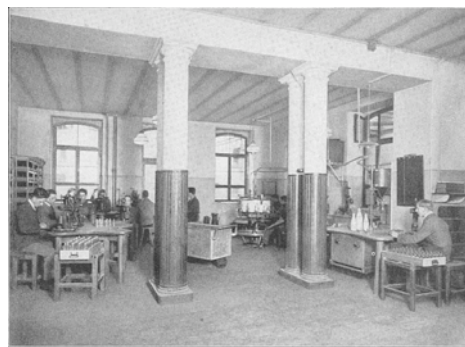
3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

(VIII, 1809–1880) trieb vor allem das Geschäft mit England voran — seit 1837 war Farina Hoflieferant von Queen Victoria –, führte 1837 eine Korkmaschine ein und ersetzte die traditionelle grüne Rosolie Flasche seit 1836 durch die weiße Molanusflasche. Auch Kaiser Wilhelm I bestellte bei Farina. Farina Gegenüber hielt 46 Hoflieferantendiplome und wurde bei sämtlichen beschickten Weltausstellungen ab 1851 (London, Paris, Wien etc.) mit den höchsten vergebenen Auszeichnungen ausgezeichnet.⁵

Abbildung 3.1.: Farina: Keller, Abfüll- und Korkmaschinenraum, Klebraum, Packraum



(a) Keller



(b) Abfüll- und Korkmaschinenraum



(c) Klebraum



(d) Packraum

Quelle: [FARINA GEGENÜBER \(1925a\)](#).

Eine weitere Napoleonische Veränderung hatte weitreichende folgen für Farina: seit der Einführung der Gewerbefreiheit hatte Farina mit Plagiatoren zu kämpfen. Viel Kraft verzehrte der Kampf gegen Nachahmer, die vielfach mit der Benutzung des Namens ‚Farina‘ und auch des Wortes ‚gegenüber‘ versuchten, das Produkt zu kopieren und den guten Ruf der Marke für sich zu nutzen.⁶ Ei-

allerdings angebliche Heilwirkungen in ihrer Werbung. Napoleons Decret bezog sich nur auf so-genannte Wunderwasser, die als Arzneimittel verkauft wurden.

⁵Vgl. [FARINA GEGENÜBER \(1909, S. 22\)](#).

⁶Vgl. [KUHLMANN \(1985, S. 34–44\)](#), [SINZ \(1985, S. 36–37\)](#) und [ROSENBOHM \(1951, Anlagen 1, 2\)](#).

3.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

nige der Nachahmer konnte Farina durch aufwändige Gerichtsverfahren, einige nur durch Kauf ausschalten.⁷

Da 1875 erst das Markenschutzgesetz in Kraft trat, war es bis dahin ein leichtes gewesen, die Marke und die Etiketten zu kopieren und von dem Nimbus des Duftwassers von Farina gegenüber zu profitieren. Jean Marie Farina (IX, 1822–1901) war deshalb einer der Triebkräfte für die Markenschutzgesetzgebung in Preussen und konnte endlich 1875 *Johann Maria Farina gegenüber dem Jülich-Platz* als das erste deutsche Warenzeichen anmelden. Johann Maria Friedrich Carl Heimann (XII, 1848–1921) trieb ferner die Gründung des Verbandes der Fabrikanten von Markenartikeln voran, die im Oktober 1903 vollzogen wurde. Markenartikel sollten auf das Betreiben des Verbandes nicht unterhalb eines vom Hersteller festgesetzten Verkaufspreises verkauft werden, wie dies schon bei Farina Praxis war. Die Händler, die sich nicht daran hielten, wurden nicht mehr mit Kölnisch Wasser von Farina und anderen Markenartikeln der Mitglieder des Verbandes beliefert.⁸

1804 hatte Wilhelm Mühlens den Namen und die Firmenrecht von Franz Maria Farina aus Bonn erworben. Nach einem Rechtsstreit mit Roger & Gallet, die eine 1806 in Paris entstandene Farina-Firma 1862 erworben hatten, wurde Mühlens 1880 verboten, den Namen Farina in Frankreich zu benutzen. Ferdinand Mühlens führte daraufhin die Marke 4711 ein. Mit 4711 wurde nicht mehr ein Luxus-Artikel, sondern preiswerteres Erfrischungswasser verbreitet. Vor allem nach dem Ersten Weltkrieg konnte sich die Marke rasant verbreiten. Daneben kamen Massenartikel aus synthetischen Duftstoffen als Billigprodukte auf dem Markt. In der Jubiläumsschrift von 1909 zur Feier des 200jährigen Bestehens hieß es noch:

„Das Kölnisch Wasser von Farina gegenüber ist ein Erzeugnis, dessen Gebrauch bisher nicht nur der Mode getrotzt hat, d.h. stets Mode gewesen ist, sondern auch von der Gestaltung und dem jeweiligen Zustande des Wirtschaftslebens und Erwerbslebens insofern unberührt geblieben war, als schlechte Zeiten seinen Konsum wenig beeinflussten. Die große Masse der Käufer war besonders geartet. Die elegante Herren- und Damenwelt, die besonders für den Konsum in Frage kam, fühlte sich weniger gezwungen, in schlechten Zeiten die Ausgaben für die kleinen Luxus- und Toilettenbedürfnisse einzuschränken. Im Gegenteil wurden in solchen Zeiten größere Ausgaben besonders auch zu Geschenkzwecken gescheut, und man griff zu kleineren Gegenständen, zu denen mit Vorliebe ein Fläschchen oder Kistchen Kölnisch Wasser von Farina gegenüber gehörte.“⁹

Nach dem Ersten Weltkrieg musste sich Farina gegenüber der neuen Konkurrenz

⁷Z.B. wurde 1906 Joseph Anton Neumann zur Stadt Mailand für M 375.000,- erworben; vgl. RWWA 33-351-6: Geschäftsberichte (lt. Gesellschafterversammlung); vgl. auch RWWA 33-72-9: Akten zu Johann Maria Farina zur Stadt Turin ca. 1917–1921. 1928 wurde die Auflösung von Johann Maria Farina gegenüber dem Elogiusplatz, „Union“ Kölnisch-Wasser-Fabrik Aktiengesellschaft und Johann Maria Fritz zum St. Joseph erreicht; vgl. RWWA 33-88-3 und RWWA 33-351-7: Geschäftsbericht über das dritte Quartal 1928.

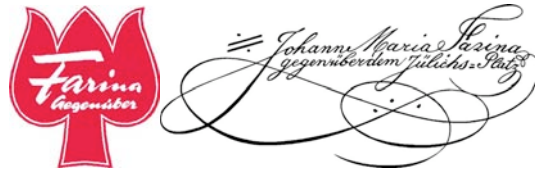
⁸Vgl. MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, S. 181–182).

⁹MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, S. 184).

3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

geschlagen geben. Zur Unterscheidung von Nachahmern wurde zunächst 1923 in Österreich und seit 1925 auch weltweit die *Rote Farina Marke* (s. Abbildung 3.2) als eindeutiges Kennzeichen eingeführt und mit diesem auf Litfasssäulen, an Plakatwänden, auf Straßenbahnwagen u.ä. geworben.¹⁰ Neben dem zunächst

Abbildung 3.2.: Farina: Die Rote Tulpe und der Farina Schriftzug



einzigen Fabrikat Kölnisch Wasser, das nur in der Verpackung variierte, kamen weitere Produkte hinzu: 1923 wurde im letzten Quartal Seife (Toiletteseife ‚Frasquita‘) eingeführt, Anfang 1924 Kölnisch Wasser Seife, 1926 Puder und im letzten Quartal 1926 ein neuer Spritzverschluss, 1927 Eau Glaciale, 1928 Shampoo, Cold Creme, Tages Creme, Puder-Creme und Qualitätsverbesserung bei Seife, 1933 Kölnisch Juchten und Kölnisch Lavendel.¹¹

Es gab drei verschiedene Kategorien von Kunden, Detaillisten, Grossisten und Genossenschaften, die jeweils innerhalb ihrer Kategorie gleich behandelt wurden.¹² Reine Grossisten bekamen besondere Rabattsätze. Der Vorteil hier lag für Farina in der Einsparung von Transportkosten.¹³ Bis 1893 war England der bedeutendste Absatzmarkt für Farina, gefolgt von Deutschland (s. Tabelle 3.3 und Abbildung 3.4).¹⁴ 1894 drehte sich dieses Verhältnis um. Die anderen Länder waren weit weniger bedeutend. MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934) sahen die Gründe für diese Entwicklung darin, dass in südlicheren und heisseren Ländern eher leichtere Duftwässer weniger beliebt war, dass in Skandinavien sich

¹⁰Vgl. MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, S. 185–186), KUHLMANN (1985, S. 44).

¹¹Vgl. MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, S. 185–186), FARINA GEGENÜBER (1925a), FARINA GEGENÜBER (1934), RWWA 33-351-7: Geschäftsbericht über das dritte Quartal 1928, RWWA 33-583-6: Berichte für die Geschäftsleitung 1927-1929, und RWWA 33-583-3: Berichte für die Geschäftsleitung 1930-37, RWWA 33-351-7. 1930 verteilte sich der Absatz der Produkte in Deutschland in Normaldutzend bzw. Dutzend auf Kölnisch Wasser 156.059, Eau Glaciale 253, Kölnisch Wasser Seife 1.231, gegenüber Seife 34.299, Miniatur Seife 832, Nickeldöschen gefüllt 143, Shampoo 2.395, Cold-Creme gr. 472, Cold-Creme kl. 267, Tages-Creme gr. 2.784, Tages-Creme kl. 1.418, Nebenartikel 5.715. Vgl. RWWA 33-583-9: Absatzzahlen Bezirke I-XII. Der größte Absatz an Kölnisch Juchten wurde 1938 mit gut 30.283 Normaldutzend erreicht, an Kölnisch Lavendel 1940 mit 2.297 Normaldutzend und an Seife mit 54.115 Dutzend. Der Ausland spielte ähnlich dem Kölnisch Wasser Absatz einer untergeordnete Rolle. Vgl. RWWA 33-583-9.

¹²Vgl. MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, S. 180).

¹³Vgl. MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, S. 181).

¹⁴Bestand der auswärtigen Läger am 31. Dezember 1900: C. Köller, Wien (verzollt), W. Eickert, Riga (verzollt), Alexis Schulze, St. Petersburg (verzollt), Schieffelin & Co., New York (verzollt) und (unverzollt), J.R.M. Cracken, London (verzollt), Francesco Rossi, Mailand (verzollt), Frederico Maurer, Santiago (verzollt), Emilio Ott & Co., Rio de Janeiro (verzollt), Walter Kohlstedt, Buenos Aires (verzollt), Sud. de Bunge & Co., Guayaquil (unverzollt), Ludowieg & Co., Lima (unverzollt), Carlos Dittmer, Mexico (unverzollt). Vgl. RWWA 33-510-1.

3.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

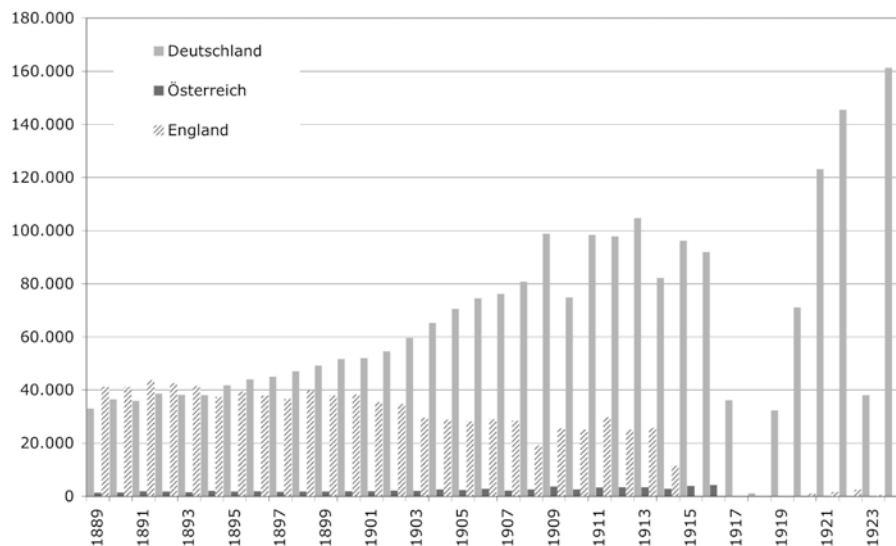
Abbildung 3.3.: Farina: Die Normalflasche Nr. 2 (1925) und Eine ganze Flasche Nr. 2 und zwei Stücke Seife Nr. 52 im Karton Silberrand (1934)



(a) Die Normalflasche = Nr. 2 (b) Eine ganze Flasche Nr. 2 und zwei Stücke Seife Nr. 52 (Karton Silber-
rand)

Quelle: (a) [FARINA GEGENÜBER \(1925a\)](#), (b) [FARINA GEGENÜBER \(1934\)](#).

Abbildung 3.4.: Farina: Entwicklung des Verkaufs von Kölnisch Wasser in Deutschland, England und Österreich, 1889–1924



Normaldutzend. Österreich steht bis 1919 für Österreich-Ungarn, danach Republik Österreich; Seit 1922 Verkäufe durch Wiener Gesellschaft, deshalb hier nicht mehr aufgeführt. Quelle der Daten: RWVA 33-033-2/1+2.

3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

das echte und teurere Kölnisch Wasser noch nicht durchgesetzt hatte, dass durch hohe Steuersätze und Zollsätze auf Alkohol vor allem in England der Absatz erschwert wurde und in England auch ein Markenschutz in unzureichendem Maße vorhanden war.¹⁵

Während des Ersten Weltkriegs gab es viele Heereslieferungen und Lieferungen an das Rote Kreuz, teilweise als Spende, zumindest gab es viele Anfragen um Spenden.¹⁶ Nach dem Ersten Weltkrieg wurde die Organisation der Bearbeitung des deutschen Marktes dahingehend geändert, dass die Tätigkeit der Reisenden durch eine vierfache Anzahl ständiger Vertreter als vor dem Krieg teilweise ersetzt wurde.¹⁷ Zusätzlich wurden Läger an verschiedenen Plätzen des Deutschen Reiches errichtet, um die Kunden schneller bedienen zu können.¹⁸ Ferner sollte durch stärkere Reklame der Absatz im In- und Ausland erhöht werden. 1922 wurde mit 157.617 Dtz. versandten Flaschen bereits das Vorkriegsniveau von 1913 (156.420 Dtz.) übertroffen, wobei der Inlandsanteil mit 146.236 Dtz. in 1922 wesentlich über dem in 1913 (104.707 Dtz.) lag.¹⁹ Zur Umgehung der Zölle wurden in vielen Ländern Abfüllstationen errichtet. Der Ansatz wurde von Köln dorthin geschickt und vor Ort dann gemischt und entsprechend abgefüllt.²⁰ Niederlassungen bestanden in New York und Wien.²¹ Im November 1922 wurde von Johann Maria Heimann (XIV, 1878-1931) die Zweigniederlassung in New York als Aktiengesellschaft errichtet, die vom Kölner Haus die fertig gemischten Ansatzöle, die Flaschen und Etiketten gegen sofortige Zahlung erhielt und für jedes verkaufte Dutzend Fertigfabrikat eine Lizenz gemäß der Höhe des Absatzes entrichtete.²² Auch die Wiener Gesellschaft wurde 1922 gegründet.²³ Köln hatte Wien den ausschliesslichen Vertrieb für alle Länder östlich der Schweiz — d.h. die Länder der alten österreichisch-ungarischen Monarchie, ferner die Balkanstaaten, Griechenland, Italien, Kleinasien, Syrien, Palästina, Ägypten, Russland und Polen südlich einer Linie, die von Krakau und Kiew an den Ural geht — eingeräumt.²⁴ Man ging davon aus, leicht 160.000 Flaschen absetzen zu können, nachdem vor dem Ersten Weltkrieg in vergleichbares Territorium ca. 85.000 Flaschen ohne besondere Verkaufsanstrengungen exportiert worden waren (s. Anhang A.1.1). Das Wiener Geschäft konnte jedoch nie wirklich reüssieren. Im Einzugsbereich des Wiener-Geschäftes wurde ein Rabattkampf zwischen Vertretern von Farina gegenüber und 4711 ausgetragen.²⁵ Das war möglicherweise zum

¹⁵ Vgl. MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, S. 179-180).

¹⁶ Vgl. RWWA 33-509-2.

¹⁷ Vgl. RWWA 33-351-6: Geschäftsberichte (lt. Gesellsch. Versammlungen).

¹⁸ In Berlin, Hamburg, Dresden, Stuttgart, Frankfurt/Main, Bremen, Erfurt, Halle, Magdeburg, Hannover, Stettin und Königsberg. Vgl. RWWA 33-351-7: Geschäftsbericht über das Geschäftsjahr 1924.

¹⁹ Vgl. RWWA 33-02-47: Bericht für das Geschäftsjahr 1922.

²⁰ Vgl. MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, S. 186), RWWA 33-555-4.

²¹ Vgl. FARINA GEGENÜBER (1925b, S. 5).

²² Vgl. RWWA 33-02-47: Bericht für das Geschäftsjahr 1922.

²³ Vgl. RWWA 33-567-1: Einladung zu der, Dienstag den 14. März 1922 15 Uhr, in Wien I, Elisabethstrasse Nr. 12, 2. Stock (Dr. Otto Böhler) stattfindenden Konstitution der Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichsplatz Gesellschaft m.b.H. Wien.

²⁴ Vgl. RWWA 33-567-1: Die Firma Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz zu Köln gründet in Wien eine Gesellschaft . . . , 06. Januar 1922.

²⁵ Vgl. RWWA 33-559-10: Verschiedene Schreiben von Kodar an Heimann 1924-1925.

3.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

einen auf das geschäftsschädigende Verhalten eines Wiener Farina-Beamten — durch Unterschlagungen des Beamten Klement im Umfang von ca. 240 Millionen Kronen wurde das Geschäft geschädigt; er hatte den Verkauf durch starke Rabatte sehr gefördert und häufig das Inkasso in die eigene Tasche gesteckt²⁶ — und zum anderen auf den Ehrgeiz der jeweiligen Vertreter, vor allem in den Personen von Kodar als Geschäftsführer Wien und Schütte als Vertreter von 4711 zurückzuführen.²⁷ Wo auch immer die Gründe lagen,²⁸ die Wiener Gesellschaft konnte bis auf ein gutes Ergebnis 1925 und einen kleinen Gewinn 1935 nur Verluste erzielen.²⁹ 1930 wurde die Gesellschaft durch den Forderungsverzicht der Kölner Gesellschaft saniert und Farina gegenüber war neben einer kleinen Beteiligung durch von Kodar damit alleiniger Eigentümer.³⁰ Die Absatz ins weitere Ausland wurde ferner bis 1930 von der niederländischen Gesellschaft übernommen, so dass sich die Kölner Gesellschaft hauptsächlich auf den deutschen Markt konzentrierte.³¹ Bei allen Anstrengungen, den Verkauf im Ausland zu erhöhen, konnte doch in keiner Weise mehr das Vorkriegsniveau erreicht werden; dominierend blieb der deutsche Markt (s. Abbildung 3.5). Auch im früher starken England, gelang es nicht, entsprechend dem Vorkriegsniveau fußzufassen.³² Um-

²⁶Vgl. RWVA 33-555-4: Protokoll der Exekutivkomiteesitzung am 14. Juni 1924.

²⁷Heimann schrieb 1925 beschwichtigend an Alexander von Kodar: „Zunächst möchte ich die Frage der Reibereien mit 4711 anschneiden. Ich bedaure es lebhaft, dass Sie mit Herrn Schütte nicht ganz d'accord kommen. Es ist ja ganz selbstverständlich, dass er sich darüber ärgert, dass Sie ihm ins Gehege kommen. Das sind aber Konkurrenzkämpfe, über die man sich hinwegsetzen muss. Die Ansicht von Herrn Schütte-Wien, dass auch hier zwischen den beiden Firmen eine gewisse Spannung bestehe, ist nicht zutreffend. Wir haben gerade wieder eine neue Abmachung über Preise und Lieferungsbedingungen getroffen. Ich habe mit dem hiesigen Herrn Schütte gesprochen und hat mir daraufhin Herr Mühlens mitteilen lassen, dass er sich selbst nach Wien wenden würde, um darauf hinzuwirken, dass auch dort beide Firmen einträglich nebeneinander bestehen. Bei dieser Besprechung teilte mit Herr Schütte auch mit, dass wird in der Tschechoslowakei wesentlich billiger seien als 4711. Vielleicht ist darauf auch der Ärger über sein Geschäft daselbst zurückzuführen. Dass Schütte solche Anweisungen nach Böhmen gegeben haben soll, wie Wertheimer am 1.v.Mts. schrieb, kann ich mir nicht denken. Jedenfalls aber glaube ich nicht, dass diese Anweisungen von Köln ausgegangen sind. Ich würde Sie also bitten, sich mit Schütte zu vertragen, vor allem aber ihn nicht tragisch zu nehmen und sich damit selbst unnötig aufzuregen. Vor allem dürfen Sie sich aber auch nicht zu sehr über die anderen Konkurrenzen erregen. Wenn Sie einmal erst ganz in die Geschichte meiner Firma hineingeschaut hätten, würde Sie manches von der leichteren Seite nehmen. Mit Konkurrenzen habe ich hier vielleicht mehr zu kämpfen als Sie dort, namentlich aber mit der, die nur auf unlauterem Wettbewerb arbeitet. Mit der nötigen Ruhe muss man diese anfassen, dann verschwindet sie auch schliesslich wieder, ohne viel geschadet zu haben.“ RWVA 33-559-10: Lieber Herr v. Kodar! Vom 5. Januar 1925.

²⁸Von Kodar gab u.a. mangelnde Kaufkraft, starke Werbung durch 4711 und Konkurrenz durch ‚Wiener-Kölnisch‘ der Firma M.E. Mayer, als preisgünstige Alternative beworben, an. Vgl. RWVA 33-568-2: Monatsbericht für den Monat Juni 1932.

²⁹Vgl. RWVA 33-569-2, RWVA 33-555-6.

³⁰Farina gegenüber 1850 von 2560 Stimmen, Farina gegenüber Amsterdam 482 von 2560 Stimmen, Elisabeth von Kodar 228 von 2560 Stimmen. Vgl. RWVA 33-568-2: Merkblatt über die am 22. und 23. Juni 1931 geführten Besprechungen und angestellten Erwägungen; RWVA 33-569-2.

³¹Durch die Reintegration des Auslandsgeschäfts 1930 erhoffte man sich eine Unkostensparnis. Vgl. RWVA 33-351-7: Geschäftsbericht über das Jahr 1930.

³²Als Sole Buying Agents in Great Britain and Ireland agierten von 1921–1934 Blackaller & Pleasance, London. Vgl. RWVA 33-591-4: Verträge mit Blackaller & Pleasance. In Eng-

3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

so stärker machten sich hier die Absatzeinbussen in Deutschland zu Beginn der 1930er Jahre bemerkbar. Seit 1927 versuchte man den „Nutzen am einzelnen Dutzend“ dadurch zu erhöhen, dass mehr an Detaillisten verkauft wurde, da Grossisten und Genossenschaften höhere Rabatte bekamen. Vertreter wurden vermehrt mit Kraftwagen ausgestattet und ihre Kontrolle erhöht.³³ Von 1928 auf 1929 konnte der Anteil der Detaillisten von 32% auf 37% gesteigert werden. Der Nachteil des vermehrten Detailabsatzes lag darin, dass die Buchungs- und Expeditionsarbeiten wegen entsprechend kleinerer Orders zunahmen. 1933 wurden Bestellungen nur zur Erfüllung des laufenden Bedarf vorgenommen. Es gab viele kleine Bestellungen, mit der Konsequenz von hohen Vertriebskosten durch ständige Werbung und ausgedehnte Reisetätigkeit der Vertreter (s. Tabelle 3.1). Seit 1934 wurde im Inland die Zahl der selbständig arbeitenden Vertreter

Tabelle 3.1.: Farina: Arbeitsleistung in Deutschland insgesamt

Jahr	Vertreter und Reisende	geleistete Arbeitstage	Kunden	Kundenbesuche pro Bearbeiter	Kundenbesuche pro Arbeitstag
1931	34	4.595	88.463	2.602	19
1932	31	4.457	87.686	2.829	20
1933	33	4.446	83.816	2.540	19
1934	32	4.417	80.551	2.517	18

Quelle: RWVA 33-583-7: Arbeitsleistung in Deutschland insgesamt.

wiederum reduziert und durch festangestellte Reisende ersetzt.³⁴

Bis 1905 waren die Gewinne von Farina gegenüber sehr stabil bei einer halben Million Mark (s. Abbildung 3.7a). Ein leichter Einschnitt in den Jahren 1906 und 1907, wurde durch deutlich höhere Gewinne bis zum Ersten Weltkrieg abgelöst. 1914 lag die Produktion bei gut 10.000 Normaldutzend (s. Abbildung 3.6). Mit dem ersten Weltkrieg fiel der größte Teil der ausländischen Absatzmärkte weg, und die Beschaffung der Rohstoffe war derart erschwert, dass 1917 die Fabrikation eingestellt werden musste.³⁵

Zum Ende des Ersten Weltkriegs brachen die Gewinne völlig ein, danach konnte Farina gegenüber aber an die Vorkriegszahlen mehr oder weniger anschließen, wobei die Zahlen durch die Inflation völlig verzehrt waren und die Fabrikation 1923 einen erneuten Einbruch erlebte. 1925 war die Fabrikation jedoch doppelt

land versuchte 4711 seit 1923 sich als ‚The Only Original & Genuine Eau de Cologne‘ zu präsentieren. Der Vertreter Blackaller & Pleasance berichtete, dass sich 4711 in der Werbung 1923 auf eine über 120jährige Erfahrung, 1924 auf eine 130jährige und 1926 auf eine 150jährige Erfahrung berief. Es kam zu Auseinandersetzungen mit Anwälten und Zeitungs- und Verlagshäusern. In Zeitungsannoncen wurden dieser Wettstreit durch Richtigstellungen ausgetragen. Einige Verlage waren nicht bereit die Formulierung ‚The Only Original & Genuine Eau de Cologne Farina Gegenüber‘ zu akzeptieren und Anzeigen entsprechend zu schalten und verlangten Bestätigungen von offiziellen Stellen. Vgl. RWVA 33-591-1: Korrespondenz mit Blackaller & Pleasance 1926–1927.

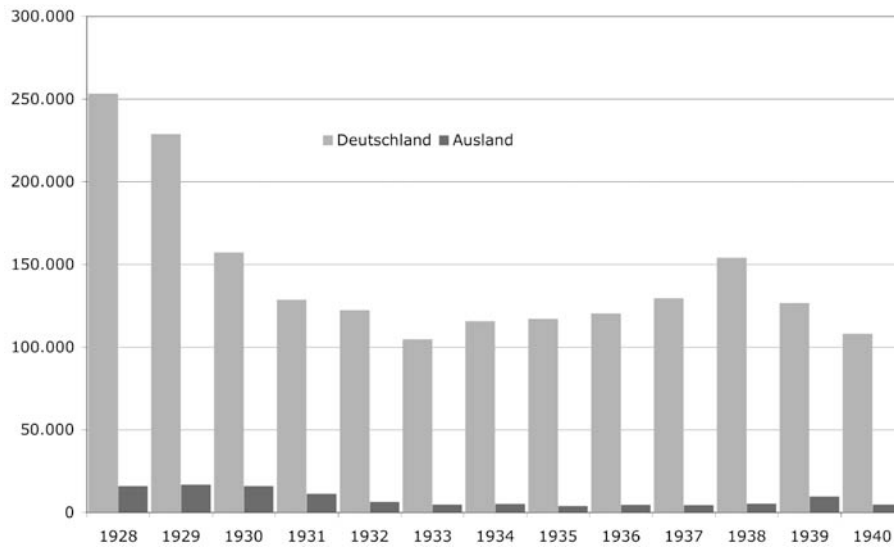
³³Vgl. RWVA 33-351-7: Geschäftsbericht über das Jahr 1929; RWVA 33-351-7: Geschäftsbericht über das Jahr 1930.

³⁴Auch durch diese Maßnahme erhoffte man sich eine Reduzierung der Unkosten. Vgl. RWVA 33-351-7: Geschäftsbericht über das Jahr 1934.

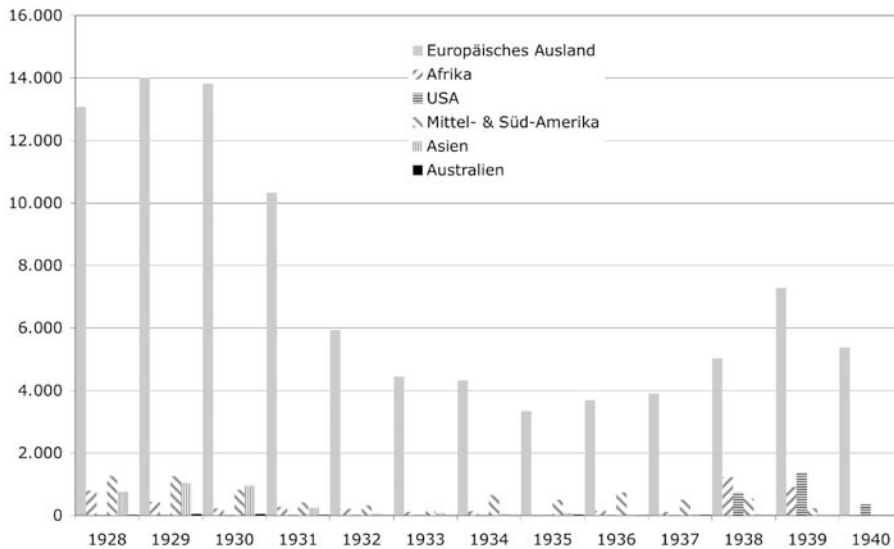
³⁵Vgl. MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, S. 185).

3.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Abbildung 3.5.: Farina: Entwicklung des Verkaufs von Kölnisch Wasser in Deutschland und im Ausland, 1928–1940



(a) Deutschland und Ausland

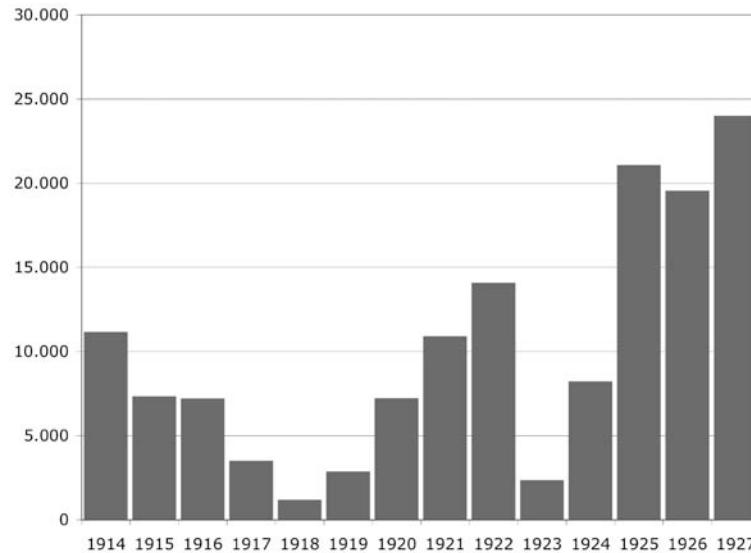


(b) Ausland nach Kontinenten

Normaldutzend. (a) Ohne USA und Wien. Quelle der Daten: RWVA 33-583-8, RWVA 33-583-9. (b) Quelle der Daten: RWVA 33-583-8: Aufstellungen Deutschland u. Ausland 1931–1939, RWVA 33-583-9: Aufstellungen für Herrn von Bock (Deutschland u. Ausland) 1928–1941.

3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

Abbildung 3.6.: Farina: Fabrikation von Kölnisch Wasser 1914–1927



Quelle: RWVA 33-583-2: Statistik Kölnisch Wasser, monatliche Fabrikation im Jahresdurchschnitt in Normaldutzend.

so hoch wie 1914. Der große Gewinneinbruch kam 1931. Obwohl sich in den folgenden Jahren die Ergebnisse besserten, konnte die Firma nicht mehr an die Ergebnisse der Vorkriegszeit, geschweige denn der 1920er Jahre, anschließen. Ein wichtiger Grund für diese Entwicklung lag in dem Anstieg der Unkosten (absolut und relativ). Die Abbildung 3.7 zeigt dies deutlich.

Eine detaillierte Übersicht über die Zusammensetzung der Unkosten ist leider nur über einen relativ kurzen Zeitraum vorhanden. Die Tabelle 3.2 gibt die Zusammensetzung der Unkosten für den Zeitraum 1900-1905 wieder. Die be-

Tabelle 3.2.: Farina: Zusammensetzung der Unkosten 1900 bis 1905

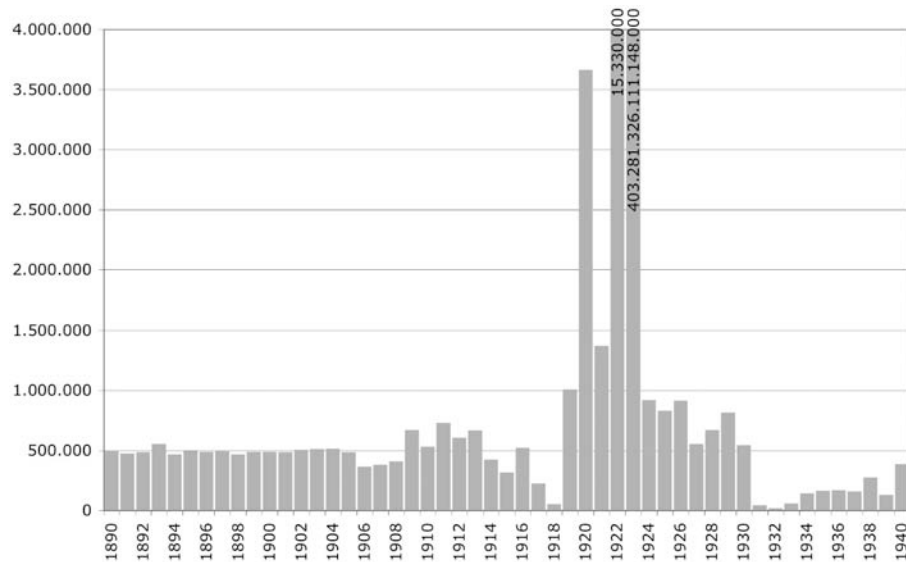
in %	1900	1901	1902	1903	1904	1905
Diverse	3	3	4	3	3	3
Frachten	10	11	11	12	11	12
Agenten-Provisionen	18	18	18	16	17	18
Reisespesen	12	13	19	20	19	18
Reklame	12	9	5	4	4	6
Salär	18	19	20	22	22	21
Mieten (Kontor & Laden)	6	7	7	7	6	6
Gewerbesteuer	0	0	7	8	8	7
Pariser Weltausstellung	3	0	0	0	0	0
Extra-Auslagen	11	13	2	1	3	2
Sonstiges	7	7	8	9	8	8
	100	100	100	100	100	100

Quelle der Daten: RWVA 33-510-1, eigene Berechnungen.

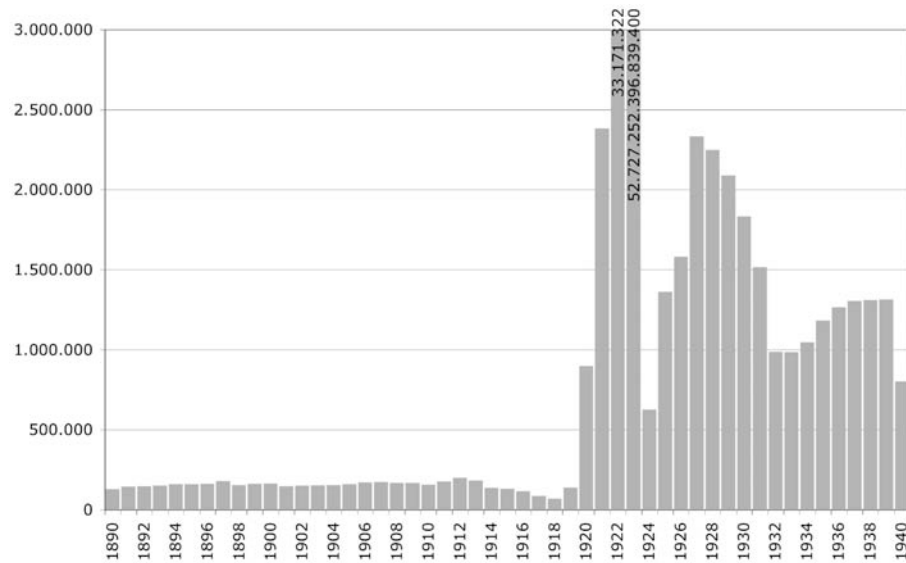
deutendsten Positionen sind Salär (1900: 18%, 1905: 21%), Reisespesen (1900:

3.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Abbildung 3.7.: Farina: Entwicklung der Gewinne und Unkosten 1890–1940



(a) Gewinne



(b) Unkosten

(a) Berechnet aus Gewinn (Sollkonten) abzüglich Verlust (Habenkonten), (b) Unkosten inkl. Reklame und Wechsel. Quelle der Daten: RWWA 33-023-6 bis 9: Geheimbuch, Hauptbuch (s. Anhang A.1.2). Mark bzw. Reichsmark.

3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

12%, 1905: 18%), Agenten-Provisionen (1900 und 1905: 18%), Frachten (1900: 10%, 1905: 12%), Reklame (1900: 12%, 1905: 6%) und Gewerbesteuer (seit 1902 zwischen 7% und 8%).³⁶ Vor allem in den 1920er Jahren nahm der Anteil der Reklame an den Unkosten deutlich zu. 1912 wurden laut Gewinn- und Verlustkonto M 29.461,- (15% der Unkosten) für Reklame ausgegeben, 1920 waren es nur noch M 25.000,- (3%). Dann wurde die Reklame aber als zentrales Mittel der Absatzsteigerung gesehen, so dass es im Geschäftsbericht von 1922 hieß:

„Um dem KW der Firma in Deutschland und draussen den so nötigen Absatz zu schaffen, mussten nicht nur die Preise vorsichtig gestellt, sondern auch die Käufer beeinflusst werden. Ueberall hat sich ja der Verbraucherkreis grundlegend geändert, und es bedarf mühsamer und langwieriger Einwirkung auf die neuen Reichen, um sie zum Kauf von Qualitätsware zu erziehen. Zu erfolgreicher Werbetätigkeit gehören aber bedeutende Mittel, die der Firma leider im Jahre 1922 nicht in der erforderlichen Höhe zur Verfügung standen. Immerhin ist die Reklame aufgenommen worden, und es steht zu hoffen, dass bei weiterem Ausbau der angestrebte Erfolg nicht ausbleiben wird.“³⁷

1924 stiegen die Ausgaben für Reklame auf RM 202.461,- (32% der Unkosten), 1927 sogar auf RM 996.800,- (43%).³⁸ Für 1928 war ein Reklameetat mit RM 1.000.000,- genehmigt worden, von dem aber nur RM 900.000,- in Anspruch genommen wurden wegen der Teilhaberabfindung von RM 85.000,- und der Vergleichssumme für Elogiusplatz von RM 35.000,-.³⁹ Nach dem Einbruch zu Anfang der 1930er Jahre erhöhten sich die Ausgaben für Reklame gegenüber dem jeweiligen Vorjahr (1933 um RM 20.440,- erhöht, 1934 um RM 50.000,- erhöht) allmählich. 1935 wurde ein Reklamefilm bei der Ufa bestellt, der den bewilligten Etat überschritt, aber als gute Grundlage für die Reklame des kommenden Jahres angesehen wurde.⁴⁰ 1936 beantragte die Geschäftsführung Reklameetat um RM 50.000,- auf RM 500.000,- (39% der Unkosten) im Hinblick auf die Olympiade zu erhöhen, was vom Beirat genehmigt wurde.⁴¹ Die Mittel für Reklame wurden immer wieder durch finanzielle Restriktionen eingeschränkt. So wurden in den Geschäftsberichten die im Verhältnis zu der Zeit vor dem Ersten

³⁶Extra-Auslagen machen 1900 und 1901 einen Anteil von 11 bzw. 13% aus, sind allerdings nicht weiter spezifiziert.

³⁷RWWA 33-02-47: Bericht für das Geschäftsjahr 1922.

³⁸Vgl. Anhang A.1.2. Das Reklamekonto wurde nur für wenige Jahre im Gewinn- und Verlustkonto getrennt ausgewiesen, war ansonsten wohl in den Unkosten enthalten. Pro Dutzend entfielen auf Reklame und Unkosten

Jahr	Reklame	Unkosten
1924	1,21	2,55
1925	2,68	3,03
1926	2,75	3,52

Vgl. RWWA 33-351-7: Geschäftsbericht über das letzte Quartal 1926; Geschäftsbericht für das erste Quartal 1926.

³⁹Vgl. RWWA 33-370-12: Protokoll der Beiratssitzung vom 23. November 1928.

⁴⁰Vgl. RWWA 33-370-14: Protokoll der Beiratssitzung vom 21. November 1935.

⁴¹Vgl. RWWA 33-370-14: Protokoll der Beiratssitzung vom 24. März 1936.

3.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Weltkrieg gestiegenen Steuerlasten, die umfangreichen Barausschüttungen an die Gesellschafter und zusätzlichen Aufwendungen durch die Abfindung einiger Gesellschafter beklagt.⁴²

Vor dem Ersten Weltkrieg konnten Preiserhöhungen relativ problemlos durchgeführt werden, so dass Steuer- und Zollerhöhungen auf die Kunden überwältigt werden konnten.⁴³ Seit 1905 gab es Minimal-Laden-Verkaufspreise und seit 1909 verschiedene Preislisten für In- und Ausland, da bei der Ausfuhr von Kölnisch Wasser der für Spiritus bezahlte Zoll rückvergütet wurde und so den ausländischen Kunden zugute kam.⁴⁴ Auch in den 1920er Jahren konnten Preiserhöhungen, die höhere Löhne, Versandkosten und Rohmaterialpreise berücksichtigten, trotz des stärkeren Wettbewerbs — teilweise in Absprache mit 4711 — durchgesetzt werden.⁴⁵ Durch den Eingriff der Regierung in der Preisgestaltung seit 1930 wurden diese Spielräume eingeschränkt bzw. immer wieder Preissenkungen vorgeschrieben. Allein die Notverordnungen bis einschließlich 1932 verlangten insgesamt eine Senkung des Verkaufspreises um 23%. Ende der 1930er Jahre kamen die Vorschriften des Preiskommissars zur Herabsetzung der Verkaufspreise hinzu, für 1938 bedeutete dies eine Senkung des Verkaufspreises von 10%.⁴⁶

Der Informationsbedarf von Farina lag für den gesamten Untersuchungszeitraum hauptsächlich in der Entwicklung des Umsatzes insgesamt und auf den einzelnen Absatzmärkten. Da nach dem Ersten Weltkrieg sowohl der finanzielle Spielraum als auch die Möglichkeiten der Preissetzung deutlich eingeschränkt waren, musste ein weiteres Augenmerk auf der Überwachung der Reklameausgaben liegen. Diese waren wichtig, um Absatzmärkte zu behalten, auszuweiten oder zurückzuerobern. Da die finanziellen Mittel dafür nicht im Überfluss vorhanden waren, musste deren Einsatz auf seinen Nutzen sorgfältig überprüft werden. Mit welchen Mitteln Farina dies umsetzte, ist Thema der folgenden Ausführungen.

3.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

3.2.1. Organisation und Zuständigkeiten

Farina gegenüber war eine Offene Handelsgesellschaft.⁴⁷ Die Geschäftsleitung bestand aus zwei Geschäftsführern, die jeweils einen der beiden Stämme der Familie repräsentierten (s. Abbildung 3.8). Die beiden Stämme waren die Nachfahren von Johann Baptist Farina (IV, 1758-1844) und Carl Anton Hieronymus Farina (VI, 1770-1850), beide Söhne von Johann Maria Farina (III, 1713-1792).⁴⁸ 1891 trat Johann Maria Friedrich Karl Hubert Heimann (XII, 1848-1921) —

⁴²Vgl. RWVA 33-351-7: Geschäftsbericht über das letzte Quartal 1926, Geschäftsbericht über das vierte Quartal 1927, Geschäftsbericht 1932; RWVA 33-370-12: Protokoll der Beiratssitzung vom 23. November 1928.

⁴³Vgl. MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, S. 179).

⁴⁴Vgl. MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, S. 181).

⁴⁵Vgl. RWVA 33-02-47: Bericht für das Geschäftsjahr 1922.

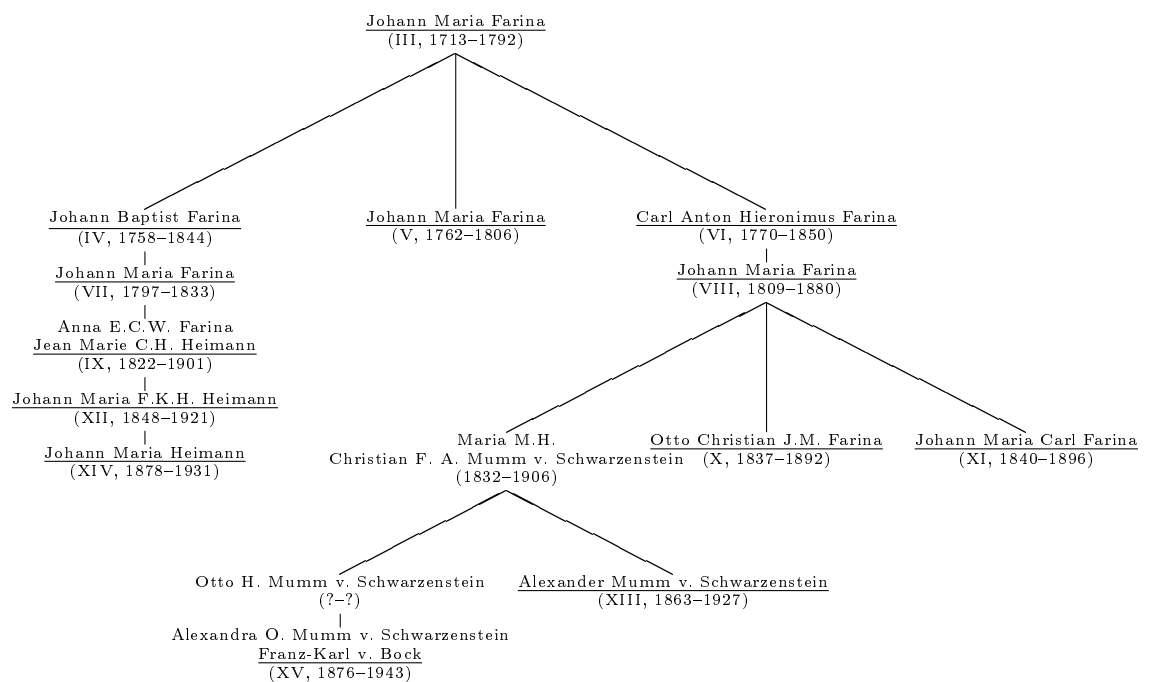
⁴⁶Vgl. RWVA 33-351-7: Geschäftsbericht über das Jahr 1938.

⁴⁷Vgl. RWVA 33-358-4a: Acten der Rechtsanwälte Carl Trimborn und Dr. Julius Trimborn, Köln, Richmodstrasse 35; MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, S. 182).

⁴⁸Vgl. MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, S. 182).

3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

Abbildung 3.8.: Farina: Geschäftsführer 1890–1940



Geschäftsführer sind unterstrichen. Quelle: RWWA Finbuch Abt. 33., S. XV, [MÖNCKMEIER UND SCHAEFER \(1934, S. 182-184\)](#).

3.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Fritz Heimann — in den Beirat ein. Sein Vater Jean Marie Heimann (IX, 1822-1901) beantragte 1895 die Aufhebung seiner Stelle als Geschäftsführer zugunsten von Fritz Heimann, blieb aber bis zu seinem Tode als dritter Chef im Hause tätig. Fritz Heimann übergab 1906 seine Position als Geschäftsführer seinem Sohn Johann Maria Heimann (XIV, 1878-1931).⁴⁹ Nach dem Tod von Otto Christian Johann Maria Farina jun. (X, 1837-1892) übernahm sein jüngerer Bruder Johann Maria Carl Farina (XI, 1840-1896) die Position eines Geschäftsführers. Deren Neffe Alexander Mumm von Schwarzenstein (XIII, 1863-1927), der schon seit 1891 in der Firma arbeitete, übernahm 1898–1923 die Position eines Geschäftsführers.⁵⁰ 1923 wurde sein Neffe Franz-Karl von Bock (XV, 1876–1943) Geschäftsführer.⁵¹ Seit 1922 konnte die Gesellschaft laut Gesellschaftsvertrag ein oder mehrere Geschäftsführer haben.⁵² Mit Wirkung zum 31. Dezember 1925 trat Johann Maria Heimann (XIV, 1878-1931) von der Geschäftsleitung zurück, so dass Franz-Karl von Bock alleiniger Geschäftsführer war.⁵³

Die Geschäftsführer wurden von einem Beirat überwacht. Bis 1907 bestand der Beirat aus zwei Personen, die für jeweils fünf Jahre gewählt waren.⁵⁴ Mit der Änderung des Gesellschaftsvertrages 1907 bestand der Beirat aus fünf Mitgliedern.⁵⁵ Seit 1922 bestand der Beirat aus fünf bis sieben Mitgliedern.⁵⁶ Es gab jeweils eine Frühjahrs- und eine Herbstsitzung des Beirats. In der Frühjahrs-sitzung Ende März standen die Aufstellung der Bilanz des Vorjahres, die Besprechung der Tagesordnung der im April anstehenden Gesellschafterversammlung, Abschreibungen, Rückstellungen, Gewinnvorträge, die Ausschüttung, die Genehmigung des Reklameetats für das laufende Jahr und Verschiedenes (z.B. Festlegung von zwei Buchprüfern aus dem Kreis der Beiratsmitglieder) auf der Tagesordnung. In der Herbstsitzung berichtete die Geschäftsführung über die Lage des Geschäfts anhand der Monatsbilanz des Vormonats, und verschiedene gerade aktuelle Themen wurden unter Verschiedenes besprochen. Zu den Themen gehörten u.a. die Anstellungsverträge der Geschäftsführer, die Bewertung von Anteilen beim Ausscheiden von Gesellschaftern, die Übertragung von Anteilen, die Entwicklung des Wiener Geschäfts und die Löschung der Gesellschaft Johann Maria Farina gegenüber dem Elogiusplatz.⁵⁷ Die Entscheidun-

⁴⁹Senior-Geschäftsführer waren seit 13. März 1907 Fritz Heimann und Alexander Mumm v. Schwarzenstein, Junior-Geschäftsführer Johann Maria Heimann. Vgl. RWWA 33-358-6: Zusatz-Protokoll zum Verträge vom 13. März 1907.

⁵⁰Die Wahl eines neuen Geschäftsführers aus diesem Stamm kam 1896 nicht zustande, weil kein geeigneter Kandidat vorhanden war. Stattdessen wurde Alexander Mumm von Schwarzenstein zum Prokuristen gewählt. Der war aber Jean Marie Heimann nicht genehm, so dass es zu einer anwaltlichen Auseinandersetzung zwischen den beiden Stämmen kam. Eine Einigung kam erst 1898 zustande. Vgl. RWWA 33-358-4a: Acten der Rechtsanwälte Carl Trimborn und Dr. Julius Trimborn, Köln, Richmodstrasse 35.

⁵¹Vgl. RWWA 33-358-6: Mitteilung an das Finanzamt Glockengasse Köln vom 28. Mai 1923; RWWA 33-02-47: Tagesordnung zur Gesellschafterversammlung 1922.

⁵²Vgl. RWWA 33-358-6: Gesellschaftsvertrag vom 7. Februar 1922.

⁵³Vgl. RWWA 33-578-6.

⁵⁴Vgl. RWWA 33-358-18: Beirats-Wahlen.

⁵⁵Von den Geschäftsführern waren Fritz Heimann 1891–1895 und 1910–1921 und Johann Maria Heimann 1925–1932 im Beirat.

⁵⁶Vgl. RWWA 33-358-6 und RWWA 33-02-47: Gesellschaftsvertrag vom 7. Februar 1922.

⁵⁷Vgl. Protokolle der Beiratssitzungen in RWWA 33-370-14, RWWA 33-370-12, RWWA 33-

3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

gen der Geschäftsführer bedurften der Genehmigung des Beirats in folgenden Fällen: Erwerb, Veräußerung oder Belastung von Grundstücken und baulichen Anlagen, deren Kostenanschlag die Summe von 100.000 M überstieg, Errichtung von Zweigniederlassungen sowie selbständigen Unternehmungen im In- und Auslande und Beteiligung an solchen sowie alle Geschäfte, die ausserhalb des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes lagen, Anlage von Geschäftsvermögen in Effekten, Anstellung von Prokuristen, Erweiterungen des Geschäftsbetriebs durch Aufnahme anderer Artikel als Kölnisch Wasser, Aufnahme und Gewährung von Darlehen sowie Gewährung von Vorschüssen an Gesellschafter. Der Beirat hatte ferner die Bilanz, die von der Geschäftsführung in den ersten vier Monaten des Kalenderjahres für das abgelaufene Geschäftsjahr aufzustellen war, binnen drei Wochen nach Bekanntgabe der Fertigstellung unter Zuziehung der Geschäftsführer zu prüfen. Er musste Vorschläge bezüglich der Abschreibungen, Verteilung und Auszahlung des Reingewinns der ordentlichen Gesellschafterversammlung machen.⁵⁸

Seit Oktober 1898 gab es 31 Gesellschafter.⁵⁹ Die Gesellschafterversammlung mit der Entgegennahme des Geschäftsberichtes, der Genehmigung der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, der Entlastung der Geschäftsführer und des Beirates sowie der Beschlussfassung über die Verwendung des Reingewinns be-
traut.⁶⁰

Nach dem Ausscheiden einer Reihe von Gesellschafter Ende der 1920er und Anfang der 1930er Jahre, wurde der Gesellschaftsvertrag einige Male neu gefasst.⁶¹

Die Zahl der Arbeiter schwankte häufig stark zwischen Juli und Dezember. Bis 1933 ging deren Zahl seit 1926 deutlich zurück, ab 1934 stieg sie wieder kontinuierlich. Die Zahl der Angestellten blieb mehr oder weniger bis 1933 konstant und stieg dann ebenfalls an (s. Abbildung 3.9).

3.2.2. Buchhaltung und Statistik

Da ein Buchhaltungsplan oder Kontenplan bisher nicht auffindbar war, ist es nicht möglich, den Aufbau der Buchhaltung komplett nachzuvollziehen. Im Folgenden werden also nur einige Bücher beispielhaft erwähnt.

033-10, RWWA 33-358-19.

⁵⁸Vgl. RWWA 33-358-6 und RWWA 33-02-47: Gesellschaftsvertrag vom 7. Februar 1922.

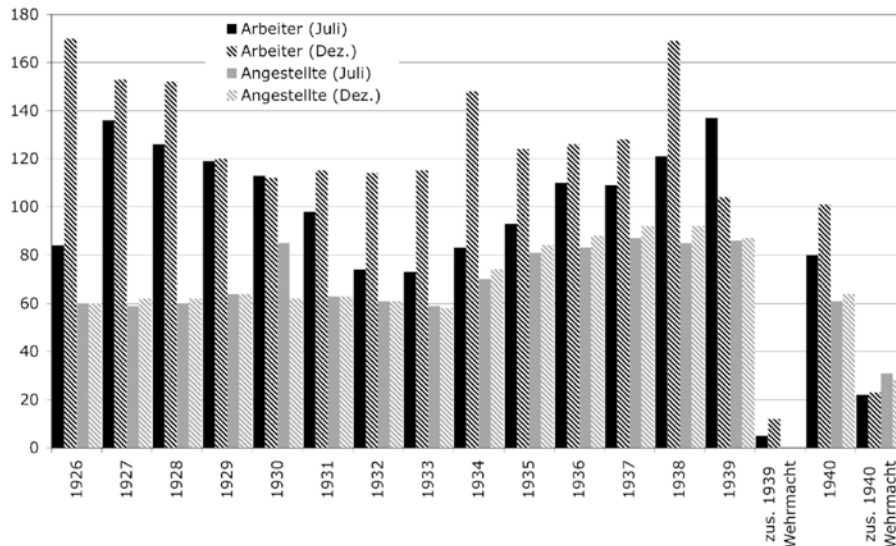
⁵⁹Vgl. RWWA 33-358-4a: Acten der Rechtsanwälte Carl Trimborn und Dr. Julius Trimborn, Köln, Richmodstrasse 35; RWWA 33-358-8; MÖNCKMEIER UND SCHAEFER (1934, Anhang). 1907 gab es 29 Gesellschafter (vgl. RWWA 33-90-1: Gesellschaftsvertrag vom 21. Januar 1928) 1911 und 1922 wieder 31 Teilhaber (vgl. RWWA 33-90-1 und RWWA 33-358-6: Gesellschaftsvertrag vom 7. Februar 1922) und 1928 29 Gesellschafter (vgl. RWWA 33-90-1: Gesellschaftsvertrag vom 21. Januar 1928).

⁶⁰RWWA 33-370-12: Protokolle der Beiratssitzungen und Gesellschafterversammlungen 1928-1934.

⁶¹Am 12. April 1932, 10. April 1933 und 26. März 1934. Vgl. RWWA 33-358-6.

3.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Abbildung 3.9.: Farina: Zahl der Arbeiter und Angestellten, 1926–1940



Quelle der Daten: RWWA 33-582-4: Arbeiter und Angestellten Statistik.

Aufzeichnung der Geschäftsvorfälle

Die Geschäftsbücher der Buchhaltung umfassten (1) Hauptbuch, (2) Journal, (3) Bestell-, Verkaufs- und Versandbücher, (4) Lagerbücher⁶², (5) Konto-Korrent-Bücher, (6) Kassenbücher⁶³, (7) Hilfs- und Nebenbücher⁶⁴, (8) Gesellschafterbücher⁶⁵ und (9) Geheimbücher. Ferner sind neben Adressbüchern — z.B. Kunden Register mit Angabe von Name, Wohnort und Folio⁶⁶ — und Briefkopierbüchern

⁶²Lagerbestandsbücher bis 1924, Lagerausgangsbücher bis 1940

⁶³Hauptkasse bis 1907, Ladenkasse bis 1928, Nebenkasse bis 1940, Hilfsbuch seit 1935, Kassa-Journal 1924–1932.

⁶⁴Wechselkontobücher bis 1914, Francaturenjournal und Frachtbücher bis 1914, Portobücher bis 1920, Calculationbuch (ein Buch von 1895–1909, vgl. RWWA 33-027-5), Postzahlungseingänge 1895 bis 1910, Wechselkopierbuch 1906 bis nach 1940, Scheckbuch und Wechsel-Ausgangs-Buch 1910 bis nach 1940, Giro- und Postscheck-Hilfsbücher 1922–1934.

⁶⁵RWWA 33-02-46: Journal der Geschäftsbeteiligten, 1877–1903. Hier wurden Zinsen, Tantiemen und Gewinn-Anteile der Gesellschafter verbucht, Per Gesellschafter an Capital-Conto und umgekehrt. RWWA 33-02-48: Cassa-Conto der Geschäftsbeteiligten Lit. A., Januar 1877–Februar 1898. Hier wurde gebucht An Capital-Conto-Corrent bzw. Baar (seit 1894) per die einzelnen Gesellschafter. RWWA 33-02-47: Conti der Geschäftsbeteiligten Lit. A (seit 1877). Hier wurde gebucht An Cassa-Conto (monatlich), Per Capital-Conto (Dezember) und für einzelne Gesellschafter An Conto-Corrent, An Saldo-Vortrag, Per Saldo-Vortrag, Per Zinsen, Per Gewinn-Antheil. RWWA 33-031-7: Kassa-Konto der Teilhaber, 1913-1928. Darin wurden geführt Reisekasse, auch Vertreter, Verwaltungskonten für die einzelnen Häuser, Conto separato (Heimann, Fritz, Nüsslin, Elise, Otto von Mumm, Peiffer, Maria, Heimann, J.M., v. Mumm, A., v. Bock, Franz-Karl, Heimann, Dr. Karl), verschiedene Aval und Tratten Konten, Rückstellungs-Konto für ausscheidende Teilhaber und Abfindungs-Konto, die Hans Peiffer und Dr. Fritz Föhrenbach betrafen, Handel-Maatschappy „Farina gegenüber“ Amsterdam, Konto separato (Anteil RM 17.000).

⁶⁶Vgl. z.B. RWWA 33-034-50: Kundenregister, RWWA 33-034-41: Adressbuch A–LO, RWWA 33-034-39: Adressbuch M–Z.

3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

noch Notizbücher, Vertreter-Kostenbücher, Umsatzsteuerbücher (seit 1924) zu erwähnen.

In den großen und schweren Hauptbüchern gab es Konten für die einzelnen Abnehmer (z.B. A. Wertheim, Berlin), im Soll wurden die verkauften Mengen mit Datum, Menge in Dutzend und Betrag angegeben und im Haben Spesen, Scheck, Skonto, Rimesse, Tratte, Umsatzprämie, Bar u.ä.⁶⁷ Damit man sich in den Hauptbücher schneller zurechtfindet, gab es Register, die Namen, Ort und Nummer des Folio für die jeweilige Geschäftsverbindung im Hauptbuch enthielten.⁶⁸ 1924 wurde wohl ein Karten-Verfahren eingeführt, da seitdem keine Hauptbücher vorhanden sind und im Hauptbuch Ltr. O häufig der Eintrag ‚Übertrag auf Karte‘ für 1924 zu finden ist.

Bei den Journal genannten Büchern ist heute nicht vollständig nachzuvollziehen, wofür welches Journal genau gebraucht wurde. Es gab Journale, in denen einzelne Buchungen notiert waren, andere enthielten Sammelbuchungen. In einem Journal findet sich beispielsweise folgender Buchungssatz:⁶⁹

274	Sept. 20	Gräfin Melanie v. Nesselrode, Paris		
		empfang lt. Karte v. 21/9		
	1 1/2	Dtz. 1/1 Kz. fl. Porto	,80	24,-

In einem anderen Journal gab es für jeden Monat eine tabellarische Übersicht, die die Spalten Conto-Corrent-Folio, Tag, Erläuterung, Conto-Corrent-Conto, General-Debitoren-Conto, Cassa-Conto, Wechsel-Conto, Waren-Conto, Immobilien, Verwaltungs-Conto, Interessen-Conto, Reisekassen-Conto, Unkosten-Conto, Reklame-Conto und Diverse Conti enthielt und ferner mit einer Recapitulation⁷⁰ der Konten abgeschlossen wurde.⁷¹ Hier handelt es sich also um Sammelbuchungen.

Aus Einträgen eines Journals von 1934 ist zu entnehmen, dass Buchungsmaschinen eingesetzt wurden, deren Posten in dieses Journal übertragen wurden, dass für das Waren-Konto Sammelkarten eingesetzt wurden und dass es ein Betriebs-Kosten-Konto in einem Hilfsjournal gab.⁷²

Im Warenjournal wurden alle Geschäftsvorgänge bezüglich der Herstellung der Waren aufgeführt.⁷³ Im Dezember 1925 findet sich z.B. der Buchungssatz Per Waren-Konto an Folgende

⁶⁷Vgl. RWWA 33-01-30: Hauptbuch Ltr. N Band I (1912–1915). Band II mit ausländischen Kunden RWWA 33-01-31, Band III mit deutschen Kunden RWWA 33-01-32 (1916–1923); RWWA 33-01-33: Hauptbuch Ltr. O Band I (1921–1924), RWWA 33-01-35: Hauptbuch Ltr. O Band III.

⁶⁸Vgl. bsw. RWWA 33-034-46: Register zum Hauptbuch Ltr. N Band I, II u. III.

⁶⁹RWWA 33-02-42: Journal, Januar 1888–September 1898.

⁷⁰Diese umfasste Conto-Corrent-Conto, General-Debitoren-Conto, Cassa-Conto, Wechsel-Conto, Waren-Conto, Immobilien-Verwaltungs-Conto, Reisekassen-Conto, Unkosten-Conto, Reklame-Conto, Capital-Conto, Ausfuhrsteuer-Conto, Contanti-Conto, Salär-Conto, Prozess-Conto, Geschäftsführer-Conto.

⁷¹Bis 1940. Vgl. RWWA 33-02-29: Journal C, 1911–1914.

⁷²Vgl. RWWA 33-02-39: Journal 1934.

⁷³Bis 1928. Vgl. RWWA 33-02-52: Waren-Journal 1925–1927.

3.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

3	Cavallier Frères, Grasse für Rechnung vom 28/11.25 189 kg Essenzen ffrcs 29.960,- zu 16,06	4811,58
...		
4	DuMont Schauberg, Köln für Rechnung vom 17/11.25 10.560 Geschenkkarton Überzüge in 2 Grössen	316,-

Buchungen an Kreditoren wurden zum Monatsende vorgenommen.

Im Reklamejournal wurden die Geschäftsvorfälle bezüglich Reklame festgehalten.⁷⁴

Juli 1913		
Per Reclame Conto		
3	an Stollenwerk & Spier, Köln-Bayenthal für Faktura vom 30. pti 1000 flache Cartonplakate, deutsch á 10 1/4 ./ 1 % Sconto & Porto	M 102,50 M 1,15 M 101,35
8	an Stollenwerk & Spier, Köln-Bayenthal für Faktura vom 3. c. 1250 flache Cartonplakate deutsch 16 1/2 x 21 cm á 10 1/4 ./ 1 % Sconto & Porto	M 102,50 M 128,13 M 1,38 M 126,75
...		

Auch hier wurden Buchungen an Kreditoren zum Monatsende vorgenommen.

Bestellungen wurden in die Bestellbücher — nach Inland und Ausland getrennt — eingetragen.⁷⁵ Verkäufe entweder in den Verkaufsbüchern oder den Versandbüchern. Auch hier wurde teilweise eine Aufteilung nach Inland und Ausland vorgenommen. Für jeden Monat waren die Verkäufe an einzelne Kunden aufgelistet: ‚Juli 1913 per General-Debitoren-Conto an Waren-Conto für folgende Debitoren‘ ... Hier schlossen nun die Angaben des Kunden mit Ort, bestellter Menge und Betrag in Verkaufswährung, Abzüge wie Skonto etc., Addition von Fracht u.ä., Gesamtbetrag in Verkaufswährung und in Mark an.⁷⁶ Für den Laden gab es jeweils eigene Ladenbestell-, Ladenverkaufs- und Ladenversandbücher.⁷⁷

In den Vertreter-Kostenbüchern waren die Verkäufe der Vertreter mit Angabe von Monat, Tag, Käufer, Menge, Betrag, Betrag abzgl. Skonto/Rabatt sowie die erhaltene Provisionen angegeben.⁷⁸

Im Geheim-Hauptbuch wurde das Gewinn- und Verlustkonto und seine Unterkonten geführt. Aus diesen Geheimbüchern ist die Gewinn- und Verlustrechnung

⁷⁴1912 bis 1928. Vgl. RWWA 33-02-49: Reklame-Journal 1912–1928.

⁷⁵Vgl. RWWA 33-04-52.

⁷⁶Vgl. RWWA 33-011-39: Verkaufsbuch Ltr. O, Juli 1913 bis Dezember 1914. Ferner RWWA 33-010-42: Versandbuch, Inland, Dezember 1912– Mai 1913. RWWA 33-010-61: Versandbuch, Ausland, Mai 1913 (Juni 1913 angefangen).

⁷⁷Vgl. RWWA 33-05-25: Laden-Bestellbuch 1912-1914. Hier sind handschriftlich Adressen und Bestellung aufgenommen, teilweise Briefe oder Postkarten hineingeklebt, teilweise Visitenkarten, darauf ist dann Bestellung eingetragen, durchgestrichen wenn erledigt. RWWA 33-07-12: Ladenversandt D, August 1908–Dezember 1913.

⁷⁸Vgl. RWWA 33-022-1: Vertreter-Kostenbuch, Ausland 1920-1925. Ferner RWWA 33-022-2: Vertreter-Kostenbuch, Inland 1920-1925

3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

entnommen, die in Anhang A.1.2 für wiedergegeben ist.⁷⁹ Buchungen wurden jeweils zum Monatsende vorgenommen.

Statistiken

Die Aufzeichnungen in den Geschäftsbüchern wurden ergänzt durch Verkaufstatistiken. Diese statistische Aufstellungen beinhalteten die verkauften Mengen und wo sie verkauft wurden, wie in Tabelle 3.3. Bis 1899 wurde in diesem Buch

Tabelle 3.3.: Farina: Verteilung der verkauften Dutzend Kölnisch Wasser auf die verschiedenen Länder, 1889–1898

	1889	1890	1891	1892	1893	1894	1895	1896	1897	1898
Deutschland	32.992	36.470	35.854	38.653	38.247	38.104	41.772	44.026	45.057	47.113
Österreich	1.352	1.539	2.010	1.843	1.599	2.046	1.850	1.905	1.699	1.839
England	41.165	41.063	43.683	42.526	41.491	37.401	39.439	37.879	36.613	39.815
Frankreich	1.917	1.977	1.911	2.857	1.038	1.472	1.796	1.841	2.042	2.041
Belgien	764	1.193	912	1.054	808	1.000	914	679	880	727
Holland	862	1.176	1.009	1.090	1.121	801	855	738	1.017	820
Schweiz	550	1.142	1.881	1.036	562	714	881	869	897	1.197
Russland	985	1.501	2.267	400	691	1.195	1.352	1.633	1.158	1.629
Dänemark	425	426	440	449	396	518	503	497	515	541
Norwegen	64	24	23	28	46	41	71	24	50	43
Schweden	40	76	44	62	27	39	157	164	107	106
America	2.413	2.325	1.852	2.506	2.113	1.829	2.338	1.583	2.891	1.338
Italien	698	594	907	759	675	637	730	688	682	1.023
Spanien	70	93	94	66	40	74	72	62	51	38
Portugal	74	43	77		93		22		22	12
Export	6.681	5.959	5.938	5.555	5.368	5.490	6.720	5.772	5.651	5.745
Verkauf Laden	8.093	8.415	7.925	7.899	7.787	8.265	8.780	4.614	4.491	4.637
Summe	99.142	104.013	106.820	106.779	102.101	99.623	107.800	102.955	103.820	108.662

Österreich steht hier für Österreich-Ungarn. Quelle der Daten: RWWA 33-033-2/1.

auch eine Aufteilung nach ‚en gros‘ und ‚en detail‘ Verkäufen in Mark vorgenommen. Ferner gab es eine Aufstellung über den Essenzen-Verbrauch in Menge und Betrag.⁸⁰

Statistiken über Exporte von Köln ins Ausland sind ab dem Jahr 1928 überliefert.⁸¹ Für die Produkte Kölnisch Wasser, Kölnisch Juchten, Kölnisch Lavendel, Kölnisch Wasser Seife, Rote Farina-Marke Seife, Kölnisch Juchten Seife und Nebenartikel wurden hier jeweils Quartals-, Halbjahres- und Jahreszahlen zusammengestellt. Aufstellungen über Gesamtumsatz an Kölnisch Wasser in Normaldutzend im Ausland (ab 1934 dort auch eine Spalte zu Kölnisch Juchten) wurden jeweils im März oder April des folgenden Jahres unter Einbeziehung der zwei vorhergehenden Jahre (also insgesamt drei Jahre) erstellt. Eine erste Aufstellung entstand im März 1930 (einschließlich der Jahre 1928 und 1929, s. Anhang A.1.3). Auch für Seife gab es solche Aufstellungen. Ferner gab es monatliche Aufstellungen über die Kölnisch Wasser Verkäufe an Grossisten und Detaillisten in den einzelnen Bezirken in Deutschland.⁸² Daneben sind einzel-

⁷⁹Vgl. RWWA 33-023-6 bis 9. Bis 1905 wurden hier auch noch Konten für Banken, Vertreter, Zulieferer, Gesellschafter und Reisende geführt.

⁸⁰Vgl. RWWA 33-033-2/1 für 1840–1889.

⁸¹RWWA 33-582-1: Statistik Ausland Allgemeines 1928–1942.

⁸²Vgl. RWWA 33-583-8: Aufstellungen Deutschland u. Ausland 1931–1939, RWWA 33-583-9: Aufstellungen für Herrn von Bock (Deutschland u. Ausland) 1928–1941.

3.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

ne Auswertungen, wie z.B. ein Diagramm über die Verkäufe der Vertreter in Holland, erstellt worden.⁸³

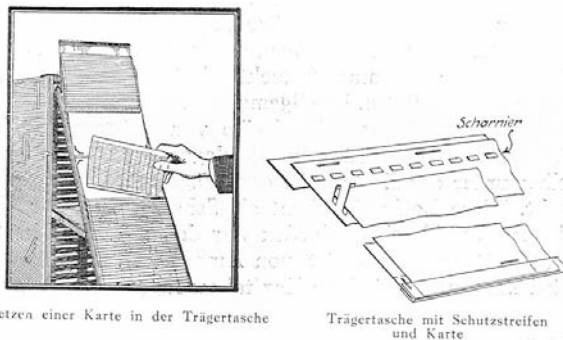
Seit 1930 wurden diese Verkaufsstatistiken ergänzt durch eine ausführlichere Verkaufs- und Verkaufskostenkontrolle.⁸⁴ Mit Hilfe des Systems Kardex sollte die Beobachtung der einzelnen Kunden und der Verkäufe in die einzelnen Orte erleichtert werden.⁸⁵ Es wurden im wesentlichen vier Kartentypen geführt:

1. Ein Kundenspiegel zeigte die Nationalität des Kunden, die Besuche beim Kunden, die Umsätze des Kunden in Kölnisch Wasser in Normaldutzend und die mit dem Kunden getroffenen Vereinbarungen über einen Abschluss.
2. Eine Kunden-Bearbeitungskarte mit Angaben über Zeit und Art der Besuche, gekaufte Artikel, Nettofakturenbeträge für alle gekauften Artikel, Zugehörigkeit eines Kunden zu einer Abnehmergruppe, Gerichtsverfahren, Nicht-Belieferung, Zeitpunkt des letzten Besuches, Zeitpunkt des letzten Kaufs und Zeitpunkt der Mahnung des Vertreters.
3. Eine Ortskarte mit Markt-Analyse, Industriezweigen, die für die Belieferung in Betracht kommenden Geschäfte, Besonderheiten des Orts, Kundenzahl, den oder die Vertreter, welche diesen Ort bearbeiten, Art und Zahl der Besuche, Entwicklung des Absatzes, Zeitpunkt des letzten Besuchs, Zeitpunkt der Mahnung des Vertreters.

⁸³RWWA 33-602-15: Statistik Holland Vertreter Diagramm: (1) Millimeterpapier-Plakat, X-Achse: Monate Mai 1928 bis Februar 1932, Y-Achse: Dutzend, Linien für jeden der 14 aufgeführten Vertreter; (2) Millimeterpapier-Plakat, X-Achse: Monate Mai 1928 bis Februar 1932, Y-Achse: Dutzend, Säulen für Gesamtabsatz.

⁸⁴Vgl. RWWA 33-583-7: Statistik Allgemeines 1930-1936.

⁸⁵Vgl. RWWA 33-583-7: Verkaufskontrolle und Ortsstatistik. Das US-amerikanische Kardex-System wurde als erstes Flachkartensystem in Europa eingeführt.



Einsetzen einer Karte in der Trägertasche

Trägertasche mit Schutzstreifen und Karte

„Auf feste schmale Kartonstreifen sind am oberen Rand Kartentaschen angeheftet, sie selbst wieder Schlitze zum Aufnehmen der eigentlichen Karteikarten haben. Streifen und geschlitzte Taschen zusammen sind unlösbar miteinander verbunden und bilden den Kartenträger. Die Kartenträger werden hintereinander gestaffelt, indem sie zwischen Tasche und Streifen des vorhergehenden Trägers eingeschoben werden. Die Streifen selbst laufen seitwärts in Halterillen des Kartenrahmens. In die Schlitze der Kartentaschen können verschiedene große Karten eingesteckt werden. Am unteren Ende werden sie durch einen Zelluloidstreifen gehalten, am oberen durch die Schlitze. Der Zelluloidstreifen ist von jeder Karte auf 6mm Breite sichtbar. Er dient einmal zur Aufnahmen von farbigen Merkern, dann auch zum Schutz der Kartenkante gegen Abgreifen.“ [PORSTMANN \(1928, S. 225–226\)](#).

3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

4. Eine Orts-Umsatzkarte mit monatlichen Vermerken zu Umsätzen in den einzelnen Artikel-Gruppen in Normaldutzend, Gesamtumsatz in Reichsmark (Nettobetrag), für Reklame in dem Ort aufgewendete Mittel in Reichsmark und das prozentuale Verhältnis zwischen Umsatz und Reklameausgaben.

Die Karten mussten fortlaufend aktualisiert werden bzw. monatliche Eintragungen mussten bis spätestens zum 15. des laufenden Monats vorgenommen werden.⁸⁶

Ferner sollten zur Vertreter- und Verkaufskosten-Kontrolle Karten geführt werden, die Auskunft über die Gesamtleistung eines Vertreters in einem bestimmten Zeitraum und über die beim Absatz aufgewandten Mittel an Rabatten, Reklameausgaben und Provisionen gaben.⁸⁷

Im Laufe der 1930er Jahre wurde dieses Verfahren angepasst. Einige Positionen waren zum Teil nicht ausgefüllt worden. Aus einer Aktennotiz geht hervor, dass weit weniger als die vorgesehenen Positionen erfasst wurden: Statt 140 Positionen konnten bis Ende 1935 nur 59 erfasst werden.⁸⁸ Auch scheint Mitte der 1930er Jahre eine Dreiteilung der wesentlichen Unterlagen in verschiedene Umsatzstatistiken, Kundenkardex und Ortskardex vorgenommen worden zu sein.⁸⁹ Für alle Orte innerhalb Deutschlands mussten ab 1. Januar 1936 monatliche Umsatzzahlen zusammengestellt werden, das hieß für Farina für ca. 2.800 Orte Zahlen zusammenstellen zu müssen. Um dies erreichen zu können, wurden die Tätigkeiten etwas anderes aufgeteilt, ansonsten waren allerdings keine Änderungen notwendig. Was den Kundenkardex betraf, waren bis Juli 1935 acht Bezirke erfasst, bis November 1935 zehn. Am 15. November 1935 waren im Kundenkardex insgesamt erfasst: 13.128 Kunden in 1.554 Orten sowie 446 Geschäftsleute, die zwar eine Mappennummer hatte, aber nicht mehr bezogen (aus Kardex aus Raumersparnis herausgenommen und karthotekartig zusammengestellt). Weitere Bezirke sollten sukzessive folgen. Der Ortskardex wurde zur 1) Reise-Besuchskontrolle, 2) Umsatzerfassung je Ort und 3) Kontrolle der Umsatzbewegungen eingesetzt. Bis 15. November 1935 wurden etwa 2.000 Orte erfasst, das Ortsverzeichnis listete aber rund 2.800 Orten in Deutschland auf, an die geliefert wurde, wobei noch 800 Orte zu erfassen waren. Bis zum Herbst 1936 sollten die alle Eintragungen seit dem Jahr 1932 vorhanden sein.⁹⁰

Kalkulation

Wie die Kalkulation erfolgte, ist bisher nicht nachvollziehbar. Da das Rezept für Kölnisch Wasser geheim war und ist, sind die Kalkulationen der letzten drei Jahrhunderte, die Aufschluss über die einzelnen Ingredienzen und sonstigen Kostenpunkte geben, nicht zugänglich. Einen groben Hinweis bietet lediglich die Rechnung — heute würde man von einem ‚Business Plan‘ sprechen —, die zur Eröffnung der Wiener Gesellschaft 1922 führte (s. Anhang [A.1.1](#)).

⁸⁶ Vgl. RWWA 33-583-7: Verkaufskontrolle und Ortsstatistik.

⁸⁷ Vgl. RWWA 33-583-7: Vertreter- und Verkaufskosten-Kontrolle. 12. Juli 1930.

⁸⁸ Vgl. RWWA 33-583-7: Aktennotiz betr. Kardex vom 2. Dezember 1935.

⁸⁹ Vgl. RWWA 33-583-7: Aktennotiz betr. Statistik vom 14. November 1936.

⁹⁰ RWWA 33-583-7: Aktennotiz betr. Statistik vom 14. November 1936.

3.2.3. Berichte, Bilanzen und Besprechungen

Reiseberichte der Vertreter an die Geschäftsleitung

Vertreter hatten Mitte der 1920er Jahre — das Jahr der Einführung war bisher nicht zu rekonstruieren — neben den oben erwähnten statistischen Auswertungen Reiseberichtsformulare auszufüllen und der Geschäftsführung einzureichen. Wie diese aussahen, ist nicht mehr nachvollziehbar. Die Reiseberichtformulare sollten jedoch nicht zu Bemerkungen über Lieferungen u.ä. genutzt werden. Ferner sollten sich Bemerkungen nur auf allgemeine Sachen beziehen. Franz-Karl von Bock mahnte 1926 die mangelhafte Berichterstattung durch die Reiseberichte und forderte die ordnungsmäßige und pünktliche Lieferung der Berichte.⁹¹ Diese Reiseberichte der Vertreter waren gemeinsam mit statistischen Aufstellungen über die Erfolge der Vertreter, die von Farina als Tabellen oder Diagramme erstellt wurden, die Basis für die Diskussionen zwischen den Vertretern der Bezirke im Deutschen Reich und der Geschäftsleitung in den Vertreterversammlungen. Auf der Tagesordnung standen die Berichte der Vertreter über ihre Bezirke — insbesondere Umsatz, Reklame und der Konkurrenzsituation —, Konditionen, Artikelfragen, Reklame, Rechtsfragen und Verschiedenes. Wie lange die Vertreterversammlungen und die Reiseberichte der Vertreter Bestand hatten, ist nicht mehr nachvollziehbar.

Berichte für die Geschäftsleitung

Sogenannte Berichte für die Geschäftsleitung sind ab 1927 überliefert.⁹² Diese Berichte wurden jeweils für einen Monat, für ein Vierteljahr, für ein Halbjahr und für ein Geschäftsjahr erstellt. Sie umfassten — jeweils für Ausland, Laden und die einzelnen deutschen Bezirke — den Umsatz in Normaldutzend bzw. Dutzend der einzelnen Fabrikate, die Anzahl der Kunden getrennt nach Grossisten, Detaillisten und Genossenschaften, die Reklame getrennt nach Anzahl der Orte, der Abnehmer und des Materials, Lieferung von Kölnisch Wasser getrennt nach Lieferung ab Köln und Lieferung ab Läger und die Anzahl der Besuche getrennt nach Orten, Kunden und Nichtkunden;⁹³ hinzu kamen die Anzahl der männlichen und weiblichen Arbeiter und die Fabrikation von Kölnisch Wasser in Normaldutzend. Tabelle 3.4 gibt für den Monat Januar 1927 den Inhalt eines solchen Berichts wieder. Auch die neuen Produkte wie Eau Glacial, Cold-Creme, Tages-Creme und Shampoo, Badepuder und Streupuder und Kölnisch Juchten und Kölnisch Lavendel wurden später in diese Berichte mit aufgenommen. Die Aufteilung in Bezirke wuchs auf XVII und Saar 1932. Der Bericht für das Geschäftsjahr 1931 war mit 4. März 1932 datiert.

⁹¹Vgl. RWVA 33-583-7: An die Herren Vertreter! Dr. Sch./B. vom 18. August 1930, RWVA 33-578-6: Protokoll der Vertreterversammlung vom 7. Februar 1926, RWVA 33-578-6: Protokoll der Vertreterversammlung vom 16. September 1926.

⁹²Vgl. RWVA 33-583-6: Berichte für die Geschäftsleitung 1927–1929, RWVA 33-583-3: Berichte für die Geschäftsleitung 1930–1937, RWVA 33-583-5: Berichte für die Geschäftsleitung 1938–42

⁹³Zu der Anzahl der Besuche fehlten zumeist Angaben.

3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

Tabelle 3.4.: Farina: Beispiel eines Berichts für die Geschäftsleitung, Januar 1927

Artikel	Ausland	Lad.	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	zusammen
K.W. Gross	-	91,000	1.631,208	1.132,812	1.307,333	1.527,083	738,646	526,250	541,875	7.496,207	
Det.	58,500	31,062	403,290	368,916	439,792	506,807	215,590	152,576	163,250	2.281,583	
Gen.	-	28,041	241,083	380,000	179,250	166,250	206,375	17,250	131,125	1.349,374	
zus.	58,500	150,103	2.275,581	1.881,728	1.926,375	2.200,140	1.160,611	696,376	836,250	11.127,164	
K.W.S.	10,000	-	31,000	5,500	8,000	13,250	14,000	4,000	8,000	83,750	
geg. S.	-	-	262,750	142,250	188,250	253,500	130,500	26,000	73,000	1.091,250	
Nickeld.	-	-	-	-	0,500	2,000	0,250	0,500	1,000	4,250	
Mini S.	-	-	14,000	-	9,000	11,000	4,000	-	3,000	41,000	
Neben. RM.	-	-	255,750	-	28,050	3,750	4,900	-	6,800	299,250	
Arbeiter	mml. 36	wbl. 27	jdl. -	zus. 101	fabr. ND. 12.996,297	-	-	-	-	-	-
Kunden	Gross. Det. Gen. zus.	22 284 6 312	333 3.261 45 3.639	210 1.394 21 1.625	141 1.688 22 1.851	280 2.844 45 3.169	87 1.011 13 1.111	76 592 12 680	67 631 12 710	1.216 11.705 176 13.097	
Reklame	Orte Abnehmer Material	38 279 526	490 3.829 6.871	17 1.583 2.831	319 3.472 5.900	303 2.924 6.127	179 1.365 2.327	141 1.100 2.241	172 1.424 2.640	1.659 15.976 29.463	
Lieferung K.W.	ab Köln ab Lager	61 39	36 64	- 100	85 15	94 6	43 57	15 85	48 52	50 50	
Besuche	Orte Kunden Nichtk.	-	nicht festgestellt	-	-	-	-	-	-	-	-

Quelle: RWVA 33-583-6: Berichte für die Geschäftsleitung 1927-1929. Gross = Grossisten, Det. = Detaillisten, Gen. = Genossenschaften, I-VIII = Bezirke, ND = Normaldutzend, K.W.=Kölnisch Wasser, K.W.S = Kölnisch Wasser Seife, geg. S. = gegenüber Seife, Nickeld. = Nickeldöschen.

Bilanzen und Geschäftsberichte für die Gesellschafter

Bilanzen für die Kölner Gesellschaft wurden monatlich und jährlich erstellt. Die Gesellschafter erhielten daneben in den Jahren 1924 und 1929–1940 jährliche Geschäftsberichte in Textform, für die Jahre 1925 und 1931 sind Halbjahresberichte und für 1925–1930 auch Quartalsberichte in Textform vorhanden. Letztere wurden 1930 wieder mit der Begründung abgeschafft, dass befürchtet wurde, „dass diese vertraulichen Mitteilungen leicht zu Unzuträglichkeiten und missverständlichen Auffassungen führen könnten, sobald sie über den engeren Kreis der Teilhaber hinaus dringen.“⁹⁴

Berichte der Wiener Gesellschaft

Bilanzen waren für die Kölner Geschäftsführung das wesentlichste Mittel der Kontrolle über die Wiener Gesellschaft. Das Wiener Geschäft lieferte zunächst nur jährliche Bilanzen und Geschäftsberichte.⁹⁵ Der Bilanz zum 31. Dezember 1929 war zudem ein Unkostenzergliederung und Vergleich der Jahre 1927–1929 beigelegt.⁹⁶ Der Revisionsbericht durch die Österreichische Treuhand-Gesellschaft vom Juni 1931, den Farina gegenüber Köln in Auftrag gegeben hatte, bescheinigte der Wiener Gesellschaft:

„Der durch die bisherigen Überprüfungen erwiesenen materiellen Korrektheit der Buchungen entspricht auch deren äusserliche Führungsart, die aussergewöhnlich sorgfältig und sauber ist. Es wurde offensichtlich nicht nur vonseiten des Rechnungsführers, sondern auch seitens der Geschäftsführung alles daran gesetzt, eine ganz moderne und vollständige Buchhaltung zu führen; dennoch mussten wir in organisatorischer Hinsicht verschiedene wichtige Verbesserungen anregen, welche die Vermeidung gewisser überflüssiger Arbeiten, eine deutlichere Führung der Waren- bzw. Fabrikationskonten u.a. betreffen; diese Vorschläge sollten u.a. dazu führen, ohne besondere Arbeit allmonatlich laufend eine genaue und vollständige Vermögens- und Erfolgsbilanz aufstellen zu können.“⁹⁷

Nach der Sanierung durch Köln sollten monatliche Berichte geleistet werden. Der Monatsbericht für Juni 1932 z.B. war Mitte Juli fertiggestellt worden. Er

⁹⁴RWWA 33-351-7: Geschäftsbericht über die Zeit vom 1. Januar 1930 bis 30. September 1930.

⁹⁵Vgl. RWWA 33-568-1.

⁹⁶Aufgeführt waren hier Gehalte, Taxamt, Körperschaftsteuer, Fürsorgeabgabe, Sozialversicherung, Abzugsteuer, Bankspesen, Advokat & Gericht, Miete, Bürobedarf, Locofahrten, Beheizung, Beleuchtung, Porti & Telegramm, Reisen, Instandhaltung d. Mietobjektes, Kleine Anschaffungen, Telephon, Schadensversicherung, Feuermauer, Muster, Spenden, Reinigung, Diskontspesen, Stempel & Gebühren, Reparaturen, Diverses; Entwürfe, Klischierungen, Tageszeitungen & Zeitschriften, Schaufensterreklame, Lichtreklame, Geschenkreklame, Gelegenheitspropaganda, Plakatierungen. Vgl. RWWA 33-568-1.

⁹⁷RWWA 33-559-9: Revisionsbericht betreffend die Bilanzen der Firma Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz, Ges.m.b.H. Wien, Österreichische Treuhand-Gesellschaft, 19. Juni 1931.

3. Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz

enthielt:⁹⁸ (1) den Ertrag des Monats unter Angabe der durchschnittlichen Materialkosten, Generalregie und durchschnittliches Inkasso und Kosten für Propaganda,⁹⁹ (2) eine Monatsbilanz,¹⁰⁰ (3) Angaben zu den finanziellen Verhältnissen,¹⁰¹ und (4) und statistische Angaben und Bemerkungen zum Absatz.¹⁰²

3.3. Zusammenfassung

Das Rechnungswesen weist über den betrachteten Zeitraum eine bemerkenswerte Konstanz auf. Die auffälligste Veränderung war aus technischer Sicht die Einführung des Kartenverfahrens bei der Buchung seit 1924 und der Einsatz von Buchungsmaschinen.

Das bedeutendste Produkt war Kölnisch Wasser. Dort waren auch keine Verbesserungen im Produktionsprozess zu erwarten und an der Zusammensetzung wollte man nichts ändern. Ferner war die Rezeptur geheim. Aus dem ‚Business Plan‘ für die Wiener Gesellschaft wird deutlich, wie einfach die Kalkulation war (s. Anhang A.1.1). Damit waren Fragen der Produktionskosten weniger relevant. Überraschend ist hingegen, dass nach der Einführung zusätzlicher Produkte wie Seife keine Aufteilung bzw. Zuordnung der Unkosten auf die einzelnen Produkte stattfand. Es ist also nicht nachvollziehbar, wie viel Gewinn diese Produkte tatsächlich brachten und ob sich deren Einführung tatsächlich lohnte.

Die Konzentration der Unternehmensführung lag auf der Erweiterung der Absatzgebiete. Das war vor allem nach dem Ersten Weltkrieg wichtig geworden, denn zum einen waren die Verbindungen zu den ausländischen Märkten gekappt worden, zum anderen war Farina durch alte und neue Konkurrenz bedroht. Deshalb war für die Unternehmensleitung wichtig, einen Überblick über die Verkaufstätigkeit ihrer Vertreter im In- und Ausland zu haben. Somit lag der Schwerpunkt der Berichterstattung auf Verkaufsstatistiken bzw. Statistiken über den Umsatz nach Ländern und Bezirken in Normaldutzend oder Dutzend. Die Umsatzaufstellungen erfuhren Erweiterungen durch die Aufnahme neuer Produkte und durch die Ausweitung der Vertreterbezirke in Deutschland. Durch die Einführung des Orts- und Kundenkardex seit 1930 suchte man einen systematischen Überblick über Umsätze und Umsatzpotentiale zu schaffen.

Gewinne wurden in der Kölner Gesellschaft monatlich und jährlich durch den Abschluss des Gewinn- und Verlustkontos betrachtet. Es gab keine Aufgliederung der Gewinne nach einzelnen Produkten. Da auch Umsätze nur in Mengen

⁹⁸Vgl. RWWA 33-568-2: Monatsbericht für den Monat Juni 1932. Ferner RWWA 33-568-3, RWWA 33-568-4, RWWA 33-569-3. Für die Monate Januar–März 1932 gab es einen Quartalsbericht anstelle von einzelnen Monatsberichten mit gleicher Gliederung, der Anfang Mai fertiggestellt war. Damit gab es eine Monatsbilanz auch nur per 31. März 1932. Vgl. RWWA 33-568-3: Quartalsbericht für die Monate Jänner, Februar u. März 1932.

⁹⁹Daraus ergab sich im Juni 1932 ein Substanzverlust von S 3.339,25 und seit Jahresbeginn S 17.528,52. Der Substanzverlust wurde mit der Vorkalkulation verglichen und der Unterschied erklärt.

¹⁰⁰Ausweis des Verlustsaldo von S 17.916,13 mit Vergleich zum Vorjahr (S 29.402,37), Bilanz war dem Bericht beigelegt.

¹⁰¹Nur kurzer Kommentar (hier: „Nichts besonderes zu bemerken. Unsere Schwierigkeiten mit der Fa. Harald Schött, Stockholm sind ja bekannt.“)

¹⁰²Dreieinhalbseitige Ausführungen über Absatz in der Provinz und in Wien.

3.3. Zusammenfassung

aus den statistischen Aufstellungen zu entnehmen waren, spielten Verhältnisse wie Umsatzrenditen weder insgesamt, noch bezogen auf die einzelnen Produkte eine Rolle.

Große Probleme bereitete vor allem die Wiener Gesellschaft, die eine selbständige Gesellschaft mit beschränkter Haftung war und an der Farina die Mehrheit hielt. Durch Monatsbilanzen und Monatsberichte über Erträge, Kosten, finanzielle Verhältnisse und Absatz wollte man sich schneller ein Bild von der Lage machen können. Das änderte allerdings nicht an der Tatsache, dass die Wiener Gesellschaft nur Verluste erzielte.

3. *Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz*

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

4.1. Überblick über die Geschäftsentwicklung, die Ziele und den Informationsbedarf

4.1.1. Geschäftsentwicklung

Die Familie Scheidt ist bis auf das Ende des 16. Jahrhunderts zurückzuverfolgen; sie stammte von Gut Brinken in der Hundschaft Diepensiepen, südlich von Mettmann.¹ Zum Ende des 17. Jahrhunderts wandten sich die Ahnen der Tuchmacherei zu, allen voran Gottfried Scheidt, der 1659 geboren wurde. 1681 erwarb Gottfried Scheidt einige Gebäude und Gehöfte inmitten Kettwigs. Sein Sohn Albert Wilhelm Scheidt gründete 1720 eine Firma gleichen Namens. Seine beiden anderen Söhne (Johannes Gottfried und Albert Wilhelm Scheidt) führten das väterliche Geschäft weiter und nannten es 1760 in Gebrüder Scheidt um. Eine Zweigstelle des Unternehmens wurde in der Folgezeit in Duisburg errichtet, das zum Herzogtum Kleve und damit zu Preussen gehörte. Sinn dieser Zweigstelle war wohl, den Tuchversand nach Preussen zu erleichtern, denn Friedrich der Große hatte der Firma nicht gestattet, ihre Ware frei einzuführen. Das Duisburger Geschäft wurde mit dem Tod von Albert Wilhelm im Jahre 1787 wieder aufgegeben. 1789 übernahm der Sohn Gottfried Wilhelm Scheidt das Unternehmen und nahm seinen Vetter Johann Wilhelm Scheidt als Teilhaber auf. Sie gründeten 1790 auch in Bochum eine Wollspinnerei und Tuchfabrik, die 1798 ca. 30 Personen beschäftigte, die aber um 1806 wieder aufgelöst wurde. 1821 trennten sich die Vettern, und Johann Wilhelm Scheidt gründete die gleichnamige Firma in Kettwig. Die erste Spinnmaschine war 1801 durch eine Mühle am Ruhrkanal betrieben worden. 1837 wurde Julius Erhard Scheidt (1813–1874) gleichberechtigter Teilhaber und übernahm 1844 die Gesamtleitung der Fabrik. 1837 entstand das erste an der Ruhr gelegene Fabrikgebäude mit Dampfkraft. 1852 wurde die Gasbeleuchtung in den Fabrikräumen eingerichtet. 1868 wurde die Zanellafabrikation — das atlasbindiges Gewebe aus baumwollener Kette mit feinem deutschen Kammgarneinschlag beherrschte langezeit den Markt für Futterstoff für Herrenkleidung und Uniformen — aufgenommen; die Zanellaweberei musste bereits 1872 vergrößert werden. 1871 wurde Kettwig an das Eisenbahnnetz angeschlossen, was auch den Tuchversand belebte. 1854 wurde ein Tuchlager in New York errichtet. Julius Erhard Scheidts ältester Sohn Johann Wilhelm Scheidt (1838–1896) gründete 1870 mit Hermann Heinrich Schwietering aus New York die Firma H. H. Schwietering & Co., die darauf alleinvertretungsberechtigt für die Scheidtschen Produkte in Amerika war. Die Fabrik wurde weiter ausge-

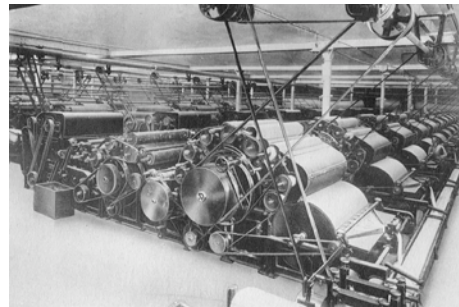
¹Zur Geschichte der Firma Scheidt vgl. [WECUS \(1925\)](#), [JOH. WILH. SCHEIDT \(1926\)](#), S. 86–118), [SOÉNIUS \(2000\)](#), S. 56–66), [SOÉNIUS \(1997\)](#), S. 176–177). Ferner RWWA 60, Findbuch: *C.2. Johann Wilhelm Scheidt, Tuchfabrik und Kammgarnspinnerei, 1821–1974*, Bearbeiter: Ulrich S. Soénius. Köln, Mai 1992.

4. Joh. Wilh. Scheidt *Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik*

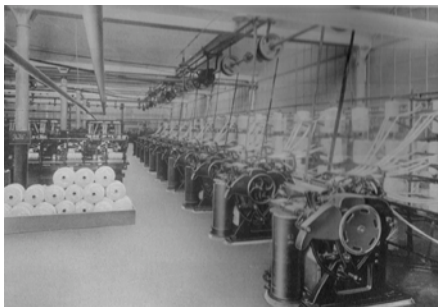
Abbildung 4.1.: Scheidt: Wollsortierung, Krempelei, Kämmerei, Vorspinnerei und Ringspinnerei



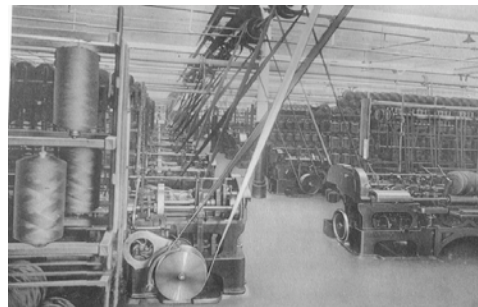
(a) Wollsortierung



(b) Krempelei



(c) Kämmerei



(d) Vorspinnerei

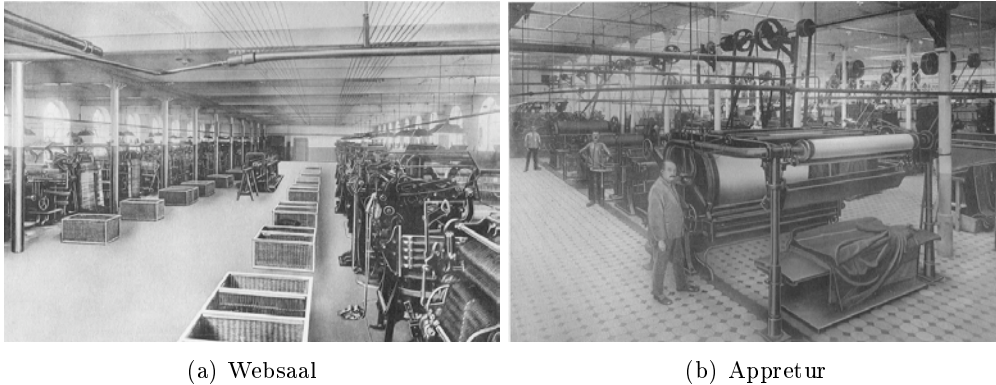


(e) Ringspinnerei

Quelle: [JOH. WILH. SCHEIDT \(1926\)](#).

4.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Abbildung 4.2.: Scheidt: Websaal und Appretur



Quelle: JOH. WILH. SCHEIDT (1926).

baut. Die Produkte waren hauptsächlich Stoffe für Herrenbekleidung, schwarze Tuche, Paletots und Uniformtuche. 1880 brannte die Tuchfabrik ab. In der Folge wurde 1882–1883 auch eine Kammgarnspinnerei errichtet. Allerdings gewann die Kammgarnspinnerei erst 1887 an Bedeutung, als wollefarbige Kammgarne — eine neue Art der Färbung — hergestellt wurden. Dies legte den Grundstein für das weitere Wachstum des Unternehmens. Aus einer 1880 erworbenen Mühle entstand später eine moderne elektrische Kraftzentrale.

Tabelle 4.1.: Scheidt: Vergleichende Aufstellung der Produktion und Arbeiter und Angestellte in den Jahre 1900, 1914, 1926, 1939

	Kammgarnspinnerei in kg	Tuchfabrik in Stück	Arbeiter und Angestellte
1892			1.116
1900	662.645	5.256	1.259
1914	641.688	16.003	1.105
1926	1.000.000	24.000	1.500
1939	695.057	16.817	1.900

Quelle: RWVA 60-81-9. 1900 waren in der Kammgarnspinnerei 696, Tuchfabrik 395 und Zanelafabrik 168 beschäftigt; 1914 in Kammgarnspinnerei und Kraftwerken 744, in der Tuchfabrik 361; 1939 in Kammgarn und Kraftwerken 1.100, in der Tuchfabrik 800.

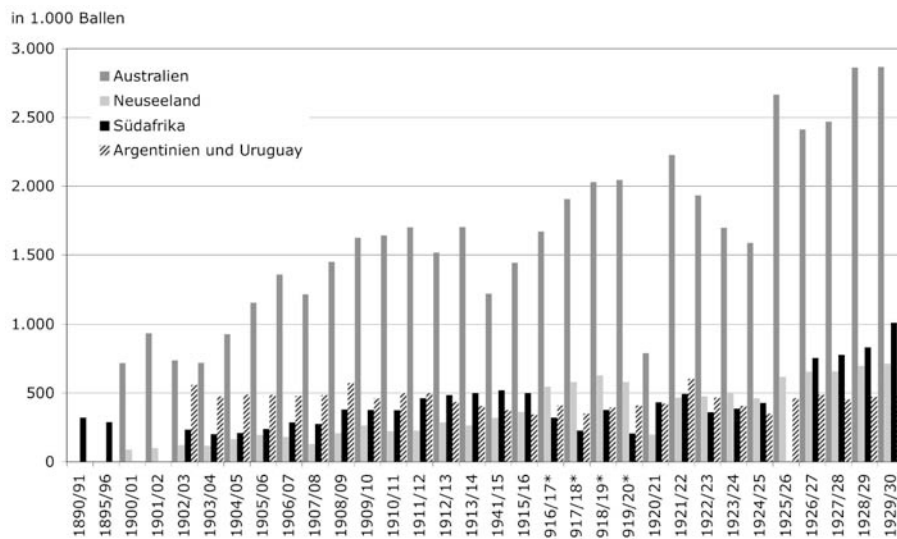
Großen Einfluss auf die Ergebnisse hatten die Rohwollpreise. Bei Spinnereien lag der Rohstoffwert des Erzeugungswertes bei ca. 65% bis 75%, bei Webereien bei ca. 50%. Somit hing die Rentabilität eines Betriebes zu einem sehr großen Teil von günstigen Rohstoffeinkäufen ab.² Der grösste Teil der Wolle (ca. 95%), die in Deutschland verbraucht wurden (1913 lag der Bedarf bei ca. 50.000t), wurden seit den 1890er Jahren nicht mehr in Deutschland selbst, son-

²Vgl. LINDNER (2001, S. 30), MAUS (1936, S. 58-60).

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

dern in Südafrika, Australien, Neuseeland und Südamerika produziert.³ Es gab eine Vielzahl von Handelssorten von Wolle mit Bezeichnungen, die teils die Abstammung teils den Verwendungszweck widerspiegeln.⁴ 1913 wurden weltweit 1.388.090t Schafwolle im Werte von 2,290 Milliarden M. produziert.⁵ Seit 1890 nahm die Verschiffung von Wolle aus Übersee zu, wobei seit der Jahrhundertwende Australien dominierte (s. Abbildung 4.3).

Abbildung 4.3.: Wollverschiffung aus Übersee in 1.000 Ballen 1891–1931



* Übernahme durch die britische Regierung während der Kriegsjahre. Quelle: BEHNSEN UND GENZMER (1932, S. 82).

Der Einkauf der Wolle fand auf unterschiedliche Weise statt: zum einen kaufte Handel und Industrie direkt in den Produktionsländern oder von Exporteuren auf den europäischen Stapelplätzen, oder europäische Importeure (Konsignatäre) vertrieben die Wolle der Kommittenten auf öffentlichen Auktionen — mit Hilfe von Maklern — oder aus freier Hand.⁶ Die wichtigsten Auktionen fanden in London jährlich vier bis sechs mal und jeweils über vier bis sechs Wochen statt.⁷

³Vgl. MAUS (1936, S. 10–11), WIEDENFELD (1933, S. 85–86), PIETSCH (1920, S. 39–40), DIETEL (1921, S. 10–11).

⁴Vgl. GANSWINDT (1919, S. 46–51).

⁵Das teilte sich in Tonnen ungefähr folgendermaßen auf: Australien 320.000, Argentinien und Uruguay 210.000, Russland 160.000 Vereinigte Staaten von Amerika 134.000, Neuseeland 80.000, Südafrika 65.000, Großbritannien 60.000, Türkei 45.000, Spanien 40.000, Frankreich 32.000, Österreich-Ungarn 27.000, British-Indien 25.000, Nordküste von Afrika 25.000, Italien 21.000, Deutschland 11.000. Vgl. PIETSCH (1920, S. 39–40).

⁶Vgl. SENKEL (1901, S. 55, 58–59).

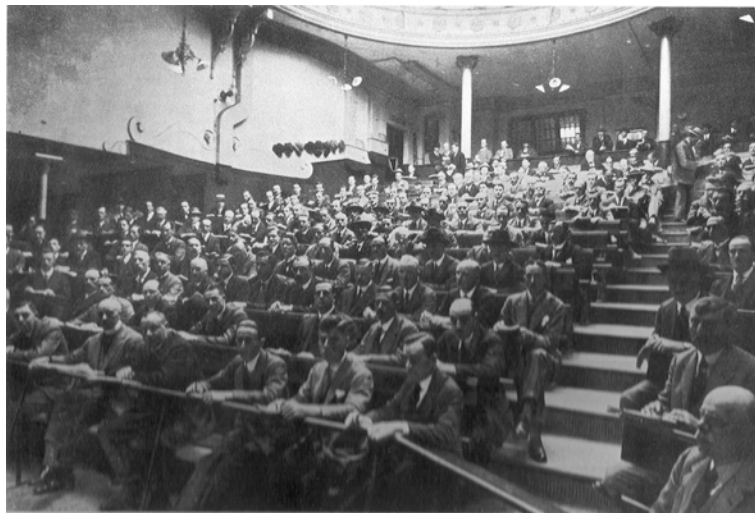
⁷Die erste Auktion fand 1829 statt, seit 1835 wurden regelmäßige Auktionen abgehalten. Hierfür wurde 1874 das Wool Exchange Building errichtet. Vgl. SENKEL (1901, S. 59). „Der Beginn einer jeden Auktions-Serie wird durch ein Komitee der Importeure festgesetzt und spätestens 14 Tage vorher bekannt gegeben. Acht Tage später erfolgen dann durch die

4.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Abbildung 4.4.: Wool Show Floor (London Docks) und Wollauktion in London



(a) Wool Show Floor (London Docks)



(b) Wool Exchange

Quelle: [GENZMER \(1936\)](#).

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

Während in London die wichtigsten Auktionen für australische und südafrikanische Wollen stattfanden, war Antwerpen eher auf Laplatawollen (südamerikanische Wollen) spezialisiert. Weitere Auktionen fanden in Liverpool (ostindische Wollen) und Marseille (Wollen aus dem Mittelmeerraum) statt. Darüber hinaus wurden beispielsweise in Verviers die in London und Antwerpen gekaufte Wolle weiter vertrieben, teilweise nach der Bearbeitung in Wäschereien. Zunehmend gewannen aber auch australische Auktionen an Bedeutung.⁸ Die Industrie ging häufig nicht mehr über Händler, sondern kaufte selbst ein.⁹

Scheidt bezog seit 1857 verstärkt Wolle aus Übersee.¹⁰ Anfangs dominierte Kapwolle, später südamerikanische und australische Wolle, wobei sich das Gewicht mehr und mehr zur australischen Wolle verschob. Der Bedarf nach diesen Wollen nahm so stark zu, dass Scheidt selbst unmittelbar in Sydney, Adelaide, Melbourne, Kap-Kolonie, Buenos-Aires und Montevideo einkaufte. Eine Zeit lang lebte Julius Scheidt jr. in Australien und kaufte dort für die Firma ein.¹¹

1894 erreichten die Preise der Wolle ihren tiefsten Stand seit 1847. In den Folgejahren stiegen die Preise leicht (vgl. Abbildung 4.5). Dabei kam es aber immer wieder zu Baisse-Spekulationen vor allem auf dem Terminmarkt für Kammzug. Einige Kammgarnspinner und Wollkämmereien gründeten darauf eine Vereinigung zur Abschaffung des börsenmäßigen Terminhandels mit Kammzug, was schließlich zum 1. Januar 1900 vom Bundesrat beschlossen wurde. Seit Mitte der 1890er Jahre sorgte eine Dürre in Australien für die Vernichtung des Schaf-

vereinigten Makler Veröffentlichungen über ihre ungefähre Dauer und die auf ihnen aufzustellenden Quanten. Während der Auktion erscheinen alltäglich in der Frühe Kataloge, die, von den Verkaufsmaklern herausgegeben, eine Aufstellung der an dem betreffenden Tage zu Versteigerung gelangenden Wollen enthalten. Los für Los ist einzeln verzeichnet mit Angabe der Ballenzahl, der Art, seiner Provinienz und Marke un des Lagerungsplatzes. Am Vormittag erfolgt dann die Besichtigung der in den Docks und Lagerhäusern befindlichen Wollen, wobei die Käufer von den Einkaufsmaklern unterstützt werden. Jeder Ballen kann natürlich da, wo zehn oder zwölf Tausend Ballen an einem Tage keine Seltenheit sind, nicht besichtigt werden, nicht einmal jedes Los, deren täglich vielleicht 7–8.000 ausgestellt worden sind. Vielmehr muß jeder Käufer schon aus den Angaben des Katalogs ersehen können, welche Lose für ihn in Frage kommen. Am Nachmittage findet dann die Versteigerung in dem Saale der Wool-Exchange statt.“ SENKEL (1901, S. 60).

⁸Umsätze auf den Auktionen in Australien und Neuseeland nahmen von 1880 auf 1930 um 1.350% zu, während sie in London um 43,0% zurückgingen:

Jahr	Australien u. Neuseeland	London
1880	205.000	987.000
1890	595.000	1.272.189
1900	808.912	816.361
1905	1.354.865	751.000
1910	1.865.167	807.000
1920	990.050	852.000
1930	2.979.223	554.500

Quelle: KIENLIN (1956, S. 87).

⁹Vgl. SENKEL (1901, S. 63, 65, 69-70, 73-74).

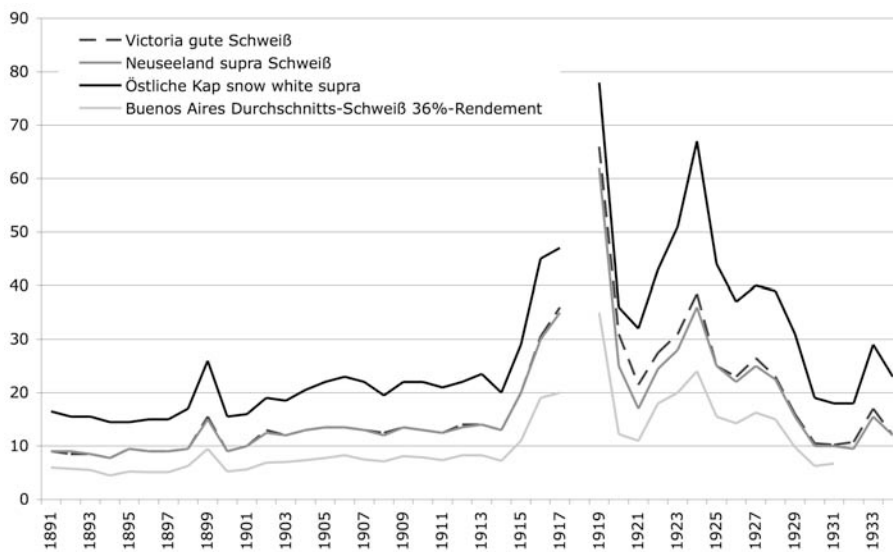
¹⁰Hauptsächlichen Lieferanten waren Wilh. & Conr. Waldthausen in Essen, M. Michels in Köln, Albert & Julius Böcking und H. Tiemann & Co. in Amsterdam, Felix Fremerey in Aachen, J. D. Fuhrmann (der Schwiegervater von Julius Scheidt) in Lennep und Willans & Overburry und Fr. Huth & Co. in London.

¹¹Vgl. JOH. WILH. SCHEIDT (1926, S. 90).

4.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

bestandes um ein Viertel. Die Jahrhundertwende wurde mit starken Spekulationen eingeleitet: 1899 stiegen die Preise um 30–40%, um 1900 wieder um 50% zu fallen. In Australien kam es 1903 wieder zu einer Dürre, die diesmal den Schafbestand um ein Fünftel verringerte.¹² Bis zum Anfang des Ersten Weltkriegs stiegen die Preise, mit kleineren Schwankungen, leicht an.

Abbildung 4.5.: Rohwollpreise 1891–1934 nach den Jahresberichten von Fred. Huth & Co. (Schwartz, Buchanan & Co.), London, in d für 1 lb.



Quelle: BEHNSEN UND GENZMER (1932, S. 84) und MAUS (1936, S. 106)

Grob gesprochen wurden zwei Garnotypen unterschieden, Streichgarn und Kammgarn.¹³ Streichgarne mussten ein weiches und rauhes Garn mit vielen hervorstehenden Haarenden sein, um es gut walken zu können. Entsprechend wurden kürzere und stark gekräuselte Wollen verwendet. Kammgarne sollten hingegen gleichmäßig glatt und mit wenig hervorstehenden Haarenden sein.¹⁴ Die Streichgarnspinnerei benötigte einen einfacheren Maschinenpark — meistens mit Wagenspinnmaschine/Selfaktor, seltener mit Ringspinnmaschine — als die Kammgarnspinnerei und wurde zumeist bei größeren Tuchfabriken im Nebenbetrieb betrieben. 1907 wurde mit 1.956.342 Spindeln 104.237.704kg Streichgarn produziert, 1928 mit 1.827.960 Spindeln in 637 Betrieben (davon 436 Spinnwebereien) 75.107.041kg.¹⁵ Kammgarnspinnereien waren dagegen häufig selbständig. Es wurden zu ca. 20% Ringspinnmaschinen, 70% Wagenspinnmaschinen (Selfaktor), 10% Flügelspinnmaschinen und Glockenspinnmaschinen eingesetzt. 1912 wurden mit 1.932.212 Spindeln in 95 Betrieben 59.228.361kg Kammgarn

¹²Vgl. GENZMER (1936, S. 73–74).

¹³Vgl. auch MARX (1927).

¹⁴Vgl. BEHNSEN UND GENZMER (1932, S. 116).

¹⁵Vgl. BEHNSEN UND GENZMER (1932, S. 117–118).

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

produziert, 1928 mit 2.037.262 Spindeln in 101 Betrieben 61.510.850kg.¹⁶

Bis 1890 gab es keine einheitlichen Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, und die Fabrikanten versuchten, vor allem in schwachen Konjunkturphasen die Preise für Kammgarn nachträglich zu drücken. Als Reaktion auf diese Schwierigkeiten wurde der Verein Deutscher Wollkämmer und Kammgarnspinner gegründet.¹⁷

Da der Garnpreis wegen der Überproduktion weiter fiel, beschloss der Verein Deutscher Wollkämmer und Kammgarnspinner 1897/98 eine Reduktion der Produktion um 20% (daran beteiligten sich zwei Drittel der deutsche Kammgarnspindeln). Diese Einschränkung hatte bis April 1901 bestand.¹⁸ Der starke Fall des Wollpreises führte 1900 trotzdem zu einem ‚Katastrophenjahr‘ für die deutsche Kammgarnindustrie, mit einem gesamtdeutschen Verlust von ungefähr 400 Millionen Mark.¹⁹ Vereinbarungen, Kartelle oder Syndikate hatten in der Textilindustrie letztlich jedoch kaum Bestand, vor allem nicht in schlechten Konjunkturphasen. Vertikale Konzentration (Spinnwebereien) gab es nur bei Massenwaren (Baumwoll-, Streichgarn- und Juteindustrie), aber nicht in der Kammgarnindustrie. Der Wettbewerb der großen Spinnereien war daher sehr ausgeprägt.²⁰

Ferner war der Kammgarnabsatz stark abhängig von den amerikanischen Zöllen, vor allem dann, wenn die Abnehmer den US-amerikanischen Markt belieferten. Zuerst erschwerten die hohen Zölle seit der Mac Kinley Bill von 1891/92 die Ausfuhr nach den USA, dann folgte 1896 mit dem Dingleytarif eine weitere Zollerhöhung, die den Absatz in die USA völlig einschränkte. Einige Fabrikanten versuchten dies mit eigenen Spinnereien und Webereien in den USA zu umgehen.²¹

Hauptvertreter der Streichgarnstoffe war ein sehr breit gewebtes Tuch, als rohes Gewebe Loden.²² Das verwendete Garn war aus Tuchwollen oder Kämmlingen, teilweise mit Zusatz von Kunstwollen, gesponnen.²³ Kammgarnstoffe wur-

¹⁶ BEHNSEN UND GENZMER (1932, S. 123–126).

¹⁷ Vgl. KRETSCHMER (1940, S. 81–82). Darauf gründeten Fabrikanten 1890 die Gera-Greizer Kammgarnspinnerei, die anfangs vom Verein unabhängig war und nach dem Willen der Fabrikanten liefern sollte. Doch die anderen Spinnereien konnten die neue Kammgarnspinnerei im Preis unterbieten, wodurch die Fabrikanten das Interesse an ihr verloren, so dass schließlich auch die Gera-Greizer Kammgarnspinnerei dem Verein beitrat. Vgl. KRETSCHMER (1940, S. 84).

¹⁸ Vgl. GENZMER (1936, S. 74), KRETSCHMER (1940, S. 118).

¹⁹ Vgl. KRETSCHMER (1940, S. 119).

²⁰ Vgl. WIEDENFELD (1933, S. 102).

²¹ Vgl. KRETSCHMER (1940, S. 86).

²² Durch Filzen und Walken in der Nacharbeit entstehen: der Buckskin: tuchartig und gemustert, mehr oder weniger verfilzt; Flanell: tuchartig, mit einer Kette aus Kammgarn, Leinwand- und Köperbindung, wenig geraut und geschoren; Lama: dem Flanell ähnlich, nur aus Streichgarn; Flaus, Fries und Coating: langhaarig, also nicht geschoren; Molton: leichtgewalkter Fries; Velours: ein starker gerauteter Coating, wenig geschoren; Kirsey: grober, dicker Loden ohne Appretur; Kotzen: schwach gewalkter, nicht geschorener, langhaariger, grober Streichgarnstoff, für Pferddecken; Loden: gewalkter, aus grober Wolle gewebter, friesähnlicher Stoff, für Wettermäntel und Touristenanzüge; Papiermacherfilz: locker gewebt und hat nur schwache Walkung, um in der Papiermaschine die Feuchtigkeit aus dem Papier aufzusaugen.

²³ Vgl. PIETSCH (1920, S. 68–72).

4.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

den auf mechanischen Webstühlen (Schaft- und Jacquardmaschinen) gewebt.²⁴ Als Garne wurden reines Kammgarn oder Gemische aus Kammgarn, Streichgarn, Baumwolle, Seide, Alpaka und Mohair verwendet.²⁵

Eine Tuchfabrik war zumeist in sechs Abteilungen gegliedert: 1. Wollsortierung und Wollwäscherei, 2. Färberei, 3. Spinnerei (mit Krempeln und Feinspinnen), 4. Weberei (mit den Vorarbeiten Zwirnen, Scheren, Leimen und Bäumen der Ketten und Schuss-Spulerei), 5. Walke und 6. Appretur (mit Rauherei, Anschlag- und Trockenmaschine, Dämpferei oder Dekatur, Schererei, Nopperei, Tuscherei und Presse).²⁶

Es gab zwei Hauptsaisons — d.h. Sommer- und Winterware — und weniger ausgeprägte Zwischensaisons für Frühlings- und Herbstwaren. Die Fabrikation der Stoffe begann ungefähr ein Jahr, bevor die Stoffe an die Kunden ausgeliefert wurden. Ein halbes Jahr vor Fabrikationsbeginn musste mit der Produktion von Mustern für die Händler begonnen werden, damit die Händler rechtzeitig aus der Kollektion bestellen konnten. Die Erstellung der Muster nahm ungefähr vier Monate in Anspruch. Die Muster der neuen Saison wurden u.a. danach gewählt, welche Genres (drei, sechs, acht oder mehr Muster einer Ware und Webart mit verschiedener Farbenstellung, d.h. Dessins) in der vorherigen Saison häufig bestellt worden waren.²⁷ Die Muster wurden auf Handwebstühlen gewebt. Für die Fabrikanten war es wichtig, eine aussagekräftige Musterstatistik zu führen. Eine Musterstatistik bestand aus einer Aufstellung nach Kunden und nach Dessins. Die Erstellung von Mustern war sehr aufwendig, und der Fabrikant musste darauf achten, dass die Musterspesen nicht den Gewinn der Aufträge absorbierte. Ausserdem musste der Fabrikant aus der Musterstatistik erkennen können, welche Artikel gut gelaufen waren, um die entsprechenden Muster für die nächste Saison erstellen zu können.²⁸

Für die Tuchindustrie gab es drei Abnehmerkreise: 1. Grossisten, die umherreisten und Aufträge von Schneidern sammelten, um diese dann gebündelt

²⁴Zu den wichtigsten Kammgarnstoffen zählen: Wollmusselin: leinwandbindiger Kammgarnstoff aus weichem Kammgarn und hohen Nummern, auch mit Baumwollkette, der farbig bedruckt zu Damenkleidern und Blusen dient; Voile: Damenkleiderstoff, aus scharfgedrehtem Kammgarn locker und durchsichtig gewebt, mit Seide verziert; Krepp: als Trauerflor, mit starkgedrehte Kettenfäden und lose liegenden Schußfäden; Orlean: halbwoolles Gewebe mit Baumwollenzwirnkette, Lüster und Alpaka, Rips hat Baumwollen- und Streichgarnkette; Kaschmir: Damenkleiderstoff, dreibindiger Köper aus starkgedrehtem Kammgarn; Tibet: weicher Damenkleiderstoff, aus vierbindiger beidrechten Köper, glanzlos; Merino: ähnlich gewebt, glänzend, durch starke Appretur gesteift; Cheviots: geköpert, aus hartem, glänzenden und faserigen Kammgarn, dauerhafte Stoffe, häufig in Blau für Herren- und Damenkleidung; Serge: Futterstoff in Köperbindung, auch in Atlasbindung gewebt; Lasting oder Wollatlas: aus hartem Kammgarn; Damenkleiderstoff oder Möbelüberzug; Satin: fünfbindiger Atlas, Kleiderstoff; Zanella: halbwoolener, atlasbindig Stoff, mit Kammgarnschuß und Baumwollenzwirnkette, mit seidenartigen Glanz, für Kleidern, Futterstoff und Schirmbezügen; Wollendamast: gemustert, für Möbel und Vorhänge (Kette oft Baumwolle); Jacquardstoffe: gemustert, auf dem Jacquardstuhl gewebt, für Herren- und Damenkleidung; Wollsamt und Wollplüsch: samtartig, für Möbelbezüge; Astracjem, Biber und Krimmer: zur Nachahmung von Pelzwerk; Barège: gazeartig, mit Baumwollenzwirnkette.

²⁵Vgl. PIETSCH (1920, S. 72–74).

²⁶EPHRAIM (1906, S. 5, 15, 25, 32).

²⁷Vgl. EPHRAIM (1906, S. 5–6).

²⁸EPHRAIM (1906, S. 43–44).

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

an die Fabrikanten weiterzugeben, 2. Tuchversandhändler, die den Schneidern Musterkollektionen überließen, aus denen diese dann auswählen konnten und 3. Konfektionäre.²⁹

Der Absatz der Stoffe schwankte stark mit Konjunktur, Witterung sowie Mode, und die Nachfrage nach Bekleidung hatte im Vergleich zu den Nahrungs- und Genußmitteln eine höhere Einkommenselastizität.³⁰ 1890 war das Geschäft unbefriedigend und flau, da ein milder Winter das Aufräumen der Läger in schwerer Ware verhinderte, die Kaufkraft der großen Masse war durch Arbeitseinstellungen in den Kohlenrevieren herabgesetzt, enorme Zollsätze (fast 100% des deutschen Marktpreises) erschwerten den Absatz in den USA, der südamerikanische Markt war durch Geldentwertungen in Argentinien und Chile geschwächt. 1891 war der Winter sehr streng, und viele Menschen mussten so viel für Kohlen und Lebensmitteln ausgeben, dass nur wenig Geld für neue Kleidung übrig blieb. Der Absatz in die USA wurde weiter durch die McKinley Bill eingeschränkt, und Cheviotstoffe waren beliebter als Kammgarnstoffe. Erst 1895 erholte sich der Tuchabsatz, da sich die allgemeine Wirtschaftslage günstiger entwickelte. So führte nun ein kalter Winter zu größer Nachfrage. Ferner waren die Zolltarife in den USA gesenkt worden und das südamerikanische Geschäft lief auch besser. Lediglich der hohe Wollpreis drückte auf das Ergebnis. Zu einer Abschwächung des Geschäftes kam es wieder 1897. Die Zollsätze der USA stiegen wieder. Bis 1899 lief der Absatz gut, jedoch konnten die Verkaufspreise nicht die Wollpreissteigerung wettmachen. Mit dem Absturz der Wollpreise, stürzte auch die Tuchindustrie ab. Hinzu kam noch ein radikaler Wechsel der Mode.³¹

Erst 1902 war wieder ein besseres Jahr. 1903 war der Absatz nach Südamerika erfreulich. 1905 stieg die Konjunktur so sehr, dass teilweise Arbeitermangel herrschte. 1907 begann zunächst erfreulich, doch dann drückte die Geldkrise in den USA auf den Absatz. 1908 kam noch der starker Wollpreissturz hinzu und brachte Verluste. 1909 war ein gutes Jahr, während 1910 die Damenmode zu Samt und Seide anstatt feiner Tuche tendierte. In Aachen lag der Export mit einer halben Million Dollar weit unter dem Niveau von 1872 von zwei Millionen Dollar. 1911 war ein sehr schlechtes Jahr. Vor allem in der Damenmode gingen feine Tuche, bis auf schwarze Ware, nicht. 1912 schlug die Mode wieder zugunsten der Kammgarnstoffe um. Ferner galt seit Oktober 1912 die Tuchkonvention, die einheitliche Verkaufs- und Lieferungsbedingungen — insbesondere die Verhinderung von langen Zielen und Gratismustern — festlegte. Nach anfangs günstigem Geschäftsverlauf, musste 1913 die Arbeit wieder eingeschränkt werden.

Die Gewinn der Tuch- und Zanellafabrik und der Kammgarnspinnerei schwankten bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts stark, wie in Abbildung 4.6 abzulesen

²⁹Vgl. EPHRAIM (1906).

³⁰Vgl. MAUS (1936, S. 79), DIETEL (1921, S. 16–17). Im Folgenden vor allem JANSSEN (1940, S. 32–35).

³¹„Allgemein wird das Jahr 1900 geradezu als ‚Katastrophenjahr‘ bezeichnet, das nicht zuletzt auch auf den radikalen Wechsel in der Damenmode zurückzuführen war. Der Umschwung in der Damenmode gefährdete ganze Gewerbezweige der Textilwirtschaft, da z.B. plötzlich ein Damenrock, statt vorher an die 10 Meter, nur noch 3 oder 4 Meter Stoff benötigte.“ KAMMGARN-SPINNEREI BIETIGHEIM (1957, S. 22).

4.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

ist, mehr oder minder mit den oben beschriebenen Verwerfungen. Eine gewisse positive Stabilisierung des Gesamtergebnisses setzte seit 1905 ein. Setzt man die Gewinne bzw. Verluste aus Abbildung 4.6 in Beziehung zu den Umsätzen aus Abbildung 4.7, zeigt sich, dass die Umsatzrendite zu Anfang des 20. Jahrhunderts bei der Kammgarnspinnerei zwischen -6% 1900 und 5,1% 1906 schwankte, während die Umsatzrendite bei Tuchfabrik und Zanellafabrik nach den extremen Jahren 1900 und 1901 mangels Gewinnausweis bei Null Prozent mit Ausnahmen von knapp 3% in 1906 lag. Auch wenn man Tuch- und Zanellafabrik und Kammgarnspinnerei zusammen betrachtet, gab es deutliche Schwankungen des Ergebnisses, angefangen bei den beiden Verlust bringenden Jahren von 1890–1891 (mit einem Verlust von 175.000 bzw. 189.000 Mark), mit einem weiteren Verlustjahr 1900 (-306.000 Mark) und zwei gewinnlosen Jahren 1903–1904 und den sehr positiven Ergebnissen von 1895–1896 mit 750.000 bzw. 500.000 Mark.

Die McKinley Bill von 1890 traf Scheidt hart, da in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts Nordamerika das Hauptabsatzgebiet war, jedoch konnte die prekäre Situation durch den Ausbau bestehender Kontakte nach Skandinavien überstanden werden. Seit 1897 war die Firma Heinr. Nierhaus aus Ronsdorf — die Johann Wilhelm Scheidts (II) Frau Auguste geb. Holthaus (1844–1925) mit in die Ehe gebracht hatte — eine Tochtergesellschaft.³² 1899 starb Schwietering und die New Yorker Gesellschaft wurde in einem langwierigen Prozess liquidiert. 1902 brannte die Tuchfabrik erneut ab und wurde wieder aufgebaut. 1908 wurde die Kammgarnspinnerei mit neuen Maschinen ausgerüstet und erweitert. 1913 wurden die Wasserkraftanlagen durch ein Werk in Kettwig v. d. Brücke ergänzt.

Während des Ersten Weltkriegs wurde eine Munitionsabteilung und eine Papiergarnspinnerei eingerichtet. Die Brüder wurden durch eine Konferenz vertreten. Immer wieder trat die Schwierigkeit auf, dass leitende Angestellte von der Einberufung zum Militärdienst betroffen waren.³³

Mit dem Ersten Weltkrieg war eine schwierige Situation entstanden. Für Deutschland war der Einkauf von überseeischen Wollen sehr erschwert oder sogar unmöglich. Für Heereszwecke stieg der Bedarf der anderen Länder, insbesondere Großbritanniens und sorgte für Rohstoffknappheit. Auf der anderen Seite häuften sich in Australien Wollmengen, die wegen des Mangels an Schiffsraum nicht transportiert werden konnten.³⁴ Die Kriegswirtschaft sollte durchaus noch Vorbild für spätere Jahre haben. Da gerade in der Textilindustrie der Rohstoffmangel besonders ausgeprägt war, lag auf ihr ein besonderes Augenmerk der Bewirt-

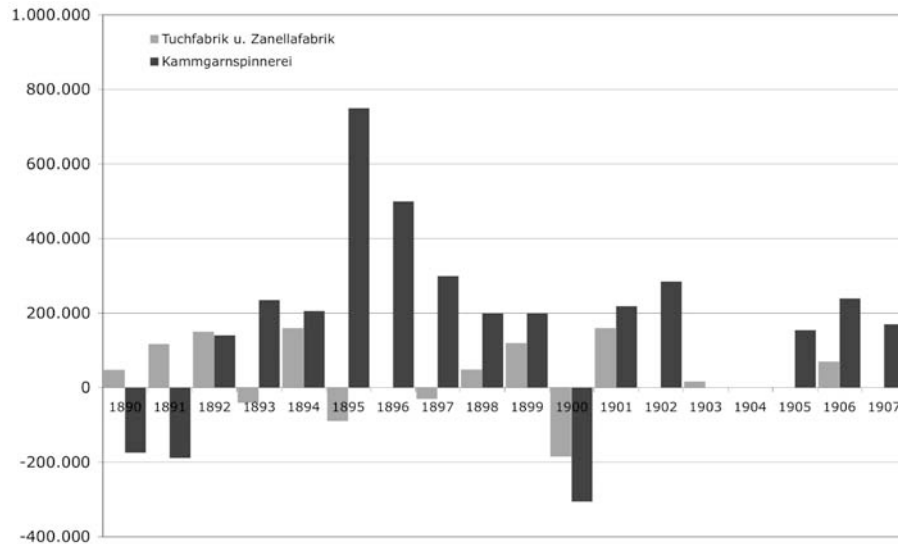
³²Die Offene Handelsgesellschaft Heinr. Nierhaus produzierte Bänder für Herren- und Damenhüte und Orden. Nach dem Tod seines Schwiegervaters 1879 hatte Johann Wilhelm Scheidt die Geschäftsleitung übernommen. 1928 wurde Heinr. Nierhaus in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Vgl. SOÉNIUS (2000, S. 63–64).

³³So schrieb Erhard August Scheidt eindringlich an Mischke: „Die Beantragung, Herrn Herrmann auf Felddienstfähigkeit zu untersuchen, hat hoffentlich keine Weiterungen. Heutzutage sind bekanntlich die Resultate solcher Untersuchungen sehr weitgehend. Herr Herrmann kann unter keinen Umständen in Kettwig entbehrt werden, da er der einzige ist, der die umfangreiche Buchhaltung und Finanzverwaltung heute übersieht und keine Ersatzkraft ihn vertreten kann. Es ist mir so wichtig ihn zu behalten, daß ich in der Beziehung keine Reise zum Generalkommando nach Münster oder sonstwohin scheuen würde. Ich bitte deshalb, wenn Gefahr im Verzuge ist, mich unbedingt telegraphisch unterrichtet zu halten.“ RWWA 60-8-8: E.A. Scheidt an Mischke vom 3. Mai 1918.

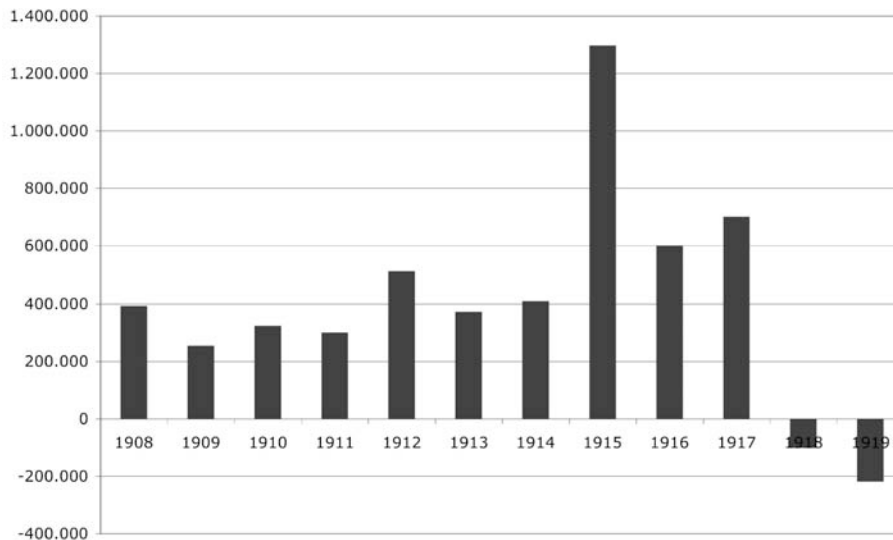
³⁴Vgl. PIETSCH (1920, S. 40–41), ROSE (1919).

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

Abbildung 4.6.: Scheidt: Gewinne bzw. Verluste, 1890–1919



(a) Gewinn bzw. Verlust, 1890–1907

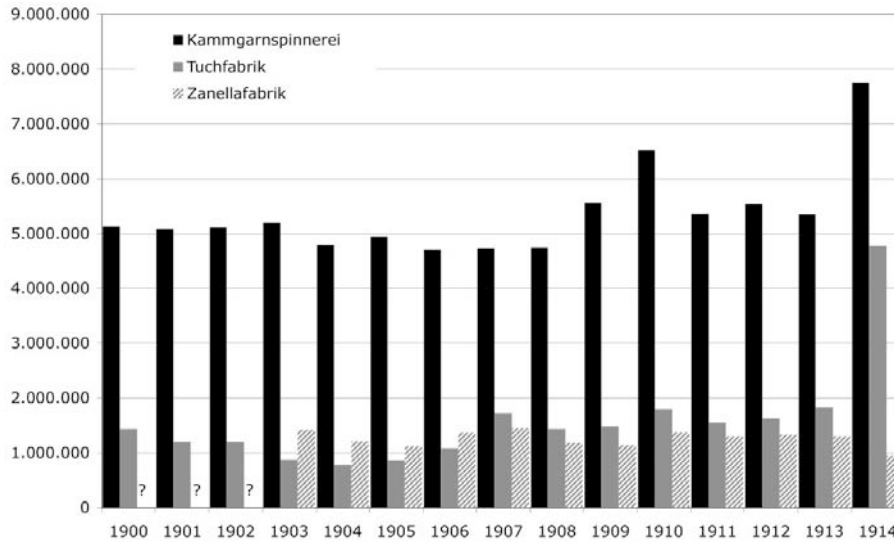


(b) Joh. Wilh. Scheidt einschl. Heiner Nierhaus. Gewinn bzw. Verlust, 1908–1919

Quellen: (a) RWWA 60-01357: Bilanz der Kammgarnspinnerei Joh. Wilh. Scheidt; RWWA 60-01358, RWWA 60-01359: Bilanz der Tuch- und Zanellafabrik; Gewinn bzw. Verlust lt. Geheimbuch per Dezember in Mark. Für die Jahre 1903 und 1904 bei der Kammgarnspinnerei und 1896, 1902, 1904, 1905 und 1907 bei der Tuchfabrik und Zanellafabrik gab es weder Gewinn noch Verlust. (b) RWWA 60-10-14: General-Bilanz der Firmen Joh. Wilh. Scheidt (Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik und Zanella-Weberei) und Heiner Nierhaus. In diesen Angaben sind Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik, Zanellafabrik und Heiner Nierhaus enthalten. Angaben in Mark.

4.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Abbildung 4.7.: Scheidt: Umsatz aller Unternehmensbereiche der Firma Joh. Wilh. Scheidt, 1900–1914



Quelle: RWVA 60-11-24. Angaben in Mark.

schaftung.³⁵ Schon seit Oktober 1914 wurden Wolle, Kammzug, Vorgarn und gesponnenes Garn beschlagnahmt, seit August 1915 durfte reine Schafwolle nicht mehr verarbeitet werden.³⁶ Durch das Höchstpreisgesetz vom August 1914 bzw. entsprechende Bekanntmachungen über Höchstpreise im Dezember 1914 wurden Höchstpreise für Rohwolle, gewaschene Wolle, Kammzug, Kammgarn und Militärtuch festgesetzt, bei den Wollpreisen wurden sogar Feinheitsqualitäten AAA bis EE berücksichtigt.³⁷ Seit 1916 gab es einen Reichskommissar für Wolle, später auch die Reichsstelle für Wolle.³⁸ Es wurde eine Kammwoll-A.-G. eingerichtet, die Kammzug und Wolle nach bestimmten Mischungsvorschriften erwarb und sie an die Kammgarnspinnerei entsprechend deren Leistungsfähigkeit und Beschäftigungsgrad verkaufte.³⁹ Für den Zivilmarkt standen weniger als 20% der gesamten Wollvorräte zur Verfügung.⁴⁰ Aus der Not heraus experimentierte man in Deutschland verstärkt mit Textilersatzstoffe (pflanzliche Fasern, Zellstoff). Bei den Vereinigten Glanzstoff-Fabriken wurden Kunstseide, die in kurze Stapel geschnittenen wurde (‘Stapelfaser’), hergestellt. Die Erfolge hielten sich aber sehr in Grenzen.

Auf den Kriegsfall war die Wolltextilindustrie nicht vorbereitet, so dass sie hart von dem Abschneiden der Zufuhr der Wollimporte getroffen wurden. Auf der anderen Seite nahmen die Kunden die bestellten Waren nicht mehr ab. Ei-

³⁵Vgl. WIEGMANN (1993, S. 16).

³⁶Vgl. DIETEL (1921, S. 47–50).

³⁷Vgl. DIETEL (1921, S. 68).

³⁸Vgl. DIETEL (1921, S. 53).

³⁹Vgl. DIETEL (1921, S. 55).

⁴⁰Vgl. DIETEL (1921, S. 63).

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

ne Beruhigung des Geschäftes trat durch die Bestellungen der Heeresverwaltung ein, die zunächst nur den Streichgarnspinnern nutzte. Mit dem wachsenden Umfang der Aufträge mussten aber auch Militärtuche aus Kammgarn hergestellt werden, wobei vor allem Fabriken, die zuvor Herrenstoffe hergestellt hatten, dafür geeignet waren.⁴¹ Im November 1914 wurde ein zentrales Bekleidungsbeschaffungsamt eingerichtet. Der Kriegsgarn- und Tuchverband E.V. (gegründet im Juli 1915) war für die Beschaffung der benötigten Militärtuche nach Maßgabe der Bekleidungsbeschaffungsamtes zuständig. Um nicht den Beschäftigungsgrad der angeschlossenen Betriebe zu drücken, wurden seit Herbst 1916 keine neuen Mitglieder oder zusätzlichen Webstühle aufgenommen.⁴² Durchschnittlich konnten die Betriebe 1916 nur zu 10–15% ihrer Leistungsfähigkeit arbeiten, in den folgenden Kriegsjahren wurden 30% nie überschritten, es durfte höchstens fünf Tage pro Woche gearbeitet werden, wobei die meisten Webereien nur zwei Tage arbeiteten.⁴³ Die Preise durften keinen übermäßigen Gewinn enthalten, was mehr oder weniger hieß, dass der Verkäufer an den friedensmäßigen Aufschlag auf seine Gestehungskosten gebunden war.⁴⁴

Nach einem gewaltigen Gewinn von 1,3 Mio. Mark 1915 und sehr reichlichen Gewinnen 1916–1917 rutschte die Firma 1918–1919 in die Verlustzone (s. Abbildung 4.6). Erhard August Scheidt bemühte sich nach Kräften, bei der Kriegs-Rohstoff-Abteilung (KRA) Aufträge für die Firma einzuholen, um die Beschäftigung zu erhalten. So bewarb sich die Firma 1917 um Aufträge für die Bourette-Spinnerei und probierte Ersatzstoffe (z.B. Nesselfaser), da man davon ausging, dass auch in der Übergangszeit reine Wolle nicht in ausreichendem Maße vorhanden sein würde.⁴⁵ Der Antrag auf Zuteilung der Bourette-Spinnerei wurde abschlägig beschieden und den Webereien, die an die Seidenverwertungsgesellschaft angegliedert waren, zugeteilt. Als Ersatz blieb lediglich die Möglichkeit, sich bei der KRA um Mannschaftstuchaufträge zu bewerben, was allerdings dadurch erschwert war, dass im Armeekorps-Bezirk genügend dafür vorgesehene sogenannte Höchstleistungsbetriebe vorhanden waren.⁴⁶ Die stillstehenden Wäschereien der Kammgarnspinnerei und der Tuchfabrik überlegte Erhard August Scheidt dadurch zu beschäftigen, dass Kraftfutter (Ersatzfuttermittel für Hafer) — auf dem Leviathan mit Natronlauge behandelt, in der Trockeneinrichtung ge-

⁴¹ Vgl. DIETEL (1921, S. 44–45).

⁴² Vgl. DIETEL (1921, S. 53, 56–57).

⁴³ Vgl. DIETEL (1921, S. 72).

⁴⁴ Vgl. DIETEL (1921, S. 68). „Der ‚gerechte Preis‘ blieb in der Industrie ein entfernteres Ziel als in der Landwirtschaft. Im Bekleidungsamt war unter der Mitwirkung von Fabrikanten ein feingegliedertes Kalkulationsschema für Militärtuche aufgestellt worden, das alle Arbeits- und Materialkosten bis ins einzelne genau berechnete. Die Generalunkosten waren mit 10%, der Gewinn mit 6% angesetzt. Der Prozentsatz der Generalunkosten wechselte je nach dem Beschäftigungsgrad der Industrie. Mit den tatsächlichen Kosten konnte das Schema im Einzelfalle nicht übereinstimmen, da ein Durchschnittsbetrieb zu Grunde gelegt war. Die Risikoprämie war mit 1 1/2 % sehr niedrig angesetzt, da ja bei fester Auftragserteilung jedes Risiko fortfiel.“ DIETEL (1921, S. 69–70).

⁴⁵ Vgl. RWWA 60-8-8: E.A. Scheidt an die Konferenz vom 14. Juli 1917. Bourette ist Garn aus den Abfällen und Kämmlingen. Es ist mit Knötchen und Noppen durchsetzt, und die Bourettspinnerei ähnelt der Streichgarnspinnerei.

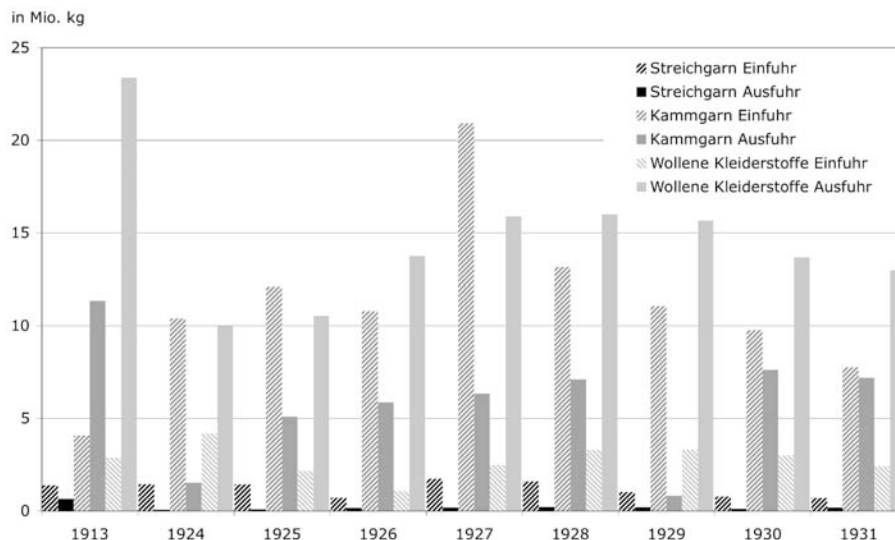
⁴⁶ Vgl. RWWA 60-8-8: Mischke an Kommerzienrat Scheidt vom 20. April 1918; RWWA 60-8-8: E.A. Scheidt an Mischke vom 27. April 1918.

4.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

trocknet und dann gehäckselt — hergestellt werden könnte.⁴⁷

1919 wurden die Zanellafabrikation, die Papiergarnspinnerei und die Munitionsabteilung aufgegeben. Die bisher getrennten Werke Tuchfabrik und Kammgarnspinnerei wurden miteinander verschmolzen. Tuchfabrik und Kammgarnspinnerei waren zum Ende des Krieges nahezu liquidiert (s. auch Abbildung 4.9). Die Wollpreise (s. Abbildung 4.5) waren sehr hoch, so dass die Kammgarnspinnerei nicht durch Geschäfte auf eigene Rechnung finanziert werden konnte. Durch den Veredelungsverkehr durch die eigene und fremde Tuchfabriken sollte die Kammgarnspinnerei beschäftigt werden, und die eigene Tuchfabrik sollte besonders für den Verkauf ausgenutzt werden.⁴⁸

Abbildung 4.8.: Ein- und Ausfuhr von Streichgarn, Kammgarn und wollenen Kleiderstoffen 1913, 1924–1931



Quelle: BEHNSEN UND GENZMER (1932, S. 118, 126, 134).

Abbildung 4.8 zeigt deutlich, dass sich das Verhältnis von Kammgarnexporten- und importen nach dem Ersten Weltkrieg im Vergleich zur Vorkriegszeit drehte. Während 1913 4.059.200kg importiert und 11.356.100kg exportiert worden waren, wurden 1924 10.399.000kg importiert und 1.521.700kg exportiert. Ferner ist der deutliche Rückgang der Exporte von wollenen Kleiderstoffen im Vergleich zur Vorkriegszeit zu erkennen: von 23.386.500kg in 1913 ging die Ausfuhr auf 9.996.000 in 1924 zurück. Importiert wurden hauptsächlich hochwertige Waren, da der deutsche Zolltarif auf das Gewicht der Waren berechnet wurde und damit nur hochwertige Tuche den deutschen Einfuhrzoll tragen konnten. Dadurch konnte für den deutschen Konsumenten allerdings leicht der Eindruck entstehen,

⁴⁷Vgl. RWVA 60-8-8: E.A. Scheidt an die Conferenz vom 14. Juli 1917.

⁴⁸Vgl. RWVA 60-39-9: Begründung des Vorschlages einer vollkommenen Trennung der Tuchfabrik von der Kammgarnspinnerei, vom März 1932 von J.W. Scheidt.

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

dass ausländische Waren generell hochwertiger war als deutsche.⁴⁹

1923 mussten die Firmeninhaber unter dem Druck der Besatzung Kettwig verlassen. Im Juni 1924 wurde nur vier Tage in der Woche gearbeitet. Zahlungen gingen nur schwach ein. Trotz der Senkung der Forderungen weit unter den Marktpreis ging für Kammzug kein Gebot ein.⁵⁰ So schrieben Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik auch 1924–1925 Verluste (s. Abbildung 4.9). Erst 1926 gelangte die Firma wieder in die Gewinnzone.

Die sinkende Kaufkraft drückte auf die Tuchpreise. Der Preis für Feintuch sank von einem Indexstand von ca. 240 Anfang 1925 auf ca. 130 in 1933 (1913=100). Feintuch wurde durch billigere Produkte ersetzt. Gleichzeitig stiegen Gehälter, Löhne, Steuern, soziale Abgaben, Abschreibungen, Reklame u.ä. Durch die Verschiedenartigkeit der Tuche waren Kartelle jedoch wenig erfolgsversprechend.⁵¹

1928 wurde die Gesellschaft von einer Offenen Handelsgesellschaft in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Unabhängig von der Änderung der Gesellschaftsform war die Frage der Senkung der Unkosten ein entscheidendes Thema (s. Tabelle A.8 im Anhang). Der Verkaufspreise in Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik lagen teilweise weit unter den Selbstkosten. In einer Verwaltungsbesprechung vom Dezember 1929 wurden die Abteilungen beauftragt, Einsparungspotential aufzudecken. Die bis dato anfallenden Unkosten von im Monatsdurchschnitt 180.000 Mark jährlich sollten zunächst auf 150.000 Mark (100.000 Mark für Kammgarnspinnerei, 50.000 Mark für Tuchfabrik) gesenkt werden.⁵² Für 1929 musste schließlich ein großer Verlust von über 1 Mio. Mark notiert werden.

Der Preisverfall seit 1927 (s. Abbildung 4.5) führte dazu, dass die Bestände in den Bilanzen der Unternehmen deutlich berichtigt werden mussten. Der Zusammenbruch der Nordwolle führte schließlich 1931 zu der bereits erwähnten Bankenkrise in Deutschland.⁵³ Nach 1932 stiegen die Preise wieder und — wie bereits erwähnt (s. Abbildung 2.1b) — auch die Garnproduktion.

Im Laufe des Jahres 1930 wurde bei Scheidt mehr und mehr Wert darauf gelegt, dass das Risiko reduziert, das Lager von nicht kuranten Artikeln möglichst befreit, Kreditabkommen abgebaut und die Produktion halbiert wurde, um eine ausreichende Liquidität zu erhalten.⁵⁴ Die gesamtwirtschaftlichen Perspektiven wurden äusserst negativ eingeschätzt. So äusserte Scheidt:

„In Zukunft wird es kaum möglich sein, daß im Wettbewerb der Völker Deutschland sich behaupten kann, da Löhne und soziale Lasten das Weltniveau um das Doppelte übersteigen. Er [Scheidt, VP] ist nicht der Ansicht, daß die Regierung und Gewerkschaften gewillt

⁴⁹Vgl. MAUS (1936, S. 72–73).

⁵⁰Vgl. RWVA 60-72-4: Mutterer an Scheidt vom 16. Juni 1924.

⁵¹Vgl. MAUS (1936, S. 57–60).

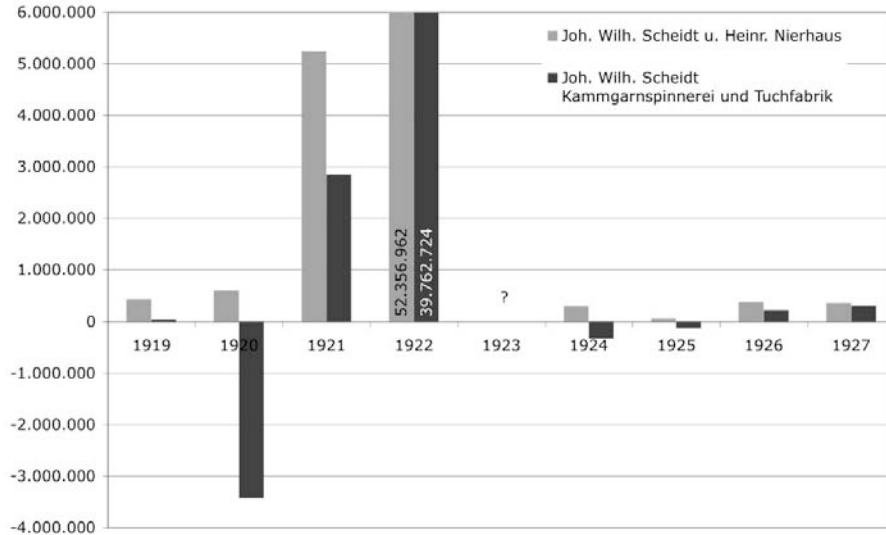
⁵²Vgl. RWVA 60-1-11: Verwaltungsbesprechung am 2.12.29.

⁵³Vgl. auch LINDNER (2001, S. 32). Durch Bilanzierungs- und Finanzierungstricks hatte die Nordwolle nach einem vertikalen und horizontalen Expansionskurs sich selbst in den Konkurs manövriert. Vgl. KALVERAM (1933).

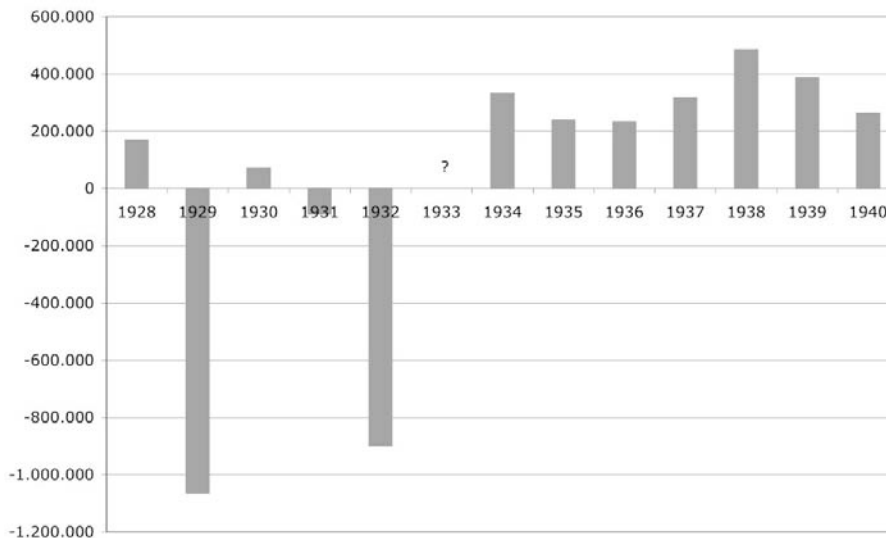
⁵⁴Vgl. RWVA 60-1-9: Besprechung am 7. Juli 1930; anwesend die Herren Scheidt, Romeiser, Krämer, Stommel, Wecks, Erh. Scheidt, Gerd Scheidt, Schreiber; RWVA 60-1-9: Besprechung am 26. Juli 1930; anwesend die Herren Scheidt und Mutterer.

4.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Abbildung 4.9.: Scheidt: Gewinne bzw. Verluste, 1919–1940



(a) Gewinn bzw. Verlust, 1919–1927



(b) Gewinn bzw. Verlust, 1928–1940

Quellen: (a) RWWA 60-10-14: General-Bilanz der Firmen Joh. Wilh. Scheidt und Heinr. Nierhaus. In diesen Angaben sind Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik, Hauptverwaltung und Heinr. Nierhaus enthalten; RWWA 60-0180, RWWA 60-0182, RWWA 60-0186: Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei u. Tuchfabrik. (b) RWWA 60-26-10, RWWA 60-27-1, RWWA 60-27-4, RWWA 60-28-14, RWWA 60-32-3: (Handels-) Bilanzen der Firma Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei u. Tuchfabrik A.-G. (bis 1931) bzw. Joh. Wilh. Scheidt A.-G. (seit 1932). Angaben in Mark bzw. Reichsmark. Angaben fehlen für die Jahre 1923 und 1933.

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

sind, hierin abzubauen. Geschieht das aber nicht, ist man nicht mehr in der Lage, im Ausland erfolgreich zu konkurrieren. Man muß sich auf den heimischen Markt einstellen, der aber durch die große Arbeitslosigkeit, da nicht genügend Kaufkraft, bald zusammenbrechen wird.“⁵⁵

Im März 1931 wurde eine Kapitalherabsetzung (vier neue Aktien für fünf alte Aktien) beschlossen.⁵⁶ Der Druck auf das Unternehmen nahm immer weiter zu. Die Schulden sollten schnellstmöglich abgestoßen werden und die Unkosten weiter gesenkt werden, durch Abstoßung von überdisponierten Vorräten in Fertigfabrikaten (Tuche) und Abbau der Wollvorräte sowie Reduzierung von Gehältern und Löhnen um weitere mindestens 25%. Ferner sollte in der Kammgarnspinnerei die Kämmerei nach Aufarbeitung der Vorräte und Entlassung des gesamten Personals der Wollsortierung, Wäscherei, Kämmerei und Krempelei stillgelegt werden. In der Tuchfabrik sollten Streichgarnspinnerei, Wollfärberei, Stückfärberei und Weberei II stillgelegt und das gesamte Personal entlassen werden, so dass der Betrieb der Tuchfabrik nur noch in der Weberei I und in der Appretur fortgesetzt und nur auf wollfarbige Kammgarne beschränkt wurde. Schließlich sollte das Personal der Kraftwerke um 50% reduziert werden.⁵⁷ Für die Tuchfabrik wurde für den Herbst 1932 eine stille Liquidation vorgesehen.⁵⁸ Sowohl der Absatz von hochwertigen aa-Garnen als auch von Feintuch ging immer weiter zurück. Bei den Garnen waren eher geringere Merino-Qualitäten gefragt.⁵⁹ Im Herbst 1932 wurde die Stilllegung der Tuchfabrik wieder diskutiert, zum einen drohten weiterhin Verlust, zum anderen wurde der Verlust von Kunden durch zeitweise Stilllegung befürchtet. Schließlich schien die Stilllegung jedoch unausweichlich.⁶⁰

Nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten änderte sich die Situation. Noch im Januar 1933 stellte Johann Wilhelm Scheidt fest

„Es ist zweifellos, daß heute an den Behördenlieferungen kein Geld zu verdienen ist. Das Wichtigere ist aber die fortlaufende Beschäftigung, wodurch unser Unkostenapparat bestimmt herabgedrückt wird.“⁶¹

Man erhielt Aufträge durch die NSDAP, Hilfspolizei, Zentrale des Freiwilligen Arbeitsdienstes, Reichswehr, Lufthansa, dem Deutschen Luftfahrtverband und die Konfektion.⁶² Später bemühte man sich um Aufträge u.a. für die Luftwaffe,

⁵⁵ RWWA 60-1-9: Besprechung am 26. Juli 1930; anwesend die Herren Scheidt und Mutterer.

⁵⁶ RWWA 60-41-15: Aufforderung an die Aktionäre (ohne Datum).

⁵⁷ Vgl. RWWA 60-41-15: J.W. Scheidt an den Vorstand vom 21. Juli 1931.

⁵⁸ Vgl. RWWA 60-41-15: J.W. Scheidt an den Vorstand vom 2. Oktober 1931.

⁵⁹ Vgl. RWWQ 64-41-15: Vorstand (Mutterer) an die Mitglieder des Aufsichtsrates vom 25. Januar 1932.

⁶⁰ Vgl. RWWA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 29. September 1932: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichts Nr. 38; RWWA 60-41-15: Notiz vom 22. Oktober 1932; RWWA 60-41-14: Stellungnahme zur beabsichtigten Stilllegung der Tuchfabrik von Herrn Mutterer vom 24. Oktober 1932.

⁶¹ RWWA 60-41-14: Bericht über die Tuchfabrik (an J.W. Scheidt) vom 25. Januar 1933.

⁶² Vgl. RWWA 60-47-11: Reisebericht München vom 27.2.1933 an Herrn Erhard Arnold Scheidt; RWWA 60-41-14: Bericht des Vorstandes über die ersten neun Monate des Geschäftsberichtes 1933 — Tuchfabrik (an J.W. Scheidt).

4.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Posttuche, Reichsbahntuche, Rotes Kreuz, Polizei, Westwalltuche (Dr. Todt) und Oberkommando Kriegsmarine. Zunehmend musste Reisswolle verwendet werden.⁶³

Johann Wilhelm Scheidt bemühte sich seit 1933 des Weiteren um eine Produktionsregelung beim Deutscher Wollkämmer und Kammgarnspinner, da das Angebot in Kammgarn die Nachfrage weiterhin überstieg und eine ‚normale‘ Spinnmarge nicht zu erreichen war.⁶⁴

In den 1930er Jahren hatten die Kammgarnspinnereien (bzw. die Textilunternehmen insgesamt) mit staatlichen Eingriffen verschiedenster Art zu kämpfen. Da waren auf der einen Seite die Vorschriften über die Devisen, die knapp waren und den Erwerb von Rohstoffen im Ausland einschränkten. Seit Ende 1934 waren teilweise Kompensationsgeschäfte möglich. Zum einen war die Devisenknappheit problematisch. Die Buchhaltung war angehalten, möglichst schnell fremde Währung (überwiegend Gulden) zu kaufen, um die Kontingente zügig auszuschöpfen.⁶⁵ Für jede Geschäftsreise mussten extra Devisen beantragt werden.⁶⁶ Zum anderen dauerte es aber auch lange, bis z.B. Vereinbarungen zwischen den deutschen und niederländischen Banken feststanden, so dass vielfach Unklarheit über das Verfahren bei Devisentransaktionen und ausländischen Krediten bestand.⁶⁷ Ferner führten 1932 Schwierigkeiten in der Geldbeschaffung dazu, dass Abschlagszahlungen verspätet erfolgen musste.⁶⁸

Auf der anderen Seite musste die Arbeitslosigkeit mit allen Mitteln gesenkt werden. Das wurde dadurch erreicht, dass man Betriebe erhielt, indem man die

⁶³RWWA 60-47-11: Reisebericht Berlin 2.–4.11.1938 vom 7. November 1938 an Herrn Erhard Arnold Scheidt; RWWA 60-47-11: Reisebericht Berlin 21.–23.11.1939 vom 24.11.1939 an Herrn Erhard Arnold Scheidt; RWWA 60-47-11: Reisebericht Berlin 11.–13.12.1939 vom 14.12.1939 an Herrn Erhard Arnold Scheidt.

⁶⁴Vgl. RWWA 60-41-14: Bericht des Vorstandes über die ersten neun Monate des Geschäftsberichtes 1933 — Kammgarnspinnerei (an J.W. Scheidt).

⁶⁵Vgl. RWWA 60-49-13: Wochenbericht Nr. 29 für die Woche vom 18.–23. Juli 1932, Buchhaltung, vom 26. Juli 1932; RWWA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 26. November 1932: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichts Nr. 46; RWWA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 16. Dezember 1932: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichts Nr. 49. Für das erste Halbjahr 1933 z.B. erhielt die Firma eine Zuteilung von der Devisenbewirtschaftungsstelle beim Landesfinanzamt Düsseldorf von R.M. 400.000.– monatlich, wovon nur 50% monatlich in Anspruch genommen werden durften. Da dieses Kontingent den Bedarf nicht deckte, beantragte die Firma eine entsprechende Erhöhung bei der zuständigen Industrie- und Handelskammer. Vgl. RWWA 60-49-13: Wochenbericht Nr. 52 für die Woche vom 27.–31. Dezember 1932, Buchhaltung, vom 3. Januar 1933.

⁶⁶Vgl. RWWA 60-48-1: Bescheinigung der Industrie und Handelskammer zu Düsseldorf vom 14. Juni 1934.

⁶⁷Vgl. RWWA 60-49-13: Schreiben von Firma Joh. Wilh. Scheidt an das Reichsbankdirektorium Abt. Devisenbeschaffung-Rembours, vom 14. August 1931; RWWA 60-49-13: Schreiben vom Reichsbank-Direktorium an Firma Joh. Wilh. Scheidt, vom 19. August 1931. Erst am 10. Januar 1933 trat ein Clearing-Abkommen zwischen Holland und Deutschland in Kraft, wonach Firmen, die eine allgemeine Devisengenehmigung hatten, in Reichsmark auf ein Sonderkonto für die Nederlandsche Bank bei der Reichsbank einzahlen konnten, wenn die zugeteilten Devisenkontingente für die Bezahlung von Waren nicht ausreichten. Vgl. RWWA 60-49-13: Wochenbericht Nr. 52 für die Woche vom 27.–31. Dezember 1932, Buchhaltung, vom 3. Januar 1933.

⁶⁸Vgl. RWWA 60-1-7: Bekanntmachung vom 21. August 1932; RWWA 60-1-7: Bekanntmachung vom 14. September 1932.

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

Produktion jedes einzelnen Betriebes einschränkte. Ausserdem wurde mit der Faserstoffverordnung vom Juli 1934 die Arbeitszeit auf 36 Wochenstunden reduziert. Durch das Spinnstoffgesetz vom Dezember 1935 wurde diese Regelung durch die Beschränkung des Werkstoffverbrauches ersetzt. Die Mehrschichtarbeit wurde eingeschränkt, die Textilunternehmen durften sich nicht zu weiteren Produktionsstufen hin ausdehnen und die Betriebe durften nicht erweitert werden. Waren die Textilbetriebe noch 1936 durch das Entlassungsverbot belastet, klagten sie 1939 über einen Mangel an Arbeitskräften. Da die Arbeitszeit beschränkt und die Löhne relativ niedrig waren, suchten Arbeiter eher in anderen Branchen (insbesondere im Rüstungssektor) Arbeit, den Lohnerhöhungen waren für die Textilindustrie von staatlicher Seite her nicht möglich.⁶⁹ Auch die maschinelle Ausrüstung der Betriebe war mittlerweile häufig veraltet.⁷⁰

1934 kam es in Anbetracht der Rohstoffknappheit zu ‚Hamsterkäufen‘ und die Preise erhöhten sich deutlich, woraufhin eine Verordnung ‚zur Verhinderung von Preissteigerungen auf dem Textilgebiet‘ erlassen wurde. Seit der Preisstoppverordnung vom November 1936 durften die Preise auch dann nicht mehr erhöht werden, wenn die Kosten entsprechend gestiegen waren.⁷¹ Die Zellwollproduktion erlangte wieder größere Bedeutung, vor allem nach dem Spinnstoffgesetz von 1934.⁷² Der Preis der Zellwolle war im Jahre 1937 deutlich günstiger als der Preis der Wolle mit 3,46 RM/kg und nahe am Preis der Baumwolle mit 1 RM/kg. Seit 1936 galt für Waren, die nicht exportiert wurden, der Beimischzwang, d.h. ein bestimmter Prozentsatz an Zellwolle musste in Wollgeweben verwendet werden.⁷³

⁶⁹Vgl. LINDNER (2001, S. 35–37).

⁷⁰Auf einer Studienreise in die USA im Sommer 1938 lernte eine Gruppe von europäischen Textilunternehmern und -managern die modernen Maschinen, Arbeits- und Betriebsführungsmethoden und die Forschung kennen. Eine zweite Studienreise kam wegen des Ausbruchs des Krieges nicht mehr zustande. Jedoch versuchte man, die deutschen Betriebe zu modernisieren und führte u.a. Zeitarbeitsstudien ein. Vgl. LINDNER (2001, S. 37–39).

⁷¹Vgl. LINDNER (2001, S. 33–34), LOTTES (1940, S. 3–7).

⁷²

1932	1.350 t	
1934	9.200 t	2,22 RM/kg
1935	19.600 t	1,80 RM/kg
1936	46.000 t	1,60 RM/kg
1937	102.000 t	1,45 RM/kg
1938	155.000 t	

Vgl. HÖFFER (1941, S. 12, 42–44).

⁷³Vgl. LINDNER (2001, S. 35), PETZINA (1968, S. 100–101). Fritz Kick von der Firma Forstmann sah darin in einem Schreiben an Erhard Arnold Scheidt den Untergang der deutschen Feintuchfabrikanten: „Ich gehe ganz mit Ihnen einig, dass wir uns dagegen bis auf’s äusserste wehren müssen, soll nicht dauernder Schaden unserer Fabrikation erwachsen, So sehr ich auch verstehe, dass rigoros vorgegangen werden muss, um das Publikum zur Abnahme von Mischwaren zu zwingen, wird andererseits die englische Ware, die als Folge des an und für sich ganz ausgezeichneten Verrechnungsabkommens mit England fast hemmungslos hereinkommt, uns fast völlig aus dem Felde schlagen. Der jahrzehnte lange Kampf der Feintuchmacher gegen die englische Ware resp. gegen die Idee, dass die englische Ware besser ist als die deutsche, würde durch die angedrohten Zwangsmassnahmen völlig umsonst gewesen sein. Das zahlungsfähige Publikum wird wiederum nur englische Ware kaufen und mit Recht sagen können, dass die deutsche minderwertig ist.“

4.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Erst seit 1933 stiegen die Preise wieder an. Durch den Runderlass 65/37 des Reichskommissars für die Preisbildung vom März 1937 wurde für Spinnstoffe eine Preisobergrenze vorgeschrieben, so dass der Verkaufspreis nicht höher war als zur Deckung des Aufwandes und eines angemessenen Gewinns notwendig. Das hieß, dass die Selbstkosten und ein angemessener Unternehmerlohn und eine angemessene Wagnisprämie Verkaufspreis berücksichtigt werden sollten. Besonders die beiden letzten Komponenten ließen viel Interpretationsspielraum. Aber auch die Berechnung und Beurteilung der Selbstkosten war letztlich unmöglich, da die Betriebe sehr unterschiedlich waren und daher nicht nur die Einzelkalkulation sondern auch die Gesamtkalkulation berücksichtigt werden musste, damit nicht die Preise für Grenzbetriebe unterhalb der Selbstkosten festgelegt wurden und die Leistungsfähigkeit der Betriebe damit schädigte.⁷⁴

In den Jahren 1934–1940 blieben die Gewinn relativ stabil innerhalb einer

Man sagt nicht, dass dies nur für die Zeit der Zwangsverhältnisse Gültigkeit habe und nach Aufhebung derselben wir wieder gegen englische Waren konkurrenzfähig sind. Denn So stellt man sich's am grünen Regierungstisch vor. In Wirklichkeit bedürfte es wieder jahrelanger Anstrengungen und der Ausgabe von Unsummen, um das Terrain zurückzugewinnen.

Dass dabei unserer Export völlig verloren geht, versteht sich von selbst.

Was gewonnen wird mit der Zwangsmassnahme, ist lächerlich wenig. Beimischungen von 10 bis 20% Zellwolle sind zu unbedeutend, als dass sie ins Gewicht fallen — aber unendlich Schaden machen.

Ich erinnere mich aus der Kriegswirtschaft noch sehr gut, wie eines Tages Oberst Koeth, Leiter der Kreisrohstoffabteilung, von irgend einer Seite aufgestachelt, der Textilindustrie, namentlich uns Wollindustriellen, vorgeworfen hat, dass fast auf der ganzen Linie brauchbare Ersatzstoffe gefunden worden seien, nur nicht bei uns, und dass wir uns nicht genügend anstrengen, quasi passiven Widerstand leisten.

Alles nur dummes Zeug. Wir haben ja jeden nur irgendwie nach Faser aussehenden Rohstoff herangezogen und ausprobiert, von der Torffaser angefangen bis zur Brennesselfaser und Binsenfaser und alles mit eigentlich negativem Erfolg. Millionen sind ausgegeben worden, umsonst. Schwindler sind überall erstanden und haben der Regierung von neuen Spinnfasermöglichkeiten geschwätzt.

Was jetzt gemacht werden soll mit der Zellwolle, ist zwar kein Schwindel, aber ebensowenig Wollersatz. Weil man nicht genügend Devisen hat, muss man strecken. Das mag noch angehen für die billigen Stoffe, obwohl dafür Kunstwolle, namentlich Shoddy und Mungo, immer noch besser sind wie Zellwolle.

Man soll Zellwolle da verwenden, wo sie sich bewähren wird und schon bewährt hat, in der Damenbekleidung, bei Damenunterwäsche und dergleichen. Nie und nimmer wird sich Zellwolle als Strapaziermaterial, sei es für Arbeiterhemden, sei es für die Bekleidung all derjenigen, die Wind und Wetter ausgesetzt sind, eignen. Und endlich für den Feintuchmacher, für den die Beimischung von Zellwolle das Ende seiner Kunst ist, also katastrophal sich auswirken muss.

Man belügt sich mit diesen Dingen selbst. Denn der Verschleiss der Mischware ist ein viel grösserer als bei reiner Wollware und damit ist der Wollkonsum kein kleinerer, im Gegenteil.

Ich möchte ja noch viele Beispiel anführen aus meiner reichen Erfahrung gerade in diesen Dingen, ich fürchte aber, dass auch wenn man alle diese Gründe an massgebender Stelle vorbringt, sie nicht verfangen werden, weil man eben in der Psychose lebt, dass wir Deutsche für alles vollwertigen, oder doch brauchbaren Ersatz schaffen können. Und weil nun mal solche Tendenz vorherrscht, wird man auch in unserer eigenen Fachschaft nicht den Mut aufbringen die Wahrheit zu sagen, sondern mitmachen, weil nun mal die Dinge so laufen.“ RWWA 60-48-3: Fritz Kick (in Firma Julius Forstmann & Co. Inc., Passaic, N.J., USA) an Erhardt Scheidt vom 4. April 1936.

⁷⁴Vgl. GIESEN (1941, S. 92–93).

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

Bandbreite zwischen gut 200.000 Mark und knapp 450.000 Mark (s. Abbildung 4.9).

4.1.2. Ziele und Informationsbedarf

Ziel der Unternehmensleitung der Firma Scheidt muss es für den gesamten Betrachtungszeitraum (zumindest bis Mitte der 1930er Jahre) gewesen sein, möglichst rasch und umfassend über die wichtigsten Daten — Kosten und Risiko (Vorrat an Wolle, etc.) — informiert zu sein und dies auch in den Kontext der finanziellen Gesamtsituation zu sehen. Schon vor dem Ersten Weltkrieg schwankten die Ergebnisse stark, da sie durch Moden, Witterung und Spekulation beeinflusst wurden. In der Zwischenkriegszeit verschärfte sich die Situation wegen des widrigen Umfelds.

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

4.2.1. Organisation und Zuständigkeiten

Zu Beginn des Untersuchungszeitraums war Johann Wilhelm Scheidt (II, 1838–1896) alleiniger Teilhaber der Unternehmen Johann Wilhelm Scheidt Kammgarnspinnerei und Johann Wilhelm Scheidt Tuchfabrik und Zanellaweberei. 1891 wurde sein ältester Sohn Erhard August Scheidt (1865–1929) als Teilhaber aufgenommen. 1895 wurde der zweitälteste Sohn Albert Wilhelm Scheidt (1866–1924) als Teilhaber aufgenommen, der aber aufgrund seines Lebenswandels und von Krankheiten keinen Einfluss auf das tatsächliche Geschäft hatte und 1901 als Teilhaber ausschied.⁷⁵ 1896 starb Johann Wilhelm Scheidt (II), und seine Frau Auguste Scheidt übernahm bis 1905 an seiner Stelle die Teilhaberschaft. Johann Wilhelm Scheidt (III, 1877–1954) und Eugen Sigmar Scheidt (1879–1947) wurden 1902 bzw. 1904 Teilhaber.⁷⁶

Treibende Kraft der organisatorischen Veränderungen war wohl vor allem Johann Wilhelm Scheidt (III). Seit seinem Amtsantritt versuchte er, die Organisation zu modernisieren. Bis 1919 hatten Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik jeweils eine eigene Leitung und Verwaltung und hatten sich nicht einheitlich entwickelt.⁷⁷

Bestrebungen zur Vereinheitlichung bis zum Ersten Weltkrieg

Am 1. Januar 1910 trat ein neuer Plan mit Buchhaltungs- und Statistischen-Konten für die Tuch- und Zanellafabrik in Kraft (s. Tabellen 4.2 und 4.3).⁷⁸ 1913 wurde eine neue Organisation eingeführt, die die Entwicklung der Betriebe und Verwaltung vereinheitlichen sollte.⁷⁹ Die Firma wurde in vier Hauptabteilungen

⁷⁵Vgl. auch SOÉNIUS (2000, S. 400–404).

⁷⁶Vgl. RWWA 60-01359: Bilanzen der Kammgarnspinnerei, RWWA 60-01357 und 01358: Bilanzen der Tuchfabrik und Zanellaweberei.

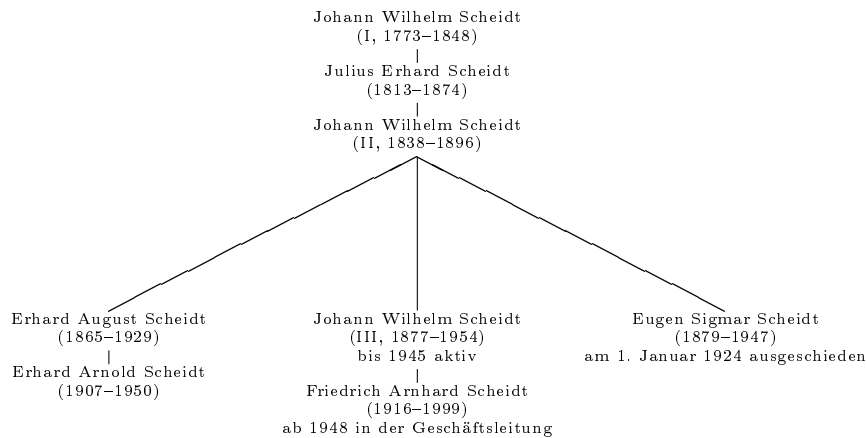
⁷⁷Vgl. RWWA 60-39-9: Begründung des Vorschlages einer vollkommenen Trennung der Tuchfabrik von der Kammgarnspinnerei, vom März 1932 von J.W. Scheidt.

⁷⁸Vgl. RWWA 60-59-2.

⁷⁹Vgl. RWWA 60-2-4: Organisation und Bestimmungen gültig ab Januar 1913.

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Abbildung 4.10.: Scheidt: Teilhaber bzw. Unternehmensleitung



Quelle: SOÉNIUS (2000, S. 48–49).

eingeteilt Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik, Zanellafabrik, Bankabteilung. Die ersten drei Hauptabteilungen hatten jeweils die Abteilungen Einkauf, Betrieb, Fabrikation, Verkauf und Buchhaltung. Am Beispiel der Kammgarnspinnerei sei hier der Aufbau kurz erläutert:

- Die Abteilung Einkauf der Kammgarnspinnerei besorgte den gesamten Einkauf und erstellte sämtliche zum Einkauf gehörige Statistiken. Sie verwaltete das Materiallager, besorgte die Registratur der Einkaufs-, Betriebs-, Fabrikationskorrespondenz und führte die Verbrauchsstatistik über Materialien der einzelnen Abteilungen und Unterabteilungen.
- Die Abteilung Betrieb versorgte die Fabrik mit Dampf, Kraft, Wasser und Licht. Der Betrieb war verantwortlich (1) für die Betriebsmaschinen bis einschliesslich Riemen zur Fabrikationsmaschine, (2) für die Instandhaltung der Fabrikgebäude und (3) für die Instandhaltung der Mietwohnungen. Der Betrieb war ferner verantwortlich für den Sicherheitsdienst und den Feuerschutz und führte sämtliche zum Betriebe gehörigen Statistiken.
- Die Abteilung Fabrikation sorgte für die Musterung und Herstellung der Fabrikate und war verantwortlich für die Instandhaltung der Fabrikationsmaschinen, besorgte die Lohnberechnungen sowie die Annahme und Entlassung der Arbeiter. Die Fabrikation verwaltete die Läger der Rohmaterialien und kalkulierte die Produkte. Sie führte sämtliche zur Fabrikation gehörigen Statistiken.
- Die Abteilung Verkauf erledigte den gesamten schriftlichen Verkehr mit den Vertretern und der Kundschaft bis zur Aufstellung der Rechnungen,

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

besorgte die Offerten und den Verkauf sämtlicher Produkte, verwaltete das fertige Lager, stellt die eingehenden Aufträge für die Abteilung Fabrikation zusammen, besorgte den Versand und erledigte den Verkehr mit den Spediteuren und Zollämtern. Sie führte sämtliche zum Verkauf gehörigen Statistiken und besorgt die Registratur der Verkaufs- und Buchhaltungskorrespondenz.

- Die Abteilung Buchhaltung erledigte den gesamten Verkehr mit den Lieferanten und Kunden vom Eingang resp. von der Aufstellung der Rechnungen an, besorgte die Abrechnungen mit den Vertretern, verwaltete die Kasse und war für das gesamte Versicherungswesen verantwortlich. Sie verwaltete ferner die Mietshäuser, besorgte die Lohnbuchhaltung und das gesamte Kranken-, Beamten-, Arbeiterversicherungswesen, überwachte den Eingang der gesamten Post und besorgte die Expedition der ausgehenden Briefe und Postsendungen.

Der Beginn des Ersten Weltkriegs führte jedoch dazu, dass diese organisatorischen Neuerungen und Vereinheitlichungen nicht vollständig durchgeführt werden konnten. Erhard August Scheidt, Sigmar Scheidt und Johann Wilhelm Scheidt waren zum Kriegsdienst aufgebrochen und wurden während der Kriegsjahre durch eine sogenannte Konferenz, bestehend aus den Herren Mischke, Lemaitre, Zeis, Finger, Seltmann, Gutberlet, vertreten.⁸⁰ Die Konferenzen sollten regelmäßig stattfinden, um die die Firma betreffenden wichtigen Angelegenheiten gemeinschaftlich zu besprechen. Wenn keine Einigkeit bei Entscheidungen erzielt werden konnte, sollte Erhard August Scheidt darüber unterrichtet werden und dann entscheiden. Anscheinend herrschten aber einige Unklarheiten über das Vorgehen bei Entscheidungen.⁸¹ Von Wilhelm Mischke wurden die Brüder

⁸⁰Erhard August Scheidt war zunächst Rittmeister der Reserve bei der Landwehr-Inspektion Essen; seit 1916 war er im Preussischen Kriegsministerium in Berlin in der Ankaufabteilung für beschlagnahmte Webwaren und ab 1917 in der Kriegsrohstoffabteilung tätig; im Juni 1917 wurde er dem Bezirkskommando Essen unterstellt, hielt sich aber mehrere Monate an seinem Landsitz in St. Wolfgang auf. Sigmar Scheidt wurde in Belgien und Frankreich eingesetzt, dann war er Leutnant der Landwehrkavallerie und schließlich Verpflegungs- und Transportoffizier. Johann Wilhelm Scheidt war Reserveoffizier bei den Königs-Husaren in Bonn und wurde zunächst in Frankreich eingesetzt. Sein organisatorisches Talent aus der unternehmerischen Erfahrung brachte ihm immer wieder neue Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten ein. Im April 1915 wurde er Ordonnanzoffizier beim VIII. Armeekorps, 1916 als IIc-Offizier Adjutant beim Generalkommando des VIII. Armeekorps, Ende 1916 Eskradonchef und im Mai 1917 Kompanieführer. Seit 1917 wurde er an der Ostfront, später vor allem in der Ukraine, eingesetzt. Vgl. SOÉNIUS (2000, S. 661–668).

⁸¹So schrieb Erhard August Scheidt 1918: „Die Fehlschläge in den Anordnungen der Kammgarnspinnerei veranlassen mich, erneut auf die von mir getroffene Bestimmung hinzuweisen. Dieselbe ist sinngemäß so aufzufassen, daß alle wichtigen Angelegenheiten in der Konferenz vorzubringen sind und daß auch diejenigen Herren, welche dem betreffenden Spezialbetrieb nicht angehören, das gleiche Stimmrecht über die zu ergreifenden Maßnahmen haben. Ebenso sollen Anregungen aus anderen Betrieben von den betreffenden Stellen Berücksichtigung finden.

Die Konferenz ist mir in ihrer Gesamtheit für alle Maßnahmen verantwortlich. Ich muß dehallb erwarten, daß auch jedes einzelne Mitglied der Konferenz sein Interesse auf die Vorgänge in den anderen Betrieben ausdehnt. Der organische Zusammenhang zwischen

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

schriftlich über den Geschäftsverlauf auf dem Laufenden gehalten, Lemaitre berichtete über die Bilanzen.⁸²

Zusammenführung von Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik nach 1919

Das Ende des Ersten Weltkriegs und die Vorbereitung auf die Friedenszeit wurde dazu genutzt, die Organisation — auf der Basis der bereits 1913 angestossenen organisatorischen Veränderungen und Vereinheitlichungen — zu erneuern. Allerdings sollten Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik nun einer einheitlichen Verwaltung unterstellt werden. Ab 1919 wurde die Trennung von Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik aufgehoben.⁸³ Bei den hohen Wollpreisen (s. auch Abbildung 4.5) war es nicht möglich, die volle Beschäftigung der Kammgarnspinnerei durch Geschäfte auf eigene Rechnung zu finanzieren. Deshalb sollte die Kammgarnspinnerei zum allergrößten Teil durch den Veredelungsverkehr durch die eigene und fremde Tuchfabriken beschäftigt und die Tuchfabrik selbst für den Verkauf besonders ausgenutzt werden.⁸⁴ Umgestaltung war in viele Richtungen notwendig: die allgemeinen Unkosten sollten verringert, die Arbeitsmotivation der Beamten sollte durch einfachere Methoden, größere Verantwortung und bessere Arbeitsteilung gesteigert und Buchhaltung und Statistik sollten vereinheitlicht, übersichtlicher und ordentlicher gestaltet werden. Ferner sollten die Verwaltungen der Wohnungs- und Krankenkassen und der Wohlfahrtseinrichtungen mit denen der Tuchfabrik zusammengelegt werden.⁸⁵ Es gab nun die Geschäftsleitung Verwaltung, Techn. Abteilung K., Techn. Abteilung T. und Ingenieur Abteilung.

Seit 1921 galt eine neue Geschäftsordnung.⁸⁶ Es gab nun fünf Hauptabteilungen: I. Chef, II. Kaufmännische Verwaltung, III. Kammgarnspinnerei, IV. Tuchfabrik und V. Kraftwerke. Die verantwortliche Gesamtleitung lag allein in den Händen des Chefs.

Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik, namentlich auch im Hinblick auf die Übergangswirtschaft, macht dieses direkt notwendig. Aber auch die Papierverarbeitung greift deart in alle Betriebe ein, daß einseitige Sonderansichten nicht maßgebend sein können.

Insbesondere muß ich auch verlangen, daß die wegen der Munitionsabteilung zu treffenden Maßnahmen gemeinschaftlich überlegt werden. Dabei ist zur Zeit zu erwägen, ob unter den heutigen Verhältnissen es sich empfiehlt, noch andere Artikel aufzugreifen, oder ob die Einstellung des Betriebes und der Verkauf der Betriebsanlage vorzuziehen ist.

Der Beschlußfassung der Konferenz unterliegen auch alle Anschaffungen jeder Art.

Alle besonders wichtigen Beschlüsse sind mir vor der Ausführung vorzulegen, desgleichen Fragen, welchen der einstimmige Beschluß der Konferenz versagt bleibt.“ RWWA 60-8-8: An die Konferenz, Herren Mischke, Lemaitre, Zeis, Finger, Seltmann, Gutberlet, vom 11. November 1918 von E.A. Scheidt.

⁸²Vgl. RWWA 60-8-8; RWWA 60-8-8: Mischke an Herrn Kommerzienrat Scheidt vom 28. Januar 1916

⁸³Vgl. RWWA 60-1-4: Organisationsplan 1919/20.

⁸⁴Vgl. RWWA 60-39-9: Begründung des Vorschlages einer vollkommenen Trennung der Tuchfabrik von der Kammgarnspinnerei, vom März 1932 von J.W. Scheidt.

⁸⁵Vgl. RWWA 60-8-8: «Sehr geehrter Herr Kommerzienrat! ...», vom 30. Oktober 1918, nicht unterzeichnet, wahrscheinlich von Mischke; RWWA 60-8-8: Richtlinien für die Geschäftsführung in der Übergangszeit, an die Herren Mischke, Zeis, Lemaitre, Seltmann, Gutberlet, Gruntz, Mutterer, vom 31. Oktober 1918.

⁸⁶Vgl. RWWA 60-2-28: Geschäftsordnung der Firma Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik 1921.

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

Der Chef bestimmte die grundsätzlichen Richtlinien für die wirtschaftliche Ausnutzung des Unternehmens und die Zuständigkeit der Hauptabteilungen für etwaige, in der Geschäftsordnung nicht vorgesehene Geschäftsvorfälle. Alle wichtigen Entscheidungen traf der Chef. Insbesondere entschied er über a) bauliche oder technische Erweiterungen des Unternehmens, b) Einführung fabrikations- oder betriebstechnischer Neuerungen, c) Aufnahme neuer Fabrikationszweige, d) Einstellung und Entlassung leitender Angestellter, e) Anschluss an fachwirtschaftliche Verbände oder den Austritt aus solchen und f) grundsätzliche Änderungen der Geschäftsordnung. Der Verkehr mit dem Chef hatte grundsätzlich schriftlich zu erfolgen. Über alle wichtigen Geschäftsvorfälle war der Chef sofort zu unterrichten. Die Hauptabteilungen hatten im Anfang einer jeden Woche dem Chef über den Ordnungszustand ihres Bereichs Bericht zu erstatten und am 10. jeden Monats dem Chef einen allgemeinen Geschäftsbericht für den vergangenen Monat vorzulegen.

Die Aufgaben der Kaufmännischen Verwaltung waren: 1. Erledigung aller Einkaufs-, Verkaufs-, Buchhaltungs-, Kassen- und Personalangelegenheiten mit Einschluss des gesamten Schriftverkehrs, 2. Verwaltung der zugehörigen Läger der Roh- und Bedarfsmaterialien, 3. Übernahme der von der Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik hergestellten Erzeugnisse sowie Lagerung, Verwaltung und Vertrieb derselben. Die Leitung der Kaufmännischen Verwaltung lag in den Händen des Kaufmännischen Direktors. Die Kaufmännische Verwaltung war in vier Abteilungen — Kaufmännisches Kontor, Ein- und Verkauf, Buchhaltung und Lohnwesen und Kalkulation — gegliedert.

Innerhalb der Abteilung Lohnwesen und Kalkulation gab es die Unterabteilung Kalkulation und Statistik. Die Kalkulation hatte die Herstellungskosten der Erzeugnisse zu berechnen. Die Statistik war zuständig für die zahlenmäßige Erfassung und Bearbeitung der gesamten Produktion, des Umsatzes, des Verbrauchs an Rohstoffen und Materialien, der Aufwendungen für Löhne und Gehälter, sowie der Anzahl der beschäftigten Angestellten und Arbeiter sowie die rechnungsmäßige Darstellung des Aufwandes zur Herstellung der Fabrikate und die Bearbeitung aller für Behörden und Fachverbände benötigten Statistiken. Zu diesen Zwecken gab es 1. eine Produktionsstatistik (Aufstellung der Mengen der in bestimmten Zeiträumen hergestellten Erzeugnisse), 2. eine Umsatzstatistik (zahlenmäßige Darstellung der Mengen und des Werts des Umsatzes), 3. eine Verbrauchsstatistik (zahlenmäßiger Nachweis des Verbrauchs an Rohstoffen, Betriebsmaterialien und Fabrikationsmaterialien), 4. eine Lohnstatistik (zahlenmäßiger Nachweis über die in bestimmten Zeiträumen aufgewendeten Löhne und Gehälter), 5. die Statistik der produktiven Arbeitsstunde der einzelnen Hauptabteilungen und Abteilungen, 6. eine Leistungsstatistik (Darstellung der in den einzelnen Abteilungen festgestellten Arbeitsleistungen und Nachweisung der von den Kraftwerken erzeugten Kraft), 7. eine Statistik der Bestände (Fertigfabrikate, Rohmaterialien, Fabrikationsmaterialien, Betriebsmaterialien — sie begann mit den Inventurbeständen zu Beginn des Geschäftsjahres, worauf die Zu- und Abgänge fortlaufend zu- oder abgeschrieben wurden) und 8. eine Statistik der beschäftigten Personen (Nachweisung der jeweils beschäftigten Angestellten und Arbeiter; die Unterlagen für die Statistik lieferten die Hauptabteilungen). Für die Kalkulation und Statistik waren ein Kalkulator, ein Statistiker und ein Lehr-

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

ling vorgesehen.

Innerhalb der Abteilung Buchhaltung war die Unterabteilung Haupt- und Geheimbuchführung/Bilanz für die Übertragung der Monatsbuchposten auf die Konten der Hauptbücher, Führung des Hauptbuches und der Geheimbücher nebst Bilanzbuch, Aufstellung der Monats- und Jahresbilanzen und Bearbeitung der Buchhaltungsstatistik zuständig. Diese Arbeiten sollten von einem Vorsteher und einem Assistenten erledigt werden.

Damit eine ordentliche Statistik erstellt werden konnte, waren Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik angehalten, Leistungs-, Lohn- und Materialverbrauchs-nachweise gegliedert nach den einzelnen Fabrikationsabteilungen derart zu führen, dass aus ihnen die Leistungen und Kosten auf jeder Stufe des Fabrikationsprozesses fortlaufend zu ersehen waren.

Während der Ruhrbesetzung durch die Franzosen mussten die Brüder Kettwig verlassen.⁸⁷ Johann Wilhelm Scheidt verbrachte die Zeit seit März 1923 in Berlin. Vor allem durch die Korrespondenz mit Ernst Mutterer wurde Johann Wilhelm Scheidt auf dem Laufenden gehalten. Scheidt hatte Mutterer zu seinem Stellvertreter während seiner Abwesenheit ernannt.⁸⁸ In einer kurzen Notiz an Mutterer bat Scheidt im Juli 1923 um personelle Verstärkung:

„Da sich die Arbeit hier dermaßen anhäuft, ist es erforderlich, daß eine eingearbeitete Buchhaltungskraft nach hier kommt. Ich bitte Sie daher, veranlassen zu wollen, daß Frl. Hirstmann für ca. 3 Wochen nach Berlin übersiedelt. In der Buchhaltung müßten dann zur Vertretung andere Kräfte herangezogen werden.“⁸⁹

Mutterers Berichte enthalten kurze Darstellungen der Ereignisse, Lebensmittelsituation, Tuchverkäufe, Devisen, etc. und haben keine feste Gliederung.⁹⁰ Für alle Beteiligten war diese Zeit wohl sehr Kräfte zehrend,⁹¹ und Mutterer übernahm auch erneut die Verantwortung in der Firma, als Johann Wilhelm Scheidt im Sommer 1924 einige Wochen in Kur verbrachte.⁹²

Seit 1924 sollten die Unkosten der Hauptverwaltung nicht mehr verteilt werden, sondern die Hauptverwaltung sollte sich durch entsprechende Zins-, Provisions- und Gebührenrechnungen (juristische Gutachten) bezahlt machen.⁹³

⁸⁷ Erhard August Scheidt konnte sich nur durch Flucht der Verhaftung durch die Franzosen entziehen. Sigmar Scheidt verbrachte die Besatzungszeit in Ronsdorf und Düsseldorf. Der größte Teil der Familie verbrachte die Zeit von Frühjahr 1923 bis Frühsommer 1924 auf Gut Cismar in Holstein. Besonders spektakulär klingt die Schilderung der Flucht von Johann Wilhelm Scheidt, der über Essen nach Berlin flüchten konnte. Vgl. SOÉNIUS (2000, S. 673–675).

⁸⁸ Vgl. RWVA 60-72-4: Wüstenhoff/Scheidt an Mutterer vom 19. Mai 1923. Scheidt schien Wüstenhoff als Code-Name zu benutzen.

⁸⁹ RWVA 60-72-4: Wüstenhoff an Mutterer vom 5. Juli 1923.

⁹⁰ Vgl. RWVA 60-72-4 Handakte Ernst Mutterer 1922-24/26.

⁹¹ Vgl. RWVA 60-72-4: J.W. Scheidt an Mutterer vom 9. September 1923.

⁹² Vgl. RWVA 60-72-4: W. Scheidt an Mutterer aus dem Kurhotel in Bad Tölz vom 4. September 1924; RWVA 60-72-4: Mutterer an W. Scheidt vom 10. September 1924.

⁹³ Vgl. RWVA 60-59-4: Notiz an Joh. Wilh. Scheidt K. & T. vom 27. März 1924.

Umwandlung in Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik A.-G. 1928

Mit der Umwandlung der offenen Handelsgesellschaft in eine Aktiengesellschaft 1928 waren erneut organisatorische Veränderungen verbunden.⁹⁴ Die Oberleitung der Firma lag bei der Generalversammlung und dem Aufsichtsrat, dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem Vorstand. Der Vorsitzende des Aufsichtsrates bestellte die Vorstandsmitglieder und Prokuristen, schloss die Anstellungsverträge mit ihnen, veranlasste ihre Abberufung oder den Widerruf ihrer Vertretungsbefugnis, verteilte die Geschäfte auf die Vorstandsmitglieder, überwachte die Geschäftsführung des Vorstandes, erteilte dem Vorstand gegebenenfalls die Berechtigung, über Summen von RM 150.000 hinaus zu verfügen und bestimmte durch allgemeine oder besondere Anweisung diejenigen Maßnahmen, welche vor ihrer Durchführung seiner Genehmigung bedurften. Hierzu gehörten u.a. die Aufnahme von Bank- und ähnlichen Krediten, Abschlüsse, Abänderung und Kündigung von Verträgen mit Angestellten, deren Jahresgehalt RM 10.000 überstieg, die Gewährung von Gewinnbeteiligungen und Pensionen, Neu- und Umbauten sowie Anschaffung und Verkauf von Maschinen und Apparaten, sofern die Kosten im Einzelfalle die Summe von RM 20.000 überschritten.

Dem Vorstand oblagen die Führung der Geschäfte des Unternehmens nach den vom Aufsichtsrat festgelegten Richtlinien, Entscheidungen über die Zuständigkeit der Abteilungen für in den Geschäftsordnungen nicht vorgesehene Geschäftsvorfälle, Regelungen der Personalangelegenheiten der leitenden Angestellten, welche weniger als RM 10.000 Gehalt bezogen und nicht mit Gewinnbeteiligung oder Pensionsberechtigung angestellt waren, Leitung der Verhandlungen mit den Vertretern der Arbeitnehmer (Betriebs-, Angestellten- und Arbeiterrat) bzw. Bestellung eines Vertreters, Überwachung der sozialen Einrichtungen der Firma, Genehmigung der Vorschriften für die Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik, Festlegung der Verkaufspreise im Einvernehmen mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates, Verkehr mit den Generalvertretern, monatliche Berichterstattung an den Vorsitzenden des Aufsichtsrates und die Erstattung des Jahresberichts.

Die Verwaltung war für die Leitung, Einkauf (Wolle, Material), Verkauf (Garne, Tuche) und Buchhaltung (Kassenverwaltung, Konto-Korrent-Verkehr, Statistik, Lohnwesen, Häuserverwaltung) zuständig:

- Die Verwaltung unterstand dem Kaufmännische Direktor, der die Aufsicht über den Geschäftsbetrieb der Verwaltung hatte und auf die Durchführung der erlassenen Bestimmungen achten musste. Er vertrat den Vorstand in seiner Abwesenheit in allen kaufmännischen Angelegenheiten. Ferner gehörte zu seinem Aufgabenbereich die Einstellung und Entlassung von Angestellten nach Anweisung des Vorstandes und im Einvernehmen mit den Abteilungsleitern, Urlaubsteilung für Angestellte auf kürzere Dauer unter nachträglicher Meldung an den Vorstand, Überwachung des Schriftverkehrs, Aufbewahrung von Urkunden, Verträgen und sonstigen wichtigen

⁹⁴Vgl. RWWA 60-4-1: Geschäftsordnung Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik A.-G. Kettwig-Ruhr 1928.

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Geschäftspapieren, Prüfung der Hauptkasse, Vorsitz der Betriebskrankenkasse, Überwachung der Ausbildung der kaufmännischen Lehrlinge und das Verfassen eines Monatsberichts an den Vorstand.

- Dem Einkauf Wolle oblagen die Führung des Risiko und Konto II, Lagernachweis, Kalkulation der Sortier- und Kammpartien und der Erstellung einer Monatsstatistik laut Vordruck und des Monatsberichts über die Preisgestaltung der Wolle auf dem Weltmarkt. Der Einkauf Material hatte u.a. Rechnungsprüfung vorzunehmen und eine Monatsstatistik laut Vordruck zu erstellen. Der Verkauf Garne musste u.a. die Führung von Hülsen- und Kistenkonten und einer Monatsstatistik laut Vordruck vornehmen.
- Der Verkauf Tuche oblag u.a. Aufbewahrung der Kollektionen und Musterbücher und einer Monatsstatistik laut Vordruck.
- Die Buchhaltung war aufgeteilt in (1) Kassenverwaltung zur Erledigung der Kassengeschäfte, Prüfung der Nebenkassen, Bearbeitung der Sachversicherungen, Anfertigung eines Monatsberichts über die Geldbewegung, Geldregelung für das Mädchenheim und die Häuserverwaltung, (2) Konto-Korrent-Abteilung zur Erledigung des Konto-Korrent-Dienstes mit den Lieferanten und der Kundschaft, Führung der buchhalterischen Grundbücher, Bearbeitung der Steuersachen, Anfertigung der Provisionsabrechnung für die Vertreter, Führung des Hauptbuches und Aufstellung der offiziellen Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen, (3) Statistik zur Anfertigung der vorgeschriebenen Statistiken für den Vorsitzenden des Aufsichtsrats und Anfertigung der Monatsübersichten für die Mitglieder des Aufsichtsrats, (4) Lohnwesen zur Bearbeitung und Auszahlung der Löhne, Erledigung des Lohnabzuges für die Arbeiter, Erledigung der mit der Sozialversicherung der Arbeiter zusammenhängenden Arbeiten, Verwaltung der Betriebskrankenkasse, Führung der Werls-Spar- sowie der Kohlen-, Kartoffeln- und Tuche Konten für die Angestellten und Arbeiter und schließlich (5) Häuserverwaltung zur Ausstellung und Verwaltung der Miet- und Pachtverträge, Prüfung und Anweisung der Grund- und Hauszinssteuern, Beaufsichtigung und Instandhaltung der Häuser, Gärten und Waldanlagen zusammen mit Abteilung Kraftwerke.

Die Betriebe waren Kammgarnspinnerei (mit Leitung, Kämmerei, Färberei, Spinnerei), Tuchfabrik (mit Leitung, Streichgarnspinnerei, Weberei, Appretur) und Kraftwerke (mit Leitung, Kessel- und Maschinenanlagen, Werkstätten, Fernsprech-, Sicherungs- und Fuhrdienst, Obliegenheiten im Mädchenheim, Nachtdienst). Die Leitung erfolgte jeweils durch einen technischen Direktor (u.a. zuständig für Neuanschaffungsplan) bzw. Oberingenieur bei den Kraftwerken (u.a. zuständig für Neuanschaffungsplan, Monats- und Jahresberichte) mit entsprechendem Geschäftszimmer, dass jeweils u.a. eine Monatsstatistik laut Vordruck und eine Leistungsstatistik zu erstellen hatte.

Der größte Unterschied zu der vorherigen Geschäftsordnung war sicherlich, dass nun Johann Wilhelm Scheidt nicht mehr Chef, sondern Vorsitzender des Aufsichtsrats war. Durch die umfangreichen Informationen in Form von Statistiken (s. Abschnitt 4.2.2) und Berichten (s. Abschnitt 4.2.4) war er stets mit

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

den wichtigsten Details vertraut und nahm über Schreiben, die den Empfang der ihm zugesandten Unterlagen bestätigen sollten, Einfluss auf die Geschäftspolitik. Darüber hinaus nahm er an den wichtigsten Besprechungen teil und bestimmte z.B., wie die Kalkulation durchgeführt werden sollte.⁹⁵

Im November 1929 wurde angeordnet, dass die Unkosten fortan monatlich belastet und möglichst gleichmäßig auf das gesamte Jahr verteilt werden sollten. Dies geschah im Zuge der Notwendigkeit, eine getrennte Steuer- und Handelsbilanz aufstellen zu müssen.⁹⁶

Erneute Trennung von Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik 1932

1932 wurden wiederum eine völlige Trennung von Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik vorgeschlagen.⁹⁷ Die Trennung war deshalb erforderlich, da die Fabrikanten dauernd neue Spezialitäten suchen musste, um einen unkostendeckenden Umsatz zu erreichen. Schon 1928 war die Kammgarnspinnerei auf neue Spezialitäten umgestellt worden. Seit Mitte 1931 war dies nun auch bei der Tuchfabrik notwendig. Im Vorstand wurde die Geschäfte deshalb auf Direktor Mutterer — Einkauf, Fabrikation, Verkauf und Verwaltung Kammgarnspinnerei — und Erhard Arnold Scheidt — Einkauf, Fabrikation, Verkauf und Verwaltung Tuchfabrik — konzentriert.⁹⁸ Als Obergesellschaft fungierte nun die Joh. Wilh. Scheidt

⁹⁵Vgl. RWWA 60-1-9: Besprechung am 12. Januar 1930; anwesend die Herren Scheidt, Niederdorf, Caspar, Stommel, Krämer, Herweg; gez. J.W. Scheidt.

⁹⁶Vgl. RWWA 60-1-11: Besprechung am 28.11.1929.

⁹⁷Vgl. RWWA 60-39-9: Begründung des Vorschlages einer vollkommenen Trennung der Tuchfabrik von der Kammgarnspinnerei, vom März 1932 von J.W. Scheidt.

⁹⁸Vgl. RWWA 60-39-9: Vorschläge zur Geschäftsanweisung für den Vorstand, vom 24. März 1932 von J.W. Scheidt. Als Begründung für die Trennung wurde Folgendes aufgeführt: „Durch den Zusammenbruch und das Stilllegen verschiedener Tuchfabriken, die verpflichtet waren, die Kammgarnspinnerei im Lohn zu beschäftigen und durch den Umsatzrückgang der eigenen Tuchfabrik war eine rationelle Ausnutzung der Kammgarnspinnerei seit 1928 nicht mehr möglich. Infolgedessen mußte die Leitung beschleunigt einen neuen Kundenkreis suchen und neue Artikel aufnehmen. Der Erfolg seit 1928 bis Ende 1931 kann als günstig betrachtet werden, wenn auch ein Teil der inländischen Garnverbraucher es grundsätzlich ablehnten, von einer Spinnerei zu kaufen, welche gleichzeitig eigene Weberei hätte.

Auf diese Kunden kann jedoch heute die Kammgarnspinnerei nicht mehr verzichten, da ihr fast jede Exportmöglichkeit genommen ist. Infolgedessen müssen die im Jahre 1931 exportierten 150.000 kg mehr in Deutschland abgesetzt werden, wenn man mengenmäßig denselben Umsatz wie 1931 erzielen will.

Es kommt ferner hinzu, daß bei einer Trennung der Fabriken die Ein- und Verkaufs-Dispositionen für die Kammgarnspinnerei viel übersichtlicher und damit erleichtert werden. Die Tuchfabrik wäre dann gezwungen, ihre Einteilungen so rechtzeitig zu geben, daß sie in den Spinnplan der Kammgarnspinnerei eingegliedert werden könnten. Die Kammgarnspinnerei ihrerseits hätte dann nicht nötig, in Zeiten ansteigender Konjunktur und starker Beschäftigung andere Kunden gegenüber der eigenen Tuchfabrik zurücksetzen zu müssen, was bisher, gerade in Zeiten besserer Beschäftigung, des öfteren der Fall gewesen ist.

Aber auch für die Tuchfabrik erscheint die Trennung wichtig, damit sie in ihrer Fabrikation und Preisgestaltung frei wird. Bisher durfte sie den scharfen Konkurrenzkampf nicht mitmachen, da alsdann die Rückwirkung auf die Kammgarnspinnerei nicht ausgeblieben wäre.“ RWWA 60-39-9: Begründung des Vorschlages einer vollkommenen Trennung der Tuchfabrik von der Kammgarnspinnerei, vom März 1932 von J.W. Scheidt.

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Aktiengesellschaft.⁹⁹ Bis zum Jahresende 1932 wurde auch eine buchhalterische Trennung der Tuchfabrik und Kammgarnspinnerei durchgeführt. Darüber hinaus wurde auch eine räumliche Trennung vollzogen und dafür eine Centralstelle für die Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik, Heinr. Nierhaus, Amsterdamsche Textiel geschaffen.¹⁰⁰ Johann Wilhelm Scheidt wurde zum Mitglied des Aufsichtsrates und stellvertretenden Vorsitzenden der Joh. Wilh. Scheidt Aktiengesellschaft gewählt. Bankdirektor W. Redelmeier war Aufsichtsratsvorsitzender. Im Dritten Reich wurde Erhard Arnold Scheidt (1907–1950), Sohn von Erhard August Scheidt, Betriebsführer. Vorsitzender des Aufsichtsrates war 1938–1945 Johann Wilhelm Scheidt.

4.2.2. Buchhaltung und Statistik

Entwicklung bis zum Ende des Ersten Weltkriegs

Die Geschäftsbuchhaltung bestand aus den üblichen Haupt- und Geheimbücher, Journalen, Kontokorrent-Bücher etc.¹⁰¹ Dazu kamen verschiedene Bücher der Abteilungen, wie z.B. für die Wollaufbereitung die Bücher Konditionnements (Feuchtigkeitsbücher), Sortierbuch, Lagerbuch, Ergebnisbuch der Kämmerei, Spinnerei-Buch, Zwirnbuch, Fabrikbuch der Weberei, Kettbuch und Stückbuch und Musterbuch. Ende der 1920er Jahre wurde wohl ein Karten- bzw. Loseblattverfahren eingeführt und spätestens 1930 wurden Buchungsmaschinen eingesetzt.¹⁰²

Neben die Konten der Buchhaltung als Informationsquelle traten nach der Jahrhundertwende Statistiken.¹⁰³ Diese beinhalteten Umsätze (mit einer Aufteilung nach Vertretern und Ländern bei der Tuchfabrik), Löhne, Materialverbrauch, Unkosten und Kohlenverbrauch, Produktionsstatistik für die Kammgarnspinnerei, außergewöhnliche Stillsetzung der Fabrik (seit 1910), Leistungskurven der Maschinenhäuser (seit 1905) und Leistung der Facharbeiter pro Tag (seit 1913).

⁹⁹Satzungsänderung durch die Generalversammlung am 18. Juni 1932. Vgl. RWWA 60-41-14: Aufstellung über die Satzungsänderungen vom 5. Juli 1932.

¹⁰⁰Vgl. RWWA 60-41-14: Aktennotiz zur Trennung der Tuchfabrik von der Kammgarnspinnerei vom 26. April 1932.

¹⁰¹Im Laufe der Zeit kamen einige Bücher hinzu: 1906 Debitoren-Bücher, 1910 Kreditoren-Bücher, 1911 Banken-Bücher, jeweils eigene Journale für Tuchfabrik (1910), Kammgarnspinnerei (1913) und Zanellafabrik (1913), jeweils eigene Kontokorrent-Bücher für Tuchfabrik (1896), Zanellafabrik (1896) und für Kammgarnspinnerei (1914) und die Hauptverwaltung (1924), jeweils eigene Hauptbücher für Tuchfabrik (1905), Zanellafabrik (1905), Kammgarnspinnerei (1917) und Hauptverwaltung (1919).

¹⁰²Zu dem Einsatz von Rechen- und Buchungsmaschinen konnten keine Unterlagen gefunden werden. Im Protokoll einer Besprechung vom Juli 1930 heisst es lediglich: „Durch die Buchungsmaschine werden wir Ende jeden Monats Bilanzen bekommen, die nach einem Jahr interessante Vergleichszahlen geben.“ Vgl. RWWA 60-1-9: Besprechung am 7. Juli 1930; anwesend die Herren Scheidt, Romeiser, Krämer, Stommel, Wecks, Erh. Scheidt, Gerd Scheidt, Schreiber.

¹⁰³Bis zur Jahrhundertwende sind keine Unterlagen zur Statistik überliefert. Lediglich eine kleine Aufstellung über den Umschlag der Tuchfabrik von 1895–1908 war zu finden. Vgl. RWWA 60-11-26. Diese Aufstellung ist aber wohl im Nachhinein erstellt worden und kaum als Teil einer originären Statistik zu sehen.

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

Für die Tuch- und Zanellafabrik trat am 1. Januar 1910 ein neuer Plan mit Buchhaltungs- und Statistischen-Konten in Kraft getreten war.¹⁰⁴ Im Zentrum standen drei Konten-Gruppen: ‚Conten G.‘, ‚Conten Abteilung T.‘ und ‚Conten Abteilung Z.‘, für die es jeweils Konten der Buchhaltung und der Statistik gab.¹⁰⁵ Die Konten der Abteilung T. und Z. waren nahezu gleich aufgebaut, so dass hier nur die Konten der Abteilung Tuchfabrik vorgestellt werden. Diese sind in Tabelle 4.2 aufgeführt.

Tabelle 4.2.: Scheidt: Conten T. aus der Aufstellung der am 1. Januar 1910 für die Tuch- und Zanellafabrik in Kraft getretenen Buchhaltungs- und Statistischen Konten

Buchhaltung	Statistik	Bemerkungen
Woll- u. Garn-Cto. T.	Wolle Kammgarn Seide Kammgarnfäden	
Fabrikations-Cto. T.	Baumwolle Spinnerei* Zwirnerei* Tuchweberei* Nopperei* Walke* Färberei* Appretur*	
Conto für Instandhaltung der Fabrikgebäude T.		nur Jahresende
Reparaturen-Cto. T.		nur Jahresende
Betriebs-Cto. T.		nur Jahresende
Lohn-Cto. Betrieb T.		nur Jahresende
Materiallager-Cto. T.		nur Jahresende
Lohn-Unkosten-Cto. T.	Musterlager Handmusterweberei Tuchlager Fabrikcontor Packer Frachten u. Spesen Diverse	
Diverses Cto. T.		
Zinsen- und Diskont-Cto. T.		nur Jahresende
Arbeiter-Versicherungs-Cto. T.		nur Jahresende
General-Versicherungs-Cto. T.		nur Jahresende
Salair-Cto. T.		
Reise-Cto. T.		
Handlungs-Unkosten-Cto. T.		
Ricambio-Cto.		nur Jahresende
Muster-Cto. T.	**	
Provisions-Cto. T.		
Sconto-Cto. T.		
Gewinn- u. Verlust-Cto. T.		

* Nach Lohn und Material getrennt; ** Die zu Musterzwecken gewebten und von den Stücken geschnittenen Stoffe wurden per lfdm. mit M . . . berechnet. Quelle: RWWA 60-59-2.

Die Tabelle zeigt, dass die Konten der Buchhaltung so durch statistische Konten ergänzt wurden, dass man über die wesentlichen Vorräte, Leistungen und Kostenkomponenten der Tuchfabrik detaillierte Angaben erhielt.

Auf die Konten, die nur am Jahresende angesprochen wurden, wurden die

¹⁰⁴ Vgl. RWWA 60-59-2.

¹⁰⁵ Darüber hinaus gab es noch ein Häuser-Ertrags-Conto (statistisches Mietkonto) und einige Bestand-Conten, zu letzteren gehörten: Cassa-Conto, Wechsel-Conto, Arbeiter-Vorschuß-Conto, Conto-Corrent-Conto, Beamten-Sparkassen-Conto, Arbeiter-Sparkassen-Conto, Effekten-Conto, Arbeiter-Prämien-Conto, Aval-Conto, Bilanz-Conto, Geheimbuch-Conto und Neuanschaffungs-Conto (Fabrikgrundstücke und Fabrikgebäude in Kettwig und Ronsdorf; Turbinen, Dampfmaschinen, Dampfkessel, Betriebs- und Beleuchtungs-Anlagen; Fabrikationsmaschinen und -utensilien; Grund- und Häuserbesitz in Kettwig außerhalb der Fabrik einschl. Mädchen- und Männerheim).

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Salden der gleichnamigen Konten der Kontengruppe ‚Conten G.‘ gemäß einem Schlüssel — Umschlag, Kraftverbrauch oder gezahlte Löhne — auf die entsprechenden Konten für Abteilung T. und Z. gebucht (s. Tabelle 4.3). Das galt zusätzlich auch für Lohn-Unkosten-Cto., Diverses Cto., Salair-Cto., Reise-Cto. und Handlungs-Unkosten-Cto.

Tabelle 4.3.: Scheidt: Conten G. aus der Aufstellung der am 1. Januar 1910 für die Tuch- und Zanellafabrik in Kraft getretenen Buchhaltungs- und Statistischen Conten

Buchhaltung	Statistik	Verteilungsschlüssel
Conto für Instandhaltung der Fabrikgebäude G.		Umschlag
Reparaturen-Cto. G.	*, **	Umschlag
Betriebs-Cto. G.	*	Kraftverbrauch
Lohn-Cto. Betrieb	*	Kraftverbrauch
Materiallager-Cto. G.	*, **	Umschlag
Lohn-Unkosten-Cto. G.	Nachtwächter	Umschlag
	Hilfsportier	
	Putzfrauen	
	Diverse	
Diverses Cto. T.	Frachten u. Spesen	Umschlag
	Diverse	
Zinsen- und Diskont-Cto. T.		Umschlag
Arbeiter-Versicherungs-Cto. T.		gezahlte Löhne
General-Versicherungs-Cto. T.		Umsatz
Salair-Cto. T.		Umsatz
Reise-Cto. T.		Umsatz
Handlungs-Unkosten-Cto. T.		Umsatz

* Kesselhaus, Centrale, Beleuchtung, Schmiede, Schreiner, Sattler, Maurer. ** Auf das entsprechende Konto T. wurden komplett verbucht die Anteile der Spinnerei, Zwirneri, Tuchweberei, Nopperei, Walke, Färberei und Wäscherei, Appretur und Tuchlager, Muster-Cto. (Musterweberei, Musterlager). Auf das entsprechende Konto Z. wurden komplett verbucht die Anteile der Kettanfertigung, Weberei, Veredlung (Nopperei, Lager) und Muster-Cto. Quelle: RWWA 60-59-2.

Auf Basis dieses Kontenplans wurden die Statistiken ‚Löhne und Materialien‘ von 1910 bis 1919 geführt.¹⁰⁶ Sie enthielten im Falle der Kammgarnspinnerei Aufstellungen über Löhne, Materialien¹⁰⁷ und Leistung, Lohn per Leistung und Materialien per Leistung. Eintragungen wurden zweiwöchentlich vorgenommen. Lohnkonten waren gegliedert in

Fabrikation		Betrieb	
Lohn Conto	Lohn Unkosten Conto	Lohn Conto	Lohn Unkosten Conto
Sortierung	Musterzimmer u. Zuglager	Kesselhaus	Portier
Kämmerei	Hülsenlager	Centrale	Nachtwächter
Färberei u. Druckerei	Nadelselzer	Beleuchtung	Putzfrau
Spinnerei	Cylindermacher	Schmiede	Diverse
Zwirneri	Kämmings. u. Abg. Presse	Schreiner	
Dämpferei u. Packerei	Montage	Sattler	
	Fabrikationscont. u. Lohncontor	Maurer	
	Hofarbeiter	Materiallager	
		Montage	

Neben diesen Aufstellungen gab es für die Kammgarnspinnerei 1911–1918

¹⁰⁶Für die Kammgarnspinnerei waren diese Unterlagen vollständig, für Zanella- und Tuchfabrik eher sporadisch. Für die Kammgarnspinnerei vgl. RWWA 60-2-8,12,13,16,18,19,20,21 und RWWA 60-11-4,5,10,11,12,13,14,15. Zur Entwicklung der Löhne und Produktion s. Abbildungen A.2 im Anhang.

¹⁰⁷Für die Kammgarnspinnerei wurden Materialien nur für die Kämmerei und Färberei (bunt, schwarz, gedruckt) aufgeführt.

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

eine Statistik der Produktionskosten.¹⁰⁸ Diese enthielt detaillierte Informationen über Leistungen, Löhnen und sonstige Kosten in folgender Gliederung:

Sortierung	Kämmerei	Färberei u. Druckerei	Spinnerei	Zwirnerei
		Lohn Periode (14-tägig), Tage, Stunden		
Sortiert Wolle kg	Gekämmt Zug kg	Leistung in kg	Spindeln	Spind.
Löhne	Löhne	— bunt	— Self.	Gezwirnt Garne
— Sortierung	— Wäscherei	— schwarz	— Ring.	— kgs
— Unkosten	— Krempelei	— Summa	— Total	— Zahlen
— Total	— Kämmerei	— Vigoureux	Gesponnen Garn	Durchschnitts No.
— per kg	— Unkosten	— Total	— kgs	Leistung pro Tag und Spindeln
Generalia	— Total	Löhne	— Zahlen	Löhne
— per Tag	— per kg	— Weiss-Misch.	Durchschnitts No.	— Doublierung
— per kg	Generalia	— Färberei	Leistung pro Tag und Spindel	— Zwirnerei
Totalkosten	— per Tag	— Druckerei	Löhne	— Unkosten
	— per kg	— Lisseusen	— Mischung	— Total
	Totalkosten per kg	— Unkosten	— Vorspinnerei	— per kg
	Abgang per kg	— Total	— Ringspinnerei	— per Zahl
	Löhne	— per kg	— Dämpferei u. Packerei	Generalia
	— Kammaschine	Generalia	— Unkosten	— per Tag
	— Strecken	— per Tag	— Total	— per kg
	Total	— per kg	— per kg	Totalkosten
	Lohn per kg	Totalkosten per kg	— per Zahl	— per kg
			Generalia	— per Zahl
			— per Tag	
			— per kg	
			Totalkosten	
			— per kg	
			— per Zahl	

jeweils Rev. Verm.

Durch die Veränderungen der Organisation 1913 (s. Abschnitt 4.2.1) sollte der Umfang der statistischen Auswertungen wesentlich zunehmen.¹⁰⁹ Wie viel tatsächlich von den Bestimmungen durchgeführt wurde, ist nicht nachvollziehbar.

¹⁰⁸Vgl. RWWA 60-39-6.

¹⁰⁹So musste z.B. in der Kammgarnspinnerei die Abteilung Einkauf die folgenden Bücher und Statistiken führen: Abschlussbuch; Bestellbuch für Materiallager; Ein- u. Ausgangsbuch (darin a. Materialien, b. Kohlen); Materiallager-Hauptbuch; Materiallager-Conto u. Hilfsbuch; Controllbuch (darin a. Gas, b. Wasser, c. Öl, d. Putztücher); Gesamtmaterialverbrauch pro Tag, Monat u. Jahr; Jahresverbrauch nach Quantitäten; Preisliste; ausgiebige Gegenstände; Farben- und Chemikalieneingangsbuch; Farben- und Chemikalienverbrauchsbuch; Facturenbuch (Eingang II); Emballagen-Conto; Hülsen-Conto; Hülsen-Eingang (gebrauchte Hülsen); Leistungen der Fabrikhandwerker (darin a. pro Tag, b. pro Monat, c. pro Monat und Jahr, d. für Mietwohnungen); Importbuch; Limite für London und Antwerpen; Zug-Einkaufsbuch, Beständebuch; Rohwollkalkulation; Sortierbuch; Sortier-Kalkulation; Zug-Kalkulation; Rendements-Kalkulation; Rohwolllagerbuch; Zuglagerbuch; Statistik a; Statistik b; Zu- und Abgang Arbeiter; Jahresstatistik Löhne und Materialien.

Die Abteilung Betrieb führte nachstehende Bücher: Tagebücher I und II Portier; Arbeiterverzeichnis; Kontrolle der fehlenden Arbeiter; Statistik der zu spät gekommenen und fehlenden Arbeiter; Strafbuch der zu spät gekommenen und fehlenden Arbeiter; Stundenbuch Betrieb; Aschenkontrolle und Schutt; Beamtenkontrolle; Meisterkontrolle; Überstundenbücher für Schlosserei und Diverse; Verzeichnis der vorgenommenen Sonntagsarbeiten; Sonntagsrevisionen des Portiers; Statistik über aussergewöhnliche Stillsetzung der Fabrik (vgl. RWWA 60-2-27); Anmeldescheine; Tägliche Kontrolle über Zahl und Ort der hergestellten Telefonverbindungen innerhalb der Fabrik; Volontäre; Urlaubsbescheinigungen; Kontrolle für Ferngespräche; Kammerjäger; Lohnconto- und Lohn-Unkosten-Conto Betrieb; Kesselhaus-Kontrolle; durchschnittlicher Kohlenverbrauch pro Tag, Monat und Jahr; Kontrolle des enthärteten Wassers, Diagrammbuch für Rauchuntersuchung; Centralen Kontrolle; Motoren Revisionsbuch; Meldebücher für Kesselhaus, Centrale, Beleuchtung, Schmiede, Schreiner, Sattler, Maurer, Dachdecker, Hofarbeiter, Anstreicher, Materiallager, Montage, Hofarbeiter, Unkosten, Wollsortierung, Wäscherei, Krempelei, Kämmerei, Kämml. und Abgänge-Presse, Färberei, Druckerei, Lisseusen, Mischung, Vorspinnerei, Vorgarnlager . . . ; Comissionsscheine; Nachtwächterkontrolle; Schlüsselbuch; Blitzableiter-Kontrolle; Aufstellung der Zeichnungen, Arbeitsbücher (kl. für Handwerker); Mietwohnungsrevision; Unterlagen für Feuerversicherung; Leihbücher Betrieb und Schmiede; Bestimmungen für

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Die Umstände des Ersten Weltkrieges führten jedenfalls dazu, dass die Umsetzung dieser Pläne und die Vereinheitlichung der Auswertungen der Werke nicht vollständig gelang. 1918 wurde für die Kammgarnspinnerei konstatiert:

„Die Buchführung und Statistik ist ganz andere Wege gegangen als in der Tuchfabrik und von der von Herrn W. Scheidt begonnenen Organisation sind nur völlig entstellte Reste vorhanden.“¹¹⁰

Nach der Umstellung der Organisation 1919

Ende 1919 wurde der Zweck und Inhalt der Statistik ausführlich diskutiert.¹¹¹ Man beschloss, die bestehenden Statistiken ihrem Inhalt nach beizubehalten und u.a. um den durchschnittlichen Verbrauch und Bestand der Fabrikmaterialien zu erweitern.¹¹² Durch die Umstellung der Organisation änderte sich die Struktur der Konten, wie Tabelle 4.4 zeigt.

den Nachtwächter, Meldungen des Nachtwächters; eine Kladder Krankenkontrolle (Gänge zum Arzt); Kontrolle Kistenteile.

¹¹⁰RWWA 60-8-8: „Sehr geehrter Herr Kommerzienrat! ...“, vom 30. Oktober 1918, nicht unterzeichnet, wahrscheinlich von Mischke.

¹¹¹Vgl. RWWA 60-1-11: Einladung und Protokoll der Hauptbesprechung vom 11. November 1919.

¹¹²Vgl. RWWA 60-1-11: Protokoll der Hauptbesprechung am Dienstag den 18. November; RWWA 60-1-11: Tagesordnung zur Hauptbesprechung am Dienstag, den 11. November 1919, Nachmittags 5 Uhr; RWWA 60-1-11: Protokoll der Hauptbesprechung am Dienstag den 11. November 1919; RWWA 60-1-11: Niederschrift der Hauptbesprechung am Dienstag den 6. Januar 1920.

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

Tabelle 4.4.: Scheidt: Buchhaltungsplan 1921

Buchhaltungs-Konto	Statistische Konten
Fabrikations-Konto	Kaufmännische Verwaltung Kammgarnspinnerei Tuchfabrik Die Kammgarnspinnerei und die Tuchfabrik sind statistisch zu trennen: a) Rohmaterial b) Fabrikationsmaterial c) Sonstiges d) Löhne
Betriebs-Konto	Chef Kaufmännische Verwaltung Kammgarnspinnerei Tuchfabrik Kraftwerke
Gehalts-Konto	Chef Kaufmännische Verwaltung Kammgarnspinnerei Tuchfabrik Kraftwerke
General-Unkosten-Konto	Handlungs-Unkosten Muster Frachten Reisespesen Skonti Zinsen und Diskont Fallismente Vertreterprovisionen Beamten- u. Arbeiter-Versich.-u. Ber.-Gen.-Konto Sachversicherungen Umstellung Unterstützung Reklame und Repräsentation Warenumsatzsteuer Schwebende Verbindlichkeiten
Verkaufs-Konto	Garne und Abgänge Tuhe
General-Versicherungs-Konto	Feuer Sturmschaden Haftpflicht Einbruch und Diebstahl
Neuanschaffungs-Konto I-III Konto-Korrent-Konto Kassa-Konto Akzept-Konto Sparkassen-Konto Geheimbuch-Konto Bilanz-Konto	

Quelle: RWVA 60-24-8.

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Wesentliche Neuerungen waren nun Gesamtübersichten über die Bestände und Werte von Wollen, Garnen, Tuchen, Fabrikations- und Betriebsmaterialien.¹¹³ Des Weiteren gab es Gesamtübersichten, die Auskunft über Produktion, Versand, Lagerbestand und Umsatz von Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik und Kraftwerken gaben.¹¹⁴ Diese waren gegliedert in:

Kammgarnspinnerei	Tuchfabrik	Kraftwerke
Aufträge, Einteilung, kgs	Aufträge	Aussenv., Temperatur früh 8 Uhr
Produktion, Spinnerei, kgs	— Einfarbige Coll	Kohlenverbrauch
Lager, Bestand, kgs	— Gemusterte Coll	Kammgarnspinnerei
Versand	— Sonderherstellung	— Tuchfabrik
— Technische Abteilung T. in kgs	— Gesamt in Stücke	— Summe
— Fremde in kgs	Produktion	Durchschnittsverdampfung
Fremden Belieferung	— Einfarbige Coll	— Kammgarnspinnerei
— Täglicher Betrag	— Gemusterte Coll	— Tuchfabrik
— Gesamt Betrag	— Sonderherstellung	— Summe
	— Gesamt in Stücke	Deutsche Härtegrade Reinwasser
	Versand	— Kammgarnspinnerei
	— Einfarbige Coll	— Tuchfabrik
	— Gemusterte Coll	kgwatt-Erzeugung
	— Sonderherstellung	— Kraftwerk I (Dampf)
	— Gesamt in Stücke	— Kraftwerk II (Wasser, Dampf)
	Täglicher Betrag	— Kraftwerk III (Wasser)
	Gesamtbetrag	— Summa (Wasser, Dampf, kgwatt)
Täglicher Betrag K. & T.		RWE entnommen
Gesamtbetrag K. & T.		Gesamterzeugung kgwatt
		kgwattabgabe
		— Kammgarnspinnerei
		— Tuchfabrik
		— Diverse
		— RWE
		— Gesamtkgwattabgabe
		Verlust (Angaben in Tagen, z.B. Karfreitag, Sonntag, etc.)

¹¹³Die Aufstellungen waren aufgeteilt in (1) eigene Bestände — Wolle l.a.f., Abgänge, Weisser Zug, Bunter Zug, Weisses Vorgarn, Buntes Vorgarn, Weisses Kammgarn, Buntes Kammgarn, Uncourantes Kammgarn, Buntes Streichgarn, Uncourantes Streigarn, 52x16m/m, 32x13m/m, Baumwollgarn, Seide, Halbfertige Tuche, Halbfertige Tuche Sonderherstellung, Fertige Tuche, Fertige Tuche Sonderherstellung, Fabrikationsmaterial, Farbstoff, Chemikalien, Betriebsmaterialien (Kohlen, Koks, Kupfer, Eisen, Leder, Holz, Papier, Baumwollwaren, Dichtungsmaterial, Elektro, Diverse) und Lebensmittelstelle (Wollstoff, Baumwollstoff) — und (2) Bestände im Veredlungsverkehr — Weisser Zug, Bunter Zug, Weisses Vorgarn, Buntes Vorgarn, Weisses Kammgarn, Buntes Kammgarn, Buntes Streichgarn, Baumwollgarn, Halbfertige Tuche, Fertige Tuche und Sonderherstellung. Vgl. RWWA 60-15-21 für 1919–21, RWWA 60-15-22 für 1922, RWWA 60-15-23 für 1923: ‚Monatliche Übersicht über Bestände & Werte an Wollen, Garnen, Tuchen, Fabrikations & Betriebsmaterialien‘.

Ferner wurden für die Kaufmännische Verwaltung, Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik und Kraftwerke jeweils Ein- und Ausgang sowie Bestand an den Betriebsmaterialien — also Baumwoll- und Seilerwaren, Bürterwaren, Chemikalien, Dichtungsmaterial, Eisenwaren, Elektro, Papierwaren, Lederwaren und Diverses — aufgeführt. Die Angaben sind in Stück oder kg, und unter den einzelnen Betriebsmaterialien werden teilweise weitere Aufgliederungen vorgenommen. Vgl. RWWA 60-0437: ‚Zusammenstellungsbuch über Versand und Bestand der einzelnen Läger‘, existiert noch für die Jahre 1926 und 1927.

¹¹⁴Vgl. RWWA 60-15-3 für 1919/20, RWWA 60-15-4 für 1921, RWWA 60-15-5 für 1922, RWWA 60-15-6 für 1923, RWWA 60-15-7 für 1924, RWWA 60-15-8 für 1925, RWWA 60-15-9 für 1926, RWWA 60-15-10 für 1927, RWWA 60-15-11 für 1928, RWWA 60-15-12 für 1929, RWWA 60-15-13 für 1930: ‚Statistik Tägliche Übersicht Produktion, Versand, Lagerbestand sowie Umsatz K. & T., Leistungen Kraftwerke‘

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

Die ‚Produktionsstatistik‘ ist für den Zeitraum Oktober 1919 bis 1937 überliefert.¹¹⁵ Hierin wurden für die Kammgarnspinnerei die Leistungen in Arbeitsstunden und kg bzw. Zahlen der Abteilungen detailliert aufgeführt:

¹¹⁵Vgl. unter der Bezeichnung ‚Leistungen‘ RWWA 60-0435 für 1919/20, RWWA 60-0436 für 1921, RWWA 60-0508 für 1922, RWWA 60-0507 für 1923, RWWA 60-0409 für 1924 und unter der Bezeichnung ‚Produktions-Statistik‘ RWWA 60-0315 für 1925, RWWA 60-0316 für 1926, RWWA 60-0317 für 1927, RWWA 60-0322 für 1928, RWWA 60-0320 für 1929, RWWA 60-0319 für 1930, RWWA 60-0321 für 1931, RWWA 60-0318 für 1932, RWWA 60-0314 für 1933, RWWA 60-0326 für 1934, RWWA 60-0323 für 1935, RWWA 60-0325 für 1936, RWWA 60-0324 für 1937.

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Kämmerei	Weissmisch. Arbeitsstd. kg	Färberei Arbeitsstd. Bunt — Spulen — kg Schwarz — Spulen — kg Summe — Spulen — kg	Lissensen Arbeitsstd. Masch. I — Prod. Std. — kg Masch. II — Prod. Std. — kg Masch. III — Prod. Std. — kg Masch. III — Prod. Std. — kg Masch. IV — Prod. Std. — kg Masch. V — Prod. Std. — kg Masch. VI — Prod. Std. — kg Masch. VII — Prod. Std. — kg Masch. VIII — Prod. Std. — kg Summe kg	Vorspinnerei Buntmischung — Sortim. I. → Anzahl Partien → Fin. Spulen → kg → Durchschn.-Nr. → Zahlen → Abgang (kg, %) — Sortim. II → ... — Sortim. III → ... — Sortim. IV → ... — Summe → ...	Spinnerei Ringspinnerei — Arbeitsstd. — jeweils No. 14-78 in kg — Summe kg — Summe Zahlen — Durchschn.-Nr. — Spindeln → laufende (Zahl, %) → ständig gest. (Zahl u. %) → vorüberg. gest. (Zahl, %) → gesamt gest. (Zahl, %) — Abgänge kg → Wickel kg → Fäden kg → Kehr. kg → Summe (kg, %) Selfaktor ... (wie Ringspinnerei) Summe Spinnerei ... (wie Ringspinnerei)	Spinnerei Doublierung Arbeitsstd. kg Durchschn.-Nr. Zahlen	Zwirnerei Arbeitsstd. jew. No. 20/2-78 / 2 kg Summe kg Durchschn.-Nr. Spindeln — laufende — ständig gestanden — vorüberg. gestanden — gesamt gestanden Abgänge — Fäden kg — Kehr. kg — Summe (kg, %)	Packerei Arbeitsstd. Einfach Zweifach Summe kg	Versand Tuchfabrik kg Fremde kg Summe kg
Sortierung — Arbeitsstd. — sortiert kg Wäscherei — Arbeitsstd. — Rohw. gewaschen kg Krenpelei — Arbeitsstd. — gekrempelt → Rohw. kg → Summe kg — Ausputz, Krempelfa, Graupen, Kloppeiwollst. → Rohw. kg → Abgang kg → Summe kg Kämmerei — Arbeitsstd. — Lfd. Masch. — Zug gekämmt → Rohw. kg → Abgang kg → Summe kg — Kämmlinge → Rohw. kg → Abgang kg — Kammstaub → ... — Kehricht → ... gekämmt pro Std. kg									

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

Aufzeichnungen im ‚Statistischen Zusammenstellungsbuch‘ begannen im Oktober 1919. Für die Jahre Oktober 1919 bis April 1930 existieren Bücher für monatliche Einträge.¹¹⁶ Für die Zeit Januar 1925 bis April 1930 existieren auch noch Bücher mit täglichen Eintragungen und monatlichen Zusammenfassungen.¹¹⁷ Das Statistische Zusammenstellungsbuch umfasste folgende Konten: Gesamt-Unkosten-Conto, General-Unkosten-Conto, Gehalt-Conto, Fabrikations-Conto, Betriebs-Conto, Verkaufs-Conto und Sparkassen-Conto.¹¹⁸

- In der Übersicht der Gesamt-Unkosten wurden die Summe der Betriebsunkosten, das Gehalt-Conto (getrennt nach Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik), das General-Unkosten-Conto (seit 1922 getrennt nach Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik) und Summe dieser drei Position aufgeführt. Ferner wurde zunächst die Summe zu 2/3 der Kammgarnspinnerei und zu 1/3 der Tuchfabrik zugeordnet; seit 1922 wurden die Betriebsunkosten jeweils zur Hälfte der Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik zugeschlagen und dann die entsprechenden Beträge aus dem Gehalt-Conto und dem General-Unkosten-Conto addiert.
- Im General-Unkosten-Conto wurden die Positionen Handlungskosten, Muster, Frachten, Reisespesen, Skonti, Zinsen und Diskont, Fallisemente, Provisionen, Beamten- und Arbeiterversicherung, Sachversicherung, Umstellung, Unterstützung, Reklame und Repräsentation, Warenumsatzsteuer, Zoll, schwebende Verbindlichkeiten und soziale Einrichtungen (Mädchenheim, Jägerhof, Bootshaus, Miethäuser, Unterstützungs- und Pensionskasse, Gärtner, Instandhaltung Mädchenheim) ausgewiesen. Zunächst wurden die General-Unkosten zu 2/3 der Kammgarnspinnerei und 1/3 der Tuchfabrik zugeordnet. Seit 1922 wurden Provisionen und Skonti für Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik getrennt ausgewiesen und zunächst mit der Hälfte der restlichen General-Unkosten, seit 1924 im Verhältnis 2/3 zu 1/3 den beiden Abteilungen zugeordnet.
- Im Gehalt-Conto wurden die Positionen Chef, Kaufmännische Verwaltung, Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik und Kraftwerke ausgewiesen. Die Summe aus Chef, Kaufmännischer Verwaltung und Kraftwerke wurde zunächst im Verhältnis 2/3 zu 1/3 auf Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik verteilt, 1922–1923 halbiert, 1924 zu 2/3, 1925–1926 zu 60% und seit 1927 wieder zu 2/3 auf die Kammgarnspinnerei verteilt.
- Im Fabrikations-Conto wurde für die Kaufmännische Verwaltung a) Wolle, Abgänge, b) Materialien, c) deren Summe angegeben. Für die Kammgarn-

¹¹⁶Vgl. RWWA 60-01344: ‚Statistisches Zusammenstellungsbuch‘ für 1919–1923, RWWA 60-01345 ‚Buchhaltungsstatistik‘ für 1924–1930.

¹¹⁷Vgl. RWWA 60-0400 ‚Statistisches Zusammenstellungsbuch‘ für 1925/26, RWWA 60-0402: ‚Statistisches Zusammenstellungsbuch‘ für 1927/28, RWWA 60-040: ‚Statistisches Zusammenstellungsbuch‘ für 1929/30.

¹¹⁸In den Büchern mit den täglichen Aufzeichnungen fehlte das Gesamt-Unkosten Konto. Für die Jahre 1919–22 wurden zusätzlich ein General-Versicherungs-Conto (Feuer, Sturmschaden, Haftpflicht, Einbruch/Diebstahl, Total) und ein Neuanschaffungs-Conto (I,II,II, Total) aufgeführt.

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

spinnerei und Tuchfabrik umfassten die Angaben jeweils a) Rohmaterialien, b) Fabrikations-Materialien, c) Sonstiges, d) Löhne, e) deren Summe.

- Die Aufstellung Betriebs-Conto umfasste die Positionen Chef, Kaufmännische Verwaltung getrennt in Ein- und Verkauf Material und Ein- und Verkauf Buchhaltung, Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik jeweils getrennt in Material, Reparaturen, Sonstiges und deren Summe und schließlich Kraftwerke getrennt in Ingenieur-Lager, Material, Sonstiges, Löhne und deren Summe.
- Das Verkaufs-Conto wies die Verkäufe von Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik und deren Summe aus.

Darüber hinaus gab es eine Statistik ‚Angestellten- und Arbeiterzahl, Gesamt-löhne und -gehälter, Leistungen, Versand, Umsatz‘, die von 1920–1926 jährliche Angaben und von 1926–1929 monatliche Angaben enthielt.¹¹⁹ Diese Statistik war sehr umfangreich. Sie beinhaltete:

- die Zahl der Angestellten, Lehrlinge und Arbeiter sowie Gehälter und Löhne jeweils getrennt nach Chef, Kaufmännische Verwaltung, Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik und Kraftwerke;
- für die Kammgarnspinnerei: Leistung Zug kg, Verlust in Prozent, Gesamtlohn, Lohn pro kg bzw. Zahl, Chemikalien pro kg bzw. Zahl, Lohn und Chemikalien pro kg bzw. Zahl, Arbeiterzahl, Arbeitsstunden, Materialverbrauch an Farbstoffen und Chemikalien; diese Angaben wurden jeweils für Kämmerei, Färberei, Spinnerei und Zwirnerei getrennt gemacht und in einer Übersicht summiert zusammengefasst;
- für die Tuchfabrik: Leistung kg bzw. Zahlen, Durchschnittsnummer, Abgang in Prozent, Gesamtlohn, Fabrikationsmaterial, Lohn pro kg bzw. Zahl bzw. 1000 Schuss, Chemikalien pro kg bzw. Zahl bzw. 1000 Schuss, Lohn und Chemikalien pro kg bzw. Zahl bzw. 1000 Schuss, Arbeiterzahl, Arbeiterstunden, Materialverbrauch an Farbstoffen und Chemikalien; diese Angaben wurden jeweils für Streichgarnspinnerei, Zwirnerei, Weberei, Appretur getrennt angegeben und in einer Übersicht summiert zusammengefasst;
- den Gesamtverbrauch an Farbstoffen und Chemikalien in Tuchfabrik und Kammgarnspinnerei.
- für die Kraftwerke: Kohlenverbrauch (K., T., Sa.), Durchschnittsverdampfung (K., T., Sa.), Deutsche Härtegrade Reinwasser (K., T.), Kilowatt-Erzeugung in Kraftwerk I (Dampf), Kraftwerk II (Wasser, Dampf) und Kraftwerk III (Wasser), Gesamterzeugung (Wasser, Dampf, Kilowatt, RWE entnommen), Gesamterzeugung (Kilowatt), Kilowatt-Abgabe (Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik, Diverse, R.W.E.), Gesamt-Kilowatt-Abgabe, Verlust in Prozent, Kohlenverbrauch monatlich (K., T., Sa.), Kohlenverbrauch

¹¹⁹Vgl. RWVA 60-15-19 für 1920–1926, RWVA 60-15-24 für 1926, RWVA 60-15-25 für 1927, RWVA 60-15-26 für 1928, RWVA 60-15-27 für 1929.

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

tächlich (K., T., Sa.), Leistungen in Kilowatt, Gesamtlohn, Lohn pro Kilowatt, Arbeiterzahl, Arbeiterstunden, Entnahme von RWE (Kilowatt, Betrag), Abgabe an RWE (Kilowatt, Betrag), Materialien-Verbrauch (Kupfer, Eisen, Leder, Papier, Holz, Baumwollwaren, Dichtungsmaterial);

- für die Kammgarnspinnerei: Durchschnittsnummer, Aufträge in kg, Produktion Packerei in kg, Lagerbestand in kg, Versand (an Tuchfabrik oder Fremde in kg), Summa, Betrag (Dollar, RM), Kämmlings-Abgänge in kg, Betrag (Dollar, RM), Gesamt-Betrag (Dollar, RM);
- für die Tuchfabrik: Aufträge, Produktion, Lagerbestand und Versand jeweils nach Qualitäten und in Stück, Betrag (Dollar, RM);
- Gesamt-Betrag des Umsatzes für Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik in Dollar und RM.¹²⁰

Bis zum Ende der 1920er Jahre konzentrierten sich also die Angaben und Übersichten auf detaillierte Darstellungen von Leistungen, Kosten, Materialbestände und Umsätze. Die umfangreichen regelmäßigen Statistiken standen wohl im Mittelpunkt der Betriebskontrolle. Johann Wilhelm Scheidt musste jedoch auch immer wieder selbst auf die Wichtigkeit dieser Aufstellung und deren Nutzen hinweisen, wie aus nachfolgendem Zitat aus dem Protokoll einer Hauptabteilungsbesprechung im August 1929 hervorgeht:

„Herr Scheidt führt grundlegend folgendes aus: Die Statistik wird geführt, damit aus derselben die Entwicklung der Fabrikation und vor allen Dingen auch der Kosten festgestellt werden kann. Eine Statistik erfüllt ihren Zweck nur dann, wenn man aus ihr lernt, und wenn die Fehler, die durch die Statistik ans Tageslicht kommen, sofort abgestellt werden. Die Statistik muß daher von allen Abteilungen dauernd studiert werden. Durch Gegenüberstellung von Zahlen verschiedener Jahre aus der Statistik der einzelnen Abteilungen legt Herr Scheidt dar, in welcher Weise die Statistik zu verfolgen und worauf das Hauptaugenmerk zu richten ist.

Herr Scheidt bittet, daß in Zukunft auch im Monatsbericht auf die Statistik Bezug genommen wird, d.h. wenn irgendwelche Erhöhungen in den Fabrikationskosten usw. zu verzeichnen sind, soll im Monatsbericht die Durchschnittszahl angegeben und eine erklärende Bemerkung hinzugefügt werden. So wäre z.B. in den Monaten,

¹²⁰Seit Oktober 1922 sollten in den Versandbüchern, in den Büchern der Buchhaltung und der Versandstatistik für jede Währung gesonderte Rubriken eingeführt werden. Für den Verkauf waren als Währungen Friedensmark, Gulden, Dollar und Papiermark (unter Vorbehalt) zugelassen. Die Umrechnung von den verschiedenen Währungen in Papiermark erfolgte erst am Ende des Monats zu dem in der Bilanz festgelegten Kurs. Für die Umsatzsteuer wurden Kurse monatlich festgesetzt. Mit fortschreitender Inflation wurde immer mehr Gulden oder Dollar verwendet. Vgl. RWVA 60-1-10: J.W. Scheidt an die Kaufmännische Verwaltung vom 22. September 1922; RWVA 60-1-10: Chef (i.V. Mutterer) an die Kaufmännische Verwaltung vom 2. April 1924: Aufstellung der Guldenrechnungen in Dollar.

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

in denen Fabrikerien sind, auf diese Tatsache hinzuweisen, um die Erhöhung in den Sätzen zu erklären.

Herr Scheidt ordnet ferner an, daß sich jede Hauptabteilung monatlich zur Statistik äußert.

Bezüglich der Unkosten wird festgelegt, daß die Gesamtunkosten abzüglich Umsatzsteuer, Skonto und Provision in der Kammgarnspinnerei RM 100.000.– im Monat und in der Tuchfabrik RM 50.000.– im Monat nicht übersteigen dürfen. Hierauf soll stets genau geachtet werden.“¹²¹

Immer wieder verlangte Scheidt — besonders im Herbst 1929 — Verfeinerungen¹²² und zusätzliche Aufstellungen — bspw. über mutmaßliche Verluste durch die Kreditgewährung an Kunden,¹²³ über das monatliche Risiko (d.h. Bestände an Wolle, Zug, Garn und überdisponierte Ware),¹²⁴ über Guthaben und Schulden bei den Banken für die Aufsichtsratssitzungen,¹²⁵ über Verluste bei Garn und Tuchverkäufen¹²⁶ und über die Leistungsquotienten für Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik.¹²⁷ Im Januar 1930 wies Johann Wilhelm Scheidt noch einmal eindringlich auf die Notwendigkeit der ausführlichen Beschäftigung mit der Statistik hin:

„Nach Festlegung von Bestimmungen für die Verwaltung, Abteilung Buchhaltung, verweist Herr Scheidt auf einen der Bilanz der Firma Stolterfoht beigefügten Bericht und ordnet an, daß Feststellungen, wie sie in diesem Bericht enthalten sind, auch bei der Firma J.W.S. gemacht werden.

Anregungen, wie sie sich aus dem Bericht von Stolterfoht ergeben, müssen die leitenden Herren und Herr Herweg ständig erhalten, um daraus die Nutzenanwendung für unseren Betrieb zu ziehen und sich dazu zu äußern.

Das Sekretariat des Vorstandes muß dafür sorgen, daß die Statistik mehr Allgemeingut wird, daß jeder daraus lernt und die Fehler auch

¹²¹RWWA 60-1-11: Protokoll der Hauptabteilungsbesprechung am 10. August 1929, 10.15 Uhr.

¹²²Vgl. RWWA 60-1-11: Besprechung am 24. Oktober 1929; RWWA 60-1-11: Besprechung am 28.10.1929; RWWA 60-1-11: Besprechung am 28.11.1929; RWWA 60-1-11: Verwaltungsbesprechung am 29.11.1929; RWWA 60-1-11: Hauptabteilungsbesprechung am 29.11.1929; RWWA 60-1-11: Besprechung am 7.12.1929; RWWA 60-1-9: Besprechung am 11. Februar 1930, anwesend die Herren Scheidt, Mutterer, Krämer, Wecks, Lässig, Frh. Pütz, gez. J.W. Scheidt; RWWA 60-1-9: Tuchfabrik-Besprechung am 9. Dezember 1930, anwesend die Herren Scheidt, Caspar, Stommel, Erhard Scheidt, Gerd Scheidt, Schreiber.

¹²³Vgl. RWWA 60-1-11: Besprechung am 21. September 1929; RWWA 60-1-11: Besprechung am 26. September 1929; RWWA 60-1-11: Besprechung am 7.12.1929.

¹²⁴Vgl. RWWA 60-1-11: Besprechung am 27. September 1929; RWWA 60-1-11: Verwaltungsbesprechung am 25.10.29.

¹²⁵Vgl. RWWA 60-1-11: Besprechung am 21. September 1929; RWWA 60-1-11: Besprechung am 21. Oktober 1929.

¹²⁶Vgl. RWWA 60-1-9: Besprechung am 13.1.1930, anwesend die Herren Scheidt, Stommel, Gumpinger, gez. J.W. Scheidt; RWWA 60-1-9: Verwaltungsbesprechung am 1. Juli 1930, anwesend die Herren Scheidt, Krämer, Stommel, Wecks, Eickler, Gumpinger, Schreiber.

¹²⁷Vgl. RWWA 60-1-9: Hauptbesprechung am 1. Juli 1930, anwesend die Herren Scheidt, Caspar, Deicke, Krämer, Wolf, Sehnbruch, Gumpinger, Schreiber.

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

abstellt. Wenn sich in der Statistik irgendwelche Erhöhungen zeigen, muß das Sekretariat des Vorstandes von der betreffenden Abteilung sofort einen Rechenschaftsbericht einfordern. Es ist unbedingt notwendig, daß hier intensiver Hand in Hand gearbeitet wird.“¹²⁸

Entwicklung in den 1930er Jahren

Seit 1931 gab es in den statistischen Aufstellungen auch Angaben zur Erfolgsrechnung und Selbstkostenberechnung für die Kammgarnspinnerei. Die Statistik ‚Erfolgsrechnung, Selbstkostenberechnung bzw. Nachkalkulation, Vorräte-Bewegung‘ ist für die Jahre 1931–1941 überliefert.¹²⁹ Die monatlich Aufstellung war in einem großen gebundenen Buch in drei große Bereiche aufgeteilt: A. Erfolgsrechnung, B. Selbstkostenberechnung bzw. Nachkalkulation und C. Vorräte-Bewegung.

- Die Erfolgsrechnung war aufgeteilt in Einzel- und Sammelkonten. Einzelkonten der Kammgarnspinnerei sind dem Kontenplan aus den 1930er Jahren (s. Tabelle 4.5) zu entnehmen. Auf Sammelkonten wurden Umsätze (Lohnverkämmung, Kammzug, Lohnveredlung, Garne Fremde, Garne Tuchfabrik, Abgänge und Abfälle, Tuche, Retouren und Abzüge), Fabrikationsmaterial (Rohwolle, Wolle und Baumwolle, Kammzug, Garne und Seide, Hilfsstoffe, Vorräte-Bewegung) und produktive Löhne gesammelt, so dass man aus Umsatz abzüglich Fabrikationsmaterial und produktive Löhne den Bruttoerfolg berechnen konnte. Ferner wurden die Generalunkosten I (unproduktive Löhne, Gehälter, Betriebsmaterial, Geldkosten, Abschreibungen, Allgemeines, Steuern, Sozallasten, Delkredere) und Generalunkosten II (Provisionen, Umsatzsteuer, Skonto) zusammen dargestellt. Aus dem Bruttoerfolg abzüglich der Generalunkosten I und II errechnete sich der Betriebsgewinn und unter Berücksichtigung der Häuser (Mädchenheim, Jägerhof, Gärten, Bootshaus, Häuser, Ruhrstr. 8) der Nettoerfolg.
- Die Selbstkostenrechnung erfolgte, indem zunächst für die einzelnen Abteilungen der Kammgarnspinnerei (Kämmerei, Färberei, Spinnerei, Zwirnerei) und Tuchfabrik (Streichgarnspinnerei, Zwirnerei, Weberei, Appretur) separat die Herstellungskosten aus der Summe von Hilfsmaterial, produktiven Löhnen, direkten und anteiligen Generalunkosten I berechnet wurden; diese Summe Herstellungskosten ergaben zuzüglich Materialverbrauch und Generalunkosten II die Selbstkosten pro kg, Zahl oder Meter (s. Tabelle A.12 im Anhang).
- In der Aufstellung über die Vorräte-Bewegung wurden monatlich Zu- und Abnahme von Material für die Kammgarnspinnerei (Rohwolle, Zug rohweiß, Zug bunt, Vorgarn rohweiß, Vorgarn bunt, fertige Garne rohweiß,

¹²⁸RWWA 60-1-9: Besprechung am 12.1.1930; anwesend die Herren Scheidt, Niederdorf, Krämer, Wecks; gez. J.W. Scheidt

¹²⁹Vgl. RWWA 60-0222 für 1931, RWWA 60-0223 für 1932–1933, RWWA 60-0245 für 1934–1935, RWWA 60-0243 für 1936–1937, RWWA 60-0246 für 1938–1939, RWWA 60-0390 für 1940–1941.

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Tabelle 4.5.: Scheidt: Kontenplan um 1932

Kontenplan

Erklärung: Positionen 1-4 haben folgende Bezeichnungen:
1 Löhne
2 Gehälter
3 Material
4 Diverse

K.	T.	G.
Rohmaterial I	Schmalmaterial I	Milchschmelz I
1 Rohwolle, Menge	1 Rohwolle, Menge	1-4 wie I
2 " Preis	2 " Preis	5 Instandhaltung
3 " Fracht und Vers.	3 " Fracht und Vers.	6 Steuern und Abgaben
4 " Emballage	4 " Emballage	7 Pensionsgeld
11 Kammzug, Menge	11 Fremde Garne, Menge	8 Wirtschaftsbetrieb
2 " Preis	12 " Preis	9 Kohlen und Koks
3 " Fracht und Vers.	13 " Fracht u. Vers.	10 Versicherungen
21 Hilfsstoffe, Kämmererei	21 Hilfsstoffe, Spinnerei	11 Gas
22 " Pärbererei	22 " Webererei	12 Strom
23 " Spinnerei	23 " Appretur	13 Wasser
31-34 Einkauf und Lager		14 Reparaturen
Kleinstoffe II	Streichgarn- spinnerei II	Mehrfach II
1-4 Sortierung	1-4 Wollfärberei	1-6 wie I
11-14 Wäscherei	11-14 Spinnerei	7-14 Mietseinnahme
21-24 Kramerei		
31-34 Kämmererei	Zwirnerei III	
41-44 Zuglager und Allgemeine	1-4 Zwirnerei	
Färberei III	Webererei IV	
1-4 Weißmischung	1-4 Kettenanfertigung	
11-14 Färberei	11-14 Webererei	
21-24 Litzseuen	Appretur V	
31-34 Druckerei	1-4 Nopperei	
Spinnerei IV	11-14 Wäscherei & Walke	
1-4 Dunstmischung	21-24 Stückfärberei	
11-14 Vorspinnerei	31-34 Appretur	
21-24 Self-Spinnerei		
31-34 Ringspinnerei		
41-44 Hülsenlager und Allgemeine		
45 Hülsen-Einkauf		
Zwirnerei V	Allgemeine VI	
1-4 Zwirnerei	1-4 Musterei	
11-14 Packerei	11-14 Packerei und Tuchlager	
21-23 Instandh., Magazin	21-23 Instandh., Magazin	
24 Vertriebsabteilung	24 Vertriebsabteilung	
31-34 Fabrikkontor	25 Materialwirtschaft	
41-44 Pförtnererei und Nachtwache	31-34 Fabrikkontor	
	41-44 Pförtnererei und Nachtwache	
Abgaben VII		
1-4 Musterei		
11-14 Packerei		
21-23 Instandh., Magazin		
24 Vertriebsabteilung		
31-34 Fabrikkontor		
41-44 Pförtnererei und Nachtwache		
Bankwesen VIII		
1 Bankgespen		
11 Oarischen-Zinsen		
21 Discout u. Zinsen a. Kunden		
31 " " a. Lieferanten		
41 diverse		
Werkstatt und Kautwerk VII		
1-4		
5 Instandhaltung		
6 Stromabgabe		
7 Werkarbeiten an Fremde		
8 Autopark		
11 Kohlen und Koks		
12 Fracht		
Handlungsabteilung IX		
1-4		
5 Instandhaltung		
6 Reiseausgaben		
7 Versicherungen		
8 Personal-Soziallasten		
9 Porto		
10 Telefon		
11 Reisekosten		
12 Reklame und Repräsent.		
13 Gericht und Anwalt		
14		
15 Realsteuern		
16 Gewerbesteuer		
17 Körperschaftsteuern		
18 Vermögensteuer		
19 diverse Steuern		
20 Beiträge		
21 Bürobedarf		
22 Aufsichtsrat und Generalverz.		
23 Unterstützung		
24 Pensionen		
25 Aufwandskonto		
26 Verwaltung K. & T.		
27 Verwaltungskonto		
Verkaufsabteilung X		
1-4		
5		
6 Reklame		
7 Repräsentation		
8 Patente		
9 Auskunft		
10 Packstoffe, Fracht und Vers.		
Condensabteilung XI		
1 Provisionen		
11 Umsatzsteuer		
21 Skonto		
34 Lagerhaltung		
Retouren u. Abzüge XII		
1 Retouren		
21 Gutschrift		
31 Nachlässe		
41 diverse		
Umsatz XIII		
1 Garne, Preis		
2 " Menge		
11 Kammzug, Preis		
12 " Menge		
21 Veredlung, Preis		
22 " Menge		
31 Abgänge und Abfälle, Preis		
32 " Menge		
41 Abgang, Preis		
42 " Menge		
Retouren XIV		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		

Quelle: RWVA 60-3-15.

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

fertige Garen bunt, Abgänge, Fabrikationsmaterial, Veredlungslöhne, Betriebsmaterial) und die Tuchfabrik (Rohwolle, fertige Garne rohweiß, fertige Garne bunt, halbfertige Tuche reg., halbfertige Tuch unk., fertige Tuche reg., fertige Tuche unk., Abgänge, Fabrikationsmaterial, Betriebsmaterial) aufgeführt.

Johann Wilhelm Scheidt erhielt monatlich die Statistiken (A) Monats-Erfolgsrechnung, (B) Selbstkostenberechnung, (C) Produktions-, Vorräte- und Versand-Kontrolle, (D) Personal- und Leistungsausweis, (E) Jahresstatistik, (F) Aufsichtsrat und ferner eine Aufstellung über laufende Akzepte etc. für die Tuchfabrik.¹³⁰ Die Statistiken wurden bis Mitte des Monats wieder zurückgesandt, um die entsprechenden Zahlen für den Vormonat einzutragen. Die Statistiken wurden von Johann Wilhelm Scheidt sorgfältig gelesen und entsprechend kommentiert.¹³¹

Ende 1931 regte Johann Wilhelm Scheidt an, die Wochen- und Monatsberichte dahingehend zu vereinfachen und übersichtlicher zu gestalten, dass auch hier statistische Aufstellungen verwandt wurden.¹³²

Auch die buchhalterische Trennung von Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik ab 1. Juli 1932 förderte die Übersichtlichkeit. Für beide Betriebe wurden getrennte Bücher geführt und gesonderte Bilanzen erstellt.¹³³ Aus den Zusammenstellungsbüchern mit getrennten Berichten wurden statistische Wochen-, Monats- und Jahresberichte. Johann Wilhelm Scheidt verlangte u.a. besser über den Einkauf Wolle informiert zu sein. Eine Statistik — erstellt vom Einkauf Wolle — mit Angaben zum Kauf aufgegebene Ballenzahl für eigene Rechnung (mit durchschnittlichem Limit), monatlich gekaufte Ballenzahl für eigene Rechnung (mit durchschnittlichem Einstand), zum Kauf aufgegebene Ballenzahl für Sonderlohnverkämmungszuweisung (mit durchschnittlichem Limit) und monatlich gekaufte Ballenzahl für Sonderlohnverkämmungszuweisung (mit durchschnittlichem Einstand) sollte den Wochenberichten seit Herbst 1932 beigelegt werden.¹³⁴

¹³⁰Vgl. RWVA 60-50-6: Wochenbericht No. 19 für den Vorsitzenden des Aufsichtsrates, Herrn J.W. Scheidt, für die Woche vom 11.5.–16.5.1931, vom 19. Mai 1931.

¹³¹Vgl. RWVA 60-50-6: J.W. Scheidt an Verwaltung Buchhaltung zum Wochenbericht Nr. 24, vom 26. Juni 1931.

¹³²Vgl. RWVA 60-41-15: J.W. Scheidt an den Vorstand vom 4. November 1931; RWVA 60-41-15: Verwaltung (Mutterer) an Vorstand vom 2. Dezember 1931.

¹³³Vgl. RWVA 60-32-7: Jahresbericht 1932 vom 17. Mai 1933.

¹³⁴Vgl. RWVA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 17. Oktober 1932: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichts Nr. 40. Auch diese Statistik wurde sukzessive verfeinert, vgl. RWVA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 9. November 1932: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichts Nr. 44; RWVA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 16. November 1932: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichts Nr. 45; RWVA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 2. Januar 1933: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichts Nr. 51: „Es ist ferner eine neue Einkaufstatistik anzulegen, aus welcher die monatlichen Gesamt- Woll- und Zugeinkäufe auf Wollbasis mit dem durchschnittlichen Preis hervorgehen und gleichzeitig die in dem Monat getätigten Verkäufe mit dem erzielten Wollpreis (Garn-Verkaufspreis minus Spanne) ersichtlich sind. Sie wollen mit Verkauf Garne die Vorschläge des Schemas überlegen und mir mit dem nächsten Wochenbericht einreichen.“

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Aus Bemerkungen und Notizen in den Akten geht ferner hervor, dass es Erneuerungs- und Instandhaltungspläne¹³⁵, Finanzpläne¹³⁶ und Beschäftigungspläne¹³⁷ gab. Wann diese eingeführt wurden, wie sie aussahen und mit welcher Regelmäßigkeit sie erstellt wurden, konnte bisher noch nicht nachvollzogen werden.

4.2.3. Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnung

Bis zum Ende des Ersten Weltkriegs wurden Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik (einschließlich Zanellafabrik) als eigenständige Gesellschaften getrennt bilanziert. In den Bilanzbüchern wurden monatliche Abschlüsse vorgenommen.¹³⁸ Die Konten, für die es jeweils eine Debet und Credit-Spalte gab, wurden untereinander aufgelistet. In den jährlichen Bilanzen wurde der Gewinn als Residualgröße aus dem Vergleich von Creditoren und Debitoren dargestellt (s. Tabelle A.7 im Anhang).¹³⁹ Seit 1908 wurde eine General-Bilanz der Firmen Joh. Wilh. Scheidt (Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik und Zanella-Weberei) und Heinr. Nierhaus aufgestellt. Auch hier gab es keine Gewinn- und Verlustrechnung, sondern nur eine Aufstellung der Aktiva und Passiva.¹⁴⁰ Anscheinend ist seit 1907 immer wieder die Darstellung der Bilanz und des Gewinns überarbeitet worden. Bis 1908 ist die Bilanz für die Kammgarnspinnerei nach dem Schema von Tabelle A.7 erstellt worden. 1909 entsprach die Gliederung derjenigen der

¹³⁵Vgl. RWWA 60-1-11: Besprechung am 14. Mai 1929. Der Plan sollte in der Vorstands- und Verwaltungsbesprechung am 21. Mai 1929 nochmals auf die Möglichkeit überprüft werden, ob Investitionen gestrichen werden könnten.

¹³⁶Vgl. RWWA 60-1-11: Besprechung am 7.12.1929. In den Finanzplänen wurde der Stand der Guthaben und Schulden und die voraussichtlichen Eingänge für Tuch- und Garnverkäufe und Kammlöhne etc. sowie die voraussichtlichen Ausgaben für Kammzug, Rohwolle, Materialien, Löhne etc. für die nächsten Monate aufgeführt. Vgl. RWWA 60-59-12. Die Finanzpositionen sollten, wenn Scheidt an den Besprechungen teilnahm, umfänglich besprochen werden. Ferner wollte er in den Finanzplan die Positionen ‚Gewährte Kredite‘, ‚In Anspruch genommene Kredite‘ und den für die Doppelschicht der Kämmerei in Frage kommenden Wollbedarf für eigene Rechnung aufgeführt sehen. Dafür war die Buchhaltung zuständig. Vgl. RWWA 60-50-6: Buchhaltung an J.W. Scheidt vom 10. Januar 1931; RWWA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 21. Oktober 1932: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichts Nr. 41.

¹³⁷Dem Finanzplan sollte der Beschäftigungsplan der Kämmerei in Doppelschicht beifügt werden. Der Beschäftigungsplan der Kämmerei musste über die tote Saison hinausgehen, d.h. bis zum 1. Oktober 1933. Vgl. RWWA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 21. Oktober 1932: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichts Nr. 41

¹³⁸Vgl. RWWA 60-0161: Bilanzbuch Tuchfabrik und Zanellafabrik, 1889–1907, RWWA 60-0175: Bilanzbuch Tuchfabrik, 1912–1919.

¹³⁹Vgl. RWWA 60-01357, -01358, -01359.

¹⁴⁰Vgl. RWWA 60-10-14: General-Bilanz, 1908–1927. Die Bilanz war wie folgt gegliedert:

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

Generalbilanz und zusätzlich gab es eine Gewinn- und Verlustrechnung.¹⁴¹ Für 1913 liegt eine Eröffnungsbilanz ‚zwecks Trennung von Tuchfabrik, Zanellafabrik und Bankabteilung‘ vor. Danach gab es — wie bei der Kammgarnspinnerei seit 1909 — jeweils Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen für Tuchfabrik und Zanellafabrik.¹⁴² Durch die vielen Veränderungen in der Struktur und Organisation der Gesellschaften sind die Unterlagen im Nachhinein bisher kaum nachvollziehbar, und ein Vergleich über mehrere Jahre ist nur schwer möglich.

Nach der Umstellung der Organisation 1919 wurden Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik gemeinsam bilanziert. Die dazugehörige Gewinn- und Verlustrechnung ist in Tabelle A.8 im Anhang wiedergegeben.¹⁴³ Seit 1921 wurden auch Monatsbilanzen erstellt.¹⁴⁴ Die Monatsbilanzen wurden von Oktober 1920 bis März 1930 durch monatliche Zusammenstellungen der wesentlichen Konten im ‚Monatszusammenstellungsbuch Joh. Wilh. Scheidt Tuchfabrik & Kammgarnspinnerei‘ ergänzt (s. Tabelle A.9 im Anhang).¹⁴⁵

Anfang Februar 1928 wurde festgelegt, dass für die Monatsbilanzen der Kaufmännischen Verwaltung, Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik und Kraftwerke eine genaue Inventuraufnahme jeden zweiten Monat stattfinden sollte.¹⁴⁶ Nach weiteren Beratungen — es hatte sich wahrscheinlich herausgestellt, dass der Aufwand der zweimonatlichen Inventuren zu hoch war — wurde allerdings festgelegt, dass diese Inventuraufnahmen nur halbjährlich (am 1. Januar und 1. Juli) stattfinden sollten, für die übrigen Monate sollten nur rechnerische Aufstellungen vorgenommen werden, und nur bei Fehlern in den rechnerischen Aufstellungen sollten Monatsinventuren durchgeführt werden, bis diese behoben waren.¹⁴⁷

Zum 31. Oktober 1929 sollten Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik buchhal-

Aktiva	Passiva
Fabrikgrundstücke	Guthaben,
Turbinen, Dampfmaschinen, Kessel, Betriebs- und Beleuchtungsanlagen	Rückstellungen,
Fabrikationsmaschinen und -utensilien	Creditoren,
Grund- und Häuserbesitz	Transitorische Passiven
Debitoren	Aval-Creditoren
Vorräte	Kapital und Gewinns
Cassabestände	
Wechselbestände	
Im voraus bezahlte Versicherungsprämien	
Vorschüsse an die Arbeiter	
Transitorische Buchungen	
Aval-Debitoren	

¹⁴¹ Vgl. RWWA 60-10-12: Bilanzunterlagen Kammgarnspinnerei 1907–1918.

¹⁴² Vgl. RWWA 60-10-13: Bilanzunterlagen Tuchfabrik und Zanellafabrik 1911–1918.

¹⁴³ Daneben gab es noch Vermögensteuer-, Einkommensteuer-, Handels- und Generalbilanzen. Allerdings sind die Unterlagen nicht vollständig und daher etwas verwirrend. Vgl. RWWA 60-10-4.

¹⁴⁴ 1919 und 1920 wurde Monatsbilanzen wohl nur für jeweils September, Oktober, November und Dezember erstellt. Vgl. RWWA 60-0178: Bilanzbuch Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik, 1919–1923.

¹⁴⁵ Vgl. RWWA 60-0424 für 1920–25 und RWWA 60-0425 für 1926–1930. Angaben sind sowohl in USD als auch in Reichsmark vorgenommen.

¹⁴⁶ Vgl. RWWA 60-1-10: Bestimmung von J.W. Scheidt vom 7. Februar 28.

¹⁴⁷ Vgl. RWWA 60-1-10: Bestimmung von J.W. Scheidt vom 25. Februar 1928.

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

terisch getrennt bilanziert werden.¹⁴⁸ Die Erstellung der Monatsbilanzen wurde wesentlich durch die Benutzung von Buchungsmaschinen beschleunigt.¹⁴⁹ Johann Wilhelm Scheidt betonte in einer Verwaltungsbesprechung Ende Juli 1930:

„Die Monatsbilanzen sollen uns helfen, entstehende Fehler im Keime zu ersticken und einen Wegweiser für unsere Preispolitik zu haben.“¹⁵⁰

Neben den Monatsbilanzen gab es auch sogenannte Monats-Erfolgsrechnungen.¹⁵¹ Darin wurde der Gewinn/Verlust des Monats unter Angabe der zugrundegelegten Bewertung von Wolle, Zug, Vorgarn und fertigem Garn bei der Kammgarnspinnerei und von fertigem Garn und Tuch bei der Tuchfabrik aufgeführt.

Der größte Bewertungsspielraum war bei den Wollen und Kammzug. Die Bewertung der Wollen (und anderen Vorräte) sollte 1924 so erfolgen, dass sie vor der Steuerbehörde bestehen konnte.¹⁵² Die Bewertung wurde wohl immer mit Johann Wilhelm Scheidt abgesprochen, wie aus verschiedenen Protokollen von Besprechungen zu entnehmen ist. In der Monatsbilanz Mitte 1929 z.B. sollte Wolle zum Tagespreis bewertet werden, wobei auf den dadurch auftretenden Substanzverlust gesondert hingewiesen werden sollte.¹⁵³

Neben den Monatsbilanzen wurden seit 1929 ferner Halbjahresbilanzen erstellt, die wie die Monatsbilanzen aufgebaut sein und mit einem Erläuterungsbericht versehen werden sollten. In letzterem sollte ausgewiesen werden, wie hoch jeweils der effektive Fabrikationsverlust und der Konjunkturverlust war.¹⁵⁴

Die Bilanz, die jeweils per 31. Oktober fertiggestellt und als Grundlage für die Aufsichtsratssitzung Ende November dienen sollte, sollte möglichst genau mit eventueller Inventur aufgestellt werden, und ferner sollte ermittelt werden, was normalerweise in den letzten beiden Monaten eines Jahres an Gewinn und Verlust erzielt wurde, so dass bereits bei der Aufsichtsratssitzung absehbar war, wie die Bilanz zum Jahresende aussehen würde.¹⁵⁵

Seit 1932 wurden zum einen eine Handelsbilanz der Firma Joh. Wilh. Scheidt AG (s. Tabelle A.10 im Anhang) aufgestellt. Zum anderen wurden aber auch seit 1933 getrennte Jahres- und Halbjahresbilanzen für Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik erstellt (s. Tabelle A.11 im Anhang).

Auch wenn sich die Bezeichnungen einzelner Positionen in der Gewinn- und Verlustrechnung seit 1919 änderten, blieb jedoch die grundlegende Struktur erhalten. So konnte man bis 1939 der Gewinn- und Verlustrechnung zentrale Informationen wie Umsatz nicht entnehmen. Erst 1940 wurde die Position

¹⁴⁸RWWA 60-1-11: Besprechung am 17.9.1929.

¹⁴⁹Vgl. RWWA 60-1-9: Besprechung am 7. Juli 1930; anwesend die Herren Scheidt, Romeiser, Krämer, Stommel, Wecks, Erh. Scheidt, Gerd Scheidt, Schreiber.

¹⁵⁰RWWA 60-1-9: Verwaltungsbesprechung am 28. Juli 1930; anwesend die Herren Scheidt, Mutterer, Stommel, Wecks, Eickler, Gumpinger, Erhard Scheidt, Schreiber.

¹⁵¹Ein Beispiel einer Monats-Erfolgsrechnung vom 17. Oktober 1932 ist Abbildung A.3 im Anhang. Vgl. RWWA 60-59-12. Weitere Beispiele sind in RWWA 60-26-10 zu finden.

¹⁵²Vgl. RWWA 60-59-4: Notiz an Joh. Wilh. Scheidt K. & T. vom 27. März 1924

¹⁵³Vgl. RWWA 60-1-11: Besprechung am 20. Juni 1929.

¹⁵⁴Vgl. RWWA 60-1-11: Besprechung am 5. August 1929.

¹⁵⁵RWWA 60-1-11: Besprechung am 17.9.1929.

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

Warenbruttogewinn in der Handelsbilanz aufgegliedert in Warenumsatz, Lohnarbeiten, Sonstige Erlöse, Vorratsverbrauch, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe, Fremde Lohnarbeit, Spenden, Vertriebskosten, verschiedene Aufwendungen, Fremdreparaturen, Gebühren, Beiträge, Versicherungsprämien, Skonti-Nachlässe und Gewinnschmälerungen ausgewiesen.¹⁵⁶ Aus diesen Informationen konnten man nun z.B. errechnen, dass der Warenbruttogewinn (RM 4.365.415) 35% vom Warenumsatz (RM 12.602.403) erreichte und die Umsatzrendite 2% betrug.

4.2.4. Jahres-, Monats- und Wochenberichte

1921 wurden umfangreiche Monatsberichte eingeführt. Ein eigener Monatsbericht wurde jeweils von der Geschäftsleitung, der Kammgarnspinnerei, der Tuchfabrik und den Kraftwerken für die Hauptverwaltung erstellt.

Am 1. Februar 1921 wurde erstmals ein Monatsbericht ‚Bericht der Geschäftsleitung an die Hauptverwaltung über die Geschäftslage‘ verfasst.¹⁵⁷ Der Bericht umfasste drei bis vier Seiten und wurde jeweils zwischen dem ersten und vierten Tag des auf den Berichtsmonat folgenden Monats erstellt. Er enthielt jeweils kurze Kommentare zu Einkäufen, Verkäufen, Beschäftigung, den Absichten der Geschäftsleitung für die nächste Zukunft und den Finanzen.

Seit 1924 gab es ‚Monatsberichte der Kaufmännischen Verwaltung‘, die für jeweils drei Monate zusammen (also ein Quartal) erstellt wurden.¹⁵⁸ Sie lösten wahrscheinlich obigen Monatsbericht ab. Sie enthielten einen Abschnitt ‚Allgemeines‘ mit einem volkswirtschaftlichen Überblick, einen Kommentar zur Einkaufstätigkeit mit einer Aufstellung zu Rohwolle (Ballen), Gewaschener Wolle (kg) und Kammzug, einen Kommentar zur Verkaufstätigkeit mit einer Aufstellung zu Garnen (kg) und Tuche (Stück) und schließlich einen Kommentar mit Aufstellung zur Zahl der Beschäftigten in Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik und Kraftwerken. Dieser Bericht umfasste drei Seiten. Seit Januar 1925 sollten die Berichte der kaufmännischen Verwaltung an den Chef wieder monatlich erfolgen, wozu die einzelnen Abteilungen bis zum fünften des dem Berichtsmonat folgenden Monats entsprechend Unterlagen einzureichen hatten.¹⁵⁹ Die Kaufmännische Verwaltung hatte ferner einen Jahresbericht für den Chef Anfang Januar des auf das Berichtsjahr folgenden Jahres zu erstellen. Dafür sollten die Abteilungen Informationen zur Entwicklung des Geschäftes und ein Übersicht über die Verkäufe der einzelnen Monate mit Angaben zur Inlands- und Auslandsabsatz der Kaufmännischen Verwaltung in der ersten Januarwoche einreichen.¹⁶⁰

Am 14. Februar 1921 wurde erstmals für den Monat Januar 1921 ein ‚Geschäftsbericht der Kammgarnspinnerei‘ erstellt.¹⁶¹ Er umfasste vier bis fünf Seiten und enthielt einen Kommentar zur allgemeinen Situation und Aufstellung-

¹⁵⁶ Vgl. RWVA 60-32-3.

¹⁵⁷ Vgl. RWVA 60-7-9. Diese Aussage ist mit der Einschränkung versehen, dass keine früheren Unterlagen gefunden werden konnten.

¹⁵⁸ Vgl. RWVA 60-7-8.

¹⁵⁹ Vgl. RWVA 60-1-6: Rundschreiben der Kaufmännischen Verwaltung vom 5. Januar 1925.

¹⁶⁰ Vgl. RWVA 60-1-6: Rundschreiben der Kaufmännischen Verwaltung vom 15. Dezember 1924.

¹⁶¹ Vgl. RWVA 60-7-9.

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

gen über Betriebsstundenzahl (einschl. vorhandener Betriebsmittel und durchschnittlicher Beschäftigung der Arbeiter), Leistungen der Abteilungen (Färberei in Kilo, Spinnerei in Kilo, Durchschnitt und Zahl, Zwirnerei, in Kilo, Durchschnitt und Zahl und Firma Delius, in Kilo, Durchschnitt und Zahl), Anzahl der Arbeiter (Zu- und Abgänge, weiblich und männlich), Grundlöhne (nach Alter, männlich und weiblich), Steigerungen und Teuerungszulagen (in Prozent und pro Woche). Ferner wurden Witterungsverhältnisse, Probleme mit den Franzosen etc. kommentiert und ein kurzer Ausblick auf den nächsten Monat gegeben.

Ein ‚Monatsbericht der Tuchfabrik‘ wurde erstmals am 31. Januar 1922 für den Januar 1922 vorgelegt.¹⁶² Er umfasste eine Seite und wurde fortan jeweils am letzten Tag des Monats erstellt. Er enthielt Angaben zur Beschäftigung, neuen Aufträgen, Betriebszeiten, Leistung und zum Ordnungszustand.

Ferner wurde am 18. Februar 1922 erstmals ein Monatsbericht der Kraftwerke für Januar 1922 angefertigt.¹⁶³ Dieser umfasste zwei bis fünf Seiten mit Kommentaren zu Kesselhaus, Elektrischer Werkstatt, Schlosserei und Schmiede, Maurern und Sicherungs- und Fuhrdienst. Zuweilen kam es vor, dass Monate zusammengefasst wurden oder die letzten Monate des Jahres nur im Jahresbericht erwähnt wurden.¹⁶⁴

Seit 1929 wurden die Monatsberichte dahingehend geändert, dass die Informationen aus den Monatsbilanzen nicht auch noch in den Monatsberichten erscheinen sollten. Die Unterlagen wurden dem Aufsichtsrat zugesandt.¹⁶⁵ Ab Juli galt, dass Monatsberichte nur noch an den Aufsichtsratsvorsitzenden Johann Wilhelm Scheidt gesandt werden sollten und alle anderen Aufsichtsratsmitglieder¹⁶⁶ neu zu schaffende Vierteljahresberichte erhalten sollten.¹⁶⁷ Die Monatsberichte sollten übersichtlicher gestaltet werden, damit man besser die Monate vergleichen konnte, und ausserdem sollte z.B. ein Gesamtumsatz seit Jahresanfang und der Auftragsbestand der Tuchfabrik aufgeführt werden.¹⁶⁸ Die Vierteljahresberichte sollten weitestgehend statistische Form haben, wobei die Monatszahlen eingesetzt werden sollten. Sie sollten jeweils als Summe am Letzen eines jeden Vierteljahres beschäftigte Beamten, Lehrlinge und Arbeiter sowie Gehälter der Beamten und Löhne der Arbeiter enthalten. Für die Kammgarnspinnerei sollten Leistung der Spinnerei, Durchschnittsnummer, errechneter Lohn, Lohn, Chemikalien und Unkosten pro Kilo und Zahl, Versand in Kilo, Durchschnittspreis und Gesamtsumme angegeben werden; für die Tuchfabrik Leistung, Schusszahl, Lohn, Lohn und Chemikalien pro 1000 Schuss, Lohn und Chemikalien pro Stück, Unkosten, Versand in Stück, Durchschnittspreis pro Stück und Gesamtsumme; für die Kraftwerke gezahlte Gehälter und Löhne, Kohlenverbrauch, und erzeugte Kilowattstunden. Schließlich sollten für die Verwaltung Angaben zu Wolleinkauf

¹⁶²Vgl. RWVA 60-7-9.

¹⁶³Vgl. RWVA 60-7-9.

¹⁶⁴Vgl. RWVA 60-7-8: Notiz Kraftwerke (Deicke) an Chef vom 24. Dezember 1924.

¹⁶⁵Vgl. RWVA 60-1-11: Besprechung am 20. Juni 1929.

¹⁶⁶Dies waren J.W. Scheidt, Sigmar Scheidt, Hans Peltzer und Fritz Hardt, wobei letzterer nicht alle Berichte zugesandt bekam bzw. bekommen wollte. Vgl. RWVA 60-1-11: Besprechung am 21. Juni 1929 nachm. 4 Uhr; RWVA 60-1-11: Besprechung am 21. September 1929.

¹⁶⁷Vgl. RWVA 60-7-5: Notiz ‚Betrifft: Geschäftsberichte‘ vom 27. Juni 1929.

¹⁶⁸Vgl. RWVA 60-1-11: Besprechung am 5. August 1929; RWVA 60-1-11: Besprechung am 21. Juni 1929 nachm. 4 Uhr.

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

(Kilo, Gesamtpreis, Durchschnittspreis und unverkauftes Risiko), Garnverkauf (Kilo, Durchschnittsnummer und erzielter Brutto-Durchschnittspreis), Tuchverkauf (Stückzahl und Durchschnittspreis) und Buchhaltung (Debitoren, Creditoren aus Lieferanten und Banken, Generalunkosten — getrennt nach Handlungsunkosten¹⁶⁹, Zinsen und Diskont, Fallissements, Schwebende Verbindlichkeiten, Sconti, Provision und Warenumsatzsteuer — und Betriebsunkosten). Ferner sollten die geschätzten Substanzgewinne bzw. -verluste angegeben und halbjährlich eine Liste der Debitoren und Kreditoren aufgestellt werden. Die Eintragungen sollten auf Karten in doppelter Ausführung gemacht werden, so dass jeweils eine Karte aktualisiert zugeschickt, während die andere an die Firma zum Aktualisieren zurückgeschickt wurde.¹⁷⁰ Monatsberichte sollten weiterhin angefertigt werden, da diese die Erstellung der Jahresberichte erleichterten.¹⁷¹ Scheidt beklagte Anfang Januar 1930, dass ihm die Berichte erst am Ende des dem Berichtsmonat folgenden Monats zugestellt wurden und bat um Einhaltung der Termine.¹⁷²

Für den Vorstand und den Aufsichtsratsvorsitzenden sollten ab Juni 1929 zusätzlich auf den ersten Tag eines Monats Monatsberichte über die Lagerbestände durch die Abteilung Verkauf erstellt werden, die die Bestände des Tuchlagers und des Garnlagers der Tuchfabrik und die Art der Änderung während des Monats aufführen sollten. Neben dem Zweck, den Vorstand und den Aufsichtsratsvorsitzenden zu informieren, sollten durch die Vorbereitung dieser Berichte die Herren Caspar und Schwaneberg immer wieder auf die Notwendigkeit der Reduzierung des Garnlagers der Tuchfabrik ‚auf einen normalen Stand‘ aufmerksam gemacht werden.¹⁷³

Wahrscheinlich 1930 wurden Wochenberichte eingeführt. Wochenberichte waren darauf wesentliches Kommunikationsmedium zwischen Johann Wilhelm Scheidt und dem Vorstand. Wochenberichte wurden getrennt von den Abteilungen Einkauf Wolle, Einkauf Material, Verkauf Garne, Verkauf Tuche, Buchhaltung, Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik und Kraftwerke erstellt.¹⁷⁴ Auch diese Berichte wurden sukzessive erweitert bzw. verfeinert.¹⁷⁵ Auf einen Wochenbericht er-

¹⁶⁹Diese umfassten Muster, Fracht, Zoll und Reisespesen, Beamten- und Arbeiterversicherung, Sachversicherung, Unterstützung, Reklame, Repräsentation und soziale Einrichtungen.

¹⁷⁰Vgl. RWWA 60-1-11: Besprechung am 17.9.1929; RWWA 60-1-11: Besprechung am 21. September 1929; RWWA 60-1-11: Besprechung am 16. September 1929.

¹⁷¹Vgl. RWWA 60-1-11: Besprechung am 7.12.1929.

¹⁷²Vgl. RWWA 60-1-9: Hauptbesprechung am 13. Januar 1930; anwesend die Herren Scheidt, Mutterer, Wolf, Sehnbruch, Caspar, Deicke, Stommel, Krämer, Wecks, Herweg.

¹⁷³Vgl. RWWA 60-1-11: Besprechung am 20. Juni 1929.

¹⁷⁴Vgl. RWWA 60-2-24: Wochenberichte Aug. 1930–Jan. 1931.

¹⁷⁵So sollten z.B. zusätzlich angegeben werden ausser dem Tagespreis der verschiedenen Wollsorten, wie sich der Tagespreis der Bestände in Qualität a verhält (Vgl. RWWA 60-1-9: Besprechung am 28. Oktober 1930; anwesend die Herren Scheidt, Gumpinger, Eickler, Schreiber, Stommel; gez. J.W. Scheidt.), für die Kammgarnspinnerei der Lagerbestand a) der verkauften, aber noch nicht abgenommenen Garne und b) der überdisponierten Garne (Vgl. RWWA 60-41-15: J.W. Scheidt an den Vorstand vom 23. September 1931: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichtes Nr. 37.), vom Verkauf Garne der Stand der unerledigten Aufträge zum Stichtag Samstag und die Einteilung in kg (Vgl. RWWA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 21. Oktober 1932: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichtes Nr. 41; RWWA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 28. Oktober 1932: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichtes Nr. 42.) oder auf

4.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

folgte eine Bestätigung des Erhalts des Wochenberichts von Johann Wilhelm Scheidt, die er dazu nutzte, die einzelnen Punkte ausführlich zu kommentieren, weitergehende Fragen zu stellen und Anregungen und Aufforderungen zur Verfeinerung des Berichtswesens zu geben.¹⁷⁶ Durch die Einführung der Wochenberichte nahm der Teil der Verwaltungsarbeit dermaßen zu, dass sich dagegen Widerstand regte:

„Herr Oberingenieur Deicke bespricht die Aufstellung der Nachweisung über produktive und unproduktive Arbeiter. Er bittet die Hauptabteilungen, ihm jeweils bis zum Montag die entsprechenden Zahlen anzugeben. — Im Zusammenhang hiermit wird darüber Klage geführt, daß die Belastung mit der Anfertigung von Statistiken und Berichten aller Art in der letzten Zeit so groß geworden sei, daß die Gefahr bestehe, daß dadurch die eigentlichen produktiven Aufgaben der einzelnen Herren ins Hintertreffen gerieten. Es soll daher bei der nächsten Anwesenheit des Vorsitzenden des Aufsichtsrates über diese Frage gesprochen und eine Vereinfachung der Berichterstattung angestrebt werden.

Nachdem die Wochenberichte von allen Haupt- und Unterabteilungen regelmäßig und ausführlich erstattet werden, könnten mindestens die Monatsberichte ohne weiteres in Wegfall kommen.“¹⁷⁷

Daraufhin wurden die Monatsberichte nicht abgeschafft, aber weiter vereinfacht. Die Wochenberichte wurden, außer für den Einkauf Material, nur noch in statistischer Form erstellt, die Monatsberichte erfolgten ohne Ausnahme nur noch in statistischer Form. Die Wochenberichte wurden weiterhin jeweils direkt an Johann Wilhelm Scheidt versandt. Die Monatsstatistiken der Buchhaltung sollten bis spätestens am 20., die restlichen Monatsstatistiken bereits am 10. jeden Monats der Verwaltung zu Weitergabe an Johann Wilhelm Scheidt vorliegen. Somit sollten die bisherigen textlichen Monatsberichte der Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik, Kraftwerke, der Verwaltung und der Monatsbericht des Vorstandes über die außen- und innenpolitischen Entwicklungen wegfallen.¹⁷⁸ Bei der Monatsaufstellung der Buchhaltung sollten Ende 1932 die Kosten der Musterspesen — als Gegenüberstellung von Verbrauch an Mustergarnen, Fabrikations- und Betriebsmaterial, Lohnanteil, Gehaltsanteil einerseits und Vergütungen aus Musterverkauf andererseits — für die Kammgarnspinnerei und die Tuchfabrik mit in die Unkostenaufstellung aufgenommen und eine Stellungnahme über die Bonität der größeren Tuchkunden beigefügt werden.¹⁷⁹ Der Wochenbericht der Buchhaltung

Vorschlag von Hardt außer den bunten Wollgarnverkäufen auch bunte Kunstfaserverkäufe (Vgl. RWVA 60-42-2: Notiz von J.W. Scheidt vom 30. Oktober 1934).

¹⁷⁶Siehe hierzu vor allem RWVA 60-41-15.

¹⁷⁷RWVA 60-1-9: Niederschrift über die Hauptbesprechung am 23. Mai 1931; anwesend die Herren Direktor Mutterer, Caspar, Oberingenieur Deicke, Wolf, Sehnbruch, Herweg; gez. Mutterer.

¹⁷⁸Vgl. RWVA 60-7-5: Verwaltung (gez. Mutterer) an Vorstand, vom 5. Dezember 1931.

¹⁷⁹Vgl. RWVA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 23. September 1932: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichts Nr. 37; RWVA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 21. Oktober 1932: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichts Nr. 41; RWVA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 7. November 1932:

4. Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik

enthielt ferner Angaben zu Devisenkontingenten, Steuergutscheinen, Verlusten (Zahlungseinstellungen, Moratorien, Vergleiche), Inventuraufnahmen und Monatserfolgsrechnungen in textlicher Form mit kleinen Aufstellungen, je nach Inhalt verschieden.¹⁸⁰ Anfang 1933 sollten die Wochen- und Monatsberichte der Buchhaltung wiederum vereinheitlicht und vereinfacht werden.¹⁸¹ 1934 enthielt der Monatsbericht der Kammgarnspinnerei für die einzelnen Unterabteilungen jeweils Angaben über Normalstunden, laufende Waschmaschinen, laufende Krempelesortimente, Leistungen (eigener Zug, Lohnverkämmung, Sonderlohnverkämmung, Recombing, Abgang), Arbeitsstundenleistung, Beschäftigungsgrad, Lohn pro Kilo, Chemikalien pro Kilo und weitere Bemerkungen.¹⁸² Die Wochenberichte waren mehr oder weniger wie die Monatsberichte aufgebaut.¹⁸³

Daneben gab es noch den ‚Bericht des Vorstandes über die ersten neun Monate des Geschäftsberichtes 1933 für Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik‘, wobei unklar ist, wie häufig dieser Bericht erstellt wurde. Der Bericht ist überwiegend Fließtext, mit Angaben zu Produktion, Versand, Verkauf, Umsatz und Beschäftigtenzahl bei der Kammgarnspinnerei. Dieser Berichtstyp ist auch für das Jahr 1932 und für die ersten vier Monate 1932 in den Akten überliefert.¹⁸⁴

Die Jahresberichte der Buchhaltung seit 1932 umfassten ein bis zwei Seiten und wurden wohl bis ca. Mai des dem Berichtsjahr folgenden Jahres fertiggestellt.¹⁸⁵ Sie enthielten einen Kommentar zu Zahlungsweise der Abnehmer, den Umsatz als Tabelle mit Vorjahresvergleich und Monatsdurchschnitt für Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik und deren Summe, einen Kommentar zum Umsatz, mengen- und wertmäßig für Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik (ab Jahresbericht 1934 wurden auch prozentuale Veränderungen des Umsatzes angegeben), einen Kommentar zu Verlusten, zum Reichsbankdiskont mit Aufstellung der Vor- und Verzugszinsen für Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik mit Vorjahresvergleich und zu besondere Ereignisse, z.B. Eingang von früher abbeschriebenen Forderungen oder Zugang von Beteiligungen.

4.3. Zusammenfassung

Im Gegensatz zu dem vorangegangenen Beispiel der Firma Farina, war Scheidt bereits vor dem Ersten Weltkrieg starken Gewinnschwankungen ausgeliefert, was nicht zuletzt an den erheblich schwankenden Rohstoffpreisen, aber auch an Moden lag. So war die Notwendigkeit, sich umfassenden Überblick über die wichtigsten Einflussfaktoren auf das Ergebnis zu verschaffen, weit früher gegeben.

Die Komplexität der Produktion machte eine tiefe Gliederung der statistischen Konten notwendig, um über die Kosten und Leistungen auf den einzelnen

Bestätigung des Empfangs des Wochenberichts Nr. 43.

¹⁸⁰ Vgl. RWVA 60-49-13: Wochenberichte Aug. 1931–Dez. 1932 Buchhaltung.

¹⁸¹ Vgl. RWVA 60-41-15: J.W. Scheidt an Joh. Wilh. Scheidt AG am 2. Januar 1933: Bestätigung des Empfangs des Wochenberichts Nr. 51

¹⁸² Vgl. RWVA 60-35-5: Monatsbericht der Kammgarnspinnerei 1934.

¹⁸³ Vgl. RWVA 60-39-15 für 1934–1937, RWVA 60-29-2 für 1938–1941.

¹⁸⁴ RWVA 60-41-14: Vorstand 1932/33.

¹⁸⁵ Bis auf den Jahresbericht 1932 findet sich keine Angabe zum Monat der Fertigstellung der Jahresberichte. Vgl. RWVA 60-32-7.

Produktionsstufen genau informiert zu sein. Zu Anfang des 20. Jahrhunderts wurden diese Strukturen ausgebaut. Ferner sollte der Aufbau zwischen den bisher getrennt operierenden Betrieben Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik vereinheitlicht werden, sicherlich um das Geschehen für die Unternehmensleitung übersichtlicher und transparenter zu gestalten. Die Geschäftsbuchhaltung wurde also seit dem ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhundert durch umfangreiche statistische Auswertungen sukzessive ergänzt.

Mit der Einführung einer einheitlichen Verwaltung für Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik nach dem Ersten Weltkrieg wurden die bisherigen getrennten statistischen Auswertungen um zusammenfassende Darstellungen über Kosten und Leistungen ergänzt. Darüber hinaus wurde ein umfängliches Berichtswesen installiert, das über den Verlauf des Geschäftes der Abteilungen Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik und Kraftwerke und auch die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen monatlich Aufschluss geben sollte.

Spätestens seit der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft 1928 wurden ferner Planungsunterlagen, d.h. Erneuerungs- und Instandhaltungspläne, Finanz- und Beschäftigungspläne erstellt.

Um 1930 wurden die bereits existierenden Berichte um Wochenberichte ergänzt. Des Weiteren sollten die Monatsberichte mehr statistischen Charakter bekommen. Aufstellungen über Selbstkostenrechnungen und Erfolgsrechnung sollten ebenfalls seit 1932 monatlich erstellt werden. Ferner nahmen Informationen über das Risiko in Form von Vorräten und die finanzielle Exposition in den Berichten zu. Der Umfang der Aufstellungen hatte allerdings zu Anfang der 1930er Jahre derart zugenommen, dass die Geschäftsleitungen der einzelnen Abteilungen den hohen Arbeitsaufwand beklagten und darauf hinwiesen, dass ihre Konzentration auf das operative Geschäft darunter litt. Johann Wilhelm Scheidt beharrte allerdings auf den bestehenden Auswertungen und ließ nur wenige Vereinfachungen zu.

Triebfeder der Entwicklung war Johann Wilhelm Scheidt (III), der 1903 Teilhaber der Firmen wurde. Er war wohl derjenige, der die Neuerungen in Kontensystematik und Organisation zu Beginn des 20. Jahrhunderts entworfen hatte. Diese waren letztendlich die Grundlage für alle weiteren Entwicklungen in den 1920er und 1930er Jahren. Er verlangte häufig Verbesserungen von Statistiken und Berichten, die auf der einen Seite auf Erweiterung des Inhalts, aber auch auf bessere Übersichtlichkeit und Vereinfachung zielten.

4. *Joh. Wilh. Scheidt Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik*

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

5.1. Überblick über die Geschäftsentwicklung, die Ziele und den Informationsbedarf

5.1.1. Geschäftsentwicklung

Die Gussstahlfabrik wurde 1811 von Friedrich Krupp (1787–1826) gegründet.¹ Krupp versorgte die heimischen Verfeinerungswerke mit Zementstahl. Der eigentliche Aufschwung geschah in der Ära seines Sohnes Alfred Krupp (1812–1887). Er erweiterte die Produktpalette um Werkzeugstahl, Feilen, Lohgerbergeräte und Walzen. Den ersten Höhepunkt erreichte die Expansion mit der Gründung einer Metallwarenfabrik zur Herstellung von Essbestecken in Berndorf/Österreich. 1847/48 wurde Krupp von der Wirtschaftskrise so hart getroffen, dass das Unternehmen vorübergehend zahlungsunfähig war. Mit dem Ausbau des Eisenbahnnetzes und der Ausweitung der Dampfschiffahrt kam eine erneute Phase der Expansion. Es wurden Achsen, Federn, Eisenbahnradreifen, Kurbelwellen für Dampfschiffe und Großteile für den Maschinenbau hergestellt. 1855 entstand ein eigens Puddelstahlwerk. Nach einer weiteren Krise 1857 kamen Rüstungsgüter zur Produktpalette hinzu. 1859 erhielt Krupp den Auftrag, 300 vorgearbeitete Rohrböcke für die preussische Militärbehörde zu liefern. 1861 wurde eine Kanonenwerkstatt errichtet, zwei weitere folgten kurz darauf. Neben den Rüstungsgütern wurde das Produktprogramm um Verkehrsprodukte erweitert. 1862 wurden ein Bessemerstahlwerk und ein Blechwalzwerk errichtet, 1864 ein Schienenwalzwerk und 1869 ein Siemens-Martin-Stahlwerk.² Da Krupp nun mehr Massenware produzierte, war die Sicherstellung der Rohstoffzufuhr wichtig geworden. Daher wurde 1865 die Sayener und Mühlhofener Hütten, 1871 die Hermannshütte in Neuwied, 1872 die Johannishütte in Duisburg und die Zeche Hannover bei Bochum sowie zahlreiche Erzgruben erworben. Zum Transport der Rohstoffe gründete Krupp eine eigene Reederei. Von 365 Mitarbeitern in 1854 war die Belegschaft in 1873 auf 16.000 Mitarbeiter gestiegen. 1873 stand Krupp erneut vor dem finanziellen Zusammenbruch, wurde aber dank der Unterstützung des Kaisers durch die Begebung einer Anleihe in Höhe von 30 Mio. Mark durch ein Bankenkonsortium aufgefangen. Die Anleihe war bereits Mitte der 1880er Jahre zurückgezahlt. 1886 wurde das Stahlwerk Annen in Witten übernommen. Nach dem Tod Alfred Krupps 1887 übernahm Friedrich Alfred Krupp die Leitung des Konzerns. Für Krupp wirkte sich zu-

¹Vgl. WELHÖNER (1989, S. 147–152), WIXFORTH (1995, S. 72–78), WENGENROTH (1986, S. 89–100, 210–216), GALL (2000, 2002), ferner ABELSHAUSER (2002a); BOELCKE (1970); BURCHARDT (1987); EPKENHANS (1989); JINDRA (1995); KÖHNE-LINDENLAUB (1982); PIERENKEMPER (1984, 1981); REUSCH (1980); SCHRÖDER (1984); STENGLIN (1998); STERCKEN UND LAHR (1992); TENFELDE (1994), <http://www.krupp.de/de/konzern/geschichte.e.html> .

²Zu den Produktionstechniken der Stahlherstellung vgl. WENGENROTH (1986, S. 23–43), KÖNIG UND WEBER (1997, S. 59–83), FELDENKIRCHEN (1982, S. 258–262).

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

nächst besonders günstig die Hohe Nachfrage nach Rüstungsgütern aus dem Ausland aus. Friedrich Alfred Krupp pflegte intensive Kontakte zu Wilhelm II und trieb den Ausbau des Unternehmens mächtig voran. Seit 1890 produzierte Krupp Panzerplatten für den Flottenbau, 1890/91 wurde das Panzerplattenwerk fertiggestellt. 1893 wurden die Gruson-Werke in Magdeburg übernommen, 1896 die Germania-Werft in Kiel-Gaarden. Die Germania-Werft hatte nun wertmäßig die bedeutendste Position innerhalb des Kruppschen Konglomerats und hatte darin das Eisenbahnmaterial abgelöst. Krupp genoss staatliche Privilegien bei der Vergabe von Aufträgen für den Flottenbau und hatte eine Monopolstellung bei der Ausrüstung des Landheeres, vor allem der Artillerie, inne. Seit 1895 wurde in Rheinhausen ein neues Hüttenwerk errichtet, das 1905 in Friedrich-Alfred-Hütte umbenannt wurde; bis 1913 waren hier insgesamt zehn Hochöfen in Betrieb genommen. 1902 verstarb Friedrich Alfred Krupp. Bis 1906 übernahm Margarethe Krupp in Vertretung ihrer Tochter Bertha (1886–1957) die Leitung des Unternehmens. 1903 wurde die Gesellschaft in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, mit der Gussstahlfabrik, Gruson-Werke, Germania-Werft, Friedrich-Alfred-Hütte/Rheinhausen und dem Stahlwerk Annen als mehr oder minder selbständiger Unternehmensteile, wobei die Verwaltung der Gussstahlfabrik gleichzeitig auch Konzernzentrale war. Bertha Krupp heiratete 1906 den Diplomaten Gustav Krupp von Bohlen und Halbach (1870–1950), der darauf 1909–1943 Vorsitzender des Aufsichtsrats war. Anfang des 20. Jahrhunderts wurden weitere Zechen und Grubenfelder gekauft und die Werke in Essen und Rheinhausen — letzteres durch neue Hochöfen ein Thomasstahlwerk, ein Walzwerk und andere Anlagen zur Verwertung von Nebenprodukten — erweitert. Ferner wurde 1911 mit der Westfälischen Drahtindustrie AG in Hamm eine Interessengemeinschaft abgeschlossen. 1914 wurde die Schraubenfabrik Brune & Kappesser in Essen erworben, ferner die Handelsfirmen A. Druckmüller GmbH in Berlin (1911), Georg von Cölln GmbH in Hannover (1912) und Eschmann-Huckert GmbH in Berlin (1914).

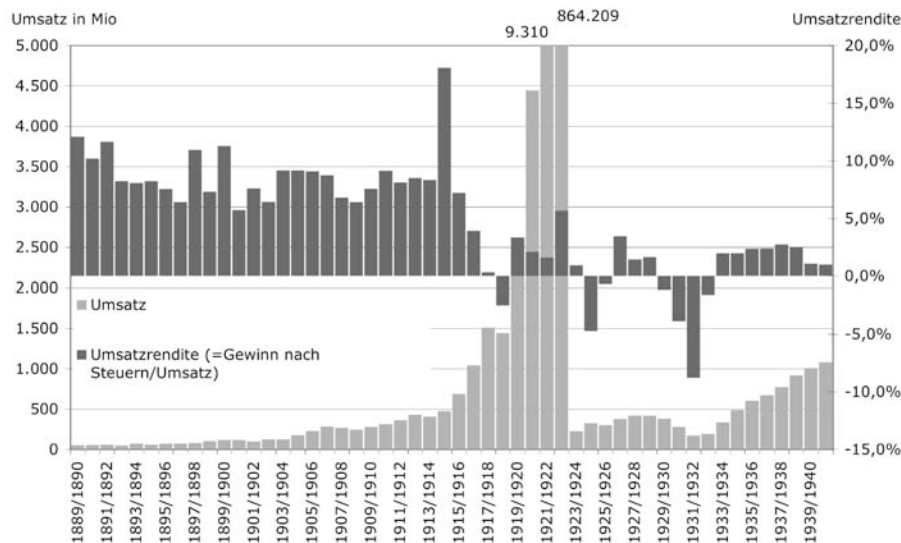
Bis zum Beginn des Ersten Weltkriegs wuchs der Umsatz von 51 Mio. auf 406 Mio. Mark an (s. Abbildung 5.1). Die Umsatzrendite schwankte zwischen 5,7% (1900/01) und 12,1% (1889/90). Im Krieg stieg der Umsatz nun in wesentlich höherem Maße, während die Umsatzrendite im Geschäftsjahr 1914/15 18,1% erreichte, dann aber jäh abfiel bis auf -2,5% (1918/19). Nach dem Krieg waren die Umsätze zu Beginn der 1920er Jahre durch die Inflation verzerrt, zum Ende der 1920er Jahre wurde mit Mühe das Vorkriegsniveau erreicht, und ab Mitte der 1930er Jahre stieg der Umsatz wieder deutlich. Die Umsatzrendite erlebte ein starkes Auf und Ab zwischen -8,8% (1931/32) und 5,7% (1922/23) und konnte bei weitem nicht mehr die Stände der Zeit bis zum Ersten Weltkrieg erreichen.

Die weitere Untersuchung konzentriert sich auf den eigentlichen Kern des Konzerns, die Gussstahlfabrik. Sie selbst umfasste eine Vielzahl von Betrieben (s. Tabellen A.3.8 für 1900 und A.3.9 für 1931–1938 im Anhang).³ Bis einschließlich 1903 entsprach der Gewinn der Gussstahlfabrik in Abbildung 5.2b dem Gewinn des Krupp Konzerns (s. Abbildung 5.1): Er stieg von 1890 bis 1903 um 30%. Einen gewaltigen Anstieg des Gewinns erfuhr die Gussstahlfabrik dann in den

³Vgl. auch GALL (2000, S. 295–317).

5.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Abbildung 5.1.: Krupp: Umsatz und Umsatzrendite 1890–1940



Quelle der Daten: GALL (2000, S. 374), GALL (2002, S. 670-671), eigene Berechnungen. Die Umsatzangaben bis 1922/23 sind in Mark. Das Geschäftsjahr 1923/24 umfasste 15 Monate und die Umsatzangabe ist in Goldmark. Das Geschäftsjahr 1924/25 umfasste 9 Monate und die Umsatzangabe für dieses und die folgenden Jahre ist in Reichsmark.

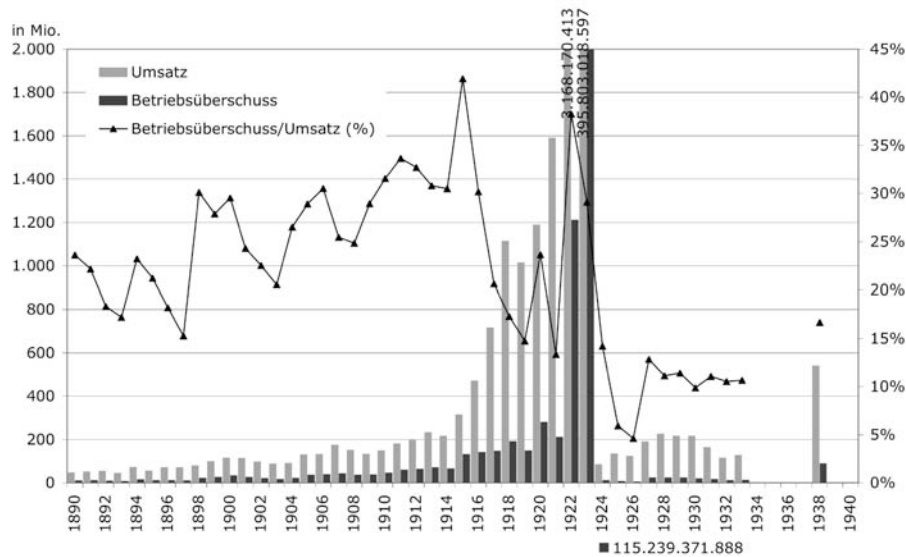
zehn Jahren von 1904 bis 1914 mit 253%. 1915 war der Gewinn dann mehr als doppelt so hoch wie 1914, auch 1916 und 1917 lag der Gewinn über dem Niveau von 1914. 1918 fiel der Gewinn um zwei Drittel im Vergleich zum Vorjahr und landete 1919 bei einem Verlust von gut M 90.000. Die Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen der Vorjahre wurde Anfang der 1920er Jahre durch die Inflation völlig verzehrt. Nach dem gewaltigen Verlust von 1924 schwankte der Gewinn der Gusstahlfabrik zwischen gut RM 18 Mio. und knapp RM 18 Mio. Verlust. Das Verhältnis der Betriebsüberschüsse bezogen auf den Umsatz zeigt deutlich, wie sehr sich der Charakter der Gusstahlfabrik geändert hatte (s. Abbildung 5.2a). Hatte dieses Verhältnis vor dem Krieg zwischen dem in dieser Hinsicht schlechtesten Jahr 1897 mit 15% und dem besten Jahr 1915 mit 42% gelegen, schwankte es nun zwischen knapp 5 und 15% 1924–1933.

In der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg ließen sich die Erzeugnisse der Gusstahlfabrik in drei Bereiche einteilen, den Stahlsorten,⁴ den darauf aufbauenden Pro-

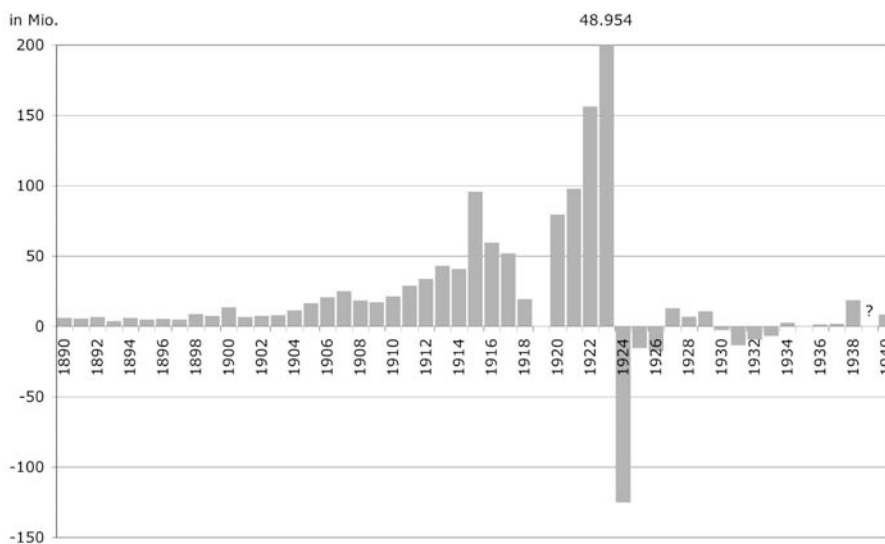
⁴Tiegelstahl, Elektro Stahl, Siemens-Martinstahl, Bessemerstahl, Stahllegierungen wie: Chromstahl, Nickelstahl, Chromnickelstahl usw., Spezialstähle für den Kraftwagenbau, Hartstahl, Werkzeugsstahl, ferner Stahlformguss, Gegenstände aus Gusseisen, Schmiedeeisen und Bronze.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Abbildung 5.2.: Gussstahlfabrik: Umsatz, Betriebsüberschuss und Gewinn, 1890–1940



(a) Umsatz und Betriebsüberschuss



(b) Gewinn

Quelle der Daten: s. Anhang A.3.10 und A.3.5. Bis 1903 entspricht der Gewinn der Gussstahlfabrik dem Gewinn des Krupp-Konzern in Abbildung 5.1. Die Angaben bis 1922/23 sind in Mark. Das Geschäftsjahr 1923/24 umfasste 15 Monate und die Angabe ist in Papiermark. Das Geschäftsjahr 1924/25 umfasste 9 Monate und die Angabe für dieses und die folgenden Jahre ist in Reichsmark.

5.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

dukten für Kriegsmaterial⁵ und verkehrs- und andere gewerbliche Zwecke.⁶

Der Tiegelstahl war die älteste Stahlsorte der Gussstahlfabrik. In geschlossenen Tiegel wurden die Rohmaterialien (darunter Krupp-eigenes Erz) zusammengeschmolzen und dann in Blöcke von bis zu 85.000 kg gegossen. Dieser Stahl war besonders homogen, dicht und gleichmäßig und wurde für Geschützrohre, Gewehrläufe, Panzergranaten, für wichtigere Konstruktionsteile von Lokomotiven, großen Betriebsmaschinen, Schiffsmaschinen, Fördermaschinen, für große Walzen der Blech- und Panzerplatten-Walzwerke, Radreifen und Achsen für Lokomotiven, Tender und Wagen, Werkzeug- und Federstahl, Gold- und Silberwalzen, Münzwalzen, Münzstempel usw. verwendet. Bessemerstahl diente der Herstellung von Werkzeugen, Federn, Draht, Sägen, Gabeln, Blechen usw. Siemens-Martin-Stahl wurde für den Maschinen- und Schiffsbau, für sonstige Konstruktionen, als Walzprodukte oder Schmiedestücke, als Bleche, Panzer, Geschosse, Stabmaterial, Wellen, Eisenbahnachsen, Radreifen, gewalzte Scheibenräder, Federn, Röhren usw. verwendet. Elektrostahl konnte in ähnlicher Weise verwendet werden wie Tiegelstahl. Tiegel-, Siemens-Martin- und Kleinbessemerstahl wurden für Stahlformguss verwandt, zur Herstellung von Herz- und Kreuzungsstücke, Räder für Lokomotiven und Wagen für Eisenbahnzwecke, Maschinenteile, Steven, Ruder und Schrauben für den Schiffsbau, Gussstücke für Konstruktionsbau und Dynamomaschinen usw. Darüber hinaus wurden Chromstahl, Nickelstahl und Chromnickelstahl für Lokomotivachsen, Maschinenteile, Schiffswellen, Dampfturbinenschaufeln, Geschosse, Panzer und Schutzschilde produziert, die vor allem sehr bruchstark sein mussten.⁷

Bis zum Ersten Weltkrieg nahm die Beschäftigung deutlich zu, von knapp 17.000 im Jahr 1892 auf gut 41.000 im Jahr 1914.⁸ In der Rückschau konstatierte Wiedfeldt 1919 für die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg:

„In den Friedensjahren waren die Verhältnisse nicht ungünstig. Löhne und Steuern standen in richtigem Verhältnis zum Gesamtum-

⁵Geschütze mit vollständiger Ausrüstung, Munition, Gewehrläufe, Panzerkonstruktionen und Panzer in Form von gewalzten Platten oder Blechen sowie in Stahlguss. Ergänzt wurden diese Erzeugnisse um Panzertürme und Hartgusspanzer für Binnenland- und Küstenbefestigungen, Lafetten und Kriegsfahrzeuge des Grusonwerks und Geschütze aller Kaliber, Munition, Gewehrläufe und Panzer der Germaniawerft. Hierzu vgl. HA Krupp S2 FK 3/1-1912, S. 55.

⁶Eisenbahnmaterial (Radsterne und Räder, Radreifen, Achsen, ganze Radsätze, Federn und Federstahl, Kesselbleche, Rahmenplatten, gepresste Drehgestelle und andere gepresste und geschmiedete Konstruktionsteile für Lokomotiven und Wagen, Weichen, Herzstücke usw. für normal- und schmalspurige Bahnen, tragbare Feld-, Wald- und Industriebahnen), Schiffbaumaterial (Bleche, Formstücke, Fundamentrahmen, Zylinder und Kolben, Kolbenstangen und andere Konstruktionsteile für Schiffsmaschinen, Kurbelwellen, Drucklagerwellen, Zwischenwellen, Schraubenwellen, Turbinenwellen, -Trommeln und -Scheiben, Turbinengehäuse in Stahlguss, Steven, Schiffsschrauben aus Stahl und Bronze, Ruder und Ruderrahmen usw.), Material für den Maschinenbau, Stahlbleche, Walzen, Material für Kraftwagenbau (Achsen, Kurbel- und andere Wellen, Federn, Zahnräder, Bremscheiben, Schwungräder u.a.), Stahlknüppel und anderes (z.B. Werkzeugstahl, Schnelldrehstahl, Feilen, Steinbohrstahl, Stangenstahl für alle gewerblichen Zwecke, Hartstahl für Steinbrecher, Kugelmühlen, Kollergänge, Bagger, Zahnräder, Geldschrankbleche, Straßenbahnweichen, Kreuzungen usw.). Vgl. HA Krupp S2 FK 3/1-1912, S. 27, 47–53, 55–57.

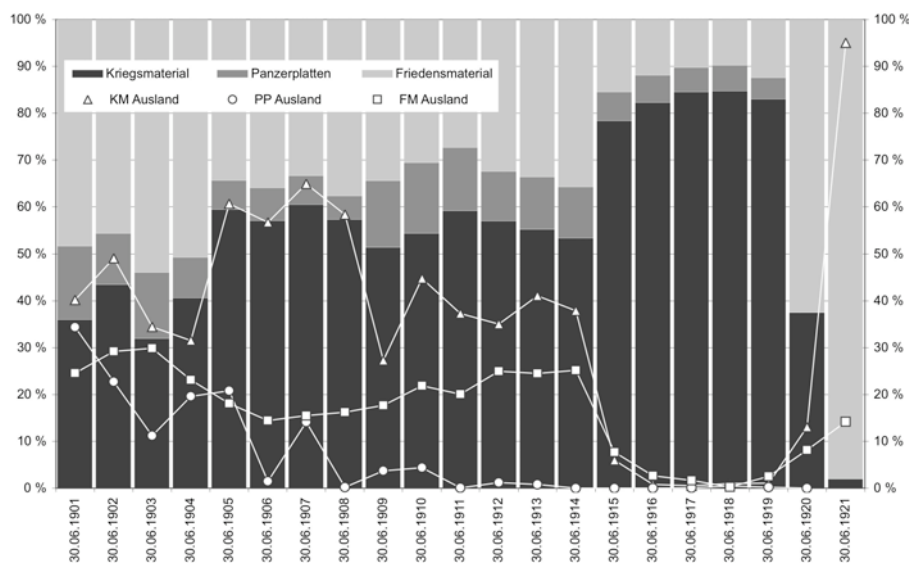
⁷Vgl. HA Krupp S2 FK 3/1-1912, S. 47–53

⁸Vgl. HA Krupp S2 FK 3/1-1892 bis -1914.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

satz. Gehälter und Generalunkosten stiegen freilich in den letzten Friedensjahren erheblich schneller, als die Gesamtumsätze, während der Bruttogewinn etwa auf derselben Stufe blieb. Er war groß genug, um ausreichende Abschreibungen zu gestatten, beträchtliche offene und stille Rücklagen anzusammeln und angemessene Gewinne von rund 30. Mill. Mark jährlich auszuschütten. Daß die verschiedenen Betriebe der Firma im Unterschied von anderen Werken wirtschaftlich, finanziell, bilanzmäßig und rechtlich eine Einheit bildeten, war trotz der oft behaupteten damit verbundenen Schwerfälligkeit der Firma recht günstig, solange namentlich auf der Gußstahlfabrik und im Kriegsmaterialgeschäft große Gewinne erzielt wurden, die andern Betrieben für ihre Ausstattung zugute kamen, und solange Fried. Krupp tatsächlich auf wichtigen Gebieten eine monopolartige Stellung inne hatte.“⁹

Abbildung 5.3.: Gussstahlfabrik: Umsatz von Kriegsmaterial, Panzerplatten und Friedensmaterial 1901-1921



Quelle der Daten: HA Krupp WA 4/2416.1, WA 4/2417.1, WA 4/2418.1, WA 4/2419.1, WA 4/2420.1, WA 4/2421.1, WA 4/2422.1, WA 4/2423.1, WA 4/2424.1, WA 4/2425.1, WA 4/2426.1, WA 4/2427.2, WA 4/2428.2, WA 4/2429.2, WA 4/2430.2, WA 4/2431.2, WA 4/2432.1, WA 4/2433.2, WA 4/2434.2, WA 4/2435.2, WA 4/2436.2.

Die Kriegsjahre brachten eine starke Fokussierung auf Kriegsproduktion (vgl. Abbildung 5.3). Während zwischen 1901 und 1904 der Anteil der Kriegsmaterialien und Panzerplatten zwischen 50% und 70% des Umsatzes der Gussstahlfabrik schwankte, erreichten sie nun bis zu 90% in den Jahren 1917 und 1918.

⁹HA Krupp WA 4/1263: Denkschrift von Wiedfeldt: Finanzlage der Firma und Änderung im Gesellschaftsaufbau, Oktober 1919, S. 1-2.

5.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Ausserdem fiel für Friedensmaterial, Kriegsmaterial und Panzerplatten der Auslandsumsatz nahezu komplett weg. Mit der starken Fokussierung auf Kriegsproduktion ging einher, dass sich die Preissetzung nicht mehr an den Selbstkosten orientierte und die Kapazitätserweiterungen für Kriegsmaterial, die schon während des Krieges überdimensioniert waren, für die folgenden Friedensjahre schwer nutzbar waren. Der Aufsichtsratsvorsitzende Gustav Krupp von Bohlen und Halbach hatten den Grundsatz aufgestellt — zumindest wird dies so in der Kriegsdenkschrift dargestellt —, dass die Preise für Kriegsmaterial sich an den Preisen in der Friedenszeit orientieren sollten. Zum Wohle des bedrohten Vaterlandes sollte auf Kriegsgewinne verzichtet werden. In der Kriegsdenkschrift wurde ferner darauf hingewiesen, dass gerade ein solches Privatunternehmen wie Krupp mit begrenzter Eigentümerstruktur dazu besonders fähig gewesen sei, da nicht auf Aktionärsinteressen Rücksicht genommen werden musste, d.h. Wirtschaftlichkeit eine untergeordnete Rolle spielte. Obwohl die Selbstkosten also bald nach Kriegbeginn gestiegen waren, war die Preispolitik — so Gustav Krupp von Bohlen und Halbach — weiterhin zurückhaltend. Zumindest sollten die Gewinne nicht die Friedensgewinne übersteigen.¹⁰ Allerdings ist zweifellos festzustellen, dass die Firma — wie bereits in Abschnitt 2.1.2 beschrieben — in den ersten Kriegsjahren von sehr hohen Margen profitierte. Die Aussagen der Kriegsdenkschrift sind also letztlich nur für den weiteren Verlauf des Ersten Weltkriegs haltbar. Innerhalb des Hindenburg-Programms wurden die Preise auf 16,3% bis Oktober 1916 und 18,3% bis 1918 über den Friedenspreisen erhöht. Hingegen waren die Preise für Rohmaterial und Löhne (1906 36,3% gegenüber Friedenszeit) erheblich gestiegen. Zwar fielen die Generalunkosten (von 21,5% vom Umsatz in 1911/12 u. 1913/14 zuerst Anstieg auf 22,5% in 1913/14, dann Rückgang auf 14% in 1916/17), doch konnten diese die Steigerungen von Selbstkosten, Rohmaterialien und Löhnen nicht wettmachen. Die Dividende sank von 22,5% in 1913/14 auf 10% in 1916/17.¹¹ Mit der Verlagerung

¹⁰HA Krupp WA 7 f 1076: Kriegsdenkschrift, Preispolitik während des Krieges, 29. März 1918, S. 2. HA Krupp WA 7f1075: Kriegsdenkschrift, B13a: Gustav Krupp von Bohlen und Halbach: Richtlinien für das KM-Geschäft im Krieg, S. 1, 7–8. In einem 1927 verfassten Teil der Kriegsdenkschrift wird die Preispolitik noch wesentlich deutlicher angeklagt: „Es ist eine Frage, dass diese — wir dürfen es heute wohl aussprechen — allzu bescheidene Preispolitik der Firma für den Staatsfiscus von unberechenbarem Vorteil war, da dadurch ein allgemein mäßiger Einfluss auf die Preise auch der anderen Lieferfirmen ausgeübt wurde. Wir dürfen wohl sagen „allzu bescheiden“! Wäre die Politik weniger bescheiden gewesen und hätte die Firma nicht für ihre schwedischen Erzbezüge auf Anordnung der Regierung Schulden in beständiger Währung machen müssen, wäre ihr erlaubt gewesen, ihre Verpflichtungen für erhaltenen Anzahlungen auf Kriegsmateriallieferungen nach Übersee abzutragen oder durch Depots zu kompensieren, oder hätte man ihr, was das Nächstliegende war, und was man kleineren Firmen als selbstverständlich zugestand, durch angemessene Preisbewilligung ermöglicht, die Neubauten, namentlich diejenigen des Hindenburg-Programms, ihre geringen zukünftigen Verwendungsmöglichkeiten entsprechend, abzuschreiben und für die Erzbezüge und sonstigen vielen Verpflichtungen Reserven in fester Währung im Ausland zu schaffen — was wohl an sich möglich und vertretbar gewesen wäre —, so wäre sie gegen die Folgen der Nachkriegszeit und der Ruhrbesetzung ganz anders gewappnet gewesen, als sie leider nicht war.“ HA Krupp WA 7f1104: Kriegsdenkschrift, B.V.12.e. Die K.M. Verkaufsbüros, B. Kalkulation, Preise und Zahlungswesen, vom 30. Juli 1927.

¹¹HA Krupp WA 7 f 1076: Kriegsdenkschrift, Preispolitik während des Krieges, 29. März 1918, S. 2–4.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

des Geschäftes hin zum Kriegsmaterial, nahm der Umfang der Fabriken drastisch zu. Zunächst wurde ‚nur‘ die Fabrikation auf Kriegsmaterial umgestellt. Durch den Stellungskrieg stieg 1915 und 1916 der Materialbedarf des Militärs deutlich. Schließlich wurde mit dem Hindenburg-Programm vom Herbst 1916 die Rüstungswirtschaft zu unbekanntem und gewaltigen Ausmaßen getrieben.¹² Im Juli 1915 beschäftigte die Gussstahlfabrik ungefähr 60.000, im Oktober 1918 ca. 115.000 Menschen. Die mit Werksanlagen überbaute Fläche wurde mit Hilfe des ‚Hindenburg-Programms‘ auf 120ha verdoppelt.¹³ Neben dem ungeheuren Aufbau von Kriegsmaterialkapazitäten kamen noch folgende Probleme für die Zeit nach dem ersten Weltkrieg hinzu: Die Erweiterung der Staatsbetriebe verringerte die Aufträge für private Unternehmen; das Wachstum der privaten Inlandskonkurrenz während des Kriegs; der Wegfall ausländischer Abnehmer durch den Krieg und die Konkurrenz durch ausländische Produzenten, denn das Ausland ließ seine Waffenproduzenten nicht minder ausrüsten.¹⁴

Das Ende des Ersten Weltkriegs und sein Ergebnis brachten die Gussstahlfabrik in eine fast ausweglose Lage: das fast ausschließlich auf Kriegsproduktion eingestellte Werk musste komplett auf Friedensmaterial umgestellt werden, wobei das Umfeld mit politischen Unruhen, Ruhrbesetzung und gekappten Auslandsverbindungen wenig Hoffnung brachte. 1919 konstatierte Wiedfeld:

„Wir haben einen zu geringen Umsatz, zu hohe Ausgaben für Arbeiter und Angestellte, zu hohe Generalunkosten, Steuern pp. Da an den Steuern von uns aus wenig zu ändern ist, kann nur in Frage kommen, bei den übrigen Unkostenkonten Einschränkungen zu erzielen. Der unter einer nichtsozialistischen Regierung mögliche Weg, das Werk auf wenige rentable Betriebe zu beschränken, alle anderen stillzulegen und in so verringertem Umfang auf bessere Zeiten zu warten, ist uns, von anderen Umständen abgesehen, schon wegen der Schwierigkeit von Entlassungen verlegt. Man kann beinahe eine mathematische Kurve aufzeichnen, wann unsere Geldmittel aller Wahrscheinlichkeit nach aufgezehrt sein werden. Dann können wir noch einige Zeit mit Krediten wirtschaften, aber danach sind wir am Ende.“¹⁵

¹²Vgl. TENFELDE (2002, S. 33, 50).

¹³Folgendes Zitat verdeutlicht die Leistungsfähigkeit der verschiedenen Betriebe und Werkstätte: „Ein Gruppe von Kanonenwerkstätten mit einer gesamten Fläche von 15ha konnte monatlich außer verschiedenartigen Kanonen etwa 50 lange Geschütze von 15cm Kaliber fertig montiert auf Lafetten herstellen. In der Geschosßpreßanlage, dem sogenannten Preßbau III, wurden täglich 80.000 bis 90.000 Geschosßhülsen kleineren Kalibers gezogen. In den neueren Geschosßdrehereien, deren eine eine Frontlänge von 465m hatte, wurden arbeitstäglich 50.000 bis 60.000 Geschossen fertiggedreht. Neben dieser gewaltigen Ausdehnung der Fertigbearbeitungswerkstätten ging eine Erweiterung der Stahlwerke sowie der Schmieden und Preßwerke einher. So wurde ein neues, ganz modernes Martinstahlwerk, das über vier kippbare 80-t-Öfen verfügt, erbaut. Zur Steigerung der Betriebskraft wurden zwei neue Elektrizitätswerke errichtet.“ HA Krupp S2 Kf 3/1 -1925: Fried. Krupp Aktiengesellschaft Statistische Angaben 1925, S. 18–19.

¹⁴Vgl. HA Krupp WA 7 f 1076: Kriegsdenschrift, Preispolitik während des Krieges, April 1918, S. 6.

¹⁵HA Krupp WA 4/1263: Denkschrift von Wiedfeldt: Finanzlage der Firma und Änderung im Gesellschaftsaufbau, Oktober 1919, S. 4.

5.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Am einfachsten war wohl die Einrichtung einer Abteilung für Lokomotiv- und Wagenbau im März 1919. Waren bisher nur Teile für den Eisenbahnbau geliefert worden, konnten nun schon Mitte 1923 300 schwere Güterzuglokomotiven und 2.500 Normalwagen und Sonderwagen eigener Bauart pro Jahr fertiggestellt werden.¹⁶ Auch im Bereich Verkehrswesen hatte man schon früher verschiedene Teile geliefert. Nun produzierte die Gussstahlfabrik ganze Lastkraftwagen und Sonderfahrzeuge für die städtischen Betriebe wie Straßenverkehrsmaschinen, Müllwagen u.ä. Ein weiteres Standbein entstand im Bereich Landmaschinen.¹⁷ Erntemaschinen für Getreide, Gras und Heu, Kartoffelpflanzloch, Zudeck- und Hackmaschinen, Kartoffelerntemaschinen, Düngerstreuer und Milchentrahmer, Pflugscharen aus Sonderstahl gehörten nun zum Produktionsprogramm. Darüber hinaus wurden ortsfeste Dieselmotoren und Trockenbagger für den Braunkohleabbau hergestellt.

Konnte man sich bei diesen Fertigprodukten noch auf Erfahrungen aus der Teileproduktion stützen, bewegte sich die Gussstahlfabrik mit verschiedenen anderen Maschinen auf einem neuen Terrain. Dazu zählten Maschinen und Apparate für die Textilindustrie, Kalander für die Textil- und Papierindustrie, Registrierkassen, Schlösser, Pressluft-, elektrische und elektromagnetische Werkzeuge, Präzisions-Zahnräder und Zahnradgetriebe, Benzin-, Öl- und Lackzentrifugen, Gleisstopfmaschinen und Mikrotastgeräte.

Die Stahlwerke und die daran angeschlossenen Schmiede-, Press- und Walzwerke konnten nach dem Krieg ihre Tätigkeit wie vor dem Krieg wieder aufnehmen. Darüber hinaus stellte die Gussstahlfabrik Sonderstähle und andere Spezialitäten her, wie z.B. nichtrostender Stahl für Tafel- und Küchengerät, Maschinenteile, Apparate der chemischen Industrie, chirurgische und zahnärztliche Instrumente, Gebissplatten u.ä. Hinzu kamen Legierungen aus hitzebeständigem Ferrotherm und Nichrotherm, alterungsbeständiger Izett-Stahl und Widia, ein Hochleistungswerkzeugmetall aus Wolframkohlenstoff.

Die Beschäftigung, die im Januar 1919 auf 43.000 reduziert worden war, war bis zur Ruhrbesetzung 1923 wieder auf 54.000 angestiegen. Im Herbst 1926 waren nur noch 20.500 auf der Gussstahlfabrik beschäftigt, im Mai 1928 war die Zahl wieder auf 29.300 gestiegen. Wie aus Abbildung 5.4 hervor geht, wurde ein weiterer Tiefpunkt 1932 erreicht, bevor ab 1934 die 30.000 Marke wieder gebrochen wurde und sich daran ein kontinuierlicher Anstieg anschloss.

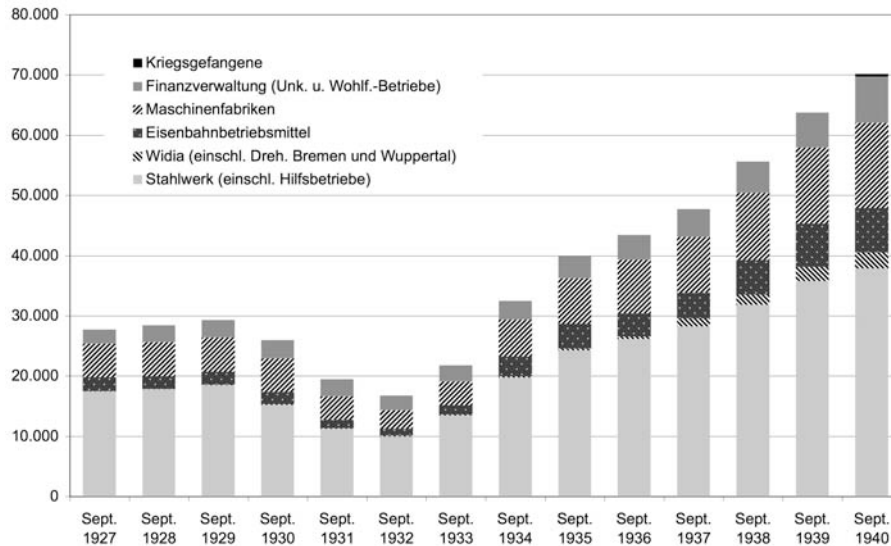
Wie aus Anhang A.3.1 deutlich wird, sank der Umsatzanteil des Stahlwerks von zwei Drittel Anfang der dreißiger Jahre auf gut die Hälfte Anfang der vierziger Jahre, wohingegen der Anteil des allgemeinen Maschinenbaus von einem Zehntel auf ein Drittel zunahm. Der Anteil des Umsatzes an Fremde Inland stieg beim Stahlwerk von ca. 61% in 1931 auf ca. 81% in 1940, bei den Eisenbahnbetriebsmitteln von ca. 63% auf ca. 84%, bei den Maschinenfabriken von 70% auf 88%, darin bei den Motorfahrzeugen von ca. 87% (1932) auf 94% (1940), bei den Landmaschinen von ca. 87% (1932) auf ca. 88% (1940) und bei den

¹⁶Vgl. im Folgenden HA Krupp S2 Fk 3/1-1925: Fried. Krupp Aktiengesellschaft. Statistische Angaben 1925, S. 20-27; HA Krupp S2 Fk 3/1-1928: Fried. Krupp Aktiengesellschaft Statistische Angaben 1928, S. 25-31.

¹⁷Krupp schloss mit der Maschinenfabrik Fahr AG in Gottmadingen eine Interessengemeinschaft und übernahm deren Konstruktion der Erntemaschinen.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Abbildung 5.4.: Gussstahlfabrik: Beschäftigte 1927-1940



Quelle der Daten: HA Krupp S2 FK 3/1-1943.

Registrierkassen von 42% (1932) auf 100% (in 1935, danach eingestellt). Bei den Motofahrzeugen, Landmaschinen und Registrierkassen entsprach der Auslandsumsatz mehr oder weniger dem restlichen Umsatz, da keine Lieferungen innerhalb der Firma Krupp erfolgten. Beim Stahlwerk machte der Umsatz mit Fremden im Ausland 1931 ca. 27% und 1940 ca. 5% aus; der Umsatz mit dem Ausland sank kontinuierlich. Bei den Eisenbahnbetriebsmitteln und dem Allgemeinen Maschinenbau schwankte der Anteil des Auslandsumsatzes erheblich; bei den Eisenbahnbetriebsmitteln war der Auslandsumsatz 1931 ca. 34% und 1940 ca. 11%, beim Allgemeinen Maschinenbau ca. 10% (1932) und ca. 8% (1940).

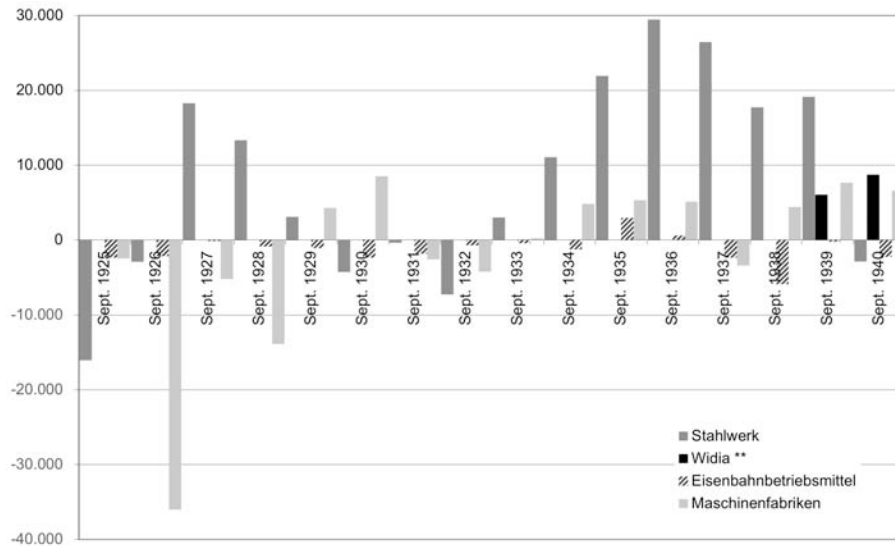
Wie schwierig die Zeit ab Mitte der 1920er Jahre blieb, zeigt Abbildung 5.5. Die Maschinenfabriken erzielten bis auf wenige Ausnahmen nur negative Ergebnisse; die Ergebnisse der Eisenbahnbetriebsmittel unterlagen großen Schwankungen; gute Ergebnisse lieferten die Stahlwerke vor allem in den Jahren 1927, 1928 und 1934 bis 1939.

Erst Mitte der 1930er Jahre wurde eine zufriedenstellende Auslastung des Stahlwerks erreicht (s. Anhang A.13), von 48% in 1931 stieg die Auslastung auf über 80% in 1935. Die Jahreserzeugung wurde immer mehr auf das Martinwerk 7 verlagert (s. Abbildung A.4 im Anhang).¹⁸ Nach 1933 verringerte sich der Anteil des Martinwerk 7 an der Gesamtproduktion wieder, vor allem zu Gunsten des Elektrostahlwerks. Seit 1936 wurden ausschließlich Martinstahl und Elektrostahl produziert; der Anteil des Elektrostahls wuchs auf gut ein Fünftel in 1940 (vgl.

¹⁸Das Martinwerk 7 gehörte zu einem ganzen Komplex von Neuanlagen im Norden Essens am Rhein-Herne-Kanal, die ausserdem Walzwerk 33, ein Hochofenwerk mit erweiterter Hafenanlage und eine hochleistungsfähige Schmiedepresse umfassten. Vgl. HA Krupp S2 FK 3/1-1928.

5.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Abbildung 5.5.: Gussstahlfabrik: Ergebnisse der Abteilungen 1925-1940



Quelle der Daten: HA Krupp S2 FK 3/1-1943, WA 4/2892: Preispolitik der Firma Krupp vom 1. Dezember 1938 von Schröder; ** bis 1937/38 in Stahlwerk enthalten.

Tabelle A.14 im Anhang).

Die Lage der Maschinenfabriken blieb über den ganzen Zeitraum nach dem Ersten Weltkrieg bedenklich. Immer wieder musste das Produktionsprogramm komplett überdacht werden. Mit unterschiedlichen Maßnahmen versuchte man der Lage Herr zu werden. Im Juni 1926 wurde die Herstellung von Textilmaschinen aufgegeben. Die Dieselmotorenfabrikation wurde zur Germaniawerft verlagert. Bei den Landmaschinen wurde die Vertreterorganisation und das Netz der Maschinen- und Ersatzteilläger ausgebaut und das Produktionsprogramm so verändert, dass die Auslastung der Betriebe über das Jahr möglichst gleichmäßig war. Beim Kraftwagenbau wurde die Fertigung technisch umgearbeitet, so dass mit geringerer Arbeiterzahl wesentlich mehr Einheiten produziert werden konnten. Auch bei den Registrierkassen wurde die Produktion technisch umgestellt. Durch Änderungen im Einkauf und andere Maßnahmen konnten die Produktion verbilligt werden. Ferner wurden die Verkaufsgesellschaften von Berlin nach Essen verlagert. 1935 wurde schließlich die Produktion von Registrierkassen eingestellt.¹⁹

Wie im Ersten Weltkrieg wurden schließlich auch vor und im Zweiten Weltkrieg die Anlagen durch den Vierjahresplan bedingt erweitert. So wurde z.B. zwischen der Gussstahlfabrik und dem Dortmund-Hörder-Hüttenverein einerseits und dem Deutschen Reich andererseits im Mai 1938 ein Vertrag über die Lieferung von 500 Hochdruckbehältern an verschiedene Werke in Deutschland im Rahmen des Vierjahresplans bis Mitte 1940 geschlossen, der für die

¹⁹Vgl. HA Krupp WA 4/3317.6: Dem Jahresabschluss der Gussstahlfabrik zum 30. September 1927 beigefügte Ausarbeitung, Autor unbekannt.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Gussstahlfabrik ein Volumen von ca. RM 10,6 Mio. bedeutete.²⁰

5.1.2. Ziele und Informationsbedarf

Vor und während des Ersten Weltkriegs musste es das Ziel der Unternehmensleitung der Gussstahlfabrik gewesen sein, die Monopolstellung bei den Rüstungsgütern zu halten, weiterhin mit der steigenden Nachfrage nach Stahl zu wachsen und dem Kaiser gewogen zu sein.²¹ Sicherlich wurde das Unternehmen immer größer und hatte mit dem begrenzten Raum in Essen und der — aus dem raschen Wachstum der Gussstahlfabrik erklärlichen — ungünstigen räumlichen Verteilung der Betriebe zu kämpfen.²² Das Produktionsprogramm weitete sich aber — im Vergleich zu den Zwischenkriegsjahren — kaum aus, und im Kriege fand sogar eine Spezialisierung auf Kriegsmaterial statt (s. Abbildung 5.3). Hier waren die Margen äusserst angenehm (s. Anhang A.3.10 und A.3.11), so dass auch die wenig optimale räumliche Organisation der Betriebe der Essener Gussstahlfabrik nicht ins Gewicht fiel. Es galt also die Marktposition zu halten, auf vertrautem Terrain.

Das Ende des Ersten Weltkriegs brachte hingegen einen gewaltigen Einschnitt. Das erste Ziel nach Kriegsende war, irgendwie neue Produkte zu finden, die die Gussstahlfabrik produzieren konnte.²³ Hierzu wurde sogar ein Wettbewerb unter den Beschäftigten der Kruppschen Werke im Dezember 1918 ausgeschrieben.²⁴ Krupp bewegte sich mit den meisten Produkten des entstehenden Maschinenbaus nun auf teils völlig neuem Terrain. Die Gussstahlfabrik wurde immer komplizierter. Nicht nur Teile, sondern auch Fertigfabrikate wurden hergestellt, die

²⁰Die Zahlungs- und Abschreibungsmodalitäten waren wie folgt: „Da es ungewiss ist, ob und inwieweit die Erweiterungsanlagen nach Fertigstellung der von den ‚Gesellschaften‘ zu liefernden Hochdruckbehälter ausgenutzt werden können, werden die ‚Werke‘ jeweils gleichzeitig mit der Zahlung der Grundpreise für die in der Einleitung genannten etwa 500 Hochdruckbehälter Sonderzahlungen leisten, die den ‚Gesellschaften‘ eine 80%ige Abschreibung der Erweiterungsanlagen ermöglichen. Nach Tilgung dieser 80% erhalten die ‚Gesellschaften‘ keine weiteren Sonderzahlungen für die Erweiterungsanlagen. Die Höhe der Grundpreise und Sonderzahlungen für die einzelnen Behältertypen ist von dem Herrn Reichskommissar für die Preisbildung geregelt worden. Den ‚Gesellschaften‘ sind für gleichartige Hochdruckbehälter gleiche Grundpreise zugebilligt worden.“ HA Krupp WA 4/3332.3: Vertrag zwischen der Deutschen Revisions- und Treuhand-Aktiengesellschaft Berlin W.8. (,Treuarbeit‘), namens und im Auftrag des Deutschen Reichs, vertreten durch den Herrn Reichs- und Preussischen Wirtschaftsminister und den Reichsminister der Finanzen, einerseits und den Firmen Fried. Krupp Aktiengesellschaft, Gussstahlfabrik, Essen, und Dortmunder-Hörder-Hüttenverein Aktiengesellschaft, Dortmund, (,Gesellschaften‘), andererseits, Mai 1938.

²¹Zu den Verbindungen zwischen Friedrich Alfred Krupp und Wilhelm II sowie Friedrich Alfred Krupps politischem Engagement vgl. GALL (2000, Kap. 13).

²²Vgl. auch GALL (2000, S. 295–308).

²³Vgl. auch TENFELDE (2002, S. 98–117).

²⁴In der Ausschreibung hieß es: „Mit der Fertigung einer Reihe von Friedensgegenständen haben wir begonnen. Weitere sind in Aussicht genommen. Diese reichen aber nicht aus, um alle Angehörigen unserer Werke zu beschäftigen. Da aber eine ausreichende Beschäftigung unserer Werke für jeden Werksangehörigen von größter Bedeutung ist, so laden wir alle Werksangehörigen ein, uns Vorschläge zur Anfertigung von Friedensmaterial und zwar Massenartikeln zu machen, die sich für unsere Werkstätten eignen.“ HA Krupp WA 41/2-144: Ausschreibung für einen Wettbewerb vom 6. Dezember 1918.

5.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

auf Märkten angeboten wurden, auf denen Krupp sich in keiner Weise monopolistisch gebärden konnte. Das Unternehmensziel war nun das Überleben des Unternehmens. Die ständigen Schwierigkeiten mussten auch dazu führen, dass die Unternehmensleitung häufiger und rechtzeitiger einen Überblick über die Lage des Unternehmens erhalten musste.

Wiedfeldt sah in seiner Denkschrift vom Oktober 1919 für die Großunternehmen wie Krupp keine Überlebenschance. Auch erwartete Wiedfeldt, dass das Reichsnotopfer Bertha Krupp dazu zwingen würde, eines Tages Kruppaktien verkaufen zu müssen. Vor diesem Hintergrund schlug er vor, unterschiedliche Akiengattungen mit unterschiedlichen Stimmrechten und Gewinnbeteiligung einzuführen. Auch Arbeiternehmer sollten so am Unternehmen beteiligt werden können, was allerdings nur mit der Aufteilung in eigenständige Teilbereiche sinnvoll sei, auch um einen Anreiz zu wirtschaftlichem Verhalten zu schaffen.²⁵ Ein weiteres dringendes Problem war die Reduzierung der Generalunkosten:

„Die große Höhe unserer Generalunkosten, die vor dem Kriege 7 Prozent des Umsatzes und 28 Prozent des Bruttogewinnes betragen, bildet eine ständige Klage der mit den entsprechenden Zuschlägen belasteten Betrieben wie der kaufmännischen Abteilungen wegen unserer hohen Gestehungskosten gegenüber den Preisen der Konkurrenz. Aufträge mit Verlust hereinzunehmen, wie es jetzt oft geschehen muß, ist wirtschaftlich ungesund und auf längere Zeit auch von unserer Finanzkraft nicht zu tragen. Unser Generalunkostenkonto enthält zunächst sehr große Beträge für Wohlfahrtseinrichtungen aller Art, ferner für Feuerwehr, Oberwachdienst, Nachrichtenbüro und ähnliche gemeinsame Einrichtungen des Werkes. Diese Kosten sind außerordentlich hoch und sehr schwer zu verringern, solange sie vom Generalunkostenkonto gedeckt werden. Denn die Leiter dieser Betriebe haben das natürliche Bestreben, sie immer weiter zu vervollkommen und auszubauen, was unter den früheren Verhältnissen auch richtig oder jedenfalls erträglich war. Jetzt müssen die Lasten nun unbedingt verringert werden. Aber außer der Finanzverwaltung hat niemand ein unmittelbares Interesse, diese Kosten niedrig zu halten. Werden sie dagegen künftig auf die einzelnen selbständigen Teilwerke umgelegt, so gewinnen diese sämtlich ein dringendes Interesse daran, sich gegen zu starke Belastung durch Ausdehnung dieser gemeinsamen Einrichtungen zu sträuben. Und sie werden sich desto nachdrücklicher sträuben, wenn ihre eigenen Bilanzergebnisse stark durch solche Auflagen beeinflusst werden.“²⁶

Wiedfeldt war bestrebt, die Auswirkungen der Generalunkosten möglichst deutlich und klar sichtbar zu machen. Er forderte unter anderem deshalb eine Auf-

²⁵Vgl. HA Krupp WA 4/1263: Denkschrift von Wiedfeldt: Finanzlage der Firma und Änderung im Gesellschaftsaufbau, Oktober 1919, S. 5–6, 9, 16. Wiedfeldt gab Bertha Krupps Vermögen mit 250 Mio. Mark an. Es wurden auf Wiedfeldts Vorschlag drei Aktiengattungen geschaffen.

²⁶HA Krupp WA 4/1263: Denkschrift von Wiedfeldt: Finanzlage der Firma und Änderung im Gesellschaftsaufbau, Oktober 1919, S. 17.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

spaltung der bisherigen Gussstahlfabrik in selbständige Teilwerke mit eigener Bilanzierung:

„Sind die Teilwerke dagegen rechtlich und bilanzmäßig selbständig, so wird der Verlust zahlenmäßig augenfällig und wird sich auch in den Tantiemen der Leiter der einzelnen Abteilungen zu äußern haben.“²⁷

So sollte die Fried. Krupp A.G. eine Kerngesellschaft mit einem unveränderten Aktienkapital von 250 Mill. Mark werden, an der sich auch später Fremde beteiligen können sollten. Die Kerngesellschaft hielt wiederum Mehrheitsbeteiligungen an den Teilgesellschaften. Nach Wiedfeldts Vorstellung sollte der Kerngesellschaft sämtliche Grundstücke und Immobilienbesitz übertragen werden, um günstige Finanzierungsbedingungen zu ermöglichen. Das Direktorium sollte als Zentralrat mehr oder weniger bestehen bleiben, wobei die Direktoren in den Aufsichtsräten der Teilwerke saßen. Gleichzeitig könne man dann auch fremde Aufsichtsräte in die Teilwerke berufen, die wesentlich mehr beratend tätig werden könnten als das bis dato der Fall sei. Auch Gustav Krupp von Bohlen und Halbach würde dann nicht nur Aufsichtsrat der Kerngesellschaft, sondern auch der wichtigsten Teilwerke sein. Wiedfeldt argumentierte weiter, dass die Leiter bestrebt sein werden, unter allen Umständen Gewinne zu erzielen und diese dann auch zeigen wollen, dass es argumentativ einfacher sei, entbehrliche Arbeiter und Angestellte in den einzelnen Teilwerken zu entlassen, dass die Vorratshaltung auf das Notwendigste beschränkt würde, dass die Teilwerke von vornherein mit der Steuerlast rechnen müssten, dass die Betriebe selbst Rücklagen für Erneuerungen u.ä. bilden könnten, dass Zusammenschlüsse — wie im Lokomotiv- und Wagenbau mit dem Staat und bei den landwirtschaftlichen Maschinen mit Fahr etc. — leichter wären.²⁸

Auf Wiedfeldts Denkschrift folgten über zwei Jahre hinweg eine Reihe von weiteren schriftlichen Äußerungen. Ein sehr umfangreiches Werk erstellte Schaepler, der sich auf die baulichen Verhältnisse der Gussstahlfabrik bezog, im April 1920. Er behandelte das Problem, dass im Zuge der vielen Kriegsbauten Werksanlagen mit unzulänglicher Infrastruktur entstanden waren. Um diesem Notstand Abhilfe zu schaffen, müsse als nächstes ein Bebauungsplan aufgestellt werden.²⁹

²⁷HA Krupp WA 4/1263: Denkschrift von Wiedfeldt: Finanzlage der Firma und Änderung im Gesellschaftsaufbau, Oktober 1919, S. 18.

²⁸Vgl. HA Krupp WA 4/1263: Denkschrift von Wiedfeldt: Finanzlage der Firma und Änderung im Gesellschaftsaufbau, Oktober 1919, S. 18–21, 27–29.

²⁹Vgl. HA Krupp WA 4/1262: Denkschrift über eine Umgestaltung der Gußstahlfabrik nach bau- und betriebstechnischen Gesichtspunkten, April 1920, S. 3–4. Schaepler forderte u.a.: „Bei allen Umstellungen ist ferner als leitender Gesichtspunkt zu beachten, daß gleichartige Fabrikationen nach Möglichkeit zusammengefaßt werden, um in sich geschlossene Fabrikationsgruppen mit eigenen Konstruktions- und kaufmännischen Büros zu schaffen, wie es etwa beim Lokomotivbau schon geschehen ist. Die genannten Büros würde also unmittelbar und räumlich sich im Bereich der Werkstätten befinden, was bei den aufgenommenen Massen- und Marktartikeln unbedingt notwendig erscheint. Auf diese Weise würde auch eine allgemeine Entlastung der Hauptverwaltungsgebäude herbeigeführt werden.“ HA Krupp WA 4/1262: Denkschrift über eine Umgestaltung der Gußstahlfabrik nach bau- und betriebstechnischen Gesichtspunkten, April 1920, S. 6.

5.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Gustav Krupp von Bohlen und Halbach äusserte sich im Januar 1920 zu den Vorschlägen Wiedfeldts. Er sah vieles komplett anders als Wiedfeldt. Er ging davon aus, dass gerade in dieser Zeit die Großunternehmen nach Unabhängigkeit strebten. Dies wollte er für Krupp keinesfalls aufgeben. Hingegen sei es wünschenswert, eine nur rechnungsmäßige Selbständigkeit der Fabrikgruppen, eine Beschleunigung der Angebots- und Rechnungserstellung und die Einhaltung von Preisangeboten bei Lieferungen innerhalb der Werke durchzusetzen. Selbständig sollten nur Grusonwerk und Germaniawerft werden.³⁰

Dieser Aussage schloss sich Kurt Sorge im Januar 1921 an. Er erachtete jedoch durchaus für notwendig, Bezugsmöglichkeiten außerhalb Krupps aufrechtzuerhalten bzw. einzurichten, als Absicherung und Ansporn zugleich. Sorge hatte jedoch starke Bedenken betreffend der Verwendung von Marktpreisen innerhalb der Firma Krupp. Dies gelte vor allem für Halbfabrikate. Stattdessen sollte zur gegenseitigen Verrechnung den Selbstkosten ein Aufschlag gemäß eines Koeffizienten, der den Schwankungen der Selbstkosten Rechnung tragen und vielleicht auch einem kleinen Betriebsgewinn einschliessen sollte, hinzugeschlagen werden. Ein vorübergehender Verlust wegen teurer Herstellung innerhalb des Konzerns anstelle des Bezuges von ausserhalb könne durchaus über einen kurzen Zeitraum ertragen werden. Weiter führte er aus:

„Liegt die Sache so, daß wir Fabrikate herstellen, die wir dauernd nicht so günstig liefern können, wie irgend ein Konkurrenzwerk, so muß man eben prüfen, welchen Wert eine solche Fabrikation für die Gesamtfirma hat und sich dann schlüssig werden, ob dieser Wert den Verlust, den natürlich eine Abteilung des Werkes tragen muß, ausgleicht oder nicht, und evtl. die Fabrikation einstellen oder aus höheren Gründen mit der ungünstigen Fabrikation sich abfinden; man kann natürlich auch der betr. Direktion, die hiernach bewusst mit Verlust arbeiten muß, einen Vorwurf nicht machen; aber der Gesichtspunkt, daß das Interesse der Gesamtfirma schliesslich ausschlaggebend sein muß, sollte doch unter allen Umständen auch jeder Einzelleitung so in Fleisch und Blut übergehen, daß man über solche Schwierigkeiten hinwegkommen könnte.“³¹

Haux wies daraufhin, dass sich die bestehende Organisation in den 25 Jahren seiner Tätigkeit hervorragend bewährt habe und deshalb kein Grund zur Änderung bestand. Jedoch sei ihm wohl bewusst, dass die fertigungsfabrikierenden Betriebe andere Anforderungen an die Gussstahlfabrik stellten, als die Kriegsmaterialproduktion. Er gab daher zu bedenken, dass es sinnvoll wäre, eine Dreiteilung der Gussstahlfabrik in Dezernat Wendt (Stahlwerk), Hartwig (Eisenbahnen etc.) und Oesterlen (Maschinenbau) vorzunehmen. Diese Dezernate sollten sich allerdings nicht zu sehr verselbständigen:

³⁰Vgl. HA Krupp WA 4/1432: Gustav Krupp von Bohlen und Halbach an das Direktorium vom 5. Januar 1920, Anmerkungen zur Denkschrift von Dr. Wiedfeldt vom Oktober 1919, Anlage I. Ferner HA Krupp WA 4/1432: Wiedfeldt an Vielhaber vom 10. September 1921.

³¹HA Krupp WA 4/1432: Zur Organisationsfrage der Firma Fried. Krupp A.G. von Kurt Sorge vom 13. Januar 1921, S. 9, 11–13.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

„Ein engerer Zusammenhang muß bleiben, und ebenso muß natürlich in der Preisstellung ein vernünftiger Weg gefunden werden. Sonst gibt es einen ewigen aufreibenden Kampf, der viel zu viel Kräfte verbraucht und schließlich die anderen Vorteile der Neuorganisation verschlingt. Die fertigungsfabrikierenden Betriebe müssen wenn irgend möglich von Krupp beziehen, und die liefernden Betriebe dürfen in der Preisstellung nicht bis zur äußersten Grenze des augenblicklich Möglichen gehen. Es müssen hier vielmehr, und das ist dann eine Hauptaufgabe der Oberleitung, vernünftige Verabredungen und Richtlinien auf längere Zeitabschnitte getroffen werden. Bei alledem muß man besonders auch im Auge behalten, daß eine zu weitgehende Verselbständigung der Gruppen ein ungeheures Anschwellen des Beamtenkörpers zur Folge haben würde, und das muß doch unter allen Umständen vermieden werden.“³²

Vielhaber wiederum war vor allem darauf bedacht, Aufgaben und Abteilungen nach den Fähigkeiten der vorhandenen und einzustellenden Personen auszurichten. Die Geschäftsleitung sollte so klein wie möglich gehalten werden.³³

Wiedfeldt fasste im September 1921 die Diskussion der vorangegangenen zwei Jahre zusammen und stellt folgende Punkte heraus, über die weitestgehend Einigkeit bestand:³⁴ Germaniawerft und Grusonwerk sollten handelsrechtlich selbständige Gesellschaften werden. Die neuen, d.h. mit Kriegsende und in den Folgejahren eingeführten Fabrikate sollten einer intensiven Wirtschaftlichkeitsprüfung unterzogen werden. Das Werk sollte in Abteilungsfabriken aufgeteilt werden, die selbständig bilanzieren, die allerdings nicht handelsrechtlich selbständig sein sollten.³⁵ Das Finanzdezernat sollte eine selbständige Abteilung sein, die Grundstücksverwaltung und Verwaltungsdezernat (Personalien, Angestellten- und Arbeiterangelegenheiten, Patentwesen, Wohlfahrtseinrichtungen etc.) umfasste. Die Hauptverwaltung sollte dem Technischen Büro zugeordnet werden, dass zum Stahldezernat zugeschlagen wurde. Es bestand zu diesem Zeitpunkt noch keine Einigkeit, wie die produktiven Betriebe aufgeteilt werden sollten. Die kaufmännische Abteilung sollte in einzelne kaufmännische Abteilungen der Abteilungsfabriken aufgehen. Zu der Abrechnung zwischen den einzelnen Abteilungen stellte Wiedfeldt fest, dass man sich von dem einfachen Verfahren der

³²HA Krupp WA 4/1432: Haux an Vielhaber vom 23. März 1921.

³³Vgl. HA Krupp WA 4/1432: Vielhaber vom 30. Mai 1921.

³⁴Vgl. HA Krupp WA 4/1432: Wiedfeldt an Vielhaber vom 10. September 1921.

³⁵Wiedfeldt schrieb hierzu an Vielhaber: „Hinsichtlich der Selbstständigkeit der zu bildenden Abteilungen sind anscheinend sämtliche Herren außer Herrn Wiedfeldt der Auffassung, daß sie nicht bis zur handelsrechtlichen Selbstständigkeit gehen soll. Mehrere Herren begnügen sich mit dem Hinweis auf das Vorbild der Lowa, doch wird hier noch zu prüfen sein, ob deren Organisation zum Schema für andere Abteilungen ohne weiteres anwendbar ist und wie sie sich bisher bewährt hat. Daß die einzelnen Abteilungen getrennt verrechnen und möglichst auch selbständig bilanzieren, wünschen sämtliche Herren. Die Abteilungen sollen außerdem soweit die schriftlichen Äußerungen erkennen lassen, außer dem Betrieb noch Konstruktionsbüro und kaufmännisches Büro umfassen, welch letzterem Herr Oesterlen Einkauf, Kostenermittlung, Kostennachrechnung, Rechnungs-Aufstellung, Verkehr mit der Kundschaft über bestellte Fabrikate und Verwaltung als Aufgaben zuweist, wobei er offenläßt, was er unter letzterem Begriff verstanden wissen will.“ HA Krupp WA 4/1432: Wiedfeldt an Vielhaber vom 10. September 1921, S. 11–12.

5.1. Geschäftsentwicklung, Ziele und Informationsbedarf

Selbstkostenansetzung verabschieden wolle.

„Hinsichtlich der Geschäftsgrundsätze für den Verkehr von Abteilungsfabriken untereinander, besteht allgemeine Übereinstimmung, daß das einfache Verfahren der Selbstkostenansetzung künftig fallen muß und nur bei Lieferungen innerhalb derselben Abteilungsfabrik anwendbar bleibt. Für Lieferungen einer Abteilungsfabrik an eine andere sollen nach den Herren Bruhn, Hartwig, Oesterlen und Wiedfeldt Marktpreise angesetzt werden, wobei Herr Oesterlen jeweils für Generalunkosten und Verkaufsspesen 5 bis 10% abgezogen wissen will. Dabei soll, um die Häufigkeit der Anfragen zwischen den einzelnen Abteilungsfabriken einzuschränken, die Werkspreisliste nach Wunsch der Herren Bruhn und Oesterlen erweitert werden. Jede Abteilungsfabrik soll nach Ansicht der Herren Bruhn, Hartwig, Oesterlen und Wiedfeldt das Recht haben, außerhalb des Werks zu kaufen, doch muß sie vorbehaltlich der nötigen Bewegungsfreiheit grundsätzlich die Kruppsche Abteilungsfabrik als Lieferant bevorzugen, wenn diese zu gleichem Preise anbietet oder in die Konkurrenzpreise eintritt. Herr Bruhn wünscht eine Meistbegünstigung der Abteilungsfabriken untereinander, ohne darzulegen, wie er sich die Meistbegünstigung denkt, während Herr Hartwig die liefernde Abteilung an dem Jahresgewinn der empfangenden Abteilung beteiligt sehen möchte. Die Ausstellung von Rechnungen zwischen den einzelnen Abteilungsfabriken — und m.E. auch für Dritte — soll wesentlich beschleunigt werden. Die Abteilungsfabriken sollen von den abgegebenen Preisen anderer Abteilungsfabriken gegenüber nur bei Materialsteigerungen oder Lohnerhöhungen abweichen dürfen, im übrigen aber nach Wunsch von Herrn Oesterlen alle Mehrkosten gegenüber dem Marktpreise abzüglich jener 5 bis 10% ablehnen.“³⁶

Die radikalen Forderungen für eine Modernisierung der Gussstahlfabrik von Wiedfeldt konnten sich bei den alt gedienten Direktoriumsmitgliedern und Gustav Krupp von Bohlen und Halbach nicht durchsetzen. Aber man versuchte immerhin durch die Aufteilung in Abteilungsfabriken einen besseren Überblick über den Komplex Gussstahlfabrik zu erlangen. Gleichzeitig sollten durch gegenseitige Gutschriften der Abteilungsfabriken das Interesse am Wohlergehen des Gesamtkomplexes erhalten bleiben.³⁷

Neben diese Fragen traten die finanziellen Engpässe, die sich u.a. durch Reichsnotopfer und Vermögenssteuer ergaben. Hier hatte die Inflation jedoch zunächst eine segensreiche Wirkung. Allerdings folgten weitere gewaltige finanzielle Aufwendungen während der Besetzung durch die Franzosen. Krupp konnte sich so gerade eben bis zur Reichsmark-Eröffnungsbilanz zum 1. Oktober 1924 über die Runden retten. Wie sehr das finanzielle Polster dabei geschmolzen war, wird leicht am Bilanzposten ‚festverzinsliche Wertpapiere‘ deutlich, der von 66,3 Mil-

³⁶HA Krupp WA 4/1432: Wiedfeldt an Vielhaber vom 10. September 1921, S. 12–13.

³⁷Vgl. HA Krupp WA 4/1432: Erläuterungen zu dem Entwurf eines Rundschreibens 1921, gez. Schlegel, S. 11–12.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

tionen Mark in 1914 auf 52.000 Mark zum Juli 1923 gesunken war.³⁸

Eine interne Untersuchung hatte 1924 überraschenderweise ergeben, dass zur Erzielung der vollen Leistungsfähigkeit eine um 20.000 Arbeiter erhöhte Belegschaft notwendig sei. Man sah es aber nicht als sinnvoll, die Arbeiterschaft über das Niveau von vor dem Ersten Weltkrieg weiter zu erhöhen. Damit wuchs jedoch auch der Druck herauszufinden, welche Bereiche der Gussstahlfabrik aufgegeben werden könnten, um bei anderen dafür die Leistung erhöhen zu können.³⁹

Weiterer Druck, möglichst schnell über die Situation in den einzelnen Abteilungen informiert zu sein, entstand durch die Finanzkrise von 1925. Die finanzielle Situation hatte sich nach der Goldmark- und Reichsmarkeröffnungsbilanz weiter verschlechtert. Im Vergleich zu 1914 war der Bilanzwert 1924 halbiert, von 116 Millionen Mark an flüssigen Mitteln waren nur noch 10,5 Millionen Reichsmark — bei Schulden von 69,5 Millionen — Reichsmark übrig. Die Finanzhilfen des Reiches waren u.a. an die Bedingung von Nachweisen und Monatsberichten des Unternehmens geknüpft.⁴⁰ Auch wenn die Finanzkrise überwunden wurde, blieb die Gussstahlfabrik bis zum Beginn der Kriegsvorbereitung zum Zweiten Weltkrieg ein fragiles Gebilde. In einer erneuten Denkschrift von Wiedfeldt aus dem Jahr 1925 sah dieser die Firma Krupp in einer ausweglosen Situation:

„Die Fried. Krupp A.-G. ist so festgefahren, daß weder bei Fortführung der seit anderhalb Jahren befolgten Betriebsart noch bei Beschränkung der Firma auf Zechen und Rheinhausen, noch bei Drosselung der Betriebe (...) eine Rentabilität der Firma erreichbar ist. Auf jedem dieser Wege bleibt am Ende ein untragbarer Jahresverlust; jeder führt in kurzem zu Überschuldung und Zusammenbruch.“⁴¹

Wiedfeldt verfolgte bei seinen Vorschlägen zur selektiven Stilllegung eher kurzfristige finanzielle als mittel- und langfristige technische und kaufmännische Ziele. Er konnte sich aber mit seinen Vorschlägen nicht bei Gustav Krupp von Bohlen und Halbach durchsetzen.⁴² Auch dem Vorschlag Wiedfeldts zum Beitritt zu den Vereinigten Stahlwerken stimmte er nicht zu.⁴³ Stattdessen kooperierte man auf informeller Ebene mit der Gutehoffnungshütte und Hoesch, erwog die Maschinenfabriken stillzulegen, warf ein stärkeres Augenmerk auf die Rationalisierung der Selbstkosten und versuchte durch neue Produkte — wie das Hartmetall Widia — die Anlagen besser zu nutzen.⁴⁴ Diese Maßnahmen schützten Krupp allerdings vor erneuten hohen Fehlbeträgen Anfang der 1930er Jahre nicht. 1933 drehte sich diese Situation jedoch Dank gestiegener Nachfrage nach Koks, Roheisen, Rohstahl und Walzerzeugnissen. An die folgenden Jahre heg-

³⁸Vgl. TENFELDE (2002, S. 199–136).

³⁹Vgl. HA Krupp WA 4/1432: Aufstellung über Leistung und Belegschaft der Betriebe der Gussstahlfabrik, Mai 1924.

⁴⁰Vgl. PIERENKEMPER (2002, S. 169–188).

⁴¹HA Krupp FAH 4 E 44: Denkschrift vom 5. September 1925 von Wiedfeldt. Zitiert nach PIERENKEMPER (2002, S. 192).

⁴²Vgl. PIERENKEMPER (2002, S. 193–196).

⁴³Vgl. PIERENKEMPER (2000a).

⁴⁴Vgl. PIERENKEMPER (2002, S. 212–242).

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

te das Direktorium hohe Erwartungen.⁴⁵ 1934/35 erreichte der Rüstungsboom auch die Gussstahlfabrik, die seit Mai 1935 auf Kurzarbeit verzichten konnte. Jedoch war man bemüht, eine rasche Konzentration auf Kriegsmaterial u.ä. zu verhindern.⁴⁶ Der Anteil von Kriegsmaterial am Umsatz erhöhte sich von 8,6% in 1932 und 5,5% in 1933 auf 9,6% in 1938 und 19,3% in 1942 (s. Anhang A.3.11). Mit Kriegsausbruch am 1. September 1939 verlor die Gussstahlfabrik ihre Autonomie und wurde dem zum Wehrmachtbetrieb erklärt.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

5.2.1. Organisation und Zuständigkeiten

Friedrich Alfred Krupp (1854–1902), der einzige Sohn von Alfred (1812–1887) und Bertha (1831–1888), übernahm im Juli 1887 die Leitung der Gesamtfabrik, die er bis zu seinem Tod am 22. November 1902 innehielt. 1875 war er bereits in die Firma eingetreten, 1882 erhielt er die Prokura. Wilhelm Berdrow berichtet, dass Friedrich Alfred Krupp die gleichen Berichte als Leiter der Firma erwartete, die er bereits als Prokurist in seinem Zuständigkeitsbereich erhalten hatte.⁴⁷ Friedrich Alfred Krupps Wunsch nach ausführlicherer Berichterstattung durch die Betriebe und das Direktorium wurden ansatzweise dadurch versucht zu befriedigen, dass — neben den Protokollen der Plenarsitzungen, den Eingangsrapporten oder verschiedenen periodische Zusendungen des Bureaus, schriftlichen Berichten oder direkten mündlichen Vorträgen — ein Formular für ‚Notizen‘ am 1. und 15. jeden Monats von einigen Ressorts ausgefüllt werden sollte.⁴⁸ Das erwähnte einseitige Formular war überschrieben mit ‚Notizen für Herrn F. A. Krupp‘ und hatte drei Spalten, Datum, Gegenstand und Bemerkungen. Falls es nichts zu berichten gab, war einfach ‚vacat.‘ einzutragen. In wie weit das tatsächlich auch geschah, bzw. auch andere Meldungen als ‚vacat.‘ erfolgten, ist nicht nachzuvollziehen. Das Grusonwerk musste ebenfalls diese Notizen abliefern. Auch wenn sich das Direktorium zuweilen sträubte, behielt Friedrich Alfred Krupp die Strukturen wie bei einem Eigentümerunternehmen bzgl. der Berichterstattung, Entscheidungen über Personalien und Verwaltungsfragen bei.⁴⁹ Er legte großen Wert darauf, dass es keine Trennung von Fabrik- und Privatvermögen gab und er als einziger letztlich verantwortlich und haftbar war und verwahrte sich dagegen, dass Jencke ihm die Position als führender Kopf des Unternehmens streitig machen wollte.⁵⁰

Nach dem Tod von Friedrich Alfred Krupp übernahm seine Frau Margarethe Krupp (1854–1931) — im Interesse ihrer noch minderjährigen Tochter Bertha, die die Alleinerbin der Firma war — zügig die Regie; sämtliche Unterlagen, die zuvor Friedrich Alfred Krupp bekam, sollten nun zu ihr geschickt werden.

⁴⁵Vgl. [PIERENKEMPER \(2002, S. 248–264\)](#).

⁴⁶Vgl. [ABELSHAUSER \(2002b, S. 328–374\)](#).

⁴⁷Vgl. HA Krupp FAH 3 L 8: Wilhelm Berdrow, *Friedrich Alfred Krupp*, III. Teil, 1887-1902, S. 14–15.

⁴⁸Vgl. HA Krupp FAH 3 C 172: Schreiben des Direktoriums an F.A. Krupp vom 18. April 1896.

⁴⁹Vgl. [KESSLER \(1995, S. 108–112\)](#).

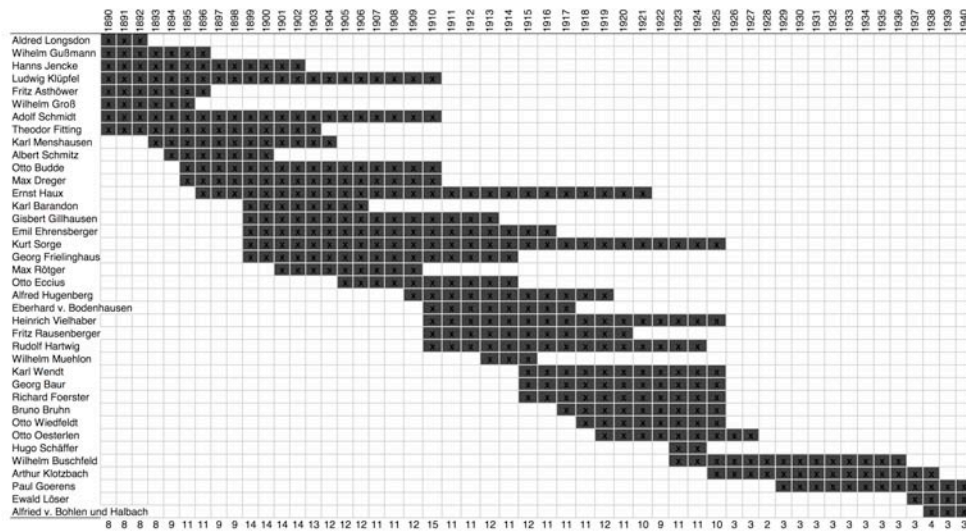
⁵⁰Vgl. [GALL \(2000, S. 246–248, 254–255\)](#).

5. Gusstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Die Gesellschaft wurde in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, wie es Friedrich Alfred Krupp schon vor seinem Tod bestimmt hatte.⁵¹

Im Jahr 1909 übernahm Gustav Krupp von Bohlen und Halbach (1870–1950) — als Vertreter der Interessen seiner Frau Bertha Krupp (1886–1957) — die Unternehmensleitung als Vorsitzender des Aufsichtsrats. Täglich sollten ihm die Direktori-ums-Mappe (nachdem sie von den betreffenden Herren des Direktoriums im Konferenzzimmer gesehen worden war), die Mappen mit Kopien der Ausgänge des Vortages von Gem.B., K.M., C.I, P.P. — wobei diejenigen Schreiben besonders kenntlich gemacht werden sollten, die von allgemeinem Interesse waren, so dass er in der Regel nur diese letzteren durchzulesen brauchte — und die Korrespondenzen betreffend Reklamationen wegen Materialfehler etc. vorgelegt werden.⁵² Allerdings brachte er kaum unternehmerische Erfahrung mit, so dass Alfred Hugenberg (1865–1951) als Vorsitzender des Direktoriums von 1909 bis 1919 zunächst die eigentlichen Fäden in der Hand hielt. Allerdings kühlte sich das Verhältnis wegen Hugenbergs intensiver alldeutscher Bestrebungen allmählich deutlich ab.⁵³

Abbildung 5.6.: Krupp: Direktorium bzw. Vorstand 1890-1940



Quelle der Daten: [KESSLER \(1995, Übersichten 13, 23, 36\)](#).

Die Mitglieder des Direktoriums sind der Abbildung 5.6 zu entnehmen. Die Protokolle der Direktoriumssitzungen sind wenig aufschlussreich für eine Beurteilung des Inhalts der Direktoriumssitzungen. Aus den Bemerkungen Wied-

⁵¹ Vgl. auch [GALL \(2000, S. 318–322\)](#).

⁵² Vgl. HA Krupp FAH 3 C 172: Herrn Rötger vom 22. September 1909. Gem.B. stand für Gemeinschaftsbüro (später G.), K.M. für Kriegsmaterial Kanzlei (später K.M.K.), C.I für Kontor I (Eisenbahnmaterial; Federn; Geschäfte mit Daimler Motoren-Gesellschaft; Bezirke Prosser, Pyke, Reichwald, Noyes; sämtliche Geschäfte in Blechen und Preßteilen; Schmiedestücke und Stahlformgußstücke), P.P. für Bureau für Panzerplatten.

⁵³ Vgl. auch [GALL \(2000, S. 330–341\)](#), [TENFELDE \(2002, S. 26–31\)](#).

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

feldts in seiner Denkschrift 1919 geht Folgendes hervor:

„Denn soweit meine, freilich kurze, Erfahrung reicht, werden in unseren Direktorialsitzungen aus den einzelnen Dezernaten, wie Bergbau, Stahldezernat pp. nur die wichtigsten meist mit Kredit- und Geldangelegenheiten zusammenhängenden Sachen vorgetragen, die in Aufsichtsratssitzungen vorgebracht werden pflegen, ja weniger als in Aufsichtsräten kleiner Gesellschaften. Ausserdem werden Personalien und Angestellten- und Arbeiterfragen einschl. des Wohnungsbaues und die gesamte Wirtschaftspolitik der Werke im Ganzen wie zu einzelnen Aufgaben sowie der Gesamtabschluß werden allgemein erörtert.“⁵⁴

Aus den Protokollen der Direktoriums- bzw. Vorstandssitzungen sind weder die vorliegenden Unterlagen noch der Inhalt der Besprechung vollständig zu erkennen. Stichpunktartig sind nur einige Beschlüsse notiert. In den Aufsichtsratssitzungen mussten die Vorstände über ihre Ressorts berichten. Beispielsweise heißt es in den Protokollen „... Herr Bude gibt eine Darstellung der Entwicklung und Ausdehnung der Kanonenwerkstätten, ihrer Beamten- und Arbeiterzahl, des Umsatzes in den früheren Jahren und des gegenwärtigen Standes der Beschäftigung, sowie der voraussichtlichen in nächster Zeit erforderlich werdenden Erweiterungen und Ergänzungen der bestehenden Werkstätten“⁵⁵ oder „... Zu Punkt 1 der Tagesordnung giebt Herr Rötger einen Überblick über die augenblickliche Geschäftslage, wobei die Arbeiterzahl, Umsatzziffern, sowie der Stand der Aufträge in Kriegs- und Friedensmaterial sowie in Panzerplatten in Essen und den Außenwerken mitgeteilt und denjenigen in früheren Jahren gegenübergestellt werden und ferner in ähnlicher Weise Angaben über die flüssigen Mittel der Firma und den Stand der Baukredite jetzt und in einigen der letzten Geschäftsjahre gemacht werden ...“⁵⁶. Die Angaben in den Aufsichtsratsprotokollen setzen sich so fort wie oben beschrieben. Hier sind also keine Angaben über Berichte, deren Inhalt, Kalkulationen etc. zu finden. Letztlich waren wohl zunächst hauptsächlich Fragen der Finanzen, größere Investitionen und Bilanzen interessant. Der Aufsichtsrat war auch für die Revision einiger Geschäftszweige zuständig.⁵⁷ Aus einem Protokoll einer Aufsichtsratssitzung des Jahres 1928 geht hervor, dass

⁵⁴HA Krupp WA 4/1263: Denkschrift von Wiedfeldt: Finanzlage der Firma und Änderung im Gesellschaftsaufbau, Oktober 1919, S. 28–29.

⁵⁵HA Krupp WA 41/2-184: Protokoll über die Aufsichtsratssitzung vom 30. Oktober 1903.

⁵⁶HA Krupp WA 41/2-184: Protokoll über die Aufsichtsratssitzung vom 11. Mai 1905.

⁵⁷In einem Bericht aus dem Jahre 1904 ist dazu zu lesen: „Alsdann wurden die monatlichen Finanz-Rapporte vorgelegt. Hierbei wurden die Feststellung der Bestände an Rohmaterialien und Fabrikaten, sowohl für die Inventur wie für genannte Rapporte, die Art der Selbstkostenberechnung und Preisstellung für Fabrikate und Materialien innerhalb des Werks und die Verrechnung an die Fabrikate Kontos usw. besprochen.

... Hierbei wurde die Kontokorrent-Buchführung die Art der Abrechnung, Bestandsnachweise, Geschäftsführung und Kontrolle der Aussenverwaltungen und der Konsum-Anstalt näher besprochen, ...

... die revidierten Geschäfts-Zweige wurden in bester Ordnung gefunden.“ HA Krupp WA 41/2-184: Bericht über die durch die unterzeichneten Mitglieder des Aufsichtsrats am 27. Mai 1904 vorgenommenen Revisionen.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

auch in der Aufsichtsratssitzung die Erträge der einzelnen Betriebe diskutiert wurden:

„Auf Veranlassung des Herrn von Bohlen werden der Bericht des Direktoriums über die Jahresbilanz und die dazu gehörigen Erläuterungen durch Herrn Müller verlesen. Anschließend daran werden die Anlagen über Umsatz, gezahlte Löhne und Gehälter, Entwicklung der Belegschaft, die Erträge der selbständigen Essener Betriebe und der Aussenwerke im einzelnen erläutert. Herr Dr. Klotzbach erklärt anhand der über Mark- und Tonnumsatz, sowie über Durchschnittserlöse und Selbstkosten aufgestellten Tabellen den Geschäftsverlauf des Stahlwerks im Berichtsjahre. Herr Prof. Goerens berichtet kurz über die Entwicklung der Stahlforschung.“⁵⁸

Grundlage für die Aufgabenteilung des Direktoriums bzw. des Vorstands war das Generalregulativ von 1872.⁵⁹ Der Prokura waren folgende Zuständigkeiten zugeordnet:

„Gemäß Abschnitt II der von Krupp schließlich autorisierten Fassung vertrat die Prokura die Firma nach außen (§28), konnte für einzelne Geschäfte Handlungsbevollmächtigte ernennen (§29), führte wenigstens dreimal pro Jahr unangekündigte Kassenrevisionen durch (§34), erstellte die Bilanz (§35). Für die Leitung der laufenden Geschäfte dienten ihr neben dem ‚Comptoir‘ mit Buchhalterei, Korrespondenzbüro und Versand (§36) die wöchentlich mindestens zweimal stattfindenden Konferenzen mit sämtlichen Vorstehern der technischen Abteilungen und eventuell Außenstehenden (§42). Mit dieser Einrichtung war jedoch kein erweiterter Gesamtvorstand geschaffen, sondern der Konferenz eignete nur ein beratender Charakter (§43). Besprochen werden sollten neben Fragen allgemeiner Bedeutung

- die mögliche Änderung innerbetrieblicher Strukturen, die die Expansion, Information und Koordination hinderten,
- die Opportunität von Investitionsvorhaben, die das Gesamtunternehmen betrafen,
- die Verhältnisse der Beamten, Meister und Arbeiter,
- Lohnfragen der Arbeiter, Unterstützungen sowie Disziplinarmaßnahmen,
- Kompetenzstreitigkeiten der verschiedenen Gruppen der Firma (§44).“⁶⁰

Weiter heisst es bei [BONGARTZ \(1984b\)](#):

⁵⁸HA Krupp WA 4/3318.1: Niederschrift über die Sitzung des Ausschusses des Aufsichtsrats vom 18. Dezember 1928.

⁵⁹Bis 1888 Prokura, bis 1902 Direktorium.

⁶⁰[BONGARTZ \(1984a, S. 46\)](#).

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

„In der allmorgendlichen Versammlung der Prokuristen war die Post zu lesen und zu erörtern, über Wichtiges (Kalkulation, Preisnormierungen, Betriebsberichte, Auftragsbestand, finanzielle Situation, periodische Berichte des Zentralbüros) eventuell zu beschließen (§1).“⁶¹

Seit dem 15. April 1888 galt eine neue Geschäftsordnung für das Direktorium.⁶² Sie legte die Unterordnung des Direktoriums unter die Weisungen des Firmeninhabers, die Einrichtung eines Direktoriumsvorsitzenden und Majoritätsbeschlüsse fest. Jedoch blieb die Kompetenzabgrenzung zwischen Firmeninhaber und Direktorium uneindeutig. Das Direktorium war Generaldirektion der Gesamtwerke und Direktion der Gussstahlfabrik zugleich. Die Einteilung der Geschäftsbereiche war zunächst ungefähr in technische Aufgaben (Longsdon für mechanische Werkstätten und Asthöwer für stahlerzeugende Betriebe), kaufmännisches Dezernat (Cohnheim), Finanzverwaltung (Gußmann), juristische Angelegenheiten (Klüpfel) und ohne festen Aufgabenbereich (Jencke).⁶³ Ende 1895 beklagte Schmidt gegenüber Friedrich Alfred Krupp, dass die Zunahme der Geschäfte es den einzelnen Direktoren unmöglich mache, sich eingehend mit Angelegenheiten anderer Dezernate zu befassen.⁶⁴ [KESSLER \(1995, S. 96-97\)](#) schreibt, dass zur Jahrhundertwende eine Erweiterung und Aufspaltung vor allem im technischen Bereich stattfand. In der Tat war die Anzahl der Direktoriumsmitglieder von 1898 auf 1899 von 9 auf 14 gestiegen (vgl. [Abbildung 5.6](#)). 1896 waren dem Direktorium Bessemerwerk, Schienen-Walzwerk, Blech-Walzwerk, Eisengiesserei, Kesselschmiede, Güter-Expedition, Fuhrwesen, Feuerwehr & Obercontrole, Probieranstalt, Chemisches Laboratorium I, Chemisches Laboratorium II, Lohnbureau, Kranken- & Arbeiter-Pensions-Kasse, Calculationsbureau, Central-Bureau, Einkaufsbureau, Comptoir, Bureau für Kriegsmaterial, Buchhalterei, Rechnungs-Revisions-Bureau, Hauptkasse, Nachrichten-Bureau, Patent-Bureau, Markscheider-Bureau und die Central-Registratur unmittelbar unterstellt.⁶⁵ Die anderen Betriebe und Büros waren zehn Ressorts zugeordnet.⁶⁶

⁶¹[BONGARTZ \(1984b, S. 77\)](#).

⁶²Vgl. [KESSLER \(1995, S. 89-93\)](#); HA Krupp WA 41/2-201: Zirkular Nr. 22 vom 13. April 1888.

⁶³Vgl. [KESSLER \(1995, S. 95-96\)](#).

⁶⁴Vgl. HA Krupp FAH 3 B 103, S. 23: Adolf Schmidt an Friedrich Alfred Krupp vom Dezember 1895; zitiert nach [KESSLER \(1995, S. 104\)](#).

⁶⁵HA Krupp S2 FK 4.1/1(1896).

⁶⁶(1) Uhlenhaut: Schmelzbau N.V., Martinwerk I, Glühhaus N.V., Martinwerk II, (2) Rys: Puddlingswerk I N.V., Puddlingswerk II S.V., Laschen- & Federstahl-Walzwerk, Federwerkstatt, (3) Schäfer & Ehrensberger: Hammerwerke, Räder-, Heerd- und Hufschmiede, Pressbau und Panzerplattenwerk mit Martinwerk IV, (4) Grillhausen: Reparatur-Werkstatt II, Reparatur-Werkstatt III, Reparatur-Werkstatt IV, Technisches Bureau, Geometer-Bureau, Bibliothek, Gas- & Wasserwerk, Electricitätswerk, Dampfkesselanlagen, Lithographische & Photographische Anstalt, (5) Verres: Bandagen-Walzwerk, Satzachsendreherei, I. mech. Werkstatt, Feilenfabrik, (6) Breidbach: Kohlen- & Coks-Vertrieb, Fabrik feuerfester Steine mit Briquettes, Ringofenfeuerziegelei & Cokerei, (7) Schwaiger & Nagel: Eisenbahn-Verwaltung, Feldbahnbau & Eisenbahn-Reparatur-Werkstatt, (8) Kanonen-Ressort I: Betrieb I, Vetter (Kleine Kanonen); Betrieb II, Meinrich (Laffetenbau); Betrieb III, Jung & Randenbrock (grosse Kanonen); Geschossdreherei; Verpackungsraum;

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Das Kalkulationsbüro war bereits 1874 durch Alfred Krupp eingesetzt worden. In dem entsprechenden Zirkular vom 31. Oktober 1874 hieß es dazu:

„Zu dem Zwecke, mir einheitliche Übersicht über den Gang der gesamten Fabrikation meiner Werke und über deren Rentabilität zu erleichtern, habe ich beschlossen, eine besondere Abteilung in der Verwaltung einzurichten. [...]

Von diesem Ressort sollen die Betriebsergebnisse sämtlicher übrigen Ressorts verarbeitet und das Gesamtergebnis, in klarer und übersichtlicher Weise geordnet, mir zur weiteren Veranlassung vorgelegt werden.

[...] Namentlich sind die periodisch von den einzelnen Betriebszweigen aufzustellenden Betriebsberichte und Selbstkostenberechnungen dem Kalkulationsbureau an den dafür bestimmten bzw. zu bestimmenden Terminen zur weiteren Verarbeitung einzureichen.

Durch ein solches Zusammenfassen der Resultate der einzelnen Betriebszweige wird nicht allein der Verwaltung im ganzen die beabsichtigte einheitliche Übersicht erleichtert werden, es wird daraus auch den einzelnen Betriebszweigen selbst eine große Stütze erwachsen, da sie auch diese Weise aus allen Betrieben gesammelten Erfahrungen jedem einzelnen derselben zur Verwertung bereitgestellt werden.

Die Leitung des Ressorts des Kalkulationsbureaus wird einem Techniker übertragen, welcher gemäß §29 des Generalregulatives, als zu diesem Zweck bevollmächtigt, der Prokura direkt unterstellt ist.“⁶⁷

Auch das Rechnungs-Revisions-Büro (RRB, später Revisionsbüro) entstand in dieser Zeit. Mit seiner Entstehung und Entwicklung hat sich [BONGARTZ \(1984a,b\)](#) bereits ausführlich beschäftigt.⁶⁸ Leiter des RRB war bis 1914 Karl Speidel; sein Nachfolger war Friedrich Schlegel. 1914 wurden auch zwei Abteilungen gebildet: eine kaufmännische (unter Leitung von Richard Radeke und Heinrich Döß) und eine technische (unter Leitung von Karl Müller).⁶⁹ Ziel der Installation des

Constructions-bureau für Werkzeugmaschinen; Correspondenzbureau & Registratur; Rechnungsbureau, (9) Kanonen-Ressort II: Department I für Correspondenz, Bearbeitung der Versuche, Aufstellung von Regelements etc., Department II für Construction von Kanonen, Räderlaffeten, Fahrzeugen und Munition, Department III für die Construction von Laffeten aller Art ausschließlich Räderlaffeten, Department IV für die Verwaltung und den Betrieb des Schiessplatzes Meppen, (10) Bau-Bureau.

⁶⁷HA Krupp S2 FK 6.1/4-1915, S. 24-25, Cirkular Nr. 24 vom 21. Oktober 1874, Kalkulationsbureau.

⁶⁸Dazu schreibt Bongartz u.a.: „Die ‚unangenehmen Entdeckungen‘ Krupps vom Monat April wuchsen sich zwischen dem 19. und 21.8.1874 zur Erkenntnis aus, daß sein damaliger Finanzchef Wiegand irrthümliche Bilanzen erstellt hatte, indem er Materialvorräte und Kanonen nach Marktpreisen gerechnet, so aber besonders im Kanonensort wegen größerer Zuschläge des Schmelzbaus auf schwere Güsse den erst zu erwartenden Gewinn vorweggenommen hatte. Des weiteren hatte er nach eigenen Angaben bei der Aufmachung der Materialvorräte für die Rohbilanz den auf gesonderten Konten ausgewiesenen Bestand der Mobilien, Utensilien und des Fuhrwesens nicht angemessen berücksichtigt.“ [BONGARTZ \(1984b, S. 86\)](#).

⁶⁹Vgl. HA Krupp WA 41/2-140: Rechnungs-Revisions-Bureau Nr. 3 vom 6. Juli 1914.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Rechnungs-Revisions-Büros war die „Controlle aller Geschäfte der ganzen Verwaltung incl. Hügel durch Prüfung der Rechnungen, in Einnahme und Ausgabe, in Zu- und Abgang mobilen und immobilien Eigentumes, der Verwaltung der Anleihen“.⁷⁰ Dazu führt Bongartz weiter aus:

„Diese Kontrolle erstreckte sich nicht einfach auf Einnahme und Ausgabe sämtlicher Betriebs- und Verwaltungsstellen (z.B. bei unangekündigten Kassenrevisionen (I,1)), das klassische Feld des modernen Controllers. Vielmehr sollte der Soll/Ist-Vergleich Aufschluß darüber geben, inwieweit die Gesetze, Verträge, Instruktionen und Anordnungen durch alle Abteilungen beachtet, alle Geschäfte, den Vorgaben gemäß, so ausgeführt würden (I, 2), daß sie dem obersten Prinzip der Wirtschaftlichkeit entsprächen. [...]

Daß das RRB nicht ausschließlich zur Sammlung, Aufbereitung und Beurteilung von Informationen für die weitere Planung der Unternehmensleitung auserkoren war, was Hofmann als ‚primäre Revisionsfunktionen‘ analysiert, sondern aufgrund des Vorschlagsrechts, das wohl zugleich als Vorschlagspflicht zu verstehen ist, in weiterreichende Unternehmensführungsfunktionen vorstieß, hat eine gewisse Wahrscheinlichkeit für sich.“⁷¹

Wichtiger war jedoch sicherlich die Kontrolle, wie dies in einer Aussage Meyers zum Ausdruck kommt:

„Den *direkten* Nutzen, den ein solches Revisionsbureau uns geben wird, betrachte ich gleich Null — wie es auch bei der Potsdamer Ober Rechen-Kammer tatsächlich der Fall ist. Um so wesentlicher ist aber der indirekte Nutzen, der dadurch entsteht, daß jeder weiß, er habe sich vor einer ganz unabhängigen, unbestechlichen Behörde zu verantworten.“⁷²

Aufgabe des RRB war u.a. Fehlverhalten aufzudecken und zu beseitigen. So leitete Schlegel z.B. die Untersuchungen über die Monatsbilanzfälschungen im Geschäftsjahr 1924 in den Betrieben Gesenkschmieden I und II und Zieh- und Presswerk.⁷³

⁷⁰Zitiert nach BONGARTZ (1984b, S. 92).

⁷¹BONGARTZ (1984b, S. 92–93).

⁷²Meyer in einem Brief an Krupp am 29.4.1874, zitiert nach BONGARTZ (1984b, S. 90).

⁷³Schlegel berichtet im Juni 1925 an Oesterlen: „Aus den gesamten bis jetzt vorliegenden Aussagen des Bürovorstehers und der Bürobeamten geht sonach klar hervor,

1. daß die Inventuraufnahme wissentlich gefälscht worden ist,
2. daß auch die Betriebsabschlüsse wissentlich unrichtig zustande gekommen sind,
3. daß der Bürovorsteher Krieger die Verantwortung für die Fälschungen in den drei Betrieben bis Ende Februar hatte,
4. daß die Beamten mit Ausnahme des Technikers Alex und des Bürobeamten Lischke, die nur bei der Inventur beteiligt waren, im Verfolg der bisherigen Übung auch den Monat März gefälscht haben. Der Abrechnungsbeamte Büllesbach gibt allerdings an, daß er dieses erst nach Rücksprache mit Herrn Gruppenvorstand Müller getan habe.

[...] Der Verdacht, daß den buchmäßigen Schiebungen auch tatsächliche Schiebungen durch

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Im Jahre 1902 waren Bessemerwerk, Schienen-Walzwerk, Blech-Walzwerk, Eisengiesserei, Kesselschmiede dem Direktorium nicht mehr unmittelbar unterstellt. Hingegen waren Technisches Bureau, Bureau für Panzerplatten, Privatschule, Bureau für Unfallangelegenheiten und Bildungsverein hinzugekommen.⁷⁴ Der Kreis der dem Direktorium unmittelbar unterstellten Betriebe und Büros wurde weiter erweitert. 1906 gehörten Kohlen- und Koksvertrieb und Steinfabrik, das Roheisenbureau, Feuerversicherungsbureau, Bureau für kriegstechnische Übersetzungen, Bureau für Arbeiterangelegenheiten, Wohnungsverwaltung, Krankenhaus und Zahnklinik dazu.⁷⁵ 1909 waren diesen noch die Geschichtliche Abteilung, das Rechnungsbureau für Kriegsmaterial (zugleich Preisbureau-Inland), Preisbureau für Kriegsmaterial-Ausland, Rechnungsbureau für Kriegsmaterial-Einkauf und Artillerie-Einkauf (Registratur und Kanzlei) hinzugefügt worden.⁷⁶ Aus dem Organisationsplan von 1911 ist ersichtlich, dass zum einen das Comptoir/Kontor nun in vier Bereiche (I–IV) aufgeteilt und die Geschichtliche Abteilung in das Statistische Bureau mit drei Bereichen — Abteilung A (früher Geschichtliche Abteilung), Statistisches Bureau Abteilung B (früher Bureau für allgemeine Information), Statistisches Bureau Abteilung C (früher Fremdenführung) — umgewandelt, zum anderen eine neue Zuteilung zu Dezernaten erfolgt war.⁷⁷

Während des Ersten Weltkriegs war Alfred Hugenberg Vorsitzender. Für Finanzen waren Ernst Haux (innere Finanzen), Alfred Hugenberg (äußere Finanzen), ferner Georg Baur (ab 1924 und vor allem für Lokomotiv und Wagenbau)

unberechtigten Versand gefolgt sind, hat sich bis jetzt nicht bestätigt. Ein Anhalt hierfür ist bis jetzt noch nicht vorhanden, es wird aber noch geprüft, ob der wirkliche Versand mit den buchmäßigen Angaben übereinstimmt.

Übereinstimmend sind die Angaben über den Beweggrund zu den Fälschungen; es war wohl lediglich das Bestreben, die erheblichen Betriebsverluste zu verdecken, um einen Eingriff in den Betrieb, der vielleicht stillgelegt werden könnte, zu verhindern.“ HA Krupp WA 4/1287: Schlegel an Oesterlen vom 12. Juni 1925.

Die Verluste waren, so Schlegel, dadurch aufgetreten, dass die Werkstoff- und Herstellungskosten die vorkalkulierten Kosten überschritten und die Betriebszuschläge der Konjunktur angepasst worden waren und nicht den tatsächliche Betriebsunkosten entsprachen.

⁷⁴HA Krupp S2 FK 4.1/2(1902)-1.

⁷⁵HA Krupp S2 FK 4.1/2(1906).

⁷⁶HA Krupp S2 FK 4.1/3(1909).

⁷⁷Die Dezernate waren nun (1) Dr. Ehrensberger (vertreten durch Dr. Stribeck): Probierranstalt, Chemisches Laboratorium, Chemisch-physikalische Versuchsanstalt, Kohlen- und Koksvertrieb, Steinfabrik, Bureau für Panzerplatten; (2) Dr. Grillhausen (Schraepler): Technisches Bureau; (3) Dr. Hugenberg und Haux: Hauptkasse; (4) Dr. von Bodenhausen (Schnabel): Güter-Expedition, Kalkulationbureau, Gemeinschaftsbureau, Kontor I, Kontor II, Kontor H., Kontor W.F., Einkaufs- und Roheisenbureau; (5) Eccius (Dr. Muehlon): Bureau für Kriegsmaterial, Nachrichtenbureau, Bureau für kriegstechnische Übersetzungen, Rechnungsbureau für Kriegsmaterial (zugleich Preisbureau-Inland), Preisbureau für Kriegsmaterial-Ausland, Artillerie-Einkauf, Statistisches Bureau Abteilung C (früher Fremdenführung); (6) Frielinghausen (Jünger): Markscheiderbureau, Registratur O.; (7) Haux (Klöpper): Statistisches Bureau Abteilung A (früher Geschichtliche Abteilung), Statistisches Bureau Abteilung B (früher Bureau für allgemeine Information), Bücherhalle, Rechnungs-Revisions-Bureau, Wohnungsverwaltung; (8) Haux und Dr. von Bodenhausen: Zentralbureau, Buchhalterei; (9) Vielhaber: Feuerwehr, Oberkontrolle, Bureaubedienung, Fuhrwesen, Zentral-Registratur, Feuerversicherungsbureau, Krankenhaus, Zahnklinik, Bildungsverein, Patentbureau, Bureau für Arbeiterangelegenheiten. Vgl. HA Krupp S2 FK 4.1/3(1911).

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

und Otto Wiedfeldt zuständig; Personalia unterstanden Ernst Haux und Heinrich Vielhaber ab 1921; die Technische Abteilungen unterstanden Rudolf Hartwig (Artilleriebetriebe und ab 1919 Maschinenbau und Lokomotiv und Wagenbau), Fritz Rausenberger (Artilleriekonstruktion), Hans Hilbenz (Technischer Leiter der Friedrich Alfred Hütte), Otto Oesterlen (Maschinenbau), die Kaufmännische Abteilungen unterstanden Eberhard v. Bodenhausen (Friedensmaterial), Wilhelm Muehlon (Kriegsmaterial), Georg Baur (zunächst für Kriegsmaterial und später für die neuen Betriebe) und Bruno Bruhn (Friedensmaterial). Das Stahldezernat wurde von Emil Ehrensberger und Karl Wendt, Bergbau von Georg Frielinghaus und Richard Foerster und Grusonwerk von Kurt Sorge geleitet. Ferner war Ernst Haux für Wohlfahrtseinrichtungen, Kurt Sorge für Vertretung Berlin Reichsverband, Heinrich Vielhaber für Sozialpolitik, Steuer- u. Rechtsabteilung, Otto Wiedfeldt für Wirtschaftspolitik zuständig.⁷⁸

Grundlegende Veränderungen ergaben sich nach dem Ersten Weltkrieg aus den bereits erwähnten Diskussionen bzw. Denkschriften nach Kriegsende (s. Abschnitt 5.1.2). Es wurden Abteilungsfabriken eingerichtet. Diese umfassten mehrere verwandte Betriebe, dazugehörige Konstruktionsabteilungen und eine kaufmännische Abteilung mit Verwaltungsabteilung, Einkauf, Magazinverrechnung, Lohnabrechnung, Nachkalkulation und Buchhalterei mit Rechnungsbüro. Die Amortisation der Immobilien hatten die Abteilungsfabriken nach Maßgabe der ihnen von der Hauptbuchhalterei angegebenen Beträge selbst aufzubringen. Die fremden Eingangsrechnungen für die Abteilungsfabriken gingen den Einkaufsstellen dieser Fabriken unmittelbar zur Weiterbehandlung zu. Die Bezahlung und Verbuchung dieser Rechnungen erfolgte — nach Anerkennung durch Einkauf und Betriebsleitung — ebenso wie der gesamte Zahlungsverkehr durch Bankabteilung und Hauptbuchhalterei. Der Verkauf sollte weiterhin durch die zentralen Verkaufsbüros erfolgen.⁷⁹ Wichtig war aber auch die Einführung der Nachkalkulation in den Abteilungsfabriken. Hierzu schrieb Schlegel:

„Ganz besonderes Gewicht ist nach meiner Ansicht auf die Nachkalkulation zu legen, die möglichst rasch von allen durch die einzelnen Operationen entstehenden Kosten in Kenntnis gesetzt und dadurch in die Lage versetzt werden muß, bei jeder Einzelkommission baldigst nach der Lieferung festzustellen, ob mit Gewinn oder Verlust gearbeitet worden ist. Nur dann, wenn die Nachkalkulation pünktlich und rasch arbeitet, sind die Werksleitungen in der Lage, die im Interesse der Konkurrenzfähigkeit erforderlichen Maßnahmen rechtzeitig zu treffen.“⁸⁰

Der Einkauf von Bau-, Betriebs- und Hilfsstoffen hatte bei den Abteilungsfabriken und Lägern zu erfolgen. Die Abteilungsfabriken waren allerdings berechtigt, bei anderen leistungsfähigen Firmen Angebote auf die benötigten Baustoffe ein-

⁷⁸Vgl. HA Krupp WA 7f1074: Kriegsdenkschrift, BI2 Das Direktorium: Sitzungen, Bau-Kredite, Direktorentafel.

⁷⁹Vgl. HA Krupp WA 4/1432: Entwurf eines Rundschreibens 1921.

⁸⁰HA Krupp WA 4/1432: Erläuterungen zu dem Entwurf eines Rundschreibens 1921, gez. Schlegel, S. 6–7.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

zuholen. Die Verkaufsabteilungen sollten sich am Marktpreis orientieren.⁸¹ Mit dieser neuen Organisationsstruktur wurden Hauptbuchhalterei, Zentralbüro, 39 Rechnungsstellen, und 32 Betriebslagerstellen geschaffen.

Die nächste weitreichende organisatorische Umstellung erfolgte im September 1927 mit der Einführung des Hollerithverfahrens (vgl. Abschnitt 5.2.2). Damit gab es nun Hauptbuchhalterei⁸², Betriebsbuchhalterei, Hollerithabteilung und Hauptlagerverwaltung.

5.2.2. Buchhaltung

Die Beschreibung der Kruppschen Buchhaltung kann auf den Überblick im Findbuch RB1 zurückgreifen.⁸³ Bei den Luftangriffen im Zweiten Weltkrieg wurde das Rechnungswesen und insbesondere die Hauptbuchhalterei schwer getroffen.⁸⁴ Die weiteren Luftangriffe führten dazu, dass viele Unterlagen nicht mehr vorhanden sind. Eine vollständige Rekonstruktion der Buchhaltung und des Rechnungswesens insgesamt ist damit unmöglich geworden.

Die Grundlage für das im Untersuchungszeitraum relevante Rechnungswesen bei Krupp wurde bereits am 1. Januar 1866 gelegt. Mit der seit dem gültigen Instruktion zur Einführung eines allgemeinen Rechnungswesens vom 15. Dezember 1865⁸⁵ wurde die Buchführung in den einzelnen Ressorts und Branchen der Gussstahlfabrik vereinheitlicht. Ziel war die Kontrolle über den Verkehr der einzelnen Betriebsteile, die Erstellung von Leistungsübersichten und die Be-

⁸¹Vgl. HA Krupp WA 4/1432: Entwurf eines Rundschreibens 1921.

⁸²Die Einteilung der Hauptbuchhaltung war wie folgt: „Die Hauptbuchhalterei setzte sich zusammen aus der Memorialbuchhaltung = Maschinenbuchhaltung, Kontokorrentabteilung I = Warengläubiger, Kontokorrentabteilung II = Warenschuldner, Kontokorrentabteilung III = Gruppe Za (Konzernverrechnung) und Gruppe Vk (verschiedene Konten), Sachkontenbuchhaltung, Immobilbuchhaltung, Steuerbuchhaltung und die Bilanzbuchhaltung. In der Bilanzbuchhaltung wurden neben der Bilanz der Gußstahlfabrik auch die Bilanzen der Aussenwerke zu einer Gesamtbilanz Fried. Krupp zusammengestellt. Die Steuerbuchhaltung stellte die Steuerbilanz der Gußstahlfabrik auf, arbeitete die Steuerbilanzen der Aussenwerke durch und rechnete das steuerpflichtige Ergebnis des Krupp-Konzerns zusammen.“

Als Nebenbuchhaltungen und Abrechnungsstellen der Gußstahlfabrik sind zu erwähnen Lohnbuchhaltung, Gehaltsbuchhaltung, Buchhaltungen des Erzbüro, des Kohlenbüro, der Wohnungsverwaltung, der Krankenanstalten, der Zahnklinik und der Graphischen Anstalt (Hausdruckerei), Abrechnungsstelle des Techn. Büros für Immobil-Abrechnungen, Abrechnungsstelle der Kriegsschäden-Abteilung u.a.m.“ HA Krupp WA 46/94: Bericht über das Rechnungswesen der Gußstahlfabrik vom 29. Januar 1947, erstellt von Herrn Finzel an Herrn Hardach durch Herrn Schröder.

⁸³HA Krupp Findbuch zum rekonstruierten Bestand RB1. Ein Hinweis auf die Existenz eines Gesamtplanes zur Reorganisation des Rechnungswesens, der dem Archiv jedoch nicht vorliegt, befindet sich in dem Brief H. Schäffer an Georg Enke vom 19. September 1923. Vgl. HA Krupp WA IV 2003.

⁸⁴Allein diese kurze Beschreibung verdeutlicht schon das Ausmaß der Zerstörung: „Der große Luftangriff auf die Gußstahlfabrik, am 25.7.1943, brachte auch der Hauptbuchhalterei einen Totalschaden. Es gingen nahezu sämtliche Buchungs-, Umdruck-, Rechen- und Schreibmaschinen, alle Büroeinrichtungen und Buchungsunterlagen (einschl. Registratur) verloren ... HA Krupp WA 46/94: Bericht über das Rechnungswesen der Gußstahlfabrik vom 29. Januar 1947, erstellt von Herrn Finzel an Herrn Hardach durch Herrn Schröder.“

⁸⁵Vgl. HA Krupp FAH II B 320a, S. 1. Auch [BONGARTZ \(1984b, S. 87\)](#).

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

rechnung der neuen Anlagen und Betriebserweiterungen.⁸⁶ Darauf aufbauend konkretisierte das Zirkular vom 23. Mai 1874 (s. Anhang A.3.4) den Aufbau des Rechnungswesens. Diese Maßnahme war ua. eine Reaktion auf die Finanzkrise und die Anleihe des Jahres 1874. Bongartz kommt zu dem Schluss, dass das neue Rechnungswesen ein Instrument erhöhter Konkurrenzfähigkeit war und dass so aus dem für Krupp bis dato furchtbarsten Jahr eines der erfolgreichsten wurde.⁸⁷

Bücher und Buchführung

Im Jahre 1848 fing das geordnete Rechnungswesen bei Krupp mit sechs Büchern an: Hauptbuch, Journal, Kapitalkonto,⁸⁸ Kassabuch, Verkaufsbuch, Einkaufsbuch. 1866 wurde ein Memorial eingeführt.⁸⁹ Im Memorial wurden alle unbarren Geschäftsvorfälle, z.B. Wechsel, Wertpapier- und Bankgeschäfte, chronologisch aufgeschrieben. Ab Juni 1892 mussten mehrere Memoriale geführt werden, deren Abgrenzungskriterien bisher unklar sind. Ab 1904 wurde eine sachliche Abspaltungen bei den Memorialen vorgenommen: alle Hinterleger von Kautionswechseln, Effekten, Depots etc. wurden separat in einem eigenen Memorial gebucht. Seit 1921 wurden Devisengeschäfte im Memorial N zusammengefasst, ab 1923 erhielten Bankgeschäfte und Beteiligungen ein getrenntes Memorial. 1923/24 wurde im Zusammenhang mit der Finanzkrise bei Krupp und der Umstellung auf die Goldmarkwährung die Buchhaltung durch Albert Müller neu organisiert.⁹⁰ Er führte weitere Abspaltungen der Memoriale ein, wie z.B. die Memoriale Warengläubiger (Wg), Warenschuldner (Ws), Verschiedene Konten (Vk), Postcheckamt (Po) und Reichsbankgirokonto (Rei). Im Kassabuch wur-

⁸⁶Dazu erläutert Bongartz: „Die Werkstätten und Ressorts waren in Gruppen einzuteilen, deren Vorsteher Buchungen im Hauptbuch mit Ein- und Ausgang zu veranlassen hatten (§2,3). Zu ihrem effektiven Wert seien Rohmaterialien, Halbfabrikate, Reparaturen, Gegenstände des Magazins und Arbeitslöhne zu berechnen. Verrechnungen der jeweils auswärtigen Materialbezüge und Löhne waren dem Zentralbüro vorbehalten, die der Stücke aus anderen Abteilungen den dortigen Vorstehern (§5). Zur Berechnung des Selbstkostenpreises waren Arbeitslohn, Gebrauch und Abnutzung der Maschinen und Betriebsvorrichtungen nach ‚allgemeinen Erfahrungssätzen‘ heranzuziehen (§6), Abfälle zu einem gesondert angegebenen Satz zu ‚fakturieren‘. Ein noch zu fixierender Prozentsatz war ferner auf den Preis aufzuschlagen. Dieser Prozentsatz ergab sich aus den Betriebs- und Generalunkosten der Firma sowie deren allgemeiner Amortisation (§7). Die Rechnung der Kommissionsartikel, fertiger Gebäude, Maschinen und neuer Anlagen ging an das Zentralbüro, ebenso die allgemeinen Betriebsunkosten (§8). Das Magazin stellte vierzehntägig dem Zentralbüro eine Bilanz der Löhne aus, monatlich erhielt dieses zudem einen Auszug der Hauptbücher (§9, 10). Vermeinte man so bei Krupp das innerbetriebliche Rechnungswesen „als Basis der Feststellung unwirtschaftlicher Betriebsteile und -vorgänge, der kostendenkenden Rationalisierung und besserer Konkurrenzfähigkeit“ gesichert zu haben, scheinen die konstatierten Mängel doch so groß gewesen zu sein, daß qua Zirkular vom 23.5.1874 die alte Instruktion aufgehoben und durch eine neue, gültig ab 1. Juli, abgelöst wurde.“ BONGARTZ (1984b, S. 87–89).

⁸⁷Vgl. BONGARTZ (1984b, S. 86).

⁸⁸Im HA Krupp überliefert sind Kapitalkonto für 1848–1910, Privatkonto 1891–1903

⁸⁹Im HA Krupp überliefert ist Memorial für 1866–1927.

⁹⁰Vgl. HA Krupp WA IV 2841. Ein Organisationsplan ist allerdings nicht überliefert, so dass die Veränderungen kaum nachvollziehbar sind.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

den alle bar abgewickelten Geschäftsvorfälle aufgeführt.⁹¹ Bis Juni 1902 wurde ein Kassabuch geführt. Danach mussten sowohl die Buchhaltung, die ihre Bücher zur Unterscheidung mit I und II bezeichnete, als auch die Finanzabteilung je ein eigenes Buch führen. Kleinere Ausgaben wie Porto etc. sowie Beträge, deren Einzelbuchung ins Kassabuch die Übersicht erschweren würde, konnten in ein Nebenkassabuch eingetragen werden. Ein weiteres Nebenbuch war das Depositen-Kassabuch, das täglich an das Kassabuch abgeschlossen wurde. Die Kassajournale dienten Kontrollzwecken. Hier wurden die Ausgaben noch einmal aufgelistet und mit dem Kassabuch verglichen. In die Ein- und Verkaufsbücher wurden alle Ein- und Verkäufe eingetragen.⁹² Die Kontokorrentbücher verfolgten den Verlauf jeder Forderung und Verbindlichkeit.⁹³ Während man zunächst mit je einem Buch für Kreditoren und Debitoren auskam, wurden durch die Expansion des Unternehmens die Kontokorrentbücher so umfangreich, dass man sie aufteilen musste. Einzelne große Gruppen wurden ganz abgespalten und ungeachtet dessen, ob sie Kreditoren oder Debitoren enthielten, zu einer Serie zusammengefasst. Die Reichsbankstelle Essen z.B., die ja sowohl Gläubiger als auch Schuldner sein konnte, erhielt ein separates Kontokorrentbuch. Die nach der Ausgliederung von Serien noch verbleibenden Kreditoren wurden in Gruppen ‚A-K‘ und ‚L-Z‘ aufgeteilt. Die Unterteilung der Debitoren wurde nicht systematisch vorgenommen, zu den jeweiligen Konto-Korrenten gab es dafür Register. In den Hauptbüchern wurden alle Buchungen aus den Grundbüchern und den Kontokorrentbüchern, sachlich und systematisch geordnet, in Konten zusammengefasst. Aus der Saldierung der Konten und der Durchführung der Abschlussbuchungen, die in den Bilanz-Journalen beschrieben waren, ergab sich die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz.⁹⁴ Die Posten aus den Memorialen, den Einkaufsbüchern und den Verkaufsbüchern, in denen alle ausgehenden Rechnungen verbucht wurden, wurden zur Kontrolle monatlich gesammelt in ein Journal eingetragen.⁹⁵ Bilanzen liegen zum einen als Bilanzbücher vor, die Jahresabschlüsse mehrere Jahre enthalten, zum anderen existieren Akten, die jeweils nur einen Jahresabschluss enthalten. In den Akten befindet sich dazu entweder Vormaterial, das zum Erstellen der Bilanz notwendig war oder die Zusammenstellung einiger Konten wie z.B. das Kontokorrent Debitoren, das Immobilkonto usw.⁹⁶ Zusätzlich zu den Jahresabschlussrechnung wurden Monatsbilanzen bzw. Monatsfinanzausweise erstellt. Um wichtige Veränderungen schnell überblicken zu können, wurden im Buch Monatsfinanzausweis I einige

⁹¹Im HA Krupp überliefert sind Nebenkassabuch für 1868–1925, Kassa-Journal 1892–1902, Depositen-Kassabuch 1899–1904.

⁹²Im HA Krupp überliefert sind Verkaufsbücher für 1849–1924; Einkaufsbücher sind nicht ins Archiv gelangt.

⁹³Im HA Krupp überliefert sind Bücher über Reederei für 1878–1903, Depositen: 1883–1904, Interne Konti 1886–1902, Debitoren 1892–1911, Kreditoren 1892–1911, Kriegsmaterial 1893–1919, Germaniawerft 1895–1902, Grusonwerk 1895–1902, Bankiers 1897–1906, Reichsbankstelle Essen 1898–1902, Effektenkonto 1889–1895, Aussenwerke 1902–1906, Filialen 1902–1906, Hügel-Konsumanstalt 1902–1903, Agenten 1903–1907, Diverse 1903–1904, Eisenbahnen 1905–1907.

⁹⁴Im HA Krupp überliefert sind Hauptbuch für 1848–1949, Bilanz-Journal 1863–1948, Gewinn- und Verlustrechnung 1875–1945, Kosten- und Ertragskonten 1924–1925.

⁹⁵Im HA Krupp Journal: 1848–1910.

⁹⁶Im HA Krupp überliefert sind Bilanzen für 1844–1945, Inventar 1863–1945.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Konten aus den Monatsbilanzen einander gegenübergestellt.⁹⁷

Seit 1919 gab es eine selbständige Buchführung für Lowa.⁹⁸ Seit dem April 1921 war die Buchhaltung so eingerichtet, dass die Ziehung von selbständigen Bilanzen für einzelne Fabrikabteile möglich war.⁹⁹

Die Bücher der einzelnen Betriebe sind nicht mehr überliefert. Aus einem Film über das Rechnungswesen lässt sich für das Martinwerk 1 für die Zeit vor der Einführung des Hollerithverfahrens (d.h. September 1927) sagen, dass es allein dort folgende zwölf Bücher gab: Hauptbuch, Nebenbücher Band I und II, Einsatzbuch, Werkstoffverbrauch, Erzeugungszusammenstellungsbuch Band I, II und III, Ofendurchsatz, Einschmelzungsverlust, Gussausgang je Stahlmarke (Inventar) und schließlich Gussausgang je Stahlmarke (Laufendes Jahr).¹⁰⁰ Aus den Büchern wurden einzelne Posten handschriftlich in andere Bücher übertragen. Die Probleme dabei lagen auf der Hand: Geschwindigkeit, Übertragungsfehler, kaum Spielraum bei sich ausweitendem Geschäft und das langwierige Auffinden von Konten. Diese Probleme galten im ähnlichen Maße für die Buchhaltung der Gusstahlfabrik (Hauptbuchhalterei) wie auch für die Buchhaltung der einzelnen Betriebe. Die Schmelzberichte wurden z.B. in der entsprechenden Rechnungsstelle geprüft und die Angaben in Bücher übertragen, so dass viele Bücher nötig waren, um alle Schmelzbetriebe abzurechnen. Das hieß auch, dass man viele Bücher durchsehen musste, um die Monats- und Jahresabschlüsse und andere Zusammenstellungen zu erstellen. In den Rechnungsstellen der mechanischen Betriebe wurden die Werkstoffzettel zuerst nach Betriebsnummern sortiert, dann die Werte mit einer Rechenmaschine addiert und die Summe in Nachweisvordrucke eingetragen und zuletzt die Eintragungen der Vordrucke addiert.¹⁰¹ Schlegel merkte 1921 zu diesem Verfahren an:

„Einer der schwächsten Punkte des Rechnungswesens der Gußstahlfabrik ist stets die Zustellung der Rechnungen, namentlich für die Lieferungen innerhalb der Gußstahlfabrik gewesen. Eine Verzögerung der Rechnungszustellung um Monate kann häufig beobachtet werden. Dies geht schon daraus hervor, daß am Jahresschluß, also Ende Juli–Anfang August die Zahl der Rechnungen in außergewöhnlicher Weise anschwillt, zumal es trotz der ständigen Bemühungen der verschiedensten Stellen immer noch Büros gibt, welche namentlich komplizierte Rechnungen immer wieder bis zum Jahresschluß zurückstellen. Bei Lowa ist festgestellt worden, daß Rechnungen teilweise über 1 Jahr verspätet an Lowa zugestellt worden sind. Daß eine derartige Ausfakturierung für das gesamte Rechnungswesen der

⁹⁷Im HA Krupp Finanzausweis: 1912–1924.

⁹⁸Überliefert sind Memoriale von 1919–1923 (HA Krupp WA 1/823 bis 845, Geheimmemorial 1919–1924: WA 1/1489), Kassabücher 1922–1924 (HA Krupp WA 1/853 bis 855), Verkaufsbücher 1919–1924 (HA Krupp WA 1/846 bis 851), Kontokorrente 1919–1925 (HA Krupp WA 1/808 bis 819), Kosten- und Ertragskonten 1924–1925 (HA Krupp WA 1/1486) und Hauptbücher 1919–1922 (HA Krupp WA 1/822) und 1925–1926 (HA Krupp WA 1/1471).

⁹⁹Vgl. HA Krupp WA 4/1432: Wiedfeldt an Vielhaber vom 10. September 1921, S. 1–11.

¹⁰⁰HA Krupp, K1/32: Aus dem früheren und heutigen Rechnungswesen eines Werkes der deutschen Großindustrie, Stummfilm von 1929/30.

¹⁰¹HA Krupp, K1/32: Aus dem früheren und heutigen Rechnungswesen eines Werkes der deutschen Großindustrie, Stummfilm von 1929/30.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Gußstahlfabrik von großem Schaden ist und namentlich erhebliche Zinsverluste mit sich bringt, scheint noch nicht von allen Seiten der Fabrik erkannt zu sein, denn die Bemühungen, hier eine gründliche Besserung zu erreichen, sind nur wenig von Erfolg begleitet gewesen.

Ein Teil der Schuld an der Verspätung ist zweifellos auf die bisher eingeführte Selbstkostenberechnung zurückzuführen. Gerade bei komplizierten Fabrikationen zieht sich die Verteilung der Löhne auf die einzelnen Kommissionen und damit die Abrechnung oft sehr lange hinaus. Diese Verzögerung wirkt sich, je mehr Werkstätten das Fabrikat bis zu seiner endgültigen Fertigstellung durchläuft, naturgemäß immer mehr aus. Jede dieser Werkstätten ist, wenn in einer der vorhergehenden Werkstätten die Ausfakturierung verspätet erfolgt, an der rechtzeitigen Weiterfakturierung gehindert, und so kommt es, daß, wie schon gesagt, die Ausfakturierungen oft Wochen und Monate später stattfinden.

Eine wesentliche Besserung muß eintreten, wenn die Verkaufspreise von vornherein festgelegt sind. Da kann und muß erwartet werden, daß die zur Ausfakturierung erforderlichen Unterlagen sofort mit der Lieferung den Verkaufsabteilungen eingereicht werden.“¹⁰²

Das Ziel, den Abrechnungsprozess zu beschleunigen — seit 1921 sollten bis spätestens zum 25. des folgenden Monats die Buchhaltereien der Abteilungsfabriken mit der Hauptbuchhalterei abgerechnet haben, wobei die neutralen Betriebe, das Verkehrswesen und die Wohlfahrtabteilungen unverändert über das Zentralbüro mit den Abteilungsfabriken abrechneten —,¹⁰³ war mit den bestehenden Mitteln nicht zu erreichen. Ein Schritt zur Beschleunigung der Abrechnung war die Veränderung der Lagerbuchführung. Auf den 1. Juli 1923 wurde die Lagerbuchführung umgestellt bzw. vereinheitlicht. Für die Lagerbuchführung in sämtlichen Betrieben kam ein Kartensystem zur Einführung.¹⁰⁴ Alte Lagerkarten, Anforderungszettel u.ä. wurden durch eine einheitliche Lagerkarte ersetzt, die nötigenfalls an die Erfordernisse des Betriebes im Einvernehmen mit den RRB angepasst werden konnte.¹⁰⁵

¹⁰²HA Krupp WA 4/1432: Erläuterungen zu dem Entwurf eines Rundschreibens 1921, gez. Schlegel, S. 14–15.

¹⁰³HA Krupp WA 4/1432: Entwurf eines Rundschreibens 1921.

¹⁰⁴HA Krupp WA 41/2-148: Rundschreiben H.V. Nr. 9379 vom 10. Februar 1923; HA Krupp WA 41/2-148: Vorschriften für die Lagerbuchführung, gültig ab 1. Juli 1923 in den Betrieben der Gußstahlfabrik Fried. Krupp AG, Essen.

¹⁰⁵Für alle vorrätigen Werkstoffe, getrennt nach Ausführungen, Größen, Abmessungen, Marken und Formen, war eine Lagerkarte (Vordruck NV 467) anzulegen. In die Lagerkarten waren Tag des Ein- und Ausgangs, Belegnummer, Menge und Einheitspreis, bei den Eingängen auch der Gesamtwert (Betrag) einzutragen. Von den Mengen waren im Ein- und Ausgang die Monatssummen zu ziehen und im Eingang Bestand und Betrag von Monat zu Monat vorzutragen. Monatlich waren Summen zu ziehen, die im Eingang vorgetragen werden sollten und im Ausgang für das Jahr abgeschlossen werden sollten. Bei Waren mit hohem Umschlag sollten Sammelkarten (Vordruck NV 474) oder Sammellisten verwendet werden. Die Lagerkartenführung sollte durch ‚zuverlässige Beamte‘ in der Betriebskanzlei erfolgen. Buchungsbelege waren für die Eingänge die Eingangspapiere und für die Ausgänge die Anforderungszettel. Vgl. HA Krupp WA 41/2-148: Vorschriften für die Lagerbuchführung, gültig ab 1. Juli 1923 in den Betrieben der Gussstahlfabrik Fried. Krupp AG, Essen.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Die Arbeit der Hauptbuchhalterei sollte ausserdem seit 1924 durch die Einführung des Umdruckverfahrens beschleunigt werden. Dadurch sollte die Hauptbuchhalterei in die Lage versetzt werden, die Erstellung der Monatsbilanzen vor dem Ende des auf den Berichtsmonat folgenden Monats abzuschließen (s. Abschnitt 5.2.4). Buchungen von Hand wurden durch Buchungsmaschinen (Eliott-Fischer-Maschinen) ersetzt.¹⁰⁶ Die pünktliche Fertigstellung der Monatsbilanzen gelang jedoch nach wie vor nicht: Die Einführung der Buchungsmaschinen war bei weitem nicht ausreichend, um die Arbeit so zu beschleunigen, dass Monatsbilanzen etc. rechtzeitig fertiggestellt waren. Das Hollerithverfahren sollte nun die Betriebsabrechnung schneller und sicherer gestalten.

Hollerithverfahren

Das Lochkartenverfahren war anscheinend schon während des Ersten Weltkriegs in einem Ressort eingeführt worden. Keppeler berichtet, dass dieses Verfahren dort wieder abgeschafft wurde, da durch die unglücklichen Umstände während des Krieges — zu denen Keppeler ungeeignetes Personal, schlechtes Papier, unzweckmäßige Schlüsselung etc. zählte — das Lochkartenverfahren nicht zweckmäßig war.¹⁰⁷ Ein zweiter Anlauf zur Einführung des Lochkartenverfahrens wurde unternommen, nachdem das Direktorium verkleinert worden war (s. Abbildung 5.6). Keppeler bezeichnet diese Verkleinerung als notwendig für die Entscheidung zur Einführung. Im Rundschreiben vom 31. Dezember 1926 wurde die Vereinheitlichung des gesamten Betriebsabrechnungswesens der Gussstahlfabrik mit Hilfe des Lochkartenverfahrens angekündigt. Sie sollte zum Beginn des neuen Geschäftsjahres, d.h. zum 1. Oktober 1927, für die Betriebe und Rechnungsstellen des Stahlwerks erfolgen, später sollten sich dann die Betriebe und Rechnungsstellen der Maschinenfabriken und der übrigen Teile der Gussstahlfabrik anschließen.¹⁰⁸ Das Betriebsabrechnungswesen der Maschinenfabriken wurde am 1. Oktober 1928 der Betriebsbuchhalterei angegliedert.¹⁰⁹ Die Betriebsabrechnung der Hilfsbetriebe — Reparaturwerkstätten, Sattlerei, Elektrische Anlagen, Gas- und Wasserwerke, Baubetriebe etc. — folgte am 1. Oktober 1929.¹¹⁰

¹⁰⁶HA Krupp WA 7 f 1583: *Das Hollerithverfahren, seine Einführung und Durchführung im Stahlwerk der Fried. Krupp AG*, Vortrag von Otto Keppeler (in Vertretung von Prokurist Müller), gehalten am 25. April 1928.

¹⁰⁷HA Krupp WA 7 f 1583: *Das Hollerithverfahren, seine Einführung und Durchführung im Stahlwerk der Fried. Krupp AG*, Vortrag von Otto Keppeler (in Vertretung von Prokurist Müller), gehalten am 25. April 1928. Auch im Rundschreiben Geschäftsbereich Baur vom 4. Juli 1919 (HA Krupp WA 41/2-145) findet sich ein Hinweis auf Hollerithmaschinen. Innerhalb des Bereichs Friedensmaterial sind Herrn von Simson nach diesem Rundschreiben Setzmaschinen, Rechenmaschinen, Zählleinrichtungen für Förderwagen in Bergwerken, Registrierkassen, Schreibmaschinen, Frankiermaschinen, Schlösser, Zentrifugen für Milch, Erntemaschinen für Heu, Getreide und Kartoffeln, Kartoffellegemaschinen, Düngerstreumaschinen und sonstige landwirtschaftliche Maschinen, Müllereimaschinen, Hollerithmaschinen und Kinematographische Maschinen unterstellt. Dies klingt aber eher so, als wenn Krupp selbst Hollerithmaschinen herstellen wollte.

¹⁰⁸HA Krupp WA 153 v 150: Rundschreiben HV Nr. 3036 vom 31. Dezember 1926 (auch WA 41/2-152 und WA 41/2-211)

¹⁰⁹HA Krupp WA 153 v 150: Rundschreiben HV Nr. 10023 vom 30. Juni 1928

¹¹⁰HA Krupp WA 41/2-154: Rundschreiben H.V. Nr. 11981 vom 13. September 1929. Vereinheitlichung der Betriebsabrechnung; HA Krupp WA 153 v 150: Rundschreiben vom 25.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Hollerith- und Powers-Verfahren waren zuvor bei einer Reihe von anderen Firmen untersucht worden. Mit dieser Aufgabe waren vor allem Schlegel und Müller betraut. Schließlich fiel die Entscheidung des Direktoriums im Juni 1927 zugunsten des Hollerith-Verfahrens.¹¹¹ Die erste wichtige Komponente der Einführung des Hollerith-Verfahrens war die Schlüsselung. Alle zu verarbeitenden Werkstoffe, alle Stahlsorten, alle Rohstoffe, alle Arbeitsgruppen usw. wurden verzeichnet und mit einem Schlüssel versehen. Die einzelnen Betriebe sollten bis zum 5. Juli 1927 dafür Vorschläge machen, die nach entsprechender Beurteilung umgesetzt wurden.¹¹² Für die 43 Betriebe gab es daraufhin 10 verschiedene Schlüsselhefte.¹¹³ Kennziffernschlüssel gab es für (1) Einsatzmaterial der Stahlbetriebe und Gießereien, (2) Rohstoffe und Erzeugnisse des Steinwerks, (3) Stahlmarken des Stahlwerks, (4) Stahl und Eisen von auswärts, (5) Werkstoff-Abmessungen, (6) Werkstoff-Form, (7) Werkstoff-Bearbeitungszustand, (8) Allgemeine Arbeitsgänge, (9) Berufsgruppen der Arbeiter und Arbeiterinnen und (10) Verkaufsabteilungen, Vertreter, Länder und Währungen.¹¹⁴

Die zweite wichtige Komponente der Einführung des Hollerith-Verfahrens war die Vereinheitlichung der Belege. Es gab nur noch einen Werkstoffzettel, nur eine Akkordmarke für mechanische Betriebe, eine für Gießereien usw., nur je eine Art von Walzberichten und Schmelzberichten.¹¹⁵ Um das Verständnis für das neue Verfahren zu erleichtern, beabsichtigte man, über das Hollerithverfahren von einem Fachmann im Monat Juli Lichtbildervorträge zur Unterrichtung über die gesamte Einrichtung abhalten zu lassen.¹¹⁶

Zum 1. Oktober 1927 wurden zwei neue Abteilungen gegründet.¹¹⁷ Zum einen war dies die Betriebsbuchhalterei (Bbh). Diese übernahm das Rechnungswesen für die Betriebe. Die Betriebsbuchhalterei wurde den Herren Keppeler und Weyers unterstellt. Das bisherige Personal des Rechnungswesens des Stahlwerks wurde übernommen. Die Betriebsbuchhalterei wurde in vier Betriebsabrechnungsbüros (Betab) aufgeteilt. Die zweite neue Abteilung war die Hollerithabteilung (Holab). Sie übernahm die rechnerischen, buchhalterischen und statistischen Aufgaben der alten Rechnungsstellen. Zusätzlich wurde eine Hauptlagerverwaltung eingerichtet, die die 32 Betriebslagerstellen ersetzte. Die Betriebe

September 1929.

¹¹¹HA Krupp WA 7 f 1583: *Das Hollerithverfahren, seine Einführung und Durchführung im Stahlwerk der Fried. Krupp AG*, Vortrag von Otto Keppeler (in Vertretung von Prokurist Müller), gehalten am 25. April 1928.

¹¹²HA Krupp WA 153 v 150: Rundschreiben HV Nr. 3036 vom 31. Dezember 1926 (auch WA 41/2-152 und WA 41/2-211).

¹¹³HA Krupp WA 7 f 1583: *Das Hollerithverfahren, seine Einführung und Durchführung im Stahlwerk der Fried. Krupp AG*, Vortrag von Otto Keppeler (in Vertretung von Prokurist Müller), gehalten am 25. April 1928.

¹¹⁴HA Krupp WA 41/2-152: Rundschreiben B.b.h. Nr. 2 vom 28. September 1927.

¹¹⁵HA Krupp WA 7 f 1583: *Das Hollerithverfahren, seine Einführung und Durchführung im Stahlwerk der Fried. Krupp AG*, Vortrag von Otto Keppeler (in Vertretung von Prokurist Müller), gehalten am 25. April 1928. Es gab u.a. Vordrucke für (1) Materialbewegungen, (2) Lieferausweis, (3) Stücklohnmarken, (4) Schmelzberichte, (5) Erzeugungslisten der Walzwerke und (6) Betriebs-Kontenpläne.

¹¹⁶HA Krupp WA 153 v 150: Rundschreiben HV Nr. 3036 vom 31. Dezember 1926 (auch WA 41/2-152 und WA 41/2-211).

¹¹⁷Vgl. HA Krupp WA 153 v 150: Rundschreiben HV Nr. 12108 vom 23. September 1927, Vereinheitlichung der Selbstkostenfeststellung (auch WA 41/2-152 und WA 41/2-211).

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

hielten nur noch Handläger für kurzfristigen Verbrauch. Auch diese wurden von der Hauptverwaltung geführt.¹¹⁸ In der Hollerith-Abteilung wurde nun Folgendes durchgeführt bzw. erstellt:¹¹⁹

- Feststellung und Abrechnung der Erzeugung in den Schmelz-, Walz-, und Schmiedebetrieben,
- Werkstoff- und Lohnverteilung,
- Werkstoffabrechnung,
- Bruttolohn-Verrechnung für die mechanischen Betriebe und Maschinenfabriken,
- Einkaufs- und Verkaufsverrechnung, z.B. Verkaufsrechnung für buchhalterische und statistische Zwecke (jeden Monat bis zu fünfzehnmal ausgewertet),
- die Unkosten-Aufteilung für alle Betriebe,
- und verschiedenste andere Statistiken.

Die Bearbeitung der Schmelzberichte etc. war nun deutlich vereinfacht und die Möglichkeit der Auswertung wesentlich vergrößert. Die Schmelzberichte, Erzeugungslisten, Werkstoffzettel, Lohnzettel etc. wurden geprüft und deren Informationen auf Lochkarten übertragen. Mit Hilfe dieser Lochkarten konnten nun die verschiedensten Auswertungen für Selbstkosten, Produktion etc. für unterschiedliche Zeiträume erstellt werden.¹²⁰ Durch die Sortiermaschinen konnten etwa 24.000 Karten stündlich laufen. In einem Monat konnten ca. 800.000 Karten gelocht werden, die ca. 30mal die Sortiermaschinen durchliefen und durchschnittlich viermal pro Monat in den Tabelliermaschinen ausgewertet wurden.¹²¹ Die Prüfung der Lochkarten erfolgte durch zwei Prüferinnen pro drei Locherinnen.¹²² Für Fehler wurden die Prüferinnen mit 50 Pfennig bis einer Mark

¹¹⁸Vgl. HA Krupp, K1/32: Aus dem früheren und heutigen Rechnungswesen eines Werkes der deutschen Großindustrie, Stummfilm von 1929/30.

¹¹⁹Vgl. FRIED. KRUPP AG (1931, S. 7); HA Krupp K1/32: Aus dem früheren und heutigen Rechnungswesen eines Werkes der deutschen Großindustrie, Stummfilm von 1929/30.

¹²⁰Vgl. HA Krupp K1/32: Aus dem früheren und heutigen Rechnungswesen eines Werkes der deutschen Großindustrie, Stummfilm von 1929/30; HA Krupp WA 7 f 1583: *Das Hollerithverfahren, seine Einführung und Durchführung im Stahlwerk der Fried. Krupp AG.*, Vortrag von Otto Keppeler (in Vertretung von Prokurist Müller), gehalten am 25. April 1928.

¹²¹Vgl. FRIED. KRUPP AG (1931, S. 6).

¹²²Dazu trug Keppeler vor: „Auf Grund von Erfahrungen bei anderen Werken haben wir uns dafür entschieden, grundsätzlich nur weibliches Personal, im allgemeinen im Alter von 16–21 Jahren, für den Lochersaal zu nehmen, während für den Maschinensaal nur jüngeres männliches Personal verwendet wird. [...]

Heute — nach ungefähr 7 Monaten — erzielt unsere beste Prüferin eine Stundenleistung von etwa 400 Karten (ca. 16.000 Loch) und die beste Locherin 290 Karten (ca. 11.000 Loch).“ HA Krupp WA 7 f 1583: *Das Hollerithverfahren, seine Einführung und Durchführung im Stahlwerk der Fried. Krupp AG*, Vortrag von Otto Keppeler (in Vertretung von Prokurist Müller), gehalten am 25. April 1928.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Abzug bestraft. Ferner wurde der Verbrauch von Zeit und Material kontrolliert. Die Additionsarbeiten der Tabelliermaschinen wurden durch elektrisch-angetriebene Rechenmaschinen stichprobenhaft geprüft. Nach zweieinviertel bis zweieinhalb Stunden Locharbeit war eine Pause im Erholungsraum vorgesehen. Seit 1. September 1927 gab es einen Leiter der Hollerithabteilung, ferner wurde im Laufe des Septembers ein Tabellierer eingestellt. Seit Mitte April 1928 gab es acht Satz Maschinen, die zuständigen Mechaniker waren zuvor bei Hollerith-Gesellschaft ausgebildet worden.¹²³ Durch die Einführung des Hollerithverfahrens nahmen allerdings die Kosten der Buchhaltung und Verwaltung deutlich zu. 1920/21 betragen die Kosten für Buchhalterei und Zentralbüro zusammen gut M 143.000,¹²⁴ 1924/25 wurden knapp RM 25.000 genannt,¹²⁵ während 1930 für Hauptbuchhalterei, Betriebsbuchhalterei, Betab 1–4 und Hollerith-Abteilung zusammen Kosten von gut RM 1.500.000 aufgeführt wurden (s. Anhang A.3.6).

Kontenrahmen

Kontenpläne oder Kontenrahmen sind — bis auf das unten aufgeführte Beispiel von 1938 — nicht überliefert. Daher kann lediglich aus einigen Anmerkungen und Verfügungen auf wesentliche Veränderungen geschlossen werden. So wurde zum 1. Oktober 1925 vom Zentralbüro für jeden Erzeugerbetrieb ein eigenes Fabrikatekonto eingerichtet, dass in entsprechend viele Untergruppen aufgeteilt wurde, wenn ein Betrieb mehrere Erzeugnisse herstellte.¹²⁶ Neue Untergrup-

¹²³HA Krupp WA 7 f 1583: *Das Hollerithverfahren, seine Einführung und Durchführung im Stahlwerk der Fried. Krupp AG*, Vortrag von Otto Keppeler (in Vertretung von Prokurist Müller), gehalten am 25. April 1928

¹²⁴Vgl. HA Krupp WA 4/2436.4.

¹²⁵Vgl. HA Krupp WA 4/3315a.1.

¹²⁶Verzeichnis der Fabrikate-Gruppen nach dem Stande vom 1. Oktober 1925 enthielt alle Erzeugnisse, die von den Betrieben für Auftragsnummern (fremde Bestellungen) und für Bestellnummern (Aufträge eigener Betriebe) hergestellt wurden: 1. Rohstahl: Rohblöcke und Rohbrammen, Rundgüsse für Röhrenwerke. 2. Halbzeug: Vorgewalzte Blöcke und Brammen, Knüppel, Platinen, vorgeschmiedete Blöcke. 3. Stabstahl für Röhren. 4. Qualitätsstabstahl: Gewaltzt; Rund-, Vierkant-, Flach-Eisen und -Stahl, Profil-Eisen und -Stahl, geschmiedete Stangen. 5. Walzdraht. 6. Auto- und Luftfahrzeug-Material: Federn, Bleche, Pressteile, Achsen, Schmiedestücke, Stahlformgussstücke, soweit dieses Material für Auto- und Luftfahrzeuge bestimmt ist. 7. Neue Stähle: Alle Lieferungen, die von Kontor N.St. erfolgen. 8. Blanke Schrauben, Muttern, Drehteile. 9. Stahlformguss: Rohe und bearbeitete Stahlformgussstücke. 10. Eisenguss: Alle Teile aus Eisenguss, roh und bearbeitet. 11. Metallfuss: Alle Teile aus Metallguss, roh und bearbeitet. 12. Schmiedestücke H: Schmiedestücke aller Art von Hammerwerke. 13. Schmiedestücke P: Schmiedestücke aller Art von Pressbau. 14. Schmiedestücke S: Schmiedestücke aller Art von Schmieden. 15. Grobleche: Bleche von 5mm und stärker. 16. Feibleche: Bleche bis 5mm. 17. Kumpelteile: Alle Lieferungen der Blechbearbeitungswerkstatt. 18. Pressteile: Alle Lieferungen der Blechpresserei. 19. Eisenbahn-Oberbaumaterial: Alle Lieferungen der Oberbauwerkstatt. 20. Eisenbau: Alle Lieferungen der Eisenbauwerkstatt. 21. Tragfedern. 22. Spiralfedern. 23. Unbearbeitete Radreifen, Achsen und Radscheiben. 24. Radsätze, bearbeitete Achsen, Räder und Radreifen. 25. Feldbahnmaterial: Alle Lieferungen, die durch Feldbahnwerkstätten abgerechnet werden. 26. Instandsetzung von Lokomotiven. 27. Instandsetzung von Wagen. 28. Verschiedenes S: Ferro-Chrom und A.M.S. Stahl. Formbare Metallpackungen. Reparaturen, alierte Teile. 29. Verschiedenes M: Feilen, Werkzeuge, Walzmaschinen, Sägenblätter, Reparaturen. 30. Dieselmotoren: Alle Lieferungen der 6. mech. Werkstatt. 31. Motorlokomotiven. 32. Rohölmotoren. 33. Elektrische Apparate und Motoren, Mess-

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

pen für neue Erzeugnisse eines Erzeugerbetriebes mussten von der zuständigen Verkaufsabteilung des Zentralbüros genehmigt werden. Die Einrichtung der Fabrikate-Gruppen diente der Übersichtlichkeit, und der Ertrag konnte in den Monatsabschlüssen gruppenweise ausgewiesen werden. Mit der Einführung des Hollerithverfahrens wurden eigene Betriebskontenpläne erstellt, damit eine Aufteilung der Betriebsunkosten nach Kostenstellen und Kostenarten erfolgen konnte. Kostenträger bekamen eine sechsstellige Nummer, die sich aus der jeweiligen Betriebskennziffer, der Kostenstelle und der Kostenart zusammensetzte (vgl. Beispiele unter Anhang A.3.6). Bei allen Bestellungen und Unterlagen sollten nun Art und Nummer der Kostenträger genau angegeben werden.¹²⁷

1938 wurde ein neuer Kontenrahmen eingeführt. Zum einen sollte damit auf die gesetzlichen Vorgaben durch den Erlass des Reichswirtschaftsministeriums vom 11. November 1937 reagiert werden, zum anderen der Kontenrahmen „zur einheitlichen und gleichmäßigen Gestaltung des gesamten Konzern-Rechnungswesens und der kontenmäßigen Ordnung des Buchhaltungsapparates dienen“.¹²⁸ Die Hauptbuchkonten wurden mit dreistelligen Nummern bezeichnet. Vierstellig nummerierte Unterkonten und Untergruppen sollten der weiteren statistischen und kontenmäßigen Aufgliederung dienen. Aus einer Bemerkung von Hardach aus dem Jahr 1942 geht jedoch hervor, dass es wohl selbst innerhalb des Krupp-Konzerns unklar war, inwieweit dieser neue Kontenplan und die damit verbundenen Richtlinien eine Vorschrift oder nur ein Anhalt für die Gesellschaften des Krupp-Konzerns darstellen sollte. Des Weiteren beklagte Hardach:

„Bei der Aufstellung des Kruppschen Kontenrahmens im Jahre 1938 lag der allgemeine Kontenrahmen bereits vor und ebenso die Kontenrahmen verschiedener Wirtschaftsgruppen. Die Einteilung des Kruppschen Kontenrahmens bedeutet gegenüber dem allgemeinen Kontenrahmen der Industrie m.E. eine wesentliche Verschlechterung. Das ergibt sich schon äusserlich, dass z.B. der allgemeine Kontenrahmen der hervorragenden Bedeutung der Erfolgsrechnung dadurch Rechnung trägt, dass er für die Erfolgsrechnung 6 Kontenklassen, für die Bilanzrechnung dagegen nur 2 Kontenklassen zur Verfügung stellt, während umgekehrt der Kruppsche Kontenrahmen für die Erfolgsrechnung nur 2 Kontenklassen, für die Bilanzrechnung dagegen 6

instrumente: Messgeräte, Ledermessmaschinen, Misch- und Wiegevorrichtungen, Schwerpunktswagen, Rollenlage, Staufferbüchsen, Kompressoren, Pumpen, Pressen, Zahnradstossmaschinen, Klein-Elektromotoren, Elektroapparate, Tübbings, Aufspannplatten, Lasthebemagnete, elektrische Werkzeuge, Höchststromschalter und Controller, elektrische Öfen. 34. Pressluftwerkzeuge. 35. Chirurgische Instrumente: Einrichtungen für Zahnärzte, Zähne, Gebisse. 36. Motorfahrzeuge: Lastwagen, kommunale Fahrzeuge, Traktoren, Benzin- und Benzolmotoren, Gleisstopfmaschinen. 37. Textil- und Papiermaschinen. 38. Zahnradvorlege und Räder mit bearbeiteten Zähnen. 39. Registrierkassen mit zugehörigen Elektromotoren. 40. Kinematographische Apparate mit Zubehör und Elektromotoren. 41. Zentrifugen: Milchenträher und Lackreinigungsanlagen. 42. Landwirtschaftliche Maschinen. 43. Forkardt-Futter. 44. K.M. Vgl. HA Krupp WA 41/2-212: Verzeichnis der Erzeugnisse der Gussstahlfabrik und ihrer Abrechnungskonten vom 10. September 1925.

¹²⁷Vgl. HA Krupp WA 41/2-154: Anlage 2 zum Rundschreiben H.V. 11981 vom 13. September 1929, Richtlinien für die Einführung des Hollerithverfahrens bei den Hilfsbetrieben.

¹²⁸HA Krupp WA 46/83: Richtlinien für Buchhaltung und Bilanz im Krupp-Konzern, Ausgabe Juli 1939 (auch WA 104 v 5631).

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Kontenklassen einrichtet. Infolgedessen erlaubt der Kruppsche Kontenrahmen keine ausreichende und zweckmäßige Gliederung der Erfolgsrechnung. Das ist deshalb bedauerlich, weil die Erfolgsrechnung heute weitaus wichtiger ist, als die Bilanz.“¹²⁹

Verrechnung während der Inflation

Während der Zeit der Inflation, vor allem im Jahr 1923, behalf man sich bei der internen Verrechnung von Lohnbeträgen, Lieferungen und Leistungen damit, dass die Beträge gerundet werden sollten: zunächst auf volle 1.000 M, wenig später auf volle 100.000 M und weiter auf volle 1.000.000 M, auf volle Milliarden und schließlich volle hundert Milliarden M bei Löhnen und zunächst auf volle 100 M, wenig später auf volle 1.000 M und weiter auf volle 100.000 M, auf volle hundert Millionen M und schließlich auf volle 10 Goldpfennige bei Lieferungen und Leistungen.¹³⁰ Zum 1. November 1923 wurde dann die Papiermark durch die Goldmark (mit dem amtlichen Berliner Mittelkurs des Dollars von 4,2) in der Betriebsbuchführung ersetzt. Für die gesamte Firma wurde die Goldmarkrechnung unter Beibehaltung der Papiermark eingeführt. Die Kurse

¹²⁹Weiter führte Hardach aus: “Im einzelnen ist folgendes zu erwähnen:

- a) Im Kruppschen Kontenrahmen fehlt vollständig die Zusammenfassung der Konten für ausserordentliche und betriebsfremde Aufwendungen und Erträge (Abgrenzung).
- b) Die Aufwendungen werden fast ausschließlich unter den Gesichtspunkten gegliedert, welche sich aus den aktienrechtlichen Gliederungsvorschriften ergeben. Es will mir nicht einleuchten, dass diese Gliederungsvorschriften, die praktisch nur für 5 Gesellschaften des Krupp-Konzerns in Betracht kommen (Essen, Kiel, Magdeburg, Bremen und Afes) nunmehr auch für die 100 anderen Gesellschaften des Konzerns massgebend sein sollen. Das wäre noch verständlich, wenn aktienrechtliche Gliederungsvorschriften für die Beurteilung der Erfolgsrechnung irgendwie vorbildlich sein könnten. Das ist aber nach allgemeiner Auffassung keineswegs der Fall.
- c) Bei der Gliederung der Aufwandskonten müsste m.E. mindestens eine Unterteilung in Verwaltungskosten, Betriebskosten und Vertriebskosten vorgesehen werden, wie sie z.B. in den Buchführungsrichtlinien der Eisenschaffenden Industrie (Seite 47) vorgesehen wird.
- d) Nachdem in der Klasse 1 bereits die Gruppe 17 Kontokorrent-Konten aufgeführt ist, ist die Bildung weiterer Kontengruppen für Warenforderungen, Konzernforderungen, sonstige Forderungen und Anzahlungen in der Klasse 2 und der entsprechenden Verbindlichkeiten in der Klasse 6 nicht verständlich und m.E. überflüssig. Es genügt, wenn die Kontokorrent-Konten in den Saldenlisten und auf Grund der Saldenlisten in den Bilanzen den aktienrechtlichen Vorschriften entsprechend gegliedert werden.
- e) Über die Zweckmässigkeit und über die Verwendung von Umlagekonten (vgl. Blatt 40 der Richtlinien) kann man verschiedener Meinung sein. Es wäre m.E. mindestens erforderlich, dass aus den Monatsabschlüssen zu ersehen wäre, welche Kosten umgelegt worden sind und welche nicht.“

HA Krupp WA 46/83: Bemerkungen zum Kontenplan der Fried. Krupp AG, verfasst von Hardach vom 23. September 1942.

¹³⁰Vgl. HA Krupp WA 41/2-149: Rundschreiben H.V. Nr. 894 vom 26. Juli 1923; HA Krupp WA 41/2-149: Rundschreiben H.V. Nr. 1587 vom 15. August 1923; HA Krupp WA 41/2-149: Rundschreiben H.V. Nr. 3110 vom 27. September 1923; HA Krupp WA 41/2-149: Rundschreiben H.V. Nr. 3111 vom 27. September 1923; HA Krupp WA 41/2-149: Rundschreiben H.V. Nr. 4532 vom 5. November 1923; HA Krupp WA 41/2-149: Rundschreiben H.V. Nr. 5488 vom 3. Dezember 1923.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

wurden täglich bekanntgegeben.¹³¹ Mit der Einführung der Reichsmark wurden die Konten auf die neue Währung umgestellt.¹³² Die Reichsmark wurde mit Ende November 1924 für alle gewöhnlichen kurzfristigen Geschäfte eingesetzt, die Goldmark (= 1/2790kg Feingold) bei langfristigen Geschäften.¹³³

Statistiken

Die Art und Anzahl der Statistiken für die Gussstahlfabrik lässt sich nicht für den gesamten Zeitraum rekonstruieren, lediglich durch einen Hinweis aus dem Jahr 1943 lässt sich der Umfang erahnen. Demnach wurden vom Statistischen Büro regelmäßig für interne Zwecke angefertigt: Statistisches Handbuch, Vierteljahresbericht, Auftragseingang (wöchentlich und monatlich) für Gussstahlfabrik und Friedrich-Alfred-Hütte, Beschäftigtenmeldungen (zu erstatten an Rüstungsinspektion Münster), Gefolgschaft der Gussstahlfabrik nach Angestellten- und Arbeitergruppen mit Wechsel und Wehrtafel, Zahl der Einberufenen, Stahlerzeugung und -verwendung, Stahlbedarf und -verwendung und Versandfähige Erzeugung und Bestand.¹³⁴ Daneben wurde eine Vielzahl von Verbrauchs-, Beschäftigten- und Absatzstatistiken vom Statistischen Büro für externe Interessenten — d.h. Reichsvereinigung, Verein Deutscher Eisenhüttenleute, Wirtschaftsgruppe Maschinenbau, Wirtschaftsgruppe Gießerei-Industrie, Wirtschaftsgruppe Werkstoffverfeinerung u. verw. Eisenindustrieweige, Wirtschaftsgruppe Eisen-, Stahl und Blechwarenindustrie, Wirtschaftsgruppe Feinmechanik und Optik, Wirtschaftsgruppe Elektroindustrie, Wirtschaftsgruppe Chemische Industrie, Fachgruppe Stahlformgießereien, Fachgruppe Edelstahl, Fachgruppe Dampfkessel-, Behälter- und Rohrleitungsbau, Fachgruppe Metallhalbzeug-Industrie, Fachgruppe Hochofenschlacke, Stahlwerkverband, Roheisenverband Essen, Reichsstelle Chemie, Statistisches Reichsamt, Rüstungsinspektion Münster und Arbeitsamt — erstellt. Die Zahl der bei der Gussstahlfabrik innerhalb eines halben Jahres vorgenommenen statistischen Erhebungen belief sich 1938 auf 346.¹³⁵ Wann diese Aufstellungen eingeführt wurden und was sie im Einzelnen enthielten, ist bisher nicht nachvollziehbar. Viele dieser Aufstellungen sind vor allem durch die kriegswirtschaftlichen Vorschriften motiviert gewesen. Einige sollten besonders die zusätzlichen, kriegsbedingten Unkosten erfassen,

¹³¹Vgl. HA Krupp WA 41/2-149: Rundschreiben H.V. Nr. 4293 vom 30. Oktober 1923.

¹³²Die Umrechnung der Konten bei der Spareinrichtung und der Kapitalanlage erfolgte gemäß §49 des Bankgesetzes und SS2, B und 5 des Münzgesetzes vom 30. August 1924 mit 1 Billion-Mark = 1 Goldmark (GM) = 1 Reichsmark (RM). Vgl. HA Krupp WA 41/2-150: Rundschreiben H.V. Nr. 1601 vom 20. November 1924.

¹³³Vgl. HA Krupp WA 41/2-150: Rundschreiben H.V. Nr. 1875 vom 26. November 1924.

¹³⁴Vgl. HA Krupp WA 121/112: Aufstellung für Herrn Schröder, erstellt vom Statistischen Büro vom 7. Juli 1943.

¹³⁵Vgl. HA Krupp WA 121/112: Aufstellung für Herrn Schröder, erstellt vom Statistischen Büro vom 7. Juli 1943.

5. Gusstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

um die Selbstkosten besser mit den Vorkriegsjahren vergleichen zu können.¹³⁶

5.2.3. Selbstkostenrechnung und Preissetzung

Durch das Zirkular Nr. 9 vom 23. Mai 1874 wurde „die faktische Selbstkosten-Berechnung in allen Betriebszweigen der Gußstahlfabrik und auf allen der Firma gehörigen auswärtigen Werken angeordnet“.¹³⁷ Zu den Selbstkosten zählten Rohstoffe, Löhne, Hilfsstoffe, Betriebsunkosten (Gas, Wasser, Dampf), Amortisationen und Wrack; davon abgezogen wurden die Gutschriften für wiederverwertete Abfälle. Betriebsunkosten und Amortisationen wurden den einzelnen Betrieben vom Zentralbüro zugeteilt. Ferner gab es ein General-Unkosten-Konto, das sämtliche Generalunkosten sowie die Verzinsung von Anlage- und Betriebskapital der Gusstahlfabrik enthielt, d.h. diese wurden nicht auf die Betriebe und Werkstätten verteilt.

Durch das Rundschreiben wurde ferner festgelegt, dass die Verrechnung von Materialien, Fabrikaten, Neuanlagen etc. den wirklichen Selbstkosten entsprechen sollte. Es ist bisher nicht zu erkennen, dass sich an dieser Festlegung bis zur Einrichtung der Abteilungsfabriken etwas geändert hatte.

	1938	1941
einmalig	69	72
jährlich	67	67
halbjährlich	1	1
vierteljährlich	35	45
alle 2 Monate	1	1
monatlich	159	198
halbmonatlich	2	2
3x monatlich	3	3
täglich	1	1
von Fall zu Fall	8	9
	346	399.

¹³⁶So z.B. bestimmte das Rundschreiben vom Januar 1940: „Die gegenwärtige politische Lage bedingt eine Reihe von Unkostenerhöhungen, die das normale Bild unserer Kostenentwicklung störend beeinflussen, wodurch Selbstkostenvergleiche erschwert oder unmöglich gemacht werden. Um die Kostenentwicklung dennoch laufend beobachten zu können, beabsichtigen wird, alle durch den Krieg hervorgerufenen Sonderaufwendungen statistisch zu erfassen, um diese Aufwendungen bei der Betriebsbeurteilung berücksichtigen zu können. Da es sich bei der Mehrzahl der Aufwendungen nicht um neue Kostenarten, sondern um Kostenerhöhungen handelt, die nach wie vor auf den bisherigen Kostenartenkonten verbucht werden müssen, sollen die Steigerungen durch das RRB festgehalten werden.“

Wir bitten daher, das RRB — Abteilung Bierbrauer — stets davon in Kenntnis zu setzen, wenn durch die gegenwärtigen Umstände anormale Kostensteigerungen eingetreten sind. Hierbei denken wir z.B. an die Mehrkosten aus dem Einsatz deutscher Erze, Mehrfrachten für Transporte über die Ostsee oder per Eisenbahn, Erhöhungen der Preise für Legierungsmetalle, Verluste durch feindliche Maßnahmen, Beschlagnahme von Inventargegenständen durch die Heeresverwaltung, Fortzahlung von Löhnen und Gehälter an einberufene Gefolgschaftsmitglieder, sonstige Zuwendungen an einberufene Gefolgschaftsmitglieder, wie Buchspenden usw. und weiter natürlich alle sonstigen durch den Krieg etwa noch verursachten Mehraufwendungen.

Zu melden ist jeweils die Tatsache anormaler Kostensteigerung, die durch den Krieg verursacht wurde. Über die Art der Erfassung der Mehraufwendungen wird das RRB in jedem Falle besondere Anweisungen ergehen lassen.“ HA Krupp WA 153 v 162: Rundschreiben HV Nr. 4204 vom 2. Januar 1940, Unkostensteigerung.

¹³⁷S. Anhang A.3.4.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Mit der Einrichtung der Abteilungsfabriken 1921 wurden die Generalunkosten und die anderweitig nicht gedeckten Unkosten der Betriebe und Büros nach einem besonderen Verteilungsschlüssel auf die Betriebe und Büros umgelegt.¹³⁸ Ab dem 1. Juli 1921 sollten den Betrieben und Büros somit monatlich oder vierteljährlich folgende Kosten in Rechnung gestellt werden: Arbeitgeber-Beiträge zur Arbeiter-Pensionskasse, Beamten-Pensionskasse, Angestellten-Versicherung, Krankenkasse und Berufsgenossenschaft, Verwaltungskosten der B.f.A. und der Angestellten-Versicherung, Gewerbe-, Grund- und Gebäudesteuern, Unkosten der Feuerwehr, Unterhaltungskosten der elektrischen Uhrenanlage und Fernsprechanlage, Beförderungskosten der Güterfertigung für An- und Abfuhr der Stückgüter, Kosten der Abortreinigung, Beschaffungskosten und Waschlöhne für Handtücher, Entlackkosten für Schutt usw. auf den Halden, Unkosten-Anteil für Technisches Büro und Landmesserei, Unkosten der Werksbücherei, Beiträge der Fortbildungsschule, Beiträge zur Emschergenossenschaft, Unkosten-Anteil für Krankenbeförderung, Unkosten der Psychotechnischen Abteilung, Unterhaltungskosten der öffentlichen Anlagen (Straßenbeleuchtung, Trinkhähne, Straßen, Wege, Plätze, Einfriedungen, Bepflanzungen, Straßenbahnkosten), Reinigungskosten der Straßen, Baracken, Kamine, Latrinen, Kanäle, Rinnen, Wassersprengen, Feuerversicherungsbeiträge und Unkosten des Büros für gemischtwirtschaftliches Wohnungswesen.¹³⁹ Zusätzlich wurden einigen Betrieben noch Unkosten der Normenabteilung, Gehälter der Verkaufsabteilung I und II, Unkosten der Abteilung Wärmewirtschaft für die Feuerbetriebe, Beiträge für Lehrlingsausbildung für die mechanischen Betriebe und Unkosten der Abnahme-Zentrale für Stahlbetriebe belastet.¹⁴⁰

Mit der Einrichtung der Abteilungsfabriken wurde festgelegt, dass Lieferungen innerhalb der Abteilungsfabriken zu Selbstkostenpreisen, ohne Generalunkosten- und ohne Gewinnzuschlag zu erfolgen hatten.¹⁴¹ Bei Lieferung ausserhalb der Abteilungsfabriken sollten Verkaufspreise (Marktpreise) zugrunde gelegt werden. Wenn es für diese Preise keine Börsenpreise, Richtpreise oder andere nach feststehenden allgemeinen Gesichtspunkten sich bildende Preise gab, sollten diese Verkaufspreise beim Betrieb durch die Summe von Materialkosten, Löhnen zuzügl. Betriebszuschlägen (Bearbeitungs- und Werkstattzuschlag) und Herstellungskosten errechnet werden, bei den Verkaufsabteilungen kamen bei den Herstellungskosten noch Zuschläge für Generalunkosten (z.Zt. des entsprechenden Rundschreibens 12 $\frac{1}{2}$ %, sollte aber noch angepasst werden, da die Mehrzahl der Belastungen künftig bereits in den Betriebsunkosten der Abteilungen enthalten sein sollten), Gewinn, Abnahmekosten (Probe und Attest nach Erfahrungssätzen), Fracht und Zoll, Versicherungen, Verladekosten, Wrack, Provision der Vertreter und — nach Abzug der Skonto- und Spänegutschriften — Umsatzsteuer. Bei Lieferungen innerhalb des Werkes sollten bis auf die Generalunkosten

¹³⁸Vgl. HA Krupp WA 4/1432: Entwurf eines Rundschreibens 1921. Eine nähere Spezifikation des Verteilungsschlüssels ist nicht überliefert.

¹³⁹HA Krupp WA 41/2-147: Rundschreiben H.V. Nr. 2061 vom 20. August 1921; HA Krupp WA 41/2-147: Rundschreiben H.V. Nr. 8873, vom 28. Januar 1922.

¹⁴⁰HA Krupp WA 41/2-147: Rundschreiben H.V. Nr. 8873, vom 28. Januar 1922.

¹⁴¹Vgl. HA Krupp WA 4/1432: Entwurf eines Rundschreibens 1921.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

die Zuschläge ganz oder teilweise entfallen.¹⁴²

Lieferungen und Leistungen der neutralen Betriebe sollten zu Selbstkosten erfolgen; jedoch sollte auch angestrebt werden, diese durch feste Konkurrenzpreise zu ersetzen, wie dies zum damaligen Zeitpunkt schon bei der Lieferung von elektrischem und Installations-Material sowie von Sauerstoff möglich war.¹⁴³

Bis Ende 1922 wurden bei Lieferungen aus dem Hauptlagerhaus innerhalb der Gussstahlfabrik Selbstkostenpreise (hier: Einkaufspreis plus 10% Betriebszuschlag) berechnet, während bei Lieferungen an Aussenwerke Tagespreise in Rechnung gestellt wurden.¹⁴⁴ Im Zuge der Inflation forderte nun das Hauptlagerhaus, dass auch innerhalb der Gussstahlfabrik Tagespreise festgesetzt würden.¹⁴⁵ Das Direktorium stimmte diesem Antrag am 27. Dezember 1922 zu.¹⁴⁶

Ab dem 1. Juli 1923 galt, dass Marktpreise Fremden, den Aussenverwaltun-

¹⁴²Vgl. HA Krupp WA 4/1432: Erläuterungen zu dem Entwurf eines Rundschreibens 1921, gez. Schlegel, S. 9-10.

¹⁴³Vgl. HA Krupp WA 4/1432: Erläuterungen zu dem Entwurf eines Rundschreibens 1921, gez. Schlegel, S. 14.

¹⁴⁴HA Krupp WA 41/2-218: Hauptlagerhaus an Fried. Krupp AG durch Herrn Buff vom 30. November 1922, Berechnung von Marktpreisen an Stelle von Selbstkostenpreisen.

¹⁴⁵In dem entsprechenden Schreiben hieß es: „Die Änderung wird erforderlich, um zu verhüten, daß ei der Preisbildung für unsere Fabrikate bzw. bei Ermittlung der Selbstkosten die niedrigen Preise unseres Lagerbestandes zu Grunde gelegt werden und hierdurch Nachteile erwachsen. Zum Beispiel sei folgende erwähnt: Zur Anfertigung von Kartoffelrotern wurden kürzlich von der diesselben konstruierenden Abteilung bei H-L 4000 Stück Stafferbüchsen bestellt. Wir wären in der Lage gewesen, sämtliche Büchsen zu einem Preise von M 10,- je Stück ab Lager zu liefern. Der Marktpreis der Flußeisenbüchsen betrug dagegen zur Zeit der Bestellung M 130,- je Stück. Der Unterschied von etwa M 480.000,- würde dem Werk vermutlich verloren gehen, weil er bei der Preisbildung u.E. nicht berücksichtigt worden wäre.

Ein weiterer Grund für die Einführung der Marktpreise ist das bei der gegenwärtigen Finanzlage des Werkes schädliche Bestreben mancher Betriebe, möglichst viel Material aufzuhäufen. Nach Einführung der Berechnung der jeweiligen Marktpreise werden die Betriebe dem H-L das Risiko der Lagerhaltung überlassen.“ HA Krupp WA 41/2-218: Hauptlagerhaus an Fried. Krupp AG durch Herrn Buff vom 30. November 1922, Berechnung von Marktpreisen an Stelle von Selbstkostenpreisen. H-L steht hier für Hauptlagerhaus.

¹⁴⁶Das Direktorium verfügte: „Hierbei wird besonders darauf hingewiesen, dass Ihnen für die Lieferungen nach wie vor nur die Selbstkosten gemäss den Bestimmungen über die wirkliche Selbstkostenberechnung gutgeschrieben werden und für die zum Selbstverbrauch oder für Auftragsnummern an den eigenen Betrieb abgegebenen Werkstoffe wie bisher nur die Selbstkosten einzusetzen sind. Auf die Lagerkarten, die ab 1. Juli 1923 allgemein zur Einführung kommen, sind deshalb auch weiterhin dies Selbstkostenpreise einschliesslich eines etwaigen Zuschlages für Lagerunkosten zu führen, zumal diese auch für Preisvergleiche zu Einkaufszwecken sowie zur Aufstellung der Bestandsaufnahme am Jahresschluss erforderlich sind.

Die durch die Berechnung der Markt- oder Tagespreise erzielten Mehrerlöse, d.h. die Unterschiede zwischen den berechneten Markt- oder Tagespreisen und den Selbstkosten, sind genau festzustellen und dem Z.B. zwecks Belastung Ihres Betriebes monatlich aufzugeben. Zur leichteren Durchführung dieses Verfahrens sind in den Abrechnungsbüchern oder sonstigen Rechnungsunterlagen in jedem Falle die Selbstkosten und die nach den Markt- oder Tagespreisen zu ermittelnden Rechnungsbeträge je in einer besonderen Spalte nachzuweisen. Ebenso sind auch im Rechnungs-Hauptbuch die Selbstkosten und Rechnungsbeträge je in einer besonderen Spalte zu buchen und je für sich aufzurechnen. Der Unterschied zwischen den beiden Endsummen ergibt am Monatsschluss den Betrag für die Belastung durch Z.B.“ HA Krupp WA 41/2-218: Fried. Krupp AG, Direktorium an Hauptlagerhaus durch Herrn Buff vom 27. Dezember 1922. Z.B. steht für Zentralbüro.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

gen und selbständigen Zweigniederlassungen berechnet werden sollten, wobei die ausführenden eigenen Betriebe nur die Selbstkosten erstattet bekamen. Innerhalb der Gussstahlfabrik sollten Selbstkosten berechnet werden.¹⁴⁷ Ferner war ab Juli 1923 für die Preisbildung der Lagervorräte ein Durchschnittspreis über den jeweiligen Bestand und neuen Zugang an Vorräten vorgeschrieben. Dieser musste auch Zoll, Fracht, Verpackungskosten etc. enthalten, gegebenenfalls auch einen Zuschlag für die Lagerunkosten. Damit sollte eine Vereinfachung der Preisbildung erreicht werden, die weiterhin auf den Selbstkosten beruhte, aber sich gleichzeitig den Marktverhältnissen anpasste.¹⁴⁸

Dass die Verrechnung zwischen den einzelnen Betrieben alles andere als reibungslos verlief, geht aus einem Schreiben der Krawa an Schröder aus dem Jahr 1940 hervor, indem es heißt:

„Unmittelbar nach dem Weltkriege, als die Maschinenfabriken innerhalb der Gussstahlfabrik ins Leben gerufen wurden, galt für den Bezug der von den Maschinenfabriken benötigten Materialien, soweit sie von den Krupp-Betrieben geliefert wurden, der Grundsatz, dass die Selbstkosten der Betriebe in Rechnung zu stellen seien. Es kamen hierbei die schönsten Blüten heraus. Die Betriebe gaben Teilrechnungen, und die Schlußrechnung erschien dann, wenn schon kein Mensch mehr daran dachte, dass noch etwas kommen könnte. Es war keine Seltenheit, dass die Erteilung der Schlußrechnung ein Jahr und länger nach erfolgter Lieferung auf sich warten ließ. Die Betriebe schlugen auf diese Schlußrechnung dann alle im Laufe der Zeit aufgelaufenen, lästigen Kosten aus notleidenden Fremdkommissionen, und die Maschinenfabriken mußten bezahlen, weil ihnen jede Möglichkeit zur Nachprüfung der berechneten Kosten fehlte. Dass bei diesem Verfahren unmögliche Preise herauskamen, die ein Gedeihen der Maschinenfabriken nicht zuließen, liegt auf der Hand.“¹⁴⁹

Im Rundschreiben vom 22. Mai 1924 wurde den bestellenden Betrieben, Büros und Fabrikationsabteilungen daher zugestanden, bindende Preisvereinbarungen zu verlangen. Ferner waren die Preise sofort mit der Lieferung in Rechnung zustellen; dies galt auch bei Bestellungen ohne feste Preisvereinbarung. Neben der Beseitigung der überproportionalen Belastung der Maschinenfabriken war ein Hauptziel dieses Rundschreibens, die gesamte Abrechnung zu beschleunigen, d.h. schneller die Löhne und sonstigen Kosten zu berechnen und entsprechend in Rechnung zu stellen. Auch die Lieferantenrechnungen von auswärts sollten schneller erledigt werden. Reparaturen, sonstige Fabrikationskosten und Unkosten (Oberwachdienst, Feuerwehr, Straßenreinigung, Zuschüsse für Arbeiterheime und ähnliche Einrichtungen, Beiträge zur Invaliden-, Alters- und Angestelltenversicherung, Berufsgenossenschaft, Krankenkasse etc.) sollten bis zum 20. des darauf folgenden Monats belastet werden. Sämtliche Rechnungen sollten

¹⁴⁷HA Krupp WA 41/2-149: Bestimmung des Direktoriums vom 16. Juli 1923.

¹⁴⁸Vgl. HA Krupp WA 41/2-148: Vorschriften für die Lagerbuchführung, gültig ab 1. Juli 1923 in den Betrieben der Gussstahlfabrik Fried. Krupp AG, Essen.

¹⁴⁹HA Krupp WA 4/2879c: Krawa an Schröder vom 9. November 1940.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

bis spätestens am 20. des darauf folgenden Monats fertig gestellt werden. Ferner sollte die Verrechnung durch die Festlegung von Einheitsverrechnungssätzen für relativ kleine und regelmäßige Lieferungen erleichtert und beschleunigt werden.¹⁵⁰

Im Oktober 1924 wurden diese Berechnungen insofern vereinfacht, als die Dienststelle, bei der die Kosten entstanden waren, die Verteilung der Kosten auf die Betriebe dem Zentralbüro bis zum 25. des folgenden Monats mitteilen und das Zentralbüro die Betriebe mit den gesammelten entsprechenden Unkosten in einer Rechnung belasten sollte.¹⁵¹ Die Betriebe hatten ausserdem nunmehr nur die Betriebsunkosten zu tragen; die Kosten der Hauptverwaltung und der Wohlfahrtseinrichtungen übernahm die Firma.¹⁵²

Seit Oktober 1925 gab es für jeden Erzeugerbetrieb ein eigenes Fabrikate-Konto, auf dem die Selbstkosten für die jeweiligen Erzeugnisse, die nach auswärts geliefert wurden, abgerechnet wurden.¹⁵³ Seit 1925 war man auch bemüht, die Generalunkosten den Fabrikaten zuzurechnen und damit aussagekräftigere Ergebnisse für die Fabrikate zu berechnen. Die Zuteilung der Generalunkosten erfolgte nach den Selbstkosten für Umsatz an Fremde, die Sätze variierten somit stark (Vgl. Tabelle 5.1).

1926 wurde festgelegt, dass das Stahlwerk an die Maschinenfabriken nicht mehr zu Selbstkosten, sondern zu den Tages- (Markt-) Preisen liefern sollte; innerhalb des Stahlwerks sollte aber zu Betriebselbstkosten geliefert werden.¹⁵⁴ Dazu sollte eine Kommission, bestehend aus den Herren Coutelle, Hagemann, Rys und Germer, dem Direktorium geeignete Vorschläge unterbreiten. Der direkte Verkehr zwischen den Betrieben der Maschinenfabriken und denen des Stahlwerks bezüglich der Erteilung von Aufträgen wurde aufgehoben. Alle Anfragen und Aufträge hatten über die zuständige Verkaufsabteilung zu laufen.

¹⁵⁰Vgl. HA Krupp WA 41/2-149: Rundschreiben H.V. Nr. 11221 vom 22. Mai 1924 (auch WA 41/2-218).

¹⁵¹HA Krupp WA 41/2-150: Rundschreiben H.V. Nr. 620 vom 20. Oktober 1924 (auch WA 153 v 150).

¹⁵²Betriebsunkosten waren: Gewerbesteuer, Grundvermögen- und Hauszinssteuer für die Werkstätten, Unkosten des BfA, Fortbildungsschulbeiträge, Unterhaltung und Reinigung der Straßen, Entwässerung und Emschergenossenschaft, Bürobienung, Oberwachdienst, Berufsgenossenschaft, Angestelltenversicherung, Feuerversicherung, Feuerwehr, Technisches Büro einschl. Landmesserei und Werksbücherei, Baubüro I, Arbeiterheime, Beamtenspeisung einschl. Beamtenheime, Güterabfertigung einschl. Zustellung der Stückgüter, Abfuhr von Schutt, Versuchsanstalt und Wärmewirtschaft, Abnahme-Zentrale, allgemeine Telegraphie- und Telefonieunterhaltung einschließlich elektrische Uhren. Die Arbeitgeberbeiträge zur Krankenkasse, Erwerbslosenfürsorge sowie Invalidenversicherung wurden von der BfA auf Grund der tatsächlichen Beiträge den Betrieben belastet.

In einem Referat von Schröder aus dem Jahre 1938 kann man lesen, dass die Unternehmensleitung sozusagen aus psychologischen Gründen die Kosten für Vermögensteuer, Unkostenbetriebe (Feuerwehr, Betriebsbewachung usw.) und Wohlfahrtsaufwendungen der Finanzverwaltung zuschob, um die Betriebsführer nicht zu demotivieren. Wohl gab er zu, dass dies betriebswirtschaftlich wenig sinnvoll war. HA Krupp WA 4/2892: Referat von Schröder vom 1. Dezember 1938.

¹⁵³Vgl. HA Krupp WA 41/2-212: Verzeichnis der Erzeugnisse der Gussstahlfabrik und ihrer Abrechnungskonten vom 10. September 1925.

¹⁵⁴HA Krupp WA 153 v 150: Rundschreiben HV Nr. 791 vom 29. Oktober 1926 (auch WA 41/2-152 und WA 41/2-211).

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Tabelle 5.1.: Generalunkosten, auf die Selbstkosten für Umsatz an Fremde gerechnet, 1927/28, 1928/29 und 1937/38

	1927/28	1928/29	1937/38
Stahlwerk	7,90%	12,68%	
VK I+II			7,19%
Widia			7,19%
Eisenbahnbetriebsmittel	3,80%		
Lokomotiven	3,70%	5,64%	5,96%
Eisenbahnwagen	3,70%	5,64%	
Feldbahnmateral	1,90%	3,39%	5,77%
Eisenbahn Oberbau Material	9,30%	11,29%	8,17%
Lowa Verschiedenes		5,64%	
Allgemeiner Maschinenbau	9,90%		
Bagger u. Eisenkonstruktionen	7,60%	10,98%	21,46%
Zahnräder u. Getriebe	8,80%	10,98%	28,37%
Preßluftwerkzeuge	16,90%	16,47%	16,44%
Blanke Schrauben	6,50%	8,78%	32,73%
Chirurgische Instrumente	13,90%	16,47%	4,69%
Forckardt-Futter	2,80%	5,49%	39,16%
Mefinstrumente usw.	12,70%	16,47%	39,16%
Verschiedenes M	14,80%	16,47%	
Verschiedenes S	14,80%		
Zentrifugen	21,70%	10,47%	36,51%
Wipla			4,70%
KM Inland			6,00%
KM Ausland			78,11%
Abrechnungskonto Mfb			6,00%
Motorfahrzeuge	4,10%	4,01%	9,50%
Landmaschinen	5,60%	6,13%	12,76%
Registrierkassen	4,60%	8,13%	

Quelle: HA Krupp WA 4/3318.13, WA 4/3319b.8, WA 4/3328a.2

Die Betriebsabrechnungen wurden von dem Zentralbüro für das Inventar zum 30. September 1926 sowie für die weiteren Aufwendungen (Materialeinkauf, Löhne, Gehälter, Betriebsunkosten usw.) belastet und für den Gegenwert der zum Versand gebrachten Erzeugnisse zu Selbstkosten erkannt. Neu war, dass den Rechnungsstellen 9% Zinsen pro Jahr aus dem verzinslichen Betriebskapital monatlich im voraus zu belasten waren, somit waren die Zinsen den Selbstkosten zuzuschlagen.¹⁵⁵

Die Annahme, dass bei unveränderter Organisation und Technik der Betriebsabrechnung und Buchhaltung eine derartige reibungslose und schnelle Abrechnung erfolgen könnte, war sicher ein Trugschluss. Vielmehr wurde deutlich, dass eine schnelle Abwicklung der Betriebsabrechnung nur durch die Einführung des Lochkartenverfahrens und der damit verbundenen neuen Organisation des Rechnungswesens möglich war (s. Abschnitt 5.2.2), wie es ab Herbst 1927 erfolgte.

Nach dem Ergebnis des Geschäftsjahres 1927/28 beim Allgemeinen Maschi-

¹⁵⁵Vgl. HA Krupp WA 4/3317.6: Aktenvermerk über die Besprechung vom 24. September 1926 betreffend Neueinteilung der Gussstahlfabrik für das Geschäftsjahr 1926/27, Müller (Hauptbuchhalterei) vom 28. September 1926.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

nenbau hatte sich gezeigt, dass durch die Herausnahme der Konstruktions- und Verkaufskosten aus den Betriebsunkosten die Gestehungskosten aller Fabrikate derartig gestiegen waren, dass mit den nach den gesamten Gestehungskosten ermittelten Preisen Geschäftsabschlüsse verunmöglicht wurden. Daraufhin sollten die Konstruktions- und Verkaufskosten als Teil der Betriebsselbstkosten wieder über die Betriebe verrechnet, bei Maschinenbau 9 (Richtbetrieb für Bagger- und Getriebebau) mit einem festen Betriebsunkosten-Zuschlag (Bagger und Bagger-teile von 180% auf die Produktivlöhne, Getriebe und Getriebeteile ein solcher von 210% auf die Produktivlöhne) abgerechnet — weil es nicht möglich war, vor allem bei verminderter Beschäftigung entstehende Betriebsunkosten voll auf die Fabrikate abzuwälzen — und die bei dieser Verrechnung entstehenden Mehrbetriebs-Selbstkosten bei der Monats-Bilanz auf dem Fabrikatekonto besonders ausgewiesen werden.¹⁵⁶

1929 wurden Betriebskontenpläne für die Erfassung der Betriebsunkosten und für ihre Aufteilung nach Kostenstellen und Kostenarten aufgestellt. Als Kostenträger-Nummer galten die aus der Betriebskenntziffer, der Kostenstelle und der Kostenart zusammengestellten sechsstelligen Zahlen. In allen Bestellungen und Unterlagen waren Art und Nummer der Kostenträger genau anzugeben. Für die Verrechnung der allgemeinen oder umzulegenden Kosten sollten von den Betriebsleitungen Verteilungsschlüssels ausgearbeitet und Betab 3 zugesandt werden. Ferner wurden die bisherigen Unkostenzusammenstellungen durch Unkostenarten ersetzt.“¹⁵⁷

Durch die Kriegsvorbereitung war die Gussstahlfabrik Ende der 1930er Jahre wieder besonders an die staatlich bestimmte Preispolitik gebunden. Dabei tauchte wieder der Druck auf, die eigene Preissetzung vor den Behörden zu rechtfertigen.¹⁵⁸

1938 wurde bestimmt, sämtliche Generalunkosten auf die Betriebe zu verteilen. Gewisse Betriebskosten sollten z.B. nach dem Verhältnis der Vermögensteuerwerte (d.h. gemäß der genutzten Gebäude, Gebäudeteile und unbebauten Flächen) den Betrieben belastet werden.¹⁵⁹

Seit 1939 sollte den amtlichen Bestimmungen über die Grundsätze der Kostenrechnung und dem Verlangen der Preisprüfer dadurch entsprochen werden, dass die Verwaltungs- und Vertriebskosten genau ausgewiesen wurden. Sie sollten monatlich erfasst werden, und der Generalunkostenzuschlag sollte sich entspre-

¹⁵⁶Vgl. HA Krupp WA 4/3319b.2: Kahls an Buschfeld, vom 12.10.1928, Betriebsselbstkosten der Betriebe des Allgemeinen Maschinenbaues.

¹⁵⁷Vgl. HA Krupp WA 41/2-154: Anlage 2 zum Rundschreiben H.V. 11981 vom 13. September 1929, Richtlinien für die Einführung des Hollerithverfahrens bei den Hilfsbetrieben.

¹⁵⁸So betonte Schröder in einem Referat 1938: „Die Preispolitik der Firma Krupp geht von dem Gedanken aus, mit ihren Erzeugnissen so viel zu erzielen, daß es ihr ermöglicht wird, das Unternehmen technisch und wirtschaftlich leistungsfähig zu erhalten und die Mittel für neue Forschungen und Entwicklungen bereit zu stellen. Sie hat weder in der Vergangenheit noch gegenwärtig versucht, zu Lasten der Allgemeinheit für Lieferungen an öffentliche Stellen unangemessene Gewinne zu erzielen. Andererseits stellen die von ihr geforderten Preise das Minimum dessen dar, was zur Erhaltung des Werkes erforderlich ist.“ HA Krupp WA 2/2892: Referat von Schröder vom 1. Dezember 1938. Ferner [SCHRÖDER \(1942\)](#).

¹⁵⁹Vgl. HA Krupp WA 41/2-213: Rundschreiben H.V. Nr. 8376 vom 24. Februar 1938, Betriebsergebnisse und Generalunkosten; HA Krupp WA 41/2-213: Rundschreiben H.V. Nr. 13461 vom 3. Juni 1938, Verteilung der Betriebskosten.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

chend aus einem Verwaltungs- und einem Vertriebskostenanteil zusammensetzen. Dabei waren die Verwaltungskosten die Summe der Kosten aller Verwaltungsstellen und wurden nach den Betriebselbstkosten den einzelnen Erzeugnissen zugerechnet. Hinzugerechnet wurden auch die Kosten der jeweiligen Verkaufsabteilung. Zu den bisher unter Verwaltungs- und Vertriebskosten gezählten Kosten sollten noch Personalkosten, Bürounkosten, Repräsentationskosten, Reisen, Raumkosten (Kosten für Büros in den Verwaltungsgebäuden, d.h. Abschreibungen, Verzinsungen, Reparaturen, Vermögensteuern, Bürobienung, Licht, Heizung usw.) etc. addiert werden.¹⁶⁰

Für die Wehrmachtslieferungen der Gussstahlfabrik Essen galten nach einem Abkommen von 1940, sofern zwischen einer auftraggebenden Dienststelle und der Firma nicht ausdrücklich etwas anderes vereinbart war, die Verordnung und die Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund der Selbstkosten bei Leistungen für öffentliche Auftraggeber (LSÖ) vom 15. November 1938. Die zu vereinbarenden Preise mussten unter Würdigung der besonderen Leistungen als ‚entwickelte Firma‘ wettbewerbsfähig sein. Die Selbstkosten der Preiskalkulationen sollten keine Überhöhungen oder verdeckten Gewinnspannen (über den kalkulatorischen Gewinn hinaus) enthalten. Zum Nachweis dafür musste die Fried. Krupp AG auf Verlangen des Oberkommandos der Wehrmacht nach den Bestimmungen der LSÖ aufgestellte jährliche Betriebsergebnisrechnungen vorlegen. Gewinne, die sich bei der Abrechnung von Festpreisaufträgen ergaben, blieben von vorstehenden Bestimmungen unberührt.¹⁶¹

5.2.4. Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnung

Die Hauptbuchhalterei war zuständig für die Erstellung der Bilanzen. Im Anhang A.3.5 sind die Bilanzen von 1890 bis 1940 aufgeführt. Bis 1903 bestanden die Bilanz und das Gewinn- und Verlust-Conto der Gussstahlfabrik aus einigen wenigen Posten. Durch die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft sind die Bilanzen 1903 und 1904 nicht miteinander zu vergleichen. Der Aufbau der Bilanz und des Gewinn- und Verlust-Contos blieb danach bis 1931 grundsätzlich unverändert. Es kamen lediglich einige Posten hinzu, sei es, dass neue Sachverhalte auftraten, sei es, dass vorhandene Posten detaillierter dargestellt wurden. 1924 wurde die Bilanz auf Reichsmark umgestellt und das Geschäftsjahr endete nun mit dem Monat September. Der Aufbau der Bilanz änderte sich dadurch jedoch nicht. Eine wesentliche Veränderung fand erst ab dem Geschäftsjahr 1932 statt.

¹⁶⁰Vgl. HA Krupp WA 4/3329b.7: Rundschreiben H.V. Nr. 9202 vom 29. März 1939, Ermittlung der Verwaltungs- und Vertriebskosten.

¹⁶¹Vgl. HA Krupp WA 4/2879: Preisbildungs-Abkommen zwischen Oberkommando der Wehrmacht und der Fried. Krupp AG vom 29. August 1940.

In der Folge beklagte die Krawa „Infolge der neuen Anweisungen sind die F.K.-Betriebe gehalten, ihre Preise auf LSÖ-Grundlage zu kalkulieren. Hierdurch ergeben sich im Vergleich zu den früheren Preisen ganz gewaltige Unterschiede (Rohteile bis zu 62% und Bearbeitungssteile Kleinbau 4 bis zu 140%), die von den Maschinenfabriken getragen werden müssen, wenn diese nicht dazu übergehen, ihre Aufträge nach auswärts zu vergeben, wozu sie im Interesse der Selbsterhaltung notgedrungen gezwungen werden, wenn keine Änderung in der Preispolitik eintritt.“ HA Krupp WA 4/2879c: Krawa an Schröder vom 9. November 1940.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Wie schon erwähnt, existierten für die Jahre 1912 bis 1924 sogenannte Monatsfinanzausweise (auch Finanzrapporte genannt).¹⁶² Der Monatsfinanzausweis vom Januar 1922 war zum Ende des folgenden Monats fertiggestellt, d.h. am 28. Februar 1922. Aus folgender Klage von Weyers geht allerdings hervor, dass die rechtzeitige Fertigstellung ein ständiges Problem war:

„Die pünktliche Ablieferung der für die monatlichen Finanzausweise erforderlichen Nachweisungen der Bestände der Gussstahlfabrik scheidet regelmäßig an der verspäteten Ablieferung sowohl der Selbstkosten-Rechnungen über versandte Fabrikate wie auch der damit zusammenhängenden Bestandsnachweisung von Mb.R. Das trifft besonders scharf für die ersten Monate des Geschäftsjahres zu. So sind z.B. die letzten ca. 60 Rechnungen von Mb.R. für den Monat August in den letzten 4 Tagen bis zum 23.11.21 im Z.B. eingegangen. Die Bestandsnachweisung von Mb.R. für August fehlt aber heute noch. Für das Z.B. ist es dadurch unmöglich, die Nachweisung der Bestände für August, die seit Wochen schon die Aufzeichnungen der anderen Betriebe enthält, zum Abschluss zu bringen. Dasselbe wird bei dem Nachweis für den Monat September eintreten, der schon seit Wochen fällig ist. Vom September liegt hier erst ein Bruchteil der Selbstkosten-Rechnungen über versandte Fabrikate von Mb.R. vor. Ohne restlose Vorlage und Erledigung dieser Rechnungen kann auch die September-Nachweisung nicht abgegeben werden. Nach den bisherigen Erfahrungen werden darüber noch Wochen vergehen. Wegen dieser späten Einlieferung der Rechnungen ist das Z.B. weiter verhindert, die Termine einzuhalten für die Abgabe der Selbstkosten zu den einzelnen Fabrikate-Konten und zur Feststellung der dazugehörigen Restposten, die sowohl in die Bestandsnachweisung aufgenommen wie auch bei Feststellung der Gewinne auf den Fabrikate-Konten berücksichtigt werden müssen.“¹⁶³

1921 wurde festgelegt, dass die Abteilungsfabriken nach einem besonderen Muster Monatsabschlüsse zum Ende des auf den Berichtsmonat folgenden Monats dem entsprechenden Dezernaten vorzulegen hatten. Zum 1. Oktober waren ausserdem Jahresbilanzen mit Verwaltungsbericht durch das entsprechende De-

¹⁶²Vgl. HA Krupp WA 1/1564-1567 (WA 1/1564-1565 sind wegen Schimmelbefall nicht mehr zugänglich). Die Monatsfinanzausweise beinhalteten folgende Angaben: (1) Auftrags-Bestände und Ablieferungen in Mark für Stahlwerk, Maschinenbau, Verschiedenes, Friedrich-Alfred-Hütte und Lokomotiv- und Wagenbau, (2) Bestand an Rohmaterial und Fabrikaten in Tonnen und Mark für Rohmaterial, Halbfabrikate, Güsse, Fabrikate und nicht ausberechnete Fabrikate, (3) Aktiva, d.h. 1. Kasse, 2. Wechsel, 3. Wertpapiere, 4. Bankguthaben, 5. Beteiligungen, 6. Sonstige Schuldner, 7. Kontokorrent-Schulden der Zweigniederlassungen, 8. Bestand an Rohmaterial und Fabrikaten und 9. Neubauten, (4) Passiva, d.h. 1. Forderungen von Banken, 2. jederzeit kündbare Kapitalien, 3. Pensions- und Krankenkassen, 4. noch zu zahlende Löhne, 5. Stiftungen für Wohlfahrtszwecke, 6. Sonstige Gläubiger, 7. Kontokorrent-Guthaben der Zweigniederlassungen und 8. Anzahlungen auf Bestellungen, (5) Auflistung der gehaltenen Wertpapiere. Hier am Beispiel des Monatsfinanzausweises vom Januar 1922, HA Krupp WA 1/1567.

¹⁶³HA Krupp WA 4/2436.4: Schreiben Weyers (Zentralbüro) an Enke vom 24. November 1921.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

zernat der Firma einzureichen¹⁶⁴

Ausserdem wurden anscheinend 1924 Monatsbilanzen für den Kruppkonzern insgesamt eingeführt.¹⁶⁵ Dies hatte zur Folge, dass die Meldungen der Tochterunternehmen, Zweigniederlassungen, Aussenverwaltungen und angeschlossene Werke wesentlich beschleunigt werden mussten. Die Betriebe sollten nun ihre Monatsabrechnungen bereits zum 25. des dem Berichtsmonat folgenden Monats (statt zuvor am 15. des dem Berichtsmonat zweitfolgenden Monats) dem Zentralbüro geliefert haben.¹⁶⁶

Die Aufstellung der Rohbilanz des Fabrikatekontos sowie die Berechnung und bilanzmäßige Verwaltung der Ertragskonten der Gußstahlfabrik und ihrer Gruppen waren Aufgaben der Hauptbuchhalterei und des Zentralbüros. 1926 wurde bestimmt, dass die Leiter der Haupt- und Untergruppen der Gußstahlfabrik neben der von den Rechnungsstellen aufzustellenden Betriebsbilanz auch ein Exemplar der von der Hauptbuchhalterei aufzustellenden Gruppenbilanz erhielten, die auch die anteiligen Generalunkosten im Einzelnen und den Nettoertrag jeder Gruppe ausweisen sollten.¹⁶⁷

Mit den neuen Richtlinien für Buchhaltung und Bilanz und dem neuen Kontenrahmen im Jahre 1938 gab es folgende Richtlinien: Es gab Vordrucke, die bis spätestens am 18. des folgenden Monats eingereicht werden mussten.¹⁶⁸ Die Monatsbilanzen sollten auf der Seite der Aufwendungen auch Selbstkosten, sonstige Belastungen (Ausgangsfrachten, Provisionen, Rücksendungen, Rabatte, Nachlässe, Minderwerte, Nacharbeitungskosten, Umsatzvergütungen, Ausfuhrförderungsumlage, sonstige Umlagen und Ausgleichszahlungen) und die Unko-

¹⁶⁴Vgl. HA Krupp WA 4/1432: Entwurf eines Rundschreibens 1921. Für Eisenbahnbetriebsmittel beispielsweise liegen Monatsbilanzen noch für die Jahre 1927/28 bis 1932 vor (s. Anhang A.3.12). Vgl. HA Krupp WA 7 f 1637 bis 1639 und 1641 bis 1642. Bei den Monatsbilanzen waren jeweils drei Monate einzeln und die kumulierten Angaben seit 1.10. des Geschäftsjahres aufgeführt. Eisenbahnbetriebsmittel fassten Lova, Industrie- und Feldbahnen und Eisenbahn-Oberbaumaterial zusammen. Für die Geschäftsjahre 1931 und 1932 liegen zudem eigene Monatsbilanzen für Lova, Industrie- und Feldbahnen und Eisenbahn-Oberbaumaterial vor. Vgl. HA Krupp WA 7 f 1641 und 1642. Für die Geschäftsjahre 1931 und 1932 liegen Jahresbilanzen vor. Eine Jahresbilanz wurde wohl nur für die Eisenbahnbetriebsmittel insgesamt aufgestellt. Vgl. HA Krupp WA 7 f 1641 und 1642.

¹⁶⁵HA Krupp WA 153 v 150: Rundschreiben vom 25. September 1924, Monatsbilanzen (auch WA 41/2-149 und WA 41/2-218); HA Krupp WA 7 f 1583: *Das Hollerithverfahren, seine Einführung und Durchführung im Stahlwerk der Fried. Krupp AG*, Vortrag von Otto Keppeler (in Vertretung von Prokurist Müller), gehalten am 25. April 1928.

¹⁶⁶Der nach dem Monatsabschluss der Betriebe sich ergebende Saldo war zusammen mit der Monatsabrechnung dem Zentralbüro — gegliedert nach Fertige Waren (a. für Aufträge, b. auf Vorrat), Rohstoffe, Lager- und Magazinmaterialien, Halbfertige Waren (a. für Aufträge, b. auf Vorrat, c. für eigene Anlagen), Werksgeräte und Transportmittel, nicht verrechnete Löhne, noch nicht umgelegte Betriebskosten (wie Gas, Wasser, Strom, Dampf, Speisung usw.), Neuanlagen, zuwenig/zuviel verrechnete Unkosten — anzugeben. Die bisher allmonatlich von den Betrieben dem Zentralbüro eingereichten Bestandsnachweise entfielen. Vgl. HA Krupp WA 153 v 150: Rundschreiben vom 25. September 1924, Monatsbilanzen (auch WA 41/2-149 und WA 41/2-218).

¹⁶⁷Vgl. HA Krupp WA 4/3317.6: Aktenvermerk über die Besprechung vom 24. September 1926 betreffend Neueinteilung der Gussstahlfabrik für das Geschäftsjahr 1926/27, Müller (Hauptbuchhalterei) vom 28. September 1926.

¹⁶⁸HA Krupp WA 46/83: Richtlinien für Buchhaltung und Bilanz im Krupp-Konzern, Ausgabe Juli 1939 (auch WA 104 v 5631).

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

stenumlage (die auf die Fabrikaterechnung umzulegenden Vertriebs- und sonstigen Verwaltungskosten, die entweder effektiv oder mit bestimmten Prozentsätzen verrechnet wurden) ausweisen. Letztere fiel bei den Jahresabschlüssen weg. Ausdrücklich sollten die Monatsbilanzen keine ausserordentlichen Einnahmen zeigen. Diese sollten erst in die Rohbilanz einbezogen werden.¹⁶⁹

Im November 1939 forderte Dr. Thiess vom RRB, die Monatsbilanzen zu vereinheitlichen und den Vorstand nicht mit den Orginalzahlen zu belasten, sondern ihm eine Übersicht der wichtigsten Zahlen für alle Werke zu liefern.¹⁷⁰

Ein wichtiger Teil der Bilanzunterlagen für die Gussstahlfabrik waren die Fabrikaterechnungen. Sie sind für den gesamten Zeitraum der Untersuchung überliefert, allerdings mit Lücken für die Jahre 1934 bis 1937 und 1939 bis 1941 (s. Anhang A.3.10).¹⁷¹ In der Fabrikaterechnung wurden die Betriebsüberschüsse für die einzelnen Fabrikate der Gussstahlfabrik wie folgt berechnet:

	Umsatz lt. Verkaufsbuch
./.	Differenzen, Retouren, Preisdifferenzen, Gemeinschaftsabgaben etc.
	Selbstkosten
	Frachten
	Ersatzlieferungen
	Gratislieferungen
	Provisionen
	Versuche
	General-Unkosten bzw. Allgemeine Unkosten (Reise- und Reklamekosten, Bankspesen, Wechselstempel, Diskont usw.)
	zuwenig berechnete Betriebskosten
=	Betriebsüberschuss

Bis einschließlich 1924 blieb diese Rechnung unverändert. Ab 1925 verschwindet der Begriff Betriebsüberschuss und einige Ergebnisbegriffe kommen hinzu; es dauert allerdings bis zum Jahre 1928, bis wieder eine Phase der Einheitlichkeit der Begriffe in der Fabrikaterechnung beginnt (s. Anhang A.3.10).

Neben den Ergebnissen für die einzelnen Fabrikate gab es aber auf Aufstellungen, die die Ergebnisse der Werkstätten und Rechnungsgruppen darlegten (s. Anhang A.3.9) oder die Betriebsüberschüsse der Betriebe den Fabrikaten zuordneten (s. Anhang A.3.8). Bei ersterem wurden in Form einer Bilanz Eingangs-Inventar zum Geschäftsjahresanfang (Vorräte, Fabrikate, Werksgeräte, Trans-

¹⁶⁹HA Krupp WA 104 v 5631: Richtlinien für Buchhaltung und Bilanz im Krupp Konzern, Ausgabe Juli 1938.

¹⁷⁰HA Krupp WA 46/82: Dr. Thiess an Schröder vom 15. November 1939, Die monatliche Berichterstattung über einzelne Tochtergesellschaften und Beteiligungen an den Vorstand.

Es wurde dann wohl auch eine neue Aufstellung der Abschlüsse der Betriebe der Gussstahlfabrik eingeführt, in denen die Spalten Betriebe, Vorräte, Zahl der Arbeiter und Angestellten sowie Ergebnis aufgeführt waren. Die Monatsbilanzen wurden auf einem Vordruck mit Perforation erstellt, so dass man die Zahlen für den Monat und mehrere Monate zum Vergleich nebeneinanderkleben konnte. Hierzu liegen einige Beispiele in HA Krupp WA 46/82 vor. Wann diese Änderung eingeführt wurde, ist allerdings unklar, da diese Bilanzen/Aufstellungen aus den Jahren 1941–43 stammen.

¹⁷¹Es ist nicht nachzuvollziehen, ob die Fabrikaterechnung für die genannten Jahre nicht aufgestellt wurde oder ob die Unterlagen nicht mehr überliefert sind.

Für Lowa liegen für die Geschäftsjahre 1928 bis 1932 auch noch monatliche Fabrikaterechnungen vor. Vgl. HA Krupp WA 7 f 1937, 1641.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

portmittel), Eingang (Material, Fabrikate, Löhne, Gehälter), Abschreibungen und Überschuss dem Ausgangs-Inventar und Verlust gegenübergestellt. Beide Aufstellungen sind nicht für den gesamten Zeitraum überliefert, wobei anzunehmen ist, dass vor allem ersterer für alle hier untersuchten Jahre angefertigt wurde.

Schließlich gab es monatliche und jährliche Ertragsrechnungen für die Abteilungen. Für die Geschäftsjahre 1931 und 1932 liegen z.B. für Eisenbahnbetriebsmittel, Lova, Industrie- und Feldbahnen, Eisenbahn-Oberbaumaterial jeweils eigene monatliche Ertragsrechnungen und eine jährliche Zusammenfassung nach dem Schema von Tabelle 5.2.¹⁷² Hier ist leider bisher nicht nachvollziehbar, wann diese Aufstellungen eingeführt wurden.

Ferner befinden sich bei den Anlagen zu den Jahresabschlüssen 1927/28 auch folgende Aufstellungen:¹⁷³ Umsatzzahlen 1926/27 und 1927/28 der dem Kruppkonzern angeschlossenen Werke, das offene eigene Vermögen aufteilt nach Kapital und offenen Reserven und zwei Umschlags-Koeffizienten bei denen der Jahresumsatz im Verhältnis zum Kapital bzw. zum offenen eigenen Vermögen insgesamt in Beziehung gesetzt wurde.¹⁷⁴ Darüber hinaus gab es hier eine Aufstellung über Umsatz des Stahlwerks Essen nach Wert und Menge. Für die einzelnen Fabrikatengruppen wurden darin Umsatz an Fremde, Werksumsatz, Durchschnittserlös pro t und die Selbstkosten in Prozent des Umsatzes angegeben. Auch hier ist anzumerken, dass bisher nicht nachvollziehbar ist, wann diese Aufstellungen eingeführt wurden und ob sie regelmäßig erhoben wurden.

5.2.5. Betriebsberichte

Bereits im Zirkular vom 23. Mai 1874 war festgelegt worden, dass die Werkstätten dem Zentralbureau monatlich Kalkulationstabellen und Betriebsberichte einreichen sollten. Sie sollten Nachweise über Eingang und Verwendung sämtlicher Materialien, Löhne und der Werkstatt in Rechnung gestellte Lieferungen und Leistungen, Kalkulation der Produkte und deren Überweisung an andere Teile des Werkes bzw. das Zentralbureau enthalten.¹⁷⁵

Darüber hinaus wurden weitere Auswertungen in Erwägung gezogen. Alfred Krupp hatte dies wohl mit C. Meyer besprochen. Im Januar 1875 sendete A. Minßen der Firma den Entwurf einer Tabelle zu. Dieser sah vor, dass eine monatliche Aufstellung über Auszüge aus der Betriebsbuchführung für jeden Betriebszweig erstellt werden sollte. Darin sollte eine Aufstellung der Selbstkosten

¹⁷²HA Krupp WA 7 f 1641 und 1642.

¹⁷³HA Krupp WA 4/3318.2: Jahresabschlüsse 1927/28.

¹⁷⁴Für die Gussstahlfabrik sehen die Angaben folgendermaßen aus:

Jahres-Umsatz	1926/27	192.847.330
	1927/28	203.935.591
offenes eigenes Vermögen	Kapital	75.050.000
	offene Reserven	67.282.907
	zusammen	142.332.907
Umschlags-Koeffizient	vom Kapital errechnet	2,71
	vom offenen eigenen Vermögen errechnet	1,43

¹⁷⁵S. Anhang A.3.4.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

und für die Fabrikate wie Eisenbahnschienen, Federstahl, Bandagen u.a. eine graphische Darstellung über Verkaufspreis, Gesamtproduktion und Selbstkosten enthalten sein.¹⁷⁶ Alfred Krupp zeigte sich hocheifrig über diese Entwürfe und schlug vor, diese Extrakte aus der Betriebsbuchführung zu einer regelmäßigen Einrichtung zu machen. Er wünschte diese Aufstellungen für sich und seinen Sohn, die Prokura und andere „welche ein Interesse haben am Stand und Gang des Verkehr.“¹⁷⁷ An die Prokura schrieb Alfred Krupp:

„Die tabellarische Übersicht über Bergwerk-, Hütten- und Fabrikbetrieb sowie Consum-Anstalten geben nach erstem flüchtigen Überblick mir eine solche Befriedigung, daß ich nicht unterlassen will, dies sogleich hiermit auszusprechen. Jetzt habe ich wirklich die Beruhigung zu glauben, daß wir auf bestem Wege sind, Ordnung zu etablieren. Mögen nur Alle in dem Sinne beharren, dann wird die segensreiche Folge sich bald bemerkbar machen.“¹⁷⁸

Über den Inhalt, die weitere Entwicklung und ob die Berichte tatsächlich regelmäßig geliefert wurden, konnte bisher nichts ermittelt werden.

Durch ein Rundschreiben an die Betriebe vom 24. August 1891 wurde verfügt, dass jährlich aus den monatlich eingereichten Betriebsergebnissen ein Verwaltungsbericht zu erstellen sei:

„Um sich und mir Rechenschaft über die Resultate der Ihnen unterstellten Betriebe zu geben und daraus Veranlassung zu nehmen, zu Betriebsänderungen oder Verbesserungen anzuregen, halte ich es für zweckmäßig und notwendig, daß Sie alljährlich mir einen Verwaltungsbericht für das abgelaufene Geschäftsjahr auf 1. November einreichen. Derselbe soll eine Zusammenfassung der allmonatlich aufgestellten Betriebsergebnisse sein und insbesondere sich erstrecken auf die Höhe der Löhne im Vergleich mit dem Vorjahr, auf das prozentuale Verhältnis der Stücklöhne zu den Schichtlöhnen mit Begründung dieses Verhältnisses, die Zahl der Hilfsarbeiter, die Zahl der Fixirten, die Gesamtzahl der Arbeiter für den einzelnen Betrieb im Vergleich mit dem Vorjahr, die Beschaffung, die Verwendung und den Vorrath an Roh- und Hilfsmaterialien nach Preis und Qualität, die Höhe der allgemeinen Werkstattunkosten, der Kosten für Dampf, Gas, Wasser, Eisenbahn, der Amortisationsrate, die gesamten Selbstkosten der einzelnen Fabrikate, ferner die Höhe der Produktion und des Wrack im Vergleich mit dem Vorjahr und die auf diese sowie auf die Selbstkosten einwirkenden Verhältnisse. Ferner soll der Bericht enthalten die im Laufe des Jahres gemachten Neuanlagen und den Stand der Abrechnungsarbeiten und Anlagen

¹⁷⁶Vgl. HA Krupp WA 4/979: Schreiben A. Minßens an die Firma vom 14. Januar 1875, Abschrift, Original s. FAH Nachlass Uhlenhaut.

¹⁷⁷HA Krupp WA 4/979: Nachschrift Alfred Krupps auf das Schreiben A. Minßens an die Firma vom 14. Januar 1875, Abschrift, Original s. FAH Nachlass Uhlenhaut.

¹⁷⁸HA Krupp WA 4/979: Schreiben Alfred Krupps an die Prokura vom 16. Januar 1875, Abschrift, Original s. FAH Nachlass Uhlenhaut.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

für dieselben am Schlusse des Jahres. Auf 1. November 1891 sehe ich der erstmaligen Erstattung dieses Berichts entgegen.“¹⁷⁹

Auch von der Verwaltung bzw. dem Kalkulationsbüro sollten jährliche Berichte auf Basis der Betriebsberichte erstellt werden. Es gab drei Bearbeiter für diese Berichte: Tintel (1890/91 und 1891/92), Sorge (1893/94, 1894/95 und 1895-97), Hambruch (1898/99, 1899/1900 und 1900/01); sie waren Mitglieder des Kalkulationsbüros. Vor Dezember war kein einziger dieser Berichte fertiggestellt worden. Der erste Bericht wurde noch im Dezember fertig, der Bericht 1894/95 gar erst im Juni. Für 1895/96 wurde kein eigener Bericht erstellt, sondern die Jahre 1895/96 und 1896/97 wurden in einem Bericht zusammengefasst. Sie wurden mit den Betriebsberichten der Betriebe unter den Mitgliedern des Direktoriums in Zirkulation gesetzt.¹⁸⁰ Der Umfang dieser Verwaltungsberichte nahm von 1890/91 bis 1900/91 kontinuierlich zu, von 25 Seiten auf 189 Seiten. Die letzten drei Berichte sind in einem festen Einband und haben das Aussehen eines Buches, während die vorherigen Berichte in einer Heftform gebunden sind. Aus den anfänglich nur als Bemerkungen gedachten Seiten, waren somit zur Jahrhundertwende eigenständige, sehr umfangreiche Berichte geworden. Sie waren in Fließtext erstellt, ergänzt durch einige Aufstellungen und Tabellen. Die Gliederung der Berichte war sehr uneinheitlich. Erst die letzten beiden Berichte (und in gewisser Hinsicht auch der drittletzte Bericht) lassen eine Einheitlichkeit erkennen. Durch die uneinheitliche Gliederung ist ein Vergleichen der Ergebnisse

¹⁷⁹HA Krupp WA 41/2-168: Rundschreiben vom 24. August 1891, unterschrieben von Schmidt und Gussmann.

Ab 1893 wurde diese Anordnung auch auf das Kanonenressort, die Lithographische Anstalt und die Güterexpedition erweitert. Für das Kanonenressort sollte insbesondere Angaben zur Höhe der Löhne, zum prozentualen Verhältnis der Stücklöhne zu den Schichtlöhnen, zur Zahl der Fixirten, Arbeiter und Hilfsarbeiter, sowie die aufgewendeten Tag- und Nachtschichten, zu den Kosten für Dampf, Gas und elektrische Beleuchtung, Wasser und Eisenbahn, der Amortisationsrate, Produktion von Wrack infolge Bearbeitung, Neuanlagen, welche im Laufe des Geschäftsjahres gemacht worden sind, zur Deckung der Betriebsunkosten und zur Über- bzw. Unterbilanz gemacht werden. Vgl. HA Krupp WA 41/2-168: Mittheilung für das Kanonen-Ressort vom 6. Februar 1893, C.R. Nr. 5613.

Für die Lithographische Anstalt sollten Angaben zur Zahl der Fixirten, Arbeiter und Hilfsarbeiter, zu den Lohnverhältnissen, zur Beschaffung, Verwendung und Vorrat an Materialien, zur Höhe der ausfakturierten Beträge im Ganzen und getrennt nach den belasteten Betrieben, Umfang der für Private geleisteten Arbeiten, die im Laufe des Geschäftsjahres gemacht und maschinellen Neuanlagen, sowie Erläuterungen einer etwaigen erheblichen Über- oder Unterbilanz vorgelegt werden. Vgl. HA Krupp WA 41/2-168: Mittheilung für die Lithographische Anstalt vom 6. Februar 1893, C.R. Nr. 5614.

Für die Güterexpedition sollten Angaben zur Zahl der Fixirten, Arbeiter und Hilfsarbeiter, zum prozentualen Verhältnis der Stücklöhne zu den Schichtlöhnen, zur Höhe der Löhne, Menge des Aus- und Eingangs an Gütern im Ganzen und getrennt nach den versendenden und empfangenden Betrieben, zu den Tarifverhältnissen gemacht werden. Vgl. HA Krupp WA 41/2-168: Mittheilung für die Güter-Expedition vom 6. Februar 1893, C.R. Nr. 5615.

Zum 1. November 1909 sollte erstmals auch ein Verwaltungsbericht von den Betrieben Feuerwehr und Oberkontrolle erstellt werden. Vgl. HA Krupp WA 41/2-168: Fried. Krupp AG Direktorium an Herrn Rauch vom 11. März 1909.

¹⁸⁰Gußmann war der erste der diesen Verwaltungsbericht bekam. Er machte teilweise ein paar Ergänzungen oder Anmerkungen und ließ dann den Verwaltungsbericht in Zirkulation setzen. Vgl. HA Krupp WA 41/2-168.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

über mehrere Jahre äußerst mühsam. Auch die Namensgebung für diese Berichte war uneinheitlich. Unter Tintel ist kein eigener Titel zu erkennen, am ehesten könnte man sie ‚Bemerkungen zu den Verwaltungsberichten der Betriebe‘ nennen, unter Sorge hießen sie zuerst ‚Zusammenstellung der Verwaltungsberichte für das Jahr ...‘ und später ‚Jahresbericht pro ...‘, unter Hambruch ‚Bericht über die Betriebsergebnisse des Geschäftsjahres ...‘. Während die Berichte von 1890/91 bis 1895–1897 ausschließlich die Berichte der einzelnen Betriebszweige kommentierten, gab es für die drei Berichte unter Hambruch auch allgemeine Bemerkungen und Tabellen, die die Gussstahlfabrik als Ganzes kommentieren.

Die Berichte waren auch nicht vollständig. Es muss angenommen werden, dass zum Teil keine Betriebsberichte erstellt worden sind oder dass sie der Verwaltung nicht zugänglich gemacht wurden, aus welchen Gründen auch immer. So beklagt Hambruch am 10. März 1900, dass die Betriebsberichte von Pressbau und Martinwerk IV „nicht zugänglich waren“ und er sie deshalb nicht in seinen Bericht über die Betriebsergebnisse für das Geschäftsjahr 1898/99 einbauen konnte.¹⁸¹ Auch aus folgenden Schreiben wird deutlich, dass die Erstellung der Berichte alles andere als reibungslos von Statten ging. So schrieb Gußmann an Hambruch im November 1894 auf den entsprechenden Verwaltungsbericht hin:

„Ich ersuche Sie, alle erheblichen Verluste und Überschüsse (Verlust total: 3.361.765,46; Überschüsse total: 713.194,44) mit welchen die Betriebe der Gussstahlfabrik pro 1893/94 abgeschlossen haben, baldmöglichst zu erläutern und, soweit solche auf unrichtige Calculationen zurückzuführen sind, dafür zu sorgen, dass die Fehler pro 1894/95 corrigiert resp. vermieden werden.“¹⁸²

Hambruchs Antwort ließ lange auf sich warten. So mahnte Gußmann diese im Dezember und Januar erneut an.¹⁸³ Schließlich antwortete Hambruch:

„Nachkommend Ihrer Aufforderung vom 7. November vor. Js., die Betriebs-Überschüsse und Verluste der einzelnen Betriebe im Geschäftsjahre 1893/4 zu erläutern, bemerke ich vorab Folgendes: Dem Calculationsbureau gehen Betriebsberichte nur von folgenden Betrieben zu: Schmelzbau mit Martinwerk III, Martinwerk I, II und IV, Bessemerwerke, Schienen-Walzwerk, Blechwalzwerk, Puddlingswerke, Federstahl-Walzwerk, Federwerkstatt, Eisen- und Messinggiesserei, Bandagen-Walzwerk, Eisenbahnwerkstatt und Electricitätswerk.

Von diesen Betrieben berechnen Schmelzbau, sowie sämtliche Martinwerke, ferner Eisen- und Messinggiesserei, Bandagen-Walzwerk, Eisenbahn-Werkstatt und Electricitätswerk ihre Preise selbst, und ist das Calculationsbureau somit nicht in der Lage, eine Controlle der von diesen aufgestellten Preise vorzunehmen.

Meine Erläuterung kann daher eine eingehende nur für diejenigen Betriebe sein, für welche die Selbstkosten vom Calculationsbureau

¹⁸¹ HA Krupp WA 41/2-168: Hambruch an Fried. Krupp vom 10. März 1900.

¹⁸² HA Krupp WA 41/2-168: Gussmann an Hambruch vom 7. November 1894

¹⁸³ Vgl. HA Krupp WA 41/2-168: Gußmann an Hambruch vom 22. Dezember 1894, HA Krupp WA 41/2-168: Gußmann an Hambruch vom 10. Januar 1895.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

aus festgestellt werden, während der Bericht über einige Betriebe allgemein gehalten ist und die dann noch übrig bleibenden Betriebe überhaupt nicht erwähnt werden, da mir Unterlagen für die Beurteilung von deren Selbstkosten nicht zu Gebote stehen.

Da nach den bestehenden Bestimmungen in den Betriebs-Nachweisen, welche die Grundlage zur Berechnung der Preise für die Facturierung im Werk bilden, die Kosten für Dampf, Gas, Wasser, Eisenbahn, electricische Anlagen und Gehälter des voraufgegangene Geschäftsjahres eingesetzt werden, weil die Kosten für das laufende Jahr im Voraus mit Sicherheit nicht zu berechnen sind, so kann es leicht vorkommen, dass hierdurch Verluste, resp. Betriebs-Überschüsse entstehen.

Bei diesseitiger Aufstellung der Selbstkosten-Berechnung werden stets die neuesten Preise der Rohfabrikate, als des Roheisens, der Kohlen und des Cokes berücksichtigte, sowie auch ferner das Steigen oder Fallen der Production der betreffenden Betriebe, soweit sich dies voraussehen lässt, und die hierdurch bedingte Änderung in den Fabrikationskosten derselben. Dennoch wird es nicht zu vermeiden sein, dass diese letzteren Factoren nicht richtig beurtheilt werden und dadurch Veranlassung geben zu Betriebs-Überschüssen oder Verlusten. ¹⁸⁴

Inwieweit diese Berichte über die Jahrhundertwende hinaus weiter erstellt wurden und in welcher Form, ist bisher nicht nachvollziehbar. ¹⁸⁵ Bei Friedrich Alfred Krupp kamen sie 1898 jedenfalls gut an:

„Durch Herrn Jencke wurden mir beiliegende Jahresberichte pro 1895/96 und 96/97 zur Kenntnisnahme übergeben.

Ich habe diesselben mit grossem Interesse durchgelesen und ist es mein Wunsch, diese Berichte sowie die kommender Jahre in Kopie zu meinem Gebrauch zu besitzen.

Ohne mich in die Details einzulassen, will ich nur hervorheben, dass mich die Klarheit und Übersichtlichkeit der Arbeit sehr erfreute. Eine besondere Befriedigung gewährte mir auch der um 30% zurückgegangene Ausschuss (Wrack) in der Eisengiesserei.“ ¹⁸⁶

Die Betriebe wurden in einem Zirkular vom Juli 1900 angewiesen, monatlich ‚Betriebsübersichten der Produktion‘ eines Monats zu erstellen. Diese sollten

¹⁸⁴HA Krupp WA 41/2-168: Bericht von Hambruch an Finanzrat Gussmann vom 16. Januar 1895.

¹⁸⁵Aus der folgenden Bemerkung könnte man schließen, dass sie zumindest bis Kriegsende weitergeführt wurden: „Infolge der vielen Erkrankungen bei dem Büropersonal, ist die Fertigstellung der Verwaltungsberichte für das Geschäftsjahr 1917/18 zum 1.11.18 nicht möglich gewesen. An der Fertigstellung wird jedoch mit allem Nachdruck gearbeitet. Die Vorlage wird voraussichtlich in der zweiten Hälfte des Novembers möglich sein.“ HA Krupp WA 41/2-170: Smeets an Firma Fried. Krupp AG durch die Herren Rys und Dr. Rittershausen vom 4. November 1918. Allerdings ist keinesfalls eindeutig festzustellen, um welche Verwaltungsberichte es sich dabei handelt.

¹⁸⁶HA Krupp WA 41/2-168: F.A. Krupp an Fried. Krupp vom 24. Januar 1898.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Auskunft über den Bestand der Aufträge am Beginn des Monats, die im Laufe des Monats neu hinzugekommenen Aufträge, die im Laufe des Monats ausgeführten Bestellungen und die am Schluss des Monats noch vorhandenen Aufträge geben und ferner Anmerkungen zu besonderen Umständen der Produktion, Beschäftigungsgrad und Wünschen für neue Aufträge enthalten. Kriegsmaterial und Panzerplatten sollten jedoch nicht berücksichtigt werden.¹⁸⁷

Ferner wurde im Juli 1900 verfügt, dass neben den Verwaltungsberichten eine kurzgefasste Übersicht der Jahresproduktion mit Vorjahresvergleich (nach Möglichkeit der letzten zehn Jahre) von den Betrieben eingereicht werden sollte. Dies sollte im Laufe des Juli erfolgen, um einen schnelleren Überblick über die Gesamtproduktion zu erreichen.¹⁸⁸

Es existiert noch das ‚Beispiel des Verwaltungsberichtes eines Martinwerkes, Mai 1919‘,¹⁸⁹ wobei bisher leider nicht nachvollziehbar ist, ob dies eine bis dahin typische Form oder der Vorschlag für eine Verbesserung war. Jedenfalls sieht dieser Verwaltungsbericht wie folgt aus: Auf dem Deckblatt ist zu entnehmen, dass es sich um den Verwaltungsbericht für das Martinwerk . . . für das Geschäftsjahr 1917/18 handelt, dass dieses Martinwerk der Gruppe Resow und Smeets zugeordnet ist und dieser Verwaltungsbericht der Fried. Krupp AG durch die Herren Resow und Smeets überreicht wurde, das Datum der Fertigstellung (31. Oktober 1918) sowie die Unterschrift des Betriebsführers. Er war gegliedert nach:

- Betriebsabschluss mit Erläuterung zum Betriebsabschluss (der Betriebsabschluss war wie in Abbildung 5.3 dargestellt aufgebaut).
- Rohstoffverbrauch getrennt nach metallischem Einsatz und nichtmetallischen Zuschlägen,
- Erzeugung mit Erläuterung zu den Angaben über die Erzeugung und Ausweis der durchschnittlichen Selbstkosten pro Tonne,¹⁹⁰

¹⁸⁷ Vgl. HA Krupp WA 41/2-168: Circular Nr. 4 vom 17. Juli 1900, Monatliche Betriebsübersichten (unterschrieben von Ehrensberger und Schmidt). Einige Betriebsübersichten waren über die alten Provenienzkarteien zum Bestand Rötger zu finden. Mit den Signaturen HA Krupp WA 4/2518 bis 2543 sind Betriebsübersichten zu den folgenden Betrieben überliefert: Federwerkstatt, Federstahlwalzwerk, Puddlingswerk, Bessemerwerk, Schienenwalzwerk, Blechwalzwerk, Panzerwalzwerk, Schmelzbau N.V., Martinwerk III, Martinwerk I, Martinwerk V, Bandagenwalzwerk, Satzachsendreherei, Reparaturwerkstatt II, Reparaturwerkstatt III, I. mechanische Werkstatt, VIII mechanische Werkstatt, Kesselschmiede, Eisengiesserei, Eisenbahnwerkstätten und Kohlen & Koksvertrieb & Steinfabrik. Z.B. beinhalteten die Betriebsübersichten für das Bessemerwerk monatliche Aufstellung der Produktion an Bessemermaterial nach Typen und Abnehmern ab Juni 1904 bis August 1909 (Mengenangaben) und für 1904 bis 1907 eine Übersicht mit jährlichen Angaben, die jeweils 10 Jahre zurückreichen (Mengenangaben). Vgl. HA Krupp WA 4/2521: Fried. Krupp Aktiengesellschaft. Akta betreffend Betriebsübersichten Bessemerwerk 1893 bis 1909. Landrat Rötger.

¹⁸⁸ Vgl. HA Krupp WA 41/2-168: Circular Nr. 3 vom 17. Juli 1900, Verwaltungsberichte der Betriebe (unterschrieben von Ehrensberger und Schmidt).

¹⁸⁹ HA Krupp WA 41/3-955

¹⁹⁰ Bei der Berechnung der Selbstkosten wurden I. Einsatzkosten und II. Erzeugungskosten aufgeführt. Zu den Einsatzkosten gehörten der Metalleinsatz (Hämatit-Roheisen, Stahl- und Spiegeleisen, Schwedisches Roheisen, Formenschrott, Schrot und Späne, Zuschlagelisen und Legierungen) und Rohstoffkosten (Erz, Koks und Kohlen, Kalk usw.), abzüglich wiedergewonnene Abfälle.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

- Erzeugungskosten unter Angabe von (1) Löhnen,¹⁹¹ (2) Brennstoff,¹⁹² (3) feuerfeste Baustoffe einschließlich der Kosten der Ofenunterhaltungen,¹⁹³ (4) Bezüge vom Hauptlagerhaus,¹⁹⁴ (5) Instandsetzungen,¹⁹⁵ (6) Erneuerungen,¹⁹⁶ (7) Nebenbetriebe,¹⁹⁷ (8) verschiedene Unkosten,¹⁹⁸ (9) Abschreibungen und (10) Wrackkosten,¹⁹⁹
- Zusammenstellung der Erzeugungskosten pro Tonne in den letzten zehn Geschäftsjahren,
- Eingang und Bestand an Rohstoffen und
- Neubauten und Betriebserweiterungen.

¹⁹¹Die Angaben waren in 1. Schmelzbetrieb (a. Arbeiterlöhne, b. Maschinistenlöhne), 2. Giessbetrieb (a. Arbeiterlöhne, b. Maschinistenlöhne) und 3. Platz (a. Arbeiterlöhne, b. Maschinistenlöhne) gegliedert. Ferner wurden Angaben über Arbeiterverhältnisse einschließlich der Arbeiter der Gaserzeugungsanlagen, der Maurer und Handlanger und der Betriebs handwerker gemacht.

¹⁹²Darin: 1. Ofengas, 2. Koks für Heizzwecke, 3. Holz und Schanzen und 4. sonstige Brennstoffe für Heizzwecke (Teeröl usw.). Ferner Durchschnittspreise der Kohlen in den letzten Jahren und Selbstkosten der Gaserzeugungsanlagen.

¹⁹³Darin 1. Kosten der Neuzustellung (a. Maurer- u. Handlangerlöhne, b. Steine, Dolomit, Magnesit, Hersand, c. Schlosser- u.a. Arbeiten), 2. Unterhaltungskosten während des Betriebs (Dolomit usw.), 3. Unterhaltungskosten der Giespfannen (a. Löhne der Maurer, b. Feuerfeste Steine bzw. Werkstoffe, c. Schlosser- usw. Löhne), 4. Giessteine und -rohre, Stangenrohre, Trichter, 5. Werkstoffe für Verschmierzwecke und 6. Verschiedenes. Ausserdem war eine Erläuterung der Zahl der Arbeitstage, Zahl der Schmelzungen, Zahl der Schmelzungen je Tag, Durchschnittsgewicht des Einsatzes, Durchschnittsgewicht des Ausbringens, Ausbringen je Ofen und 24 Stunden, durchschnittlich erreichten Anzahl der Schmelzungen bis zur Vornahme einer grösseren Instandsetzung (Ofenreise) in den letzten Jahren und Haltbarkeit der Pfannen (a. Anzahl der Chargen je Auskleidung, b. Kosten für Auskleidung je t Stahl) beigefügt.

¹⁹⁴Für 1. Kräne, 2. sonstige maschinelle Anlagen und 3. Büros etc.

¹⁹⁵Gegliedert nach 1. Gebäude, 2. Giessgruben, Kranbahnen, Krangleisen, 3. Pfannenfeuer, Giessrahmen, Giessrinnen, 4. Giessgeräte, Geschirreisen, 5. elektrische Kräne (a. für den Schmelzbetrieb, b. für den Giessbetrieb, c. auf dem Platz), 6. Dampfkränen (a. für den Schmelzbetrieb, b. auf dem Platz), 7. Kraftanlagen, Aufzüge usw., 8. Lichtanlagen, 9. Gleisanlagen, Drehscheiben, 10. Gas-, Dampf-, Wasser-, Heizungs- und Druckluftanlagen, 11. Ketten, 12. Transportmittel, Schlackenmulden, Dolomit- und Schlackenkasten, 13. Wagen und Gewichte, 14. Verschiedene Instandsetzungen und 15. Kosten der eigenen Handwerker (a. Schmiedelöhne u.ä., b. Kohlen für Schmiedefeuer, c. sonst. Unkosten).

¹⁹⁶Darin 1. Formen, 2. Werkzeuge und Gezähe, 3. Ketten, 4. Beförderungsmittel, 5. Vorratsteile für Öfen, Kräne und Maschinen und 6. verschiedene Geräte.

¹⁹⁷Darin 1. Dampf und Briketts für Dampfkräne, 2. Gas, 3. Wasser, 4. Elektrischer Strom (a. für Kraft, b. für Licht), 5. Druckluft und 6. Eisenbahnbeförderungen.

¹⁹⁸Darin 1. Gehälter der Angestellten, 2. besondere Zuwendungen (a. für Angestellte, b. für Arbeiter), 3. Probe- und Versuchskosten, 4. zu Lasten des eigenen Betriebes gehende Bearbeitungskosten (a. Hobelkosten, b. Behaukosten, c. Schmiede- und Walzkosten, d. Glühkosten), 5. Lieferungen der Graphischen Anstalt, 6. Standgeld für Eisenbahnwagen (a. Staatsbahn, b. Kruppsche Bahnen) und 7. Verschiedenes und ferner Erläuterungen zu Gehältern und Wagenstandgeld.

¹⁹⁹Darin 1. Kohlenstoffstahle, 2. Siliciumstahle, 3. Manganstahle, 4. einfach zusammengesetzte Stahle und 5. mehrfach zusammengesetzte Stahle. Hinzu kamen noch Zusammenstellung der Wrackkosten für 1. Radreifen, 2. Achsen, 3. Lokomotiv- Kurbelachsen, 4. Radscheiben, 5. Beschlagteile und Teile für Eisenbahnwagen und 6. verschiedene Schmiedestücke (a. aus Güssen bis 45 cm, b. aus Güssen über 45 cm bis 94 cm, c. aus Güssen über 94 cm).

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Eine Tabelle folgt der nächsten. Erläuterungen sollten knapp gehalten werden. Allen Angaben sollten die Vorjahreszahlen zum Vergleich gegenübergestellt werden.

Die Verlegung des Geschäftsjahresendes auf den 30. September im Geschäftsjahr 1923/24 wurde gleichzeitig für eine Veränderung der Verwaltungsberichte genutzt. Es wurde vor allem darauf Wert gelegt, „daß die Erläuterungen zum Verwaltungsbericht möglichst kurz und klar gehalten sind und alle Nebensächlichkeiten, Wiederholungen und insbesondere die häufig sehr weit gehenden statistischen Angaben weggelassen werden.“²⁰⁰ Die Verwaltungsberichte sollten wohl anfangs zum 1. Februar eingereicht werden.²⁰¹ Im endgültigen Rundschreiben wurde dann aber der 2. Januar 1925 als Termin für die Einreichung des Verwaltungsberichts 1923/24 vorgeschrieben.²⁰² Hiermit wurde im Vergleich zu den alten Verwaltungsberichten die Frist um einen Monat nach Geschäftsjahresende verkürzt. In dem Rundschreiben wurde vorgeschrieben, dass eingangs eine allgemeine Jahresbilanz aufzustellen sei, die durch ‚kurze Erläuterungen der für den betreffenden Betrieb charakteristischen Zahlen und Verhältnisse zu den einzelnen in der Bilanz angegebenen Positionen‘ ergänzte werden sollte. Sofern möglich und sinnvoll, sollten die Zahlen mit den Vorjahren verglichen werden. Ferner wurde den Betrieben und Büros zugebilligt, auf etwaige besonderen Vorkommnisse oder Gesichtspunkte von allgemeiner Bedeutung aufmerksam zu machen.²⁰³

Diesem Muster entsprechen die noch im Archiv vorhandenen Verwaltungsberichte bis einschließlich 1929/30. Zumeist waren mehrere Verwaltungsberichte in einem Buch zusammengeheftet, z.B. umfasste der Band ‚Verwaltungsberichte

²⁰⁰HA Krupp WA 41/2-170: Rechnungs-Revisions-Büro an Vielhaber vom 20. November 1924.

²⁰¹HA Krupp WA 41/2-170: Entwurf eines Rundschreibens als Anlage zum Schreiben des Rechnungs-Revisions-Büro an Vielhaber vom 20. November 1924.

²⁰²HA Krupp WA 41/2-170: Rundschreiben H.V. Nr. 2291 vom 10. Dezember 1924 (auch WA 41/2-150 und WA 153 v 150).

²⁰³HA Krupp WA 41/2-170: Rundschreiben H.V. Nr. 2291 vom 10. Dezember 1924 (auch WA 41/2-150 und WA 153 v 150).

Es sollten Ausgaben und Einnahmen gegenübergestellt werden, wobei für jede Position Angaben zum Berichtsjahr und Vorjahr und der jeweilige prozentuale Anteil an den Gesamtausgaben bzw. Gesamteinnahmen zu machen war. Unter den Ausgaben mussten aufgeführt werden: (1) Vorräte und Erzeugnisse am Anfang des Jahres lt. Bestandsaufnahme I (gegliedert nach Rohstoffe, halbfertige Waren, Waren für fremde Besteller, Lieferungen und Leistungen für eigene Anlagen, Waren ohne Bestimmung, Arbeiten und Lieferungen für Versuchsbestellungen, leihweise an Fremde abgegebene Gegenstände, Lagervorräte), (2) Geräte, Werkzeuge, Einrichtungen usw. am Anfang des Geschäftsjahres lt. Bestandsaufnahme II (Gegenstände mit Schrottwerten und Einzelpreisen, Ersatzteile für die eigenen Betriebe und andere Teile des Werkes, Beförderungsmittel), (3) Löhne, (4) Gehälter, (5) Werkstoffbeschaffung, (6) Instandsetzungen und Erneuerungen, (7) Kosten für Dampf, Elektrischen Strom, Gas, Wasser, Druckluft, Sauer- und Wasserstoff, Eisenbahnbeförderung, (8) Allgemeine Betriebs- (Werkstatt-) Unkosten, (9) Wrackkosten, (10) Abschreibungen, (11) Verschiedenes, und (12) evtl. Überschuss. Unter den Einnahmen mussten die folgenden Posten genannt werden: (1) Erzeugnisse, (2) Rohstoffe, (3) Abfälle, (4) sonstige Lieferungen und Leistungen, (5) Vorräte und Erzeugnisse am Schluss des Jahres lt. Bestandsaufnahme I (wie unter Ausgaben (1)), (6) Geräte, Werkzeuge, Einrichtungen usw. am Anfang des Geschäftsjahres lt. Bestandsaufnahme II (wie unter Ausgaben (2)) und (7) evtl. Fehlbetrag. Vgl. HA Krupp WA 41/2-170: Anlage zum Rundschreiben H.V. Nr. 2291 vom 10. Dezember 1924.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Tabelle 5.2.: Krupp: Ertragsrechnung für Lowa, Industrie- und Feldbahnen, Eisenbahn-Oberbaumaterial sowie Eisenbahnbetriebsmittel 1932

	Lowa	Industrie- und Feldbahnen	Eisenbahn- oberbaumaterial	Eisenbahn- betriebsmittel
Umsatz	5.137.916	1.351.650	2.195.103	8.684.669
Selbstkosten und sonstige Belastungen abzüglich Gutschriften	-4.251.009	-1.439.400	-2.062.263	-7.752.672
Ertrag auf Fabrikatekonten	886.907	-87.750	132.840	931.997
Betrieb (zuviel oder zuwenig gedeckte Unkosten)	-646.499	-257.426	-328.869	-1.232.794
Inventurunterschiede	-9.253	-472	-37.504	-47.229
Abschreibung zweifelhafter Forderungen	-45			-45
Zuwenig verrechnete Abschreibungen	-1.891	-628		-2.519
Zurückgestellte Überschüsse aus mehr verrechneten Frachten, Selbstkosten und Konsignationsverkäufen	2.470	4	-985	1.489
Ergebnis aus Fabrikaterechnung (ohne Generalunkosten)	231.689	-346.272	-234.518	-349.101
Verwaltungskosten				
Generalunkosten	-48.961	-14.888	-10.662	-74.510
Anteilige Verwaltungsgehälter	-163.448	-47.361	-31.146	-241.955
Anteilige Vermögen-, Körperschaftsteuer und Industriebela- stung	-37.208	-6.544	-11.938	-55.690
Verpflegungskosten Essener Hof	-4.769	-480	-1.114	-6.362
Reisekosten	-3.504			-3.504
Gesamtbetrag der Verwaltungskosten	-257.890	-69.273	-54.859	-382.022
= % der Selbstkosten für Umsatz nach außen	6,19%	5,29%	3,23%	5,30%
Sonstiger Aufwand				
Regulierung des Rediskonts	21.457	10.533	11.231	43.221
Obiges Ergebnis aus Fabrikaterechnung	231.689	-346.272	-234.518	-349.101
Netto-Ergebnis	-4.744	-405.012	-278.146	-687.901

Quelle: HA Krupp WA 7 f 1642, Anlage 62.

Tabelle 5.3.: Gussstahlfabrik: Betriebsabschlusschema für den Verwaltungsbe-
richt eines Martinwerks, 1919

	Berichtsjahr				Vorjahr			
	Rechnungs- eingang	ausgang	Mehr	Weniger	Rechnungs- eingang	ausgang	Mehr	Weniger
1. Rohstoffe								
— Erze								
— Brennstoffe								
— Roheisen								
— Zuschläge u. Legierungen								
— Gusschrott gewöhnlich								
— Stahlschrott gewöhnlich								
— Stahlschrott Ni-haltig								
— Hochwertige Wo- und Cr-Stahlabfälle								
2. Halberzeugnisse								
3. Erzeugnisse f. Aufträge								
4. Lieferungen und Leistungen für FK Anlagen								
5. Vorrätige Erzeugnisse ohne Bestimmung								
6. Arbeiten und Lieferungen für Versuchsaufträge								
7. Leihweise an Fremde abgegebene Gegenstände								
8. Verschiedenen Werkstoffe								
9. Werkzeuge, Geräte und sonstige Gegen- stände der Bestandsaufnahme II								
10. Sonstige Unkosten								
Summe								

Quelle: HA Krupp WA 41/3-955: Beispiel des Verwaltungsberichtes eines Martinwerkes, Mai 1919.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

der Mechanischen Werkstätten 1928/29²⁰⁴ die 1., 2. und 8. Mechanische Werkstatt, die Kurbelwellen-Werkstatt, Maschinenbau 21 und die Werkzeugmacherei.²⁰⁴ Für diese Betriebe galt jeweils folgende Gliederung: (1) Betriebsabschluss, d.h. eine ausführliche Aufstellung der Ausgaben und Einnahmen über zwei Seiten in Bilanzform (s. Tabelle 5.4 für Maschinenbau 21), (2) Begründung des Überschusses bzw. Fehlbetrags, (3) Arbeiter- und Lohnverhältnisse, (4) Erzeugnisse/Leistungsnachweise, (5) erläuternder Bericht.²⁰⁵

Entsprechend der Andersartigkeit der Stahlbetriebe sahen auch deren Verwaltungsberichte etwas anders aus. Der Verwaltungsbericht der Stahlwerke 1929/30 beinhaltete die Berichte von Martinwerk 1, 3, 4, 5 und 7, Elektrostahlwerk mit Martinwerk 8, Schmelzbau.²⁰⁶ Darin umfasste der Bericht für das Martinwerk 7 neunzehn Seiten und enthielt (1) Aufstellung der Ausgaben und Einnahmen in Bilanzform (s. Tabelle 5.5), (2) Rohstoffverbrauch mit detaillierten Angaben zu den einzelnen Komponenten, (3) Ausbringung aus den Schmelzöfen, Stahltypen und Abnehmer, (4) Durchschnittliche Selbstkosten für 1 t Rohblöcke (Rohstahl), (5) Übersicht über Arbeiter und Lohnverhältnisse, (6) Leistungen und Unkosten der Gaserzeugungsanlage, (7) Übersicht über den Brennstoffverbrauch zum Schmelzen, Heizen u.f. Kraft und Licht, (8) Übersicht über die Anzahl der vorhandenen Schmelzöfen, die durchschnittlichen Ofenleistungen und über den Verbrauch an feuerfesten Erzeugnissen, (9) Übersicht über die Leistungen der einzelnen Ofengrößen und über die Schmelzdauer und (10) Übersicht über den Ausfall an Schmiede- und Walzerzeugnissen während der Weiterverarbeitung auf Grund von Materialfehlern.

Mit dem Geschäftsjahr 1930/31 traten bei diesen Berichten einige Veränderungen auf. Zunächst einmal wurden sie nun nicht mehr Verwaltungsberichte sondern Betriebsberichte genannt. Aber auch der Aufbau und Inhalt änderte sich und wurde vereinheitlicht. Die Betriebsberichte der Stahlwerke umfassten Hochofenwerk, Rennanlage, Martinwerk 1, 3, 6 und 7, Elektrostahlwerk und Schmelzbau.²⁰⁷ Darin machte der Bericht für das Martinwerk 7 zwischen zwölf und einundzwanzig Seiten aus. Fertiggestellt waren diese Berichte (sofern mit Datum versehen) zwischen dem 20. November und dem 16. Januar des folgenden Geschäftsjahres. Gegliedert waren die Berichte wie folgt: (1) Ausnutzung der Betriebseinrichtung, (2) Belegschaftsbewegungen, (3) Erzeugung und Umsatz, (4) Erzeugnisse und Lieferungen, (5) Bestände (einschließlich Werksgeräte), (6) Neuanlagen und deren Bewährung, (7) Fortschritte in der Fabrikation, (8) Selbstkosten, (9) Betriebsergebnisse. Im Gegensatz zu den Verwaltungsberichten bis 1929/30 waren diese Berichte wesentlich ausformulierter. Zu den einzelnen Punkten gab es jeweils kurze Erläuterungen in Texten und Tabellen mit Vergleichen zum Vorjahr. Die Statistiken wurden wesentlich zusammengefasst und übersichtlicher gestaltet. Vor allem fällt dies bei der Darstellung des

²⁰⁴HA Krupp WA 41/3-805 für 1928/29, WA 41/3-806 für 1929/30.

²⁰⁵Bei 8. mech. Werkstatt: Beschäftigung und Belegschaftsstärke.

²⁰⁶HA Krupp WA 41/3-940

²⁰⁷HA Krupp WA 41/3-942 bis 953 für die Jahre 1930/31 bis 1941/42, Hochofenwerk, Martinwerk 3 und Martinwerk 7 für alle Jahre, Rennanlage ab 1935/36, Martinwerk 1 ab 1933/34, Martinwerk 6 bis 1933/34, Elektrostahlwerk ab 1938/39 aufgeteilt nach Elektrostahlwerke Essen und Elektrostahlwerk Borbeck, Schmelzbau nur für 1930/31.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Tabelle 5.4.: Gussstahlfabrik: Ergebnisrechnung für Maschinenbau 21 aus den Verwaltungsberichten für 1928/29 und 1929/30

	1927/28	1928/29		1928/29	1929/30
Ausgaben			Einnahmen		
1) Vorräte und Erzeugnisse am Anfang des Jahres lt. Bestandsaufnahme I			1) Erzeugnisse	6.663.050	5.255.372
a) Fertige Waren			2) Erzeugnisse f.d. eigenen Betrieb	252.454	293.501
b) Rohstoffe	19.923	49.936	3) Rohstoffe	428.317	275.423
c) Lagerwaren	5.005	10.899	4) Abfälle		125.197
d) Halbzeug			5) Wrack		315
e) halbfertige Waren	1.703.452	1.480.431	6) Sonstige Lieferungen u. Leistungen		
2) Geräte, Werkzeuge, Einrichtungen usw. am Anfang des Jahres lt. Bestandsaufnahme II			7) Sonderkosten für Fabrikate	84.020	272.156
a) Gegenstände mit Schrottwerten	62.650	62.650	8) Inventarabschreibungen	79.646	111.387
b) Gegenstände mit Einzelpreisen			9) Vorräte u. Erzeugnisse am Schluß des Geschäftsjahres, Bestandsaufn. I		
c) Ersatzteile f.d. eigenen Betrieb			Rohstoffe, Schrott usw.	67.828	31.901
d) Ersatzteile für andere Teile des Werks			Unkostenwaren u. Werkstoffe	5.273	3.305
e) Beförderungsmittel	3.610	3.610	Halbfertige Waren für Aufträge	1.679.413	1.215.895
3) Löhne	608.449	554.624	Halbferige Waren auf Vorrat		23.752
4) Gehälter	76.624	88.456	10) Geräte u. Werkzeuge am Schluß des Geschäftsjahres, Bestandsaufn. II		
5) Werkstoffbeschaffung	4.757.183	5.930.307	Gegenstände mit Schrottwerten	62.650	62.650
Sonderkosten		84.020	Gegenstände mit Einzelpreisen		
6) Instandsetzungen u. Erneuerungen	217.012	227.003	Ersatzteile f.d. eigenen Betrieb		
Tilgungsquote	174.497	628.538	Ersatzteile f.d. and. Teile d. Werks		
7) Kosten für			Beförderungsmittel	3.610	3.610
a) Dampf	24.364	41.478	11) Fehlbetrag aus Fabrikation	55.380	30.591
b) elektrischen Strom	79.986	70.725	Fehlbetrag aus Schrottkonto		7.177
c) Gas	2.403	2.909	Summa	9.381.641	7.712.232
d) Wasser	1.873	1.516			
e) Druckluft, Sauer- u. Wasserstoff	1.606	2.815			
f) Eisenbahnbeförderung	41.066	41.760			
8) Allgemeine Betriebsunkosten	36.201	56.312			
9) Wrackkosten	12.042	16.258			
10) Abschreibungen	167.650	127.680			
11) Verschiedenes	180.303	112.204			
12) Überschuß aus Fabrikation	184.840	71.854			
Überschuß aus Schrottkonto	65.289	22.360			
Summa	8.426.028	9.688.345			

Quelle: HA Krupp WA 41/3-806: Verwaltungsberichte der Mechanischen Werkstätten, 1929/1930.

Die Erzeugnisse von Maschinenbau 21 umfassten Hochdruckgefäße, Kesseltrommeln und Kesselschüsseln, Wellen, Rotorkörper, Induktorwellen u.ä., verschiedene Schmiedestücke für allgemeinen Maschinenbau, Kokillen, Verschiedenes, Kriegsmaterial. 1930/31 kamen Luftflaschen, Wasserflaschen, Presszylinder, Dephlegmator, Reaktionsgefäße, Rotormittelstück, Pilgerdornstangen, Wellenstümpfe, Schraubenwellen, Ritzelwellen, Wellenenden, Wasserradwellen, Spindel, Pressessaulen hinzu. 1936/37 wurden zusätzlich Hochdrucköfen, Heißabschneider, Wascher, Obertrommel, Untertrommel, Dampfsammler, Heiß- und Sattdampfvorlagen, Zylinder, Kolbenstangen, Vorschubzylinder, Propellerwellen, Kammern für Dampfüberhitzer, Kontaktofen, V2A-Rohre, Masse-Einsatzrohre, Wärmeaustauscher, Haupt- und Gegenspindel, V2A-Blöcke, Kartuschenzylinder, Verdampferverteiler, Verdampfersammler aufgeführt.

5. Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp

Tabelle 5.5.: Gussstahlfabrik: Ergebnisrechnung für Martinwerk 7 aus den Verwaltungsberichten für 1929/30

Ausgaben/Belastungen	1927/28	1928/29	1929/30	Einnahmen/Entlastungen	1927/28	1928/29	1929/30
Erzeugnisse und Vorräte am anfang des Jahres laut Bestandsaufnahme I				Erzeugnisse	21.230.387	20.974.670	23.165.238
1 Fertige Waren				Rohstoffe			
a) für Aufträge von fremden Bestellern				Abfälle	779.322	405.663	382.685
b) auf Vorrat (einschließlich der in Konsignation gegebenen Fertigwaren und Ersatzteile)				Sonstige Lieferungen und Leistungen	794.107	3.235.312	3.037.188
2 Rohstoffe				Erzeugnisse und Vorräte am Schlusse des Jahres laut Bestandsaufnahme I			
a) Eisenerze und andere Erze				1 Fertige Waren			
b) Roheisen und andere rohe Metalle, Gußschrott, Stahl- und Schmiedeschrott, Abfälle, Späne				a) für Aufträge von fremden Bestellern			
c) Brennmaterialien (Kohlen, Koks)	26.069	19.019	27.526	b) auf Vorrat (einschließlich der in Konsignation gegebenen Fertigwaren und Ersatzteile)			
3 Lagerwaren				2 Rohstoffe			
a) Bestände aus verschiedenen Betriebslagern und feuerfeste Materialien	66.815	63.036	49.040	a) Eisenerze und andere Erze			
b) Waren, (Erzeugnisse) für die Läger der anderen Betriebe (einschließlich Kruppscher Außenwerke)				b) Roheisen und andere rohe Metalle, Gußschrott, Stahl- und Schmiedeschrott, Abfälle, Späne			
4 Halbzeug				c) Brennmaterialien (Kohlen, Koks)	19.019	27.526	11.399
a) Rohblöcke und Rohbrammen	662.502	637.767	1.041.885	3 Lagerwaren			
b) vorgewalzte und vorgeschmiedete Blöcke und Brammen (Knüppel, Platinen, Breiteisen und Breitstahl)				a) Bestände aus den verschiedenen Betriebslagern und feuerfeste Materialien	63.036	49.040	152.106
5 Halbfertige Waren				b) Waren (Erzeugnisse) für Läger der anderen Betriebe einschließlich Kruppscher Außenwerke			
a) für Aufträge von fremden Bestellern				4 Halbzeug			
b) auf Vorrat				a) Rohblöcke und Rohbrammen	637.767	1.041.885	737.012
6 Arbeiten und Lieferungen für Versuchsbestellungen				b) vorgewalzte und vorgeschmiedete Blöcke und Brammen (Knüppel, Platinen, Breiteisen und Breitstahl)			
7 Leihweise an Fremde abgegebene Gegenstände				5 Halbfertige Waren			
Geräte, Werkzeuge, Einrichtungen usw. am Anfang des Geschäftsjahres lt. Bestandsaufnahme 2				a) auf Aufträge von fremden Bestellern			
a) Gegenstände mit Schrottwerten	339.742	478.986	498.087	b) auf Vorrat			
b) Gegenstände mit Einzelpreisen	2.147	2.147	2.147	6 Arbeiten und Lieferungen für Versuchsbestellungen			
c) Ersatzteile für die eigenen Betriebe	9.120	9.120	10.819	7 Leihweise an Fremde abgegebene Gegenstände			
d) Ersatzteile für die anderen Betriebe				Geräte, Werkzeuge, Einrichtungen usw. am Schluß des Geschäftsjahres laut Bestandsaufnahme 2			
e) Beförderungsmittel	4.370	2.432	13.083	a) Gegenstände mit Schrottwerten	478.986	498.087	534.288
Löhne	587.749	638.160	696.137	b) Gegenstände mit Einzelpreisen	2.147	2.147	2.147
Gehälter	90.220	88.253	111.392	c) Ersatzteile für die eigenen Betriebe	9.120	10.819	10.819
Werkstoffbeschaffung				d) Ersatzteile für die anderen Teile des Werks			
a) für den Einsatz	14.244.850	14.183.866	14.408.302	e) Beförderungsmittel	2.432	13.083	7.144
b) Brennstoff	1.140.371	1.168.317	1.488.744	Fehlbetrag			366.032
Instandsetzung und Erneuerung einschließlich Ofenunterhaltung	1.984.809	2.003.403	2.328.890	Summe	24.016.323	26.258.232	28.406.058
Kosten für							
a) Dampf	4.678	4.553	20.848				
b) elektrischen Strom	79.657	56.615	25.487				
c) Gas							
d) Wasser	49.004	54.096	48.691				
e) Druckluft, Sauer- und Wasserstoff	13.101	15.435	19.433				
f) Eisenbahnbeförderung	223.094	235.755	186.489				
Allgemeine Betriebs-(Werkstatt)-Unkosten	1.014.577	1.340.150	1.275.189				
Wrackkosten	248.202	282.110	460.953				
Abschreibungen	177.662	164.915	322.877				
Verschiedenes	2.243.290	4.300.646	5.370.039				
Überschuß	804.294	510.051					
Summe	24.016.323	26.258.832	28.406.058				

Quelle: HA Krupp WA 41/3-940: Verwaltungsbericht für das Martinwerk 7, 1929/1930.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Betriebsergebnisses auf (s. Tabelle 5.6). Die Darstellung der Selbstkosten blieb unverändert. Über diese standardmäßigen Texte und Tabellen hinaus wurden teilweise Diagramme und Zeichnungen zur Erläuterung sowohl regelmäßiger wie auch besonderer Zusammenhänge beigelegt, deren Inhalt die Leistung und die Auslastung des Betriebes waren.

Im Falle des Maschinenbau 21 umfassten die Berichte zwischen 12 und 21 Seiten und beinhalteten — ähnlich wie bei Martinwerk 7 — (1) Ausnutzungsgrad und Belegschaftsbewegung, (2) Erzeugung, (3) Erzeugnisse und Lieferungen, (4) Bestände, (5) Neuanlagen und deren Bewahrung, (6) Fortschritte in der Herstellung, (7) Selbstkosten, (8) Betriebsergebnisse und enthielten einen statistischen Anhang über Produktivstunden, Belegschaftsbewegungen, Lebensalter der Gesamtbelegschaft, Erzeugung, Erzeugnisse und Lieferungen, Bestände, Neuanlagen und Selbstkosten. Der Aufbau der Betriebsergebnisrechnung ist Tabelle 5.7 zu entnehmen.

Daneben tauchten vereinzelt Fragmente oder sporadische Berichte und Aufstellungen auf, bei denen nicht mehr nachvollziehbar ist, ob sie regelmäßig erfolgten, nur sporadisch oder gar einmalig.²⁰⁸

²⁰⁸Beispiele sind: eine tabellarische Aufstellung des Umschlages, Überschusses und Verlust der einzelnen Abteilungen der Gussstahlfabrik für das Geschäftsjahr 1892/93 (Vgl. HA Krupp WA 41/2-168); Bericht über die Betriebs-Ergebnisse des Geschäftsjahres 1900/1901, zusammengestellt aus den Betriebsberichten und den vom Gemeinschafts-Bureau angefertigten Betriebs-Resultaten (Vgl. HA Krupp WA 41/2-170); Rentabilitätsnachweis für das Walzwerk III an Herrn Prof. Goerens durch Herrn Spenlé, Walzwerke I/III, den 28. Oktober 1933, von Victor Martin, auf Basis eines ausführlicheren Berichts über ‚Die Wirtschaftlichkeit der Kaliberwalzwerke der Gußstahlfabrik 1929‘. Vgl. HA Krupp WA 7 f 1145: Rentabilitätsnachweis für das Walzwerk III vom 28. Oktober 1933, Herrn Prof. Goerens durch Herrn Spenlé von Victor Martin, S. 4.

5.2. Betriebswirtschaftliches Rechnungs- und Informationssystem

Tabelle 5.7.: Gussstahlfabrik: Betriebsergebnisse Maschinenbau 21, 1930/31–1938/39

Maschinenbau 21	1930/31	1931/32	1932/33	1933/34	1934/35	1935/36	1936/37	1937/38	1938/39
Ausnutzungsgrad für große Werkstücke	50%	45%	54%	60%	73%	77%	75%	72,0%	85,0%
Ausnutzungsgrad für mittlere und kleine Werkstücke	40%	38%	46%	50%	87%	92%	90%	69,0%	99,5%
Ausnutzungsgrad für Kriegsmaterial	80%	70%	84%	90%					
Erzeugung (i. Prod. Lohn u. Zuschlag)	1.326.012	1.143.723	1.202.957	2.036.920	3.021.745	3.888.988	4.269.402	4.346.918	5.801.776
Umsatz (M)	4.834.903	4.123.745	4.856.822	7.486.622	11.921.135	15.630.262	15.032.101	18.390.957	23.658.907
Ausbringung in t		5.197	5.417	6.290	7.347	6.780	7.732	9.759	13.587
Lieferung von Friedensmaterial innerhalb des Werkes (M)			196.130	312.824	432.387	512.236	491.585	1.034.222	1.457.570
Lieferung von Kriegsmaterial innerhalb des Werkes (M)				245.156	1.487.187	1.684.551	148.843	473.465	1.794.700
Schrottversand an Schmelzbetriebe (M)			65.261	151.731	236.065	349.206	346.885	328.766	498.125
Lieferung von Friedensmaterial nach auswärts (M)			1.659.244	1.729.408	2.843.732	3.078.315	2.899.631	4.019.927	4.836.901
Lieferung von Kriegsmaterial nach auswärts (M)			1.733.220	2.975.453	4.136.084	6.469.172	7.307.881	8.516.426	9.767.960
Materialbestand zum 01.10.	1.008.588	634.101	455.061	1.054.835	839.610	1.267.849	2.598.917	3.325.240	2.879.642
Schrottbestand zum 01.10.	13.452								
Betriebsergebnisse									
Anfangsbestände	1.341.113	1.012.085	634.101	455.063	1.054.835	839.610	1.267.849	2.598.917	3.325.240
Belastungen	4.295.116	3.871.555	3.314.317	6.827.616	9.830.533	13.200.008	13.350.521	16.885.974	19.592.386
a) Rechnungseingang								15.537.724	17.547.067
b) Umbuchungen								1.348.250	2.045.319
c) Werterhöhungen									
Summe	5.636.229	4.883.640	3.948.418	7.282.679	10.885.368	14.039.618	14.618.370	19.484.891	22.917.626
Entlastungen	4.834.903	4.450.782	3.669.781	6.280.952	10.309.145	13.319.894	12.613.141	15.670.433	20.087.524
a) Rechnungsausgang								14.321.668	18.021.589
b) Umbuchungen								1.348.250	2.045.319
c) Wertminderungen								515	20.616
Endbestände	1.008.588	634.101	455.063	1.054.835	839.610	1.267.849	2.598.917	3.325.240	2.879.642
Summe	5.843.491	5.084.883	4.124.844	7.335.787	11.148.755	14.587.743	15.212.058	18.995.673	22.967.166
Buchmäßiger Abschluß	207.262	201.243	176.426	53.108	263.387	548.125	593.688	-489.218	49.540
Tilgungsbeträge	351.367	218.093	274.234	913.250	1.084.355	1.045.762	1.170.915	1.421.681	1.747.139
Rechnungsbeträge	329.767	217.893	305.301	767.250	934.101	1.192.355	1.359.690	1.250.498	1.644.265
Tilgungskonto für Instandsetzung und Erneuerung	21.600	200	-31.067	146.000	150.254	-146.593	-188.775	171.183	102.874
Netto Ergebnis	228.862	201.443	145.359	199.108	413.641	401.532	404.913	-318.035	152.414
Arbeiter	200	187	233	388	481	579	625		791
Produktivarbeiter	116	136	165						
Unproduktivarbeiter	84	51	68						
Angestellte				22	32	32	39		57
sonstige Angestellte	12	12	12						
leitende Beamte	2	2	2						
Summe am 30.9.	214	201	247	410	513	611	664	704	848
Selbstkosten									
Durchschnittliche Monatserzeugung (i. Prof.Lohn u. Zuschlag)	110.501	95.310							
Prod. Löhne und Zuschl. Löhne je Monat	28.247								
Leistung in Produktivlöhnen (M)	338.965	268.508	311.469	500.642	720.661	900.319	1.043.817	1.048.200	1.269.174
Brennstoff	0,10	8,50	8,80	6,56	3,82	4,18	3,54	4,30	4,30
Kraft	22,90	16,60	13,20	11,44	12,32	11,00	9,88	10,32	13,16
Instandsetzung	76,30	67,20	82,10	119,28	88,31	91,41	88,72	76,21	80,48
Erneuerung	21,00	13,90	15,90	33,95	41,32	41,03	41,54	43,09	49,08
Material für Betriebsunterhaltung	3,60	5,70	6,70	7,10	6,43	6,66	6,03	7,29	6,33
Transport	7,60	7,20	4,90	4,64	4,35	4,63	4,73	5,56	5,29
Löhne	27,60	27,20	25,70	26,04	23,99	24,95	24,33	30,36	34,34
Gehälter	20,50	25,70	21,90	16,55	15,65	14,90	14,63	17,70	18,24
Wrack	1,50	3,20	2,00	4,82	2,10	2,09	1,31		
Sonstige Verwaltungskosten	5,00	2,20	3,50	7,24	9,51	6,57	2,54	2,72	3,14
Summe	186,00	268.685,40	184,70	237,62	207,80	207,42	197,25	197,55	214,36
Abschreibungen	38,10	51,00	42,10	27,39	41,04	63,35	65,50	111,80	98,74
G.U.-Anteile								20,99	26,87
Steuern und Zinsen	16,10	13,20	8,70	9,82	8,61	11,09	10,57	12,29	17,75
Soziale Lasten	13,20	15,50	14,20	11,77	10,94	11,32	11,56	11,98	12,43
Sonstige fremde Verwaltungskosten	26,30	31,30	33,60	25,08	22,04	20,22	23,57	25,85	17,97
Gesamt-Erzeugungskosten	279,70	268.796,40	283,30	311,68	290,43	313,40	308,45	380,46	388,12

Quelle der Daten: WA 41/3-807, WA 41/3-808, WA 41/3-809, WA 41/3-810, WA 41/3-811, WA 41/3-812, WA 41/3-813, WA 41/3-814: Betriebsberichte für u.a. Maschinenbau 21.

5.3. Zusammenfassung

Die Informationen der Unternehmensleitung ruhten im wesentlichen auf drei Säulen, (1) den Jahres- und Monatsbilanzen, (2) den Bilanzunterlagen beiliegenden Rechnungen — wie Fabrikaterechnung oder Abschlüsse der Werkstätten — und (3) den Betriebsberichten. Über Planungsunterlagen ist bisher nicht viel bekannt. Ab 1930 sollte vierteljährlich (jeweils einen Monat vor dem Ende eines Vierteljahres für das nächste Vierteljahr) ein Kostenplan von den Betrieben und Büros unter Angabe des Vierteljahresdurchschnittsbetrags der Kostenträger und Kennzeichnung des Einsparpotentials erstellt werden, mit dem Ziel, die Selbstkosten zu mindern und damit die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen zu können.²⁰⁹

Die Grundlagen für diese Informationen wurden bereits weit vor dem Betrachtungszeitraum gelegt, vor allem durch die Bestimmungen von 1874. Über die Ergebnisse bei einzelnen Fabrikaten und Betriebe informierten die Anlagen zu den Bilanzen. Die Betriebsberichte gaben Aufschluss über die Leistungen, Kosten und Selbstkosten, Rohstoffverbrauch, Löhne, Instandsetzungen und Neuanschaffungen. Sie wurden in den 1920er und 1930er Jahren vereinheitlicht und erfuhren einige Veränderungen durch die Form der Darstellungen, mal mehr durch Texte, dann wieder mehr durch Tabellen und teilweise Diagramme. Der grundsätzliche Inhalt änderte sich allerdings kaum. Anfang der 1930er Jahre kamen noch monatliche Ertragsrechnungen als zusätzliche Auswertungen für die Abteilungsfabriken hinzu.

Wesentliche Veränderungen betrafen die Art der Abrechnung und Verrechnung. Sie musste vor allem in den 1920er Jahren beschleunigt werden, um das Bedürfnis nach zeitigerer Information durch Monatsbilanzen und Ertragsrechnungen sowie Betriebsberichte zu befriedigen. Dies war wegen der prekären wirtschaftlichen Situation bei einzelnen Fabrikaten und Betrieben — vor allem im Maschinenbau — sowie für die Gussstahlfabrik und Krupp als Ganzes nach dem Ersten Weltkrieg notwendig geworden. Vor dem Ersten Weltkrieg hatte man sich auf einer allgemeinen Wachstumswelle bewegt, in vertrauten Produkten und bei relativ gut vorhersehbaren Ergebnissen. Das Unternehmen war wesentlich übersichtlicher. Nach dem Ersten Weltkrieg änderten sich alle diese Bedingungen. Insgesamt waren die folgenden Jahre konjunkturell durchwachsen, es kamen viele neue Produkte mit völlig neuen Absatzmarktstrukturen hinzu, die Ergebnisse konnten kaum prognostiziert werden und das Unternehmen war sehr unübersichtlich. Dem radikalen Einschnitt, den Wiedfeldt 1919 gefordert hatte, wollten seine Kollegen und Gustav Krupp von Bohlen und Halbach nicht folgen. Den Veränderungen versuchte man dagegen mit der Reorganisation der Rechnungsstellen und Bildung von Abteilungsfabriken zu begegnen. Die schlechtere Prognostizierbarkeit der Ergebnisse und natürlich die angespannte Finanzlage führten zur Notwendigkeit der schnelleren Erstellung von Abschlüssen und Berichten. Bei der schwachen Liquidität waren zügige Informationen über Bestände und Vorräte wichtig, um unnötige Lagerhaltung zu minimieren. Dies konnte schließlich erst ab 1927 durch die Einführung des Hollerithverfahrens bei der Ab-

²⁰⁹Vgl. HA Krupp WA 41/2-155 Rundschreiben H.V. Nr. 9669 vom 8. Juli 1930.

rechnung und den damit verbunden organisatorischen Veränderungen erreicht werden. Allerdings wurde noch 1930 beklagt, dass die damit geschaffenen Möglichkeiten und Auswertungen nicht im ausreichenden Maße genutzt wurden.²¹⁰

²¹⁰Beispielsweise wurde in einem Rundschreiben kritisiert: „Trotz mehrjährigen Bestehens der Betriebsbuchhalterei mussten wir in den letzten Monaten vielfach die Feststellung machen, daß die Zusammenarbeit mit der Betriebsbuchhalterei auf Seiten der Betriebe und Büros zu wünschen übrig lässt.“

Infolge ungenügender Kenntnis der durch diese Einrichtung geschaffenen Möglichkeiten werden an vielen Dienststellen noch Doppelarbeit gemacht, die wir nicht mehr länger dulden können und die deshalb unbedingt vermieden werden müssen.

Das vielseitige Zahlenmaterial, das die Betriebsleitung von der Betriebsbuchhalterei zugestellt bekommen, findet bei weitem nicht die Beachtung und Auswertung, die gerade in der jetzigen schlechten Zeit im Interesse der Betriebe und der Firma liegt.

Wir müssen nochmals alle infrage kommenden Stellen dringend um eifrige Mitarbeit bitten. Fälle passiven Verhaltens, wie wir sie haben feststellen müssen, dürfen keinesfalls mehr vorkommen. Wir behalten uns vor, diejenigen Herren, sie sich in diese Umorganisation nicht hineinfinden wollen, zur Rechenschaft zu ziehen.“ HA Krupp WA 41/2-156: Rundschreiben H.V. Nr. 56 vom 1. Oktober 1930, Zusammenarbeit mit der Betriebsbuchhalterei.

5. *Gussstahlfabrik der Firma Fried. Krupp*

6. Fazit

Aufgabe des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens ist es, die innerbetrieblichen Zusammenhänge zahlenmäßig darzustellen und durch Auswertung dieser Information ein Hilfsmittel für die Betriebs- und Unternehmensführung zu sein. Gemeinhin wird das Rechnungswesen in die vier Bestandteile Buchhaltung, Kostenrechnung, Planung und Statistik eingeteilt. Bei der Ausgestaltung des Rechnungswesens ist zwischen dem Nutzen für die Senkung der Koordinations- und Motivationskosten innerhalb eines Unternehmens auf der einen Seite und den dadurch entstehenden Kosten andererseits abzuwägen.

Grundlage für alle weiteren Auswertungen waren die Aufzeichnungen der Geschäftsvorfälle in den Geschäftsbüchern. Bei den drei untersuchten Unternehmen waren darin zunächst keine grundsätzlichen Veränderungen festzustellen. Die Praxis der Führung der Geschäftsbücher basierte letztlich auf lange etablierten Konventionen. In der ursprünglichen italienischen Buchhaltung, wie sie Pacioli 1494 propagierte, wurden alle Geschäftsvorgänge in einem ungeteilten Grundbuch, dem Memorial, gesammelt, danach in reiner Schrift in ein Journal und darauf in die Konten des Hauptbuches übertragen. Die verbesserte italienische Buchhaltung zerteilte das Grundbuch in ein Kassenbuch und ein Memorial auf. In der so- genannten deutschen Buchhaltung gab es Kassenbuch, Einkaufsbuch, Verkaufsbuch und Memorial, also vier Grundbücher nebeneinander, während die so- genannte französische Buchhaltung die Grundbücher noch weiter aufteilte, z.B. in Kassenbuch, Postscheckbuch, Bankbuch, Eingangsfakturenbuch, Ausgangsfakturenbuch, Memorial. Ausserdem wurden hier den Grundbüchern ein Kontokorrentbuch vorgeschaltet und ein Sammeljournal zwischen Grundbüchern und Hauptbuch eingefügt. Weitere Entwicklungen führten zur sogenannten amerikanischen Buchhaltung, bei der in einem einzigen Tagebuch durch Bildung von Spalten als Konten chronologische und kontenmäßige Verrechnung miteinander kombiniert wurden, so dass leichter eine Probabilanz erstellt werden konnte. Diese Formen der Buchführung hatten sich über Jahrzehnte als Konventionen eingebürgert und durch die Ausbildung in den Kontorwissenschaften an den Handelsakademien des 19. Jahrhunderts verfestigt. Sie waren im Untersuchungszeitraum auch kein Schwerpunkt der wissenschaftlichen Diskussion innerhalb der Betriebswirtschaftslehre.

Auffälligste Veränderung bei der Buchführung im Untersuchungszeitraum dieser Arbeit waren somit technische Entwicklungen in den 1920er Jahren. Es wurden Kartenverfahren und Durchschreibebuchführung sowie Buchungsmaschinen eingeführt, die die Buchungen beschleunigten und Übertragungsfehler reduzierten. Leider ist kaum ein Hinweis über die Art der technischen Ausrüstung der jeweiligen Abteilungen überliefert.

Da es kaum gesetzliche Vorschriften zur Aufstellung von Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen gab und diese auch nur Kapitalgesellschaften tangierten, war der Aufbau der Abschlüsse sehr unterschiedlich. Sehr gewöhnungsbedürftig

6. Fazit

für heutige Begriffe ist u.a. das Fehlen von Umsatzangaben in der Gewinn- und Verlustrechnung. Es wurde lediglich der Saldo des Konto ‚Waren‘ bei Farina, des ‚Fabrikations-Konto‘ bzw. ‚Warenbruttogewinn‘ bei Scheidt und der Fabrikate bei der Gusstahlfabrik ausgewiesen, der sowohl die Umsätze wie auch die Herstellungskosten enthielt. Bei der Gusstahlfabrik wurde in den 1930er Jahren schließlich auch Umsatz in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Ferner ist ohne eine detaillierte Analyse der Entstehung der einzelnen Positionen der Bilanz in einigen Fällen nicht möglich, zu verstehen, um welche Angaben es sich dabei handelt. Dies trifft vor allem die Positionen Rückstellungen, Rücklagen und Reserven, die bis 1931 auch vom Gesetzgeber noch nicht klar definiert waren.

Wichtig für den Umfang und die Qualität der Informationen der Unternehmensleitung war vor allem die weitere Ausgestaltung der Betriebsbuchführung und deren Informationsderivate, d.h. Berichte, Statistiken etc. Hier wurden auch wesentliche Veränderungen innerhalb des Untersuchungszeitraums vorgenommen.

Bei Farina war die Betriebsbuchhaltung wenig ausgestaltet und die Veränderungen gering. Das Hauptaugenmerk lag auf der Erweiterung des Absatzes. Die Geschäftsbücher und deren Abschlüsse wurden durch Verkaufsstatistiken für die einzelnen Produkte mit Aufstellungen über verkaufte Mengen nach Orten und Regionen und nach Grossisten und Detaillisten ergänzt. Seit 1930 wurden durch die Einführung eines Karteikartensystems diese Informationen systematisiert, so dass ein feinerer Überblick über Kundenumsätze, -zahlungsgewohnheiten, regionale Verteilung, Reklame-, Vertreter- und Verkaufskosten sowie Verkaufspotentiale möglich wurde. Jedoch wurde dieses System nur sukzessive vervollständigt, so dass man noch Mitte der 1930er Jahre weit von einer vollständigen Erfassung und Auswertung dieser Informationen entfernt war. Für Farina sind weder Kostenrechnung noch Planungsunterlagen überliefert.

Bei Scheidt war die Betriebsbuchhaltung wesentlich stärker ausgeprägt und komplex. Nach der Jahrhundertwende wurden sukzessive statistische Auswertungen ausgebaut. Sie umfassten neben Umsatzaufstellungen, auch Kosten nach Abteilungen und Unterabteilungen, Löhne und Materialien. Die systematischen Grundlagen für die statistischen Aufstellungen wurden durch die Kontenpläne von 1910 und 1913 gelegt. Ihre Durchsetzung wurde zunächst durch den Beginn des Ersten Weltkriegs behindert. Nach dem Kriegsende wurden diese aber wieder aufgenommen und zusammen mit der Reorganisation des Firmenkonglomerats durchgesetzt. Seit 1921 kamen als zusätzliche Mittel Monatsberichte der einzelnen Abteilungen — Kaufmännische Verwaltung, Kammgarnspinnerei, Tuchfabrik und Kraftwerke — hinzu. Durch sie wurden Monats- und Jahresabschlüsse und Statistiken kommentiert und ergänzt. 1930 wurden Wochenberichte für den Vorsitzenden des Aufsichtsrates eingeführt. Sie waren wesentliches Kommunikationsmittel zwischen Johann Wilhelm Scheidt dem Vorstand. Nachdem schon seit der Jahrhundertwende die Aufstellung der Kosten in Form von Statistiken sukzessive erweitert worden war, gab es seit 1931 auch Statistiken mit der Darstellung der Selbstkosten bzw. Nachkalkulation, zusammen mit monatlichen Ertragsrechnungen und Darstellungen der Vorräte. Ferner wurden spätestens seit der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft 1928 Erneuerungs- und

Instandhaltungs-, Finanz- und Beschäftigungspläne erstellt.

Bei der Gussstahlfabrik waren Direktorium und Aufsichtsrat wesentlich weiter vom Betriebsgeschehen entfernt als bei Farina und Scheidt. Den Überblick über die Gussstahlfabrik zu behalten war noch erheblich schwieriger, vor allem nachdem seit Ende des Ersten Weltkriegs immer neue Produkte hinzukamen. Neben den Monats- und Jahresabschlüssen der Betriebe und Abteilungen, einschließlich ihrer Anlagen wie Fabrikaterechnung und Abschlüsse der Werkstätten, waren die Betriebsberichte das wichtigste Informationsinstrument der Unternehmensleitung. Hier wurde ausführlich über Leistungen, Kosten und Ergebnisse der Betriebe Auskunft gegeben.

Die Art und Ausgestaltung von Berichten in statistischer und textlicher Form hatte in der betriebswirtschaftlichen Forschung weit weniger Bedeutung als innerhalb der Unternehmen. Schon Statistiken wurden an den Hochschulen relativ wenig behandelt. Der Frage, wie ein ganzheitliches Berichtssystem aufzubauen sei, so dass es zeitnahe und übersichtliche Information an die Unternehmensleitung gewährleistet, wurde in der betriebswirtschaftlichen Forschung des Betrachtungszeitraums nicht nachgegangen.

An den Hochschulen hatte dagegen die Definition, Gliederung und Verteilung der Kosten — nach Einzel- und Gemeinkosten sowie Kostenarten, -stellen und -trägern — einen wesentlich höheren Stellenwert und machte einen großen Teil der Veröffentlichungen aus. Für Farina spielten diese Diskussionen keine Rolle. Auch auf Scheidt scheinen sie keinen Einfluss gehabt zu haben. Hier wurde die Verteilung der Gesamtunkosten eher grob vorgenommen. Zunächst betraf das die Verteilung der gemeinsamen Unkosten für Tuchfabrik und Zanellafabrik, bei denen je nach Konto Umschlag, Kraftverbrauch oder gezahlte Löhne gemäß dem Kontenplan von 1910 als Verteilungsschlüssel gebraucht wurden. Später, d.h. nach der Zusammenführung der Verwaltung von Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik, wurden die Gesamtunkosten (Betriebsunkostenkonto, Generalunkostenkonto und Gehaltkonto) in den 1920er Jahren zumeist im Verhältnis $2/3$ Kammgarnspinnerei und $1/3$ Tuchfabrik verteilt. Seit 1924 sollten die Unkosten der Hauptverwaltung nicht mehr verteilt werden, sondern die Hauptverwaltung sollte sich durch entsprechende Zins-, Provisions- und Gebührenrechnungen bezahlt machen.

Lediglich bei der Gussstahlfabrik spielten Fragen der Bewertung und Verrechnung nach dem Ersten Weltkrieg eine wichtige Rolle. Seit 1874 war „die faktische Selbstkosten-Berechnung in allen Betriebszweigen der Gußstahlfabrik und auf allen der Firma gehörigen auswärtigen Werken angeordnet“. Mit der Einrichtung der Abteilungsfabriken wurde festgelegt, dass Lieferungen innerhalb der Abteilungsfabriken zu Selbstkostenpreisen, ohne Generalunkosten- und Gewinnzuschlag zu erfolgen hatten. Ab 1923 galt, dass Marktpreise Fremden, den Aussenverwaltungen und selbständigen Zweigniederlassungen berechnet werden sollten, wobei die ausführenden eigenen Betriebe nur die Selbstkosten erstattet bekamen. Innerhalb der Gussstahlfabrik sollten Selbstkosten berechnet werden. Allerdings war diese Verrechnung sehr kompliziert, so dass 1924 den bestellenden Betrieben, Büros und Fabrikationsabteilungen daher zugestanden wurde, bindende Preisvereinbarungen zu verlangen. Ausserdem hatten die Betriebe nunmehr nur die Betriebsunkosten zu tragen; die Kosten der Hauptverwaltung und

6. Fazit

der Wohlfahrtseinrichtungen übernahm die Finanzverwaltung. Seit 1925 war man auch bemüht, die Generalunkosten den Fabrikaten zuzurechnen und damit aussagekräftigere Ergebnisse für die Fabrikate zu berechnen. Die Zuteilung der Generalunkosten erfolgte nach den Selbstkosten für Umsatz an Fremde, die Sätze variierten somit stark. Mit der Einführung des Hollerithverfahrens 1927 wurden eigene Betriebskontenpläne erstellt, damit eine Aufteilung der Betriebsunkosten nach Kostenstellen und Kostenarten erfolgen konnte. Kostenträger bekamen eine sechsstellige Nummer, die sich aus der jeweiligen Betriebskennziffer, der Kostenstelle und der Kostenart zusammensetzte. In allen Bestellungen und Unterlagen waren Art und Nummer der Kostenträger genau anzugeben. Für die Verrechnung der allgemeinen oder umzulegenden Kosten sollten von den Betriebsleitungen Verteilungsschlüssels ausgearbeitet werden. Ferner wurden die bisherigen Unkostenzusammenstellungen durch Unkostenarten ersetzt. 1938 wurde bestimmt, sämtliche Generalunkosten auf die Betriebe zu verteilen. Gewisse Betriebskosten sollten z.B. nach dem Verhältnis der Vermögensteuerwerte (d.h. gemäß der genutzten Gebäude, Gebäudeteile und unbebauten Flächen) den Betrieben belastet werden.

Auf die untersuchten Unternehmen scheinen die weiteren wissenschaftlichen Diskussionen — auch jene betreffend Einheitsbuchführung und Bilanzierung — kaum Einfluss gehabt zu haben. So bestätigt sich gewissermaßen die Aussage von ZYBON (1969):

„Das Verhältnis der Unternehmensleitungen zum betriebswirtschaftlichen Schrifttum im allgemeinen und zum Schrifttum über das Rechnungswesen im besonderen ist wahrscheinlich noch schlechter als zum Rechnungswesen selbst.“¹

Gesetzliche Bestimmungen betrafen letztendlich erst Ende der 1930er Jahre den Aufbau des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens. Allerdings ist weder bei Farina noch bei Scheidt dadurch ein Einfluss auf die Gliederung der Konten oder die interne Berichterstattung zu erkennen, selbst bei der Gussstahlfabrik wich der Kontenrahmen, der 1938 eingeführt wurde und der modernen Terminologie angelehnt war, von den gesetzlichen Bestimmungen und den Vorschlägen der zuständigen Wirtschaftsgruppe deutlich ab.²

Die treibenden Faktoren für die Entwicklung des Rechnungswesen sind also innerhalb der Unternehmen zu suchen. Die Entwicklungen des Rechnungswesens beruhten auf den jeweiligen wirtschaftlichen Zwangslagen der untersuchten Unternehmungen. Der Erste Weltkrieg und seine Folgen waren in mancherlei Hinsicht ein Katalysator für diese Veränderungen. Allerdings traf dies in dieser Untersuchung bei Farina und der Gussstahlfabrik mehr zu als bei Scheidt. Bei Scheidt waren wesentliche Veränderungen schon vor dem Ersten Weltkrieg begonnen worden, da man bereits in den 1890er Jahren mit starken Schwankungen der Gewinne zu kämpfen hatte, was für Farina und die Gussstahlfabrik erst nach dem Ersten Weltkrieg zutraf. Die Gussstahlfabrik hatte allerdings schon in den

¹ZYBON (1969, S. 27).

²Vgl. HA Krupp WA 46/83: Bemerkungen zum Kontenplan der Fried. Krupp AG, verfasst von Hardach, 23. September 1942.

1870er Jahren auf eine ernste Krise reagieren müssen und entsprechende Berichtssysteme eingeführt.³ Somit lag der Schwerpunkt der Veränderungen hier auf einer Beschleunigung der Abrechnungen und Auswertungen, was vor allem durch das moderne Lochkartenverfahren erreicht werden konnte.

Die aufgezeigten Ergebnisse dieser Arbeit mögen nicht repräsentativ sein.⁴ Die untersuchten Unternehmen hatten ja alle Familien als Alleineigentümer. Der Einfluss von Hochschulen und Ausschüssen war möglicherweise z.B. bei den Vereinigten Stahlwerken wesentlich größer, als bei Krupp. Auch war hier nicht zu klären, ob die Entwicklungen branchentypisch waren. Weitere Untersuchungen und Vergleiche — z.B. bei Farina mit Mühlens, bei Scheidt mit Wülfing, Stöhr, Augsburgs Kammgarnspinnerei etc. sowie bei Krupp mit Gutehoffnungshütte, den Vereinigten Stahlwerken und Thyssen — könnten darüber Aufschluss geben. Es gibt also noch viel zu tun, um besser die Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens 1890–1940 zu verstehen. Diese Studie sollte daher als Startpunkt für weitere Untersuchungen gesehen und benutzt werden.

³Diese Erkenntnis entspricht der Aussage Plumpe, dass generell als erster Antrieb für eine Verbesserung der Kostenerfassung und Kalkulation die Gründerkrise in den 1870er Jahren angesehen werden kann und sich nachhaltige Verbesserungen in diesem Bereich dann im Boom ab der Mitte der 1890er Jahre auszahlten. Vgl. [PLUMPE \(1996, S. 53\)](#).

⁴So kann man auch noch für die 1930er Jahre Klagen über mangelnde Beachtung und Ausgestaltung des Rechnungswesens finden. Vgl. [BEISEL \(1936, S. 3\)](#), [HOWE \(1936, S. 274\)](#), [CIRKEL \(1939, S. 17\)](#).

6. *Fazit*

A. Unternehmensanhang

A.1. Farina

A.1.1. Farina: ‚Business Plan‘ für die Gründung der Wiener Gesellschaft 1922 (Auszug)

„Zur Erzeugung von 3.800 Dutzend Kölnisch Wassers oder 43.200 Flaschen zu 110 gramm Inhalt benötigt man:

den Ansatz, der b.a.w. in Köln hergestellt wird, und dessen Zusammensetzung Geheimnis der Kölner Firma bleibt, ca. 5.000 Liter 1a Alcohol 90%, Flaschen, Etiketten, Korken, Kistchen p.p.

Unter Zugrundelegung der heutigen Preise hierfür einschliesslich der Arbeitslöhne werden sich die Kosten dieser 43.200 Flaschen auf kr 67.000.000,- belaufen oder per Flasche auf kr 1.550,-

Fügt man zu diesem Betrage für sonstige Spesen und für Verdienst kr 500,- so ergibt sich ein Engrosverkaufspreis von kr 2.050,- und ein Detailverkaufspreis von kr 2.900,-.

Der letzte Verkaufspreis in Oesterreich war im Dezember 1921: Engros per Flasche kr 2.572,-, Detail per Flasche kr 3.700,-, wobei der oesterreiche Eingangssolle kr 1.405,- per Flasche betrug. Infolge der enormen Steigerung aller Unkosten und Rohstoffe, sowie der Valutaverschlechterung gehen die Preise für Kölnisch Wasser in Deutschland wesentlich in die Höhe. Unter Zugrundelegung dieser neuen Preise werden sich bei directer Lieferung von Köln aus die Preise in Oesterreich wie folgt stellen:

Engros per Flasche kr 5.150,-, Detail per Flasche kr. 7.200,-, vorbehaltlich eventueller weiterer Erhöhung der Eingangszölle.

Es ergibt sich also ein Unterschied bei der Fabrikation in Wien von: Engros per Flasche $kr\ 5.150 - 2.050 = kr\ 3.100,-$, Detail per Flasche $kr\ 7.200 - 2.900 = kr\ 4.300,-$.

Vor dem Kriege verkaufte die Kölner Firma in den der oesterreichen Gesellschaft zuzuweisenden Gebieten ungefähr 85.000 Flaschen und dies zu einer Zeit, wo sie dem Export in diese Länder kein besonderes Augenmerk zuwandte. Sobald seitens der oesterreichischen Gesellschaft die nötige Reclame und Organisation geschaffen wird, und der Verkehr sowohl in den Staaten der alten Donaumonarchie als auch am Balkan etc. wieder in normale Bahnen gelenkt wird, ist anzunehmen, dass der Absatz in diesen Gebieten leicht auf 160.000 Flaschen gebracht werden kann. Eine Berechtigung zu dieser Annahme ist schon daraus herzuleiten, dass eine Prager Firma sich an die Kölner Firma gewandt hat zu Erlangung des Monopols für die Tchecho-Slovakei bei der einer Verpflichtung zu Abnahme von 120.000 Flaschen per Jahr. Bei Annahme eines Gewinnes von nur kr

A. Unternehmensanhang

400,- per Flasche würde das bei 160.000 Flaschen einen Gewinn von kr 64.000.000,- = 80% des Kapitals ausmachen.

Das Kapital würde wie folgt errechnet: Zur Erzeugung von 3.600 Dutzend oder 43.200 Flaschen Kölnischen Wasser benötigt man, wie vorstehend dargetan kr 67.000.000,-. Der Mischprozess dauert 3 Monate. Erst dann ist die Ware versand- und verkaufsfähig. Der Verkauf ist 14 Tage bis 6 Wochen Ziel. Wenn man 2 Monate annimmt, würde dies zwei Drittel = kr 44.000.000,- entsprechen. Man gelangt demnach zu einem Gesamtbetrage für Erzeugung und Umlauf von kr 111.000.000,-. Hierzu werden in der ersten Zeit namentlich die Spesen für Gründung, Installation, Organisation und Reclame treten. Nimmt man diese mit kr 15.000.000,- an, gelangt man zu einem Erfordernis von kr 126.000.000,- das durch Actien oder Anteile mit kr 80.000.000,- und durch einen Warenkredit in Höhe von bis zu kr 60.000.000,- beschafft wird.¹

Farina gegenüber Köln wollte sich an der Hälfte des Stammkapitals beteiligen, der Rest sollte durch andere Anteilseigner in Österreich aufgebracht werden. Die Gewinne sollten nach Vorstellung der Kölner Firma zu 5% für den Reservefonds, zu 6% für die erste Dividende, zu 10% an den Verwaltungsrat, zu 10% für Tantième, Arbeiter und Wohlfahrtseinrichtungen, zu 15% für die Vergütung an das Kölner Haus für die Marke, zu 35% für eine zweite Dividende sowie zu 30% zur Verfügung der Generalversammlung (z.B. Schaffung eines ausserordentlichen Reservefonds, Schaffung eines Fonds zur Errichtung von Gesellschaften in anderen Staaten, Erhöhung der Dividende, ausserordentliche Zuweisung an Beamte und Arbeiter usw.) verwendet werden.²

¹RWWA 33-567-1: Die Firma Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz zu Köln gründet in Wien eine Gesellschaft . . . , 06. Januar 1922.

²Vgl. RWWA 33-567-1: Die Firma Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz zu Köln gründet in Wien eine Gesellschaft . . . , 06. Januar 1922.

A.1.2. Farina: Gewinn- und Verlust-Conto

- Angaben gemäß Geheimbuch/Hauptbuch,
- bis 1922 Mark,
- 1923 Papiermark,
- seit 1924 Reichsmark,
- Quelle der Daten: RWWA 33-023-6, 7, 8, 9.

Gewinn- und Verlust-Konto	1890	1891	1892	1893	1894	1895	1896	1897	1898	1899
Soll Konten (An)										
A. Deplonque	57									
Peter Schorr	125									
Alex Schulze		85			177					
B. Promsel			522							
Ernest DuMont										
Gen. Deb. Conto	1.260	1.118	403	728	626	615	80	201	391	568
Cassa Conto						423	3			
Feuer Versicherungs Conto						42	85	85	85	85
Palte v.d. Wens u. Co.									1.798	1
N. M. Nesweda										7.672
Reserve Conto	712	301				19.229	31	1.876	1.168	13.993
Waren-Rückstellungs-Konto										
Bürgschaft-Rückstellungs-Conto										
2 Conti						662				
Verwaltung UG 1/3										
Verwaltungs Conto OM 15/17									13.122	2.744
Verwaltung OM 19/23										8.019
Haus OM No. 15/17							15.955	19.603	13.976	10.430
Verwaltungs Conto OM 36									58	231
Verwaltungs Conto GP1									238	245
Verwaltungs Conto GP 6									607	990
Haus OM No. 19/23		7.888	574	5.031	4.677	1.563	35.607	14.666		
H. Gülchs Platz 1				1.151	455	889	3.404	241		
H. Gülchs Platz 6	1.292	3.281	5.335	1.206	1.165	2.050	9.295	2.647		4.613
Haus O.M. No. 36	667		828		317		16.059	2.961		4.635
Haus U.G. 3/5							4.283	15.071	9.808	
Haus UG No. 1									13.399	
Verwaltungs Conto UG 3/5									14.891	
Verwalt. UG 1/5										23.084
Immob. Verw. Ctl.										
Immob. UG 1/3										57.069
Immob. UG 1/5										
Immob. OM 19/23, UG 1/3										
Immobilien Conto										
Handlungs Mobilien-Conto	231	165	701	508	1.408	2.555	1.275		3.041	2.671
Kto. kurzlebige Wirtschaftsgüter										
Beteiligung Wien										
Beteiligung Amsterdam										
Kursdifferenzen-Conto										
Conto-Corrent-Conto Kursverlust										
Kursverlust Deutsche Kriegsanleihe										
Kursverlust Oesterr. Ung. Kriegsanleihe										
Laden-Verrechnungs-Conto										
Waaren-Conto								162		9.170
Unkosten-Conto	130.438	145.235	147.451	152.064	161.442	160.814	162.632	180.124	154.507	163.885
Rückstellungen f. Reparaturen an Häusern u. Autos										
Sonderrückstellung für Übergewinn										
Wechsel-Conto										
Interessen-Conto	27.501	28.416	29.415	27.026	30.956	27.624	11.118	24.648	21.311	20.080
Conto-Corrent-Conto										
Process-Conto	649	417	793	634	58	485	2.778	5.152	5.306	9.944
Prozess-Rückstellungs-Conto										
Reclame-Conto										
Reclame-Reservefon-Kto										
Lotterie-Conto	84	38	40	40	64	44	88	88	88	77
Reserve Bau Conto						20.000		10.000	10.000	20.000
Werkbund-Ausstellung										
Kriegs-Rücklage-Conto										
Fabrik-Utensilien-Conto										
Liquidations Cto. SM										
Jubiläums-Reserve Conto										
Keller U.G. No. 3								25.500	51.350	
Keller OM 15/17						37.297	13.000			
Keller Utens. Conto						2.193	50		172	790
Auto-Conto										

Gewinn- und Verlust-Konto	1890	1891	1892	1893	1894	1895	1896	1897	1898	1899
Dubiose-Conto										
Waren-Reserve-Conto										
Ersatzbeschaffungs-Rücklage										
Vink u. Co.					2.201					
Geschäftsführer-Conto										
Steuerbegünstige Rücklage										
(Rein-) Gewinn										
Saldo										
Verlust-Vortrag										
Kapital-Reserve-Kto.										
Beteiligungs-Abfindung E. v. Kodar										
Capital-Conto-Corrent-Conto										
Capital-Conto	493.500	474.516	485.940	555.324	467.880	496.173	489.022	493.691	467.575	488.345
	656.515	661.460	672.002	743.712	671.428	772.655	764.763	796.717	782.890	849.340
Haben Konten (Per)										
Gewinn-Vortrag										
Haus OM No. 36		456		576		140				
Haus GP I										
Häuser OM u. UG	2.921									
Verwaltung Haus OM 19/23									2.122	
Verwaltung GP I										
Verwaltung GP 6										
Immobilien Verwaltung										
Preiswerk u. Murbach									14	
Erlös für Auto Wien										
Umwandlungs-Bilanz Wien										
2 Conti										389
Reserve			883	41	6					
Jubiläums-Reserve										
Reklame-Reserve										
Bürgschafts-Rücklage										
Waren-Rückstellung										
General Debitoren						19				
Handlungs-Mobilien										
Lotterie										
Prozess										
Dubiosen										
Effekten										
Kursdifferenzen										
Cassa-Conto			375					16	9	13
Zinsen	8.355	4.316	1.434	4.116	2.087	4.259	3.954	5.255	3.024	5.081
Wechsel										
Ladenverrechnung										
Waren	645.239	656.689	669.310	738.979	669.315	768.256	760.809	791.447	777.721	843.856
Verlust										
	656.515	661.460	672.002	743.712	671.428	772.655	764.763	796.717	782.890	849.340

Gewinn- und Verlust-Konto	1900	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1907	1908	1909
Soll Konten (An)										
A. Deplonque										
Peter Schorr										
Alex Schulze										
B. Promsel										
Ernest DuMont			10							
Gen. Deb. Conto		434	669	174	921					
Cassa Conto										
Feuer Versicherungs Conto	85	42	85							
Palte v.d. Wens u. Co.										
N. M. Nesweda										
Reserve Conto	182	957	621	337	746	1.831	316		365	326
Waren-Rückstellungs-Konto										
Bürgschaft-Rückstellungs-Konto										
2 Conti										
Verwaltung UG 1/3	24.039	21.105	18.898							
Verwaltungs Conto OM 15/17	1.791	7.462	7.023	3.807	2.511					
Verwaltung OM 19/23	10.005		8.748	24.553	27.393		21.804			
Haus OM No. 15/17	10.000	5.000	5.000	20.000	15.000	15.000	5.581			
Verwaltungs Conto OM 36	41	53	792	434	684					
Verwaltungs Conto GP1	699	88	92	1.242						
Verwaltungs Conto GP 6	621	63								
Haus OM No. 19/23			19.294		20.000	27.000				
H. Gulichs Platz 1	3.000		4.000				7.000			
H. Gulichs Platz 6	4.000	5.000	1.000	1.000	3.000	3.000	2.000			
Haus O.M. No. 36	9.000	5.000	6.000	5.000	3.000	2.000	1.000			
Haus U.G. 3/5										
Haus UG No. 1										
Verwaltungs Conto UG 3/5										
Verwalt. UG 1/5										
Immob. Verw. Cti.						25.549	24.436	37.466	43.740	43.028
Immob. UG 1/3	60.000	10.000	12.000							
Immob. UG 1/5										
Immob. OM 19/23, UG 1/3				31.000						
Immobilien Conto										
Handlungs Mobilien-Conto	3.553	17.900	8.426	7.614	854	1.592	1.638		582	1.065
Kto. Kurzlebige Wirtschaftsgüter										
Beteiligung Wien										
Beteiligung Amsterdam										
Kursdifferenzen-Conto										
Conto-Corrent-Conto Kursverlust										
Kursverlust Deutsche Kriegsanleihe										
Kursverlust Oesterr. Ung. Kriegsanleihe										
Laden-Verrechnungs-Conto										
Waaren-Conto	90									
Unkosten-Conto	164.078	148.169	152.055	153.287	155.070	160.976	171.207	173.713	167.914	168.024
Rückstellungen f. Reparaturen an Häusern u. Autos										
Sonderrückstellung für Übergewinn										
Wechsel-Conto							689	355		
Interessen-Conto	23.330	32.315	19.202	19.068	18.300	17.509	32.543	35.021	32.791	26.524
Conto-Corrent-Conto										
Process-Conto	10.760	7.435	6.509	4.676	7.072	4.280	9.264	5.322	6.774	5.711
Prozess-Rückstellungs-Conto										
Reclame-Conto										
Reclame-Reservefon-Kto										
Lottene-Conto			96		79		49		94	100
Reserve Bau Conto	20.000									
Werkbund-Ausstellung										
Kriegs-Rücklage-Conto										
Fabrik-Utensilien-Conto										
Liquidations Cto. SM							50.000	50.000	70.000	20.000
Jubiläums-Reserve Conto					10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
Keller U.G. No. 3										
Keller OM 15/17										
Keller Utens. Conto				316	8					
Auto-Conto										

Gewinn- und Verlust-Konto	1900	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1907	1908	1909
Dubiose-Conto										
Waren-Reserve-Conto										
Ersatzbeschaffungs-Rücklage										
Vink u. Co.										
Geschäftsführer-Conto										
Steuerbegünstigte Rücklage										
(Rein-) Gewinn								381.366	408.670	671.001
Saldo										
Verlust-Vortrag										
Kapital-Reserve-Kto.										
Beteiligungs-Abfindung E. v. Kodar										
Capital-Conto-Corrent-Conto										
Capital-Conto	488.727	487.200	507.436	511.255	514.309	484.909	365.782		360.419	387.279
	834.002	748.223	777.958	783.762	778.948	753.646	703.310	693.243	1.101.350	1.323.060
Haben Konten (Per)										
Gewinn-Vortrag									381.366	408.670
Haus OM No. 36										
Haus GP 1										
Häuser OM u. UG										
Verwaltung Haus OM 19/23		254								
Verwaltung GP 1					145					
Verwaltung GP 6			193	228	172					
Immobilien Verwaltung						591	442	1.262	1.291	616
Preiswerk u. Murbach										
Erlös für Auto Wien										
Umwandlungs-Bilanz Wien										
2 Conti										
Reserve										
Jubiläums-Reserve										22.337
Reklame-Reserve										
Bürgschafts-Rücklage										
Waren-Rückstellung										
General Debitoren										
Handlungs-Mobilien										
Lotterie	0	16		12		1		111		
Prozess										
Dubiosen										
Effekten										
Kursdifferenzen										
Cassa-Conto		0			11	3	8	1	1	0
Zinsen	6.851	4.536	5.164	6.109	4.367	4.633			1.474	1.380
Wechsel										
Ladenverrechnung										
Waren	827.150	743.417	772.601	777.414	774.252	748.418	702.861	691.869	717.218	890.056
Verlust										
	834.002	748.223	777.958	783.762	778.948	753.646	703.310	693.243	1.101.350	1.323.060

Gewinn- und Verlust-Konto	1910	1911	1912	1913	1914	1915	1916	1917	1918	1919
Soll Konten (An)										
A. Deplonque										
Peter Schorr										
Alex Schulze										
B. Promsel										
Ernest DuMont										
Gen. Deb. Conto										
Cassa Conto										
Feuer-Versicherungs Conto										
Palte v.d. Wens u. Co.										
N. M. Nesweda										
Reserve Conto	575	302	902	1.096	838	1.008	2.478	591	864	721
Waren-Rückstellungs-Konto										
Bürgschaft-Rückstellungs-Conto										
2 Conti										
Verwaltung UG 1/3										
Verwaltungs Conto OM 15/17										
Verwaltung OM 19/23										
Haus OM No. 15/17		15.000	32.763	16.000	19.000		5.000	10.000		
Verwaltungs Conto OM 36										
Verwaltungs Conto GP1										
Verwaltungs Conto GP 6										
Haus OM No. 19/23		670	45.833	34.882	22.059		2.000	30.000		19.000
H. Gülchs Platz 1			3.000							
H. Gülchs Platz 6			6.000				5.000	10.000		
Haus O.M. No. 36		9.000	12.000		8.000			5.000		
Haus U.G. 3/5										
Haus UG No. 1										
Verwaltungs Conto UG 3/5										
Verwalt. UG 1/5										
Immob. Verw. Ctl.	60.317	48.918	51.029	39.468	41.344	30.901	33.086	32.582	37.119	77.043
Immob. UG 1/3										
Immob. UG 1/5										
Immob. OM 19/23, UG 1/3										
Immobilien Conto										
Handlungs Mobilien-Conto	408	4.019	8.563	3.026	1.828	672	1.002	502	69	2.558
Kto. Kurzlebige Wirtschaftsgüter										
Beteiligung Wien										
Beteiligung Amsterdam										
Kursdifferenzen-Conto										
Conto-Corrent-Conto Kursverlust										2.905.763
Kursverlust Deutsche Kriegsleihe										11.892
Kursverlust Oesterr. Ung. Kriegsleihe										67.422
Laden-Verrechnungs-Conto										
Waaren-Conto										
Unkosten-Conto	158.052	177.608	171.656	184.116	137.111	133.236	116.893	87.682	70.910	140.457
Rückstellungen f. Reparaturen an Häusern u. Autos										
Sonderrückstellung für Übergewinn										
Wechsel-Conto					1.193					
Interessen-Conto	28.930	24.563	26.643	31.271	42.080	48.671	34.589	21.679	17.663	36.370
Conto-Corrent-Conto										
Process-Conto	4.181	8.617	6.922	3.677	3.942	661	1.503		150	1.081
Prozess-Rückstellungs-Conto										
Reclame-Conto			29.461							
Reklame-Reservefon-Kto										
Loftene-Conto	49	100	100					100	39	55
Reserve Bau Conto										
Werkbund-Ausstellung					10.000	6.345	1.304	2.063		
Kriegs-Rücklage-Conto						50.000			9.000	
Fabrik-Utensilien-Conto				3.190	3.359	2.948	158	79	1.954	1.952
Liquidations Cto. SM	100.000	44.698								
Jubiläums-Reserve Conto										
Keller U.G. No. 3										
Keller OM 15/17										
Keller Utens. Conto	88	85	93							
Auto-Conto										

Gewinn- und Verlust-Konto	1910	1911	1912	1913	1914	1915	1916	1917	1918	1919
Dubiose-Konto										
Waren-Reserve-Konto										
Ersatzbeschaffungs-Rücklage										
Vink u. Co.										
Geschäftsführer-Konto		54.925	74.455	65.635	72.164	43.527	36.082	55.555	25.773	12.000
Steuerbegünstigte Rücklage										
(Rein-) Gewinn	531.479	729.608	605.149	666.447	423.697	316.464	520.609	224.637	54.221	1.007.818
Saldo										
Verlust-Vortrag										
Kapital-Reserve-Kto.										
Beteiligungs-Abfindung E. v. Kodar										
Capital-Konto-Corrent-Konto										
Capital-Konto	569.930	402.780	546.000	481.320	529.200	319.200	264.600	407.400	189.000	
	1.454.010	1.520.893	1.620.569	1.530.129	1.315.814	953.635	1.024.303	887.870	486.076	4.204.818
Haben Konten (Per)										
Gewinn-Vortrag	617.001	531.479	729.608	605.149	666.447	423.697	316.464	520.609	224.637	54.221
Haus OM No. 36										
Haus GP I										
Häuser OM u. UG										
Verwaltung Haus OM 19/23										
Verwaltung GP I										
Verwaltung GP 6										
Immobilien Verwaltung	677	1.519	1.739	863	1.750	2.101	1.651	1.753	815	1.922
Preiswerk u. Murbach										
Erlös für Auto Wien										
Umwandlungs-Bilanz Wien										
2 Conti										
Reserve										
Jubiläums-Reserve										
Reklame-Reserve										
Bürgschafts-Rücklage										
Waren-Rückstellung										
General Debitoren										
Handlungs-Mobilien						254				
Lotterie				1	1	5	1			
Prozess										
Dubiosen										
Effekten										
Kursdifferenzen										314.635
Cassa-Konto		0								7.387
Zinsen	1.523	3.249	184	760		2.445	17.645	6.135	1	20
Wechsel										
Ladenverrechnung										
Waren	780.809	984.646	889.038	923.356	647.615	525.132	688.542	359.373	260.622	3.826.634
Verlust										
	1.400.010	1.520.893	1.620.569	1.530.129	1.315.814	953.635	1.024.303	887.870	486.076	4.204.818

Gewinn- und Verlust-Konto	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929
Soll Konten (An)										
A. Deplonque										
Peter Schorr										
Alex Schulze										
B. Promsel										
Ernest DuMont										
Gen. Deb. Conto										
Cassa Conto										
Feuer Versicherungs Conto										
Palte v.d. Wens u. Co.										
N. M. Nesweda										
Reserve Conto	1.455	1.149	9.648							
Waren-Rückstellungs-Konto									62.532	151.070
Bürgschaft-Rückstellungs-Conto										
2 Conti										
Verwaltung UG 1/3										
Verwaltungs Conto OM 15/17										
Verwaltung OM 19/23										
Haus OM No. 15/17										
Verwaltungs Conto OM 36										
Verwaltungs Conto GP1										
Verwaltungs Conto GP 6										
Haus OM No. 19/23	170.000	30.000	15.000			19.960	17.400			
H. Gulichs Platz 1										
H. Gulichs Platz 6			15.000							
Haus O.M. No. 36										
Haus U.G. 3/5										
Haus UG No. 1										
Verwaltungs Conto UG 3/5										
Verwalt. UG 1/5										
Immob. Verw. Ctl.	62.232	244.984	369.172	5.427.033.848.261.430	20.377	50.059	28.065	25.673	18.558	17.368
Immob. UG 1/3										
Immob. UG 1/5										
Immob. OM 19/23, UG 1/3										
Immobilien Conto								16.700	19.800	18.300
Handlungs Mobilien-Conto	12.486	24.562	56.664			2.762	26.332	29.719	29.882	2.222
Kto. Kurzlebige Wirtschaftsgüter										
Beteiligung Wien										
Beteiligung Amsterdam										
Kursdifferenzen-Conto					1.306				2.359	
Conto-Corrent-Conto Kursverlust	915.426	35.427								
Kursverlust Deutsche Kriegsanleihe										
Kursverlust Oesterr. Ung. Kriegsanleihe	44.732									
Laden-Verrechnungs-Conto	21									
Waaren-Conto					382	34.418				
Unkosten-Conto	874.412	2.383.694	33.031.757	52.727.252.396.839.400	425.450	1.362.944	1.582.685	1.336.702	2.250.482	2.090.626
Rückstellungen f. Reparaturen an Häusern u. Autos										
Sonderrückstellung für Übergewinn										
Wechsel-Conto			139.564		115					
Interessen-Conto		262.532	24.624.532				4.950	4.993		
Conto-Corrent-Conto			405							
Process-Conto				2.146.272.463.956.980	8.281	7.831	9.761	8.479	25.236	27.375
Process-Rückstellungs-Conto										
Reclame-Conto	25.000				202.461		996.800			
Reclame-Reservofon-Kto							145.729	17.929		
Lotterie-Conto	90	201	807	21.586.307	30	60	30	60	24	60
Reserve Bau Conto										
Werkbund-Ausstellung										
Kriegs-Rücklage-Conto										
Fabrik-Utensilien-Conto	1.738	4.535	103.517	90.000		3.499	48.802	22.643	22.854	5.586
Liquidations Cto. SM										
Jubiläums-Reserve Conto										
Keller U.G. No. 3										
Keller OM 15/17										

Gewinn- und Verlust-Konto	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929
Keller Utens. Conto										
Autos-Conto							46.223	21.900	15.675	15.880
Dubiose-Conto							94.528	55.826	8.744	20.302
Waren-Reserve-Conto							92.975	107.521		
Ersatzbeschaffungs-Rücklage										
Vink u. Co.										
Geschäftsführer-Conto	97.364	211.909	154.636							
Steuerbegünstigte Rücklage										
(Rein-) Gewinn	3.665.335	1.371.685	15.330.000		919.730	831.826	916.869	554.259	669.948	815.513
Saldo				403.281.326.111.148.000						
Verlust-Vortrag										
Kapital-Reserve-Kto.										
Beteiligungs-Abfindung E. v. Kodar										
Capital-Conto-Corrent-Conto	714.000	1.134.000	1.134.000	30.240.000.015.330.000		481.091	463.566	516.832	376.844	456.588
Capital-Conto	6.584.290	6.124.678	74.984.702	493.821.884.857.212.000	1.578.133	3.172.451	3.374.185	3.843.835	3.520.866	3.620.889
Haben Konten (Per)										
Gewinn-Vortrag	1.007.818	1.797.058	1.371.685	15.330.000		919.730	831.826	916.869	554.259	669.948
Haus OM No. 36										
Haus GP 1			39.646							
Häuser OM u. UG										
Verwaltung Haus OM 19/23										
Verwaltung GP 1										
Verwaltung GP 6										
Immobilien Verwaltung	2.717	2.501	14.969		3.100	8.571		164	396	
Preiswerk u. Murbach										
Erlös für Auto Wien										
Umwandlungs-Bilanz Wien										
2 Conti										
Reserve										
Jubiläums-Reserve										
Reklame-Reserve										
Bürgschafts-Rücklage										
Waren-Rückstellung							2.453.580			
General Debitoren										
Handlungs-Mobilen										
Lotterie										
Prozess	7.974	25.247								
Dubiosen							70.275			
Effekten										
Kursdifferenzen	255.207	1.097.214	139.564	78.909.466.145.337.200	1.306	4.106	5.918	4.767		62
Cassa-Conto										
Zinsen	68.311			2.563.628.869.063.000	9.405	2.223.143			11.472	624
Wechsel	10.926	123.122	4.628.615	10.056.403.075.705.600						
Ladenverrechnung	115.557	134.938	2.687.672	3.313.190.000.000.000	7.357	8.820	12.587	14.597	13.891	10.204
Waren	5.115.779	2.944.598	66.102.551	398.979.196.751.776.000	1.556.964	8.081		2.907.602	2.941.080	2.939.655
Verlust										
	6.584.290	6.124.678	74.984.702	493.821.884.857.212.000	1.578.133	3.172.451	3.374.185	3.843.835	3.520.866	3.620.889

Gewinn- und Verlust-Konto	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940
Soll Konten (An)											
A. Deplonque											
Peter Schorr											
Alex Schulze											
B. Promsel											
Ernest DuMont											
Gen. Deb. Conto											
Cassa Conto											
Feuer Versicherungs Conto											
Palte v.d. Wens u. Co.											
N. M. Nesweda											
Reserve Conto											
Waren-Rückstellungs-Konto	223.991	291.490	58.947	95.615	109.368	139.243	155.495	167.475	131.938		
Bürgschaft-Rückstellungs-Konto						14.700			5.300		
2 Conti											
Verwaltung UG 1/3											
Verwaltungs Conto OM 15/17											
Verwaltung OM 19/23											
Haus OM No. 15/17											
Verwaltungs Conto OM 36											
Verwaltungs Conto GP1											
Verwaltungs Conto GP 6											
Haus OM No. 19/23											
H. Gülchs Platz 1											
H. Gülchs Platz 6											
Haus O.M. No. 36											
Haus U.G. 3/5											
Haus UG No. 1											
Verwaltungs Conto UG 3/5											
Verwalt. UG 1/5											
Immob. Verw. Cti.	20.587	13.084	24.451	35.112	28.529	34.239	27.107	17.664	29.528	24.703	9.674
Immob. UG 1/3											
Immob. UG 1/5											
Immob. OM 19/23, UG 1/3											
Immobilien Conto	17.900	34.850	25.089	19.590	19.195	18.810	18.810	18.810	18.810	18.810	18.810
Handlungs Mobilien-Conto	2.608	8.466	2.680	1.499	3.456	2.413	240	2.700	2.012	5.791	690
Kto. Kurzlebige Wirtschaftsgüter						23.393	21.730	6.525	2.997		4.559
Beteiligung Wien		51.500			7.167	9.999					
Beteiligung Amsterdam		29.796		3.999							
Kursdifferenzen-Conto	955	6.719	49		55		1.284	1.032	176	147	
Conto-Corrent-Conto Kursverlust											
Kursverlust Deutsche Kriegsanleihe											
Kursverlust Oesterr. Ung. Kriegsanleihe											
Laden-Verrechnungs-Conto											
Waaren-Conto											
Unkosten-Conto	1.834.295	1.517.711	988.577	985.929	1.048.140	1.183.626	1.266.316	1.306.024	1.312.818	1.316.205	804.504
Rückstellungen f. Reparaturen an Häusern u. Autos											50.000
Sonderrückstellung für Übergewinn											200.000
Wechsel-Conto											
Interessen-Conto	10.699	35.332	5.154	7.514	7.527	7.719	13.304	11.412	10.209	10.812	16.124
Conto-Corrent-Conto											
Process-Conto	43.753	12.829	34.427	26.985	11.919	6.536	9.075	8.419	36.101	21.756	6.777
Prozess-Rückstellungs-Conto								17.569			
Reclame-Conto											
Reclame-Reservefon-Kto											
Lotterie-Conto	50	50	100	20	30	30	30		30	30	
Reserve Bau Conto											
Werkbund-Ausstellung											
Kriegs-Rücklage-Conto											
Fabrik-Utensilien-Conto	3.694	5.097	1.454	2.484	5.571		4.777	548	1.193	4.694	262
Liquidations Cto. SM											
Jubiläums-Reserve Conto											
Keller U.G. No. 3											
Keller OM 15/17											

Gewinn- und Verlust-Konto	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940
Keller Utens. Conto											
Auto-Conto	22.248	30.081	6.397	4.674	16.772				16.479	12.342	
Dubiose-Conto	12.027	20.862	23.465	5.441	8.951	29.311	14.333		7.719		
Waren-Reserve-Conto											
Ersatzbeschaffungs-Rücklage										4.000	
Vink u. Co.											
Geschäftsführer-Conto											
Steuerbegünstigte Rücklage					50.000						
(Rein-) Gewinn	543.957			60.000	142.347	163.068	169.706	159.571	275.655	130.312	386.698
Saldo											
Verlust-Vortrag	65.969	23.671	43.866	18.547	60.000	88	190	6.668	3.416	4.031	12.440
Kapital-Reserve-Kto.										200.000	
Befreiungs-Abfindung E. v. Kodar										1.875	
Capital-Conto-Corrent-Conto	467.077	196.338				142.259	162.966	163.228	162.823	235.041	121.902
Capital-Conto											
	3.269.810	2.277.875	1.214.656	1.267.409	1.519.026	1.775.433	1.865.364	1.887.644	2.017.205	1.990.549	1.632.440
Haben Konten (Per)											
Gewinn-Vortrag	881.481	567.628			60.000	142.347	163.156	169.896	166.239	279.072	134.342
Haus OM No. 36											
Haus GP I											
Häuser OM u. UG											
Verwaltung Haus OM 19/23											
Verwaltung GP I											
Verwaltung GP 6											
Immobilien Verwaltung	129	8.532	1.270	128	579						
Preiswerk u. Murbach											
Erlös für Auto Wien										420	
Umwandlungs-Bilanz Wien										17.263	
2 Conti											
Reserve											
Jubiläums-Reserve											
Reklame-Reserve		163.658									
Bürgschafts-Rücklage										20.000	
Waren-Rückstellung											
General Debitoren											
Handlungs-Mobilien											
Lotterie											134
Prozess											
Dubiosen		5.866						3.571		13.199	4.888
Effekten						17.298	1.403				
Kursdifferenzen				19		77					237
Cassa-Conto											
Zinsen											
Wechsel											
Ladenverrechnung	9.585	5.847	8.262	7.762	9.185	9.323	10.880	11.601	12.934	16.831	18.169
Waren	2.378.615	1.482.477	1.186.577	1.259.501	1.449.261	1.606.389	1.689.924	1.702.575	1.838.032	1.643.764	1.474.669
Verlust		43.866	18.547								
	3.269.810	2.277.875	1.214.656	1.267.409	1.519.026	1.775.433	1.865.364	1.887.644	2.017.205	1.990.549	1.632.440

A. Unternehmensanhang

**A.1.3. Farina: Gesamtumsatz Kölnisch Wasser im Ausland
(Normaldutzend)**

- Angaben in Normaldutzend,
- Quelle der Daten: RWWA 33-583-8: Aufstellungen Deutschland und Ausland 1931–1939, RWWA 33-583-9: Aufstellungen für Herrn von Bock (Deutschland u. Ausland), 1928–1941.

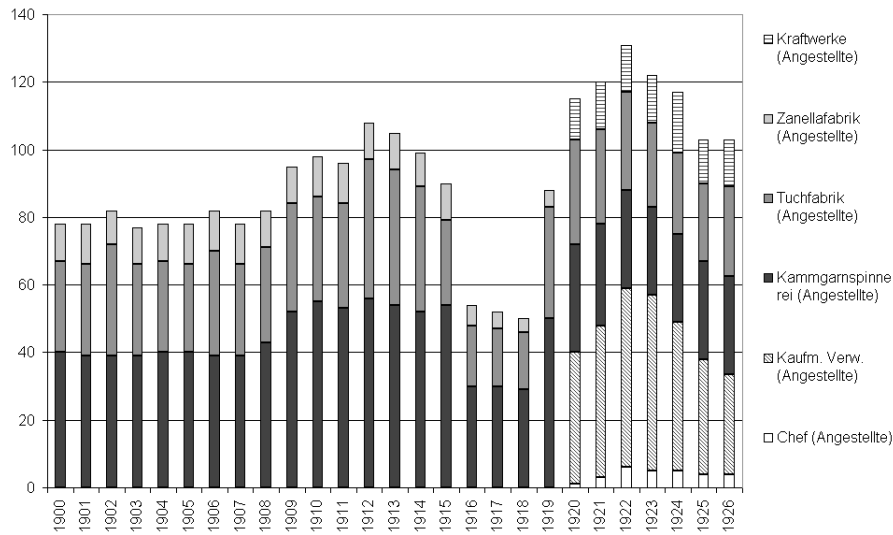
	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940
Belgien	1.234,583	1.406,248	1.064,707	823,515	374,184	212,640	226,695	233,000	183,000	210,000	171,000	127,000	382,000
Dänemark	410,622	544,026	649,289	835,432	462,086	301,934	326,348	159,000	299,000	210,000	643,000	606,000	151,000
England	3.909,959	3.890,458	3.437,373	2.254,161	618,706	48,687	1.054,917	336,000	214,000	289,000	201,000	131,000	
Finnland	460,851	211,998	215,167	29,061				37,000	99,000	119,000	210,000	86,000	123,000
Frankreich	799,975	1.153,706	780,688	451,998	213,787	64,734	68,875	58,000	74,000	90,000	85,000	45,000	
Gibraltar	12,500	15,750	21,456	11,000	8,166	5,167							
Griechenland		6,000										21,000	
Holland	160,978	1.037,332	1.042,250	632,599	362,560	222,197	200,361	202,000	236,000	252,000	463,000	388,000	362,000
Island	1,333												
Italien											733,000	841,000	873,000
Jugoslawien											191,000	191,000	251,000
Lettland		70,063	102,044	52,958	24,187	68,246	69,513	66,000	34,000	14,000	24,000	36,000	
Luxemburg						26,760	12,999	16,000	17,000	33,000	42,000	9,000	93,000
Norwegen	106,374	16,500		80,500									1,000
Polen												303,000	
Portugal	7,750							2,000					
Prot. B. M. u. Slow.												1.842,000	1.375,000
Rumänien											0,333		
Schweden	1.695,417	1.385,061	2.293,960	1.864,975	653,224	827,714	35,500		201,000	463,000	251,000	510,000	64,000
Schweiz	4.266,031	4.251,892	4.210,103	3.295,321	3.216,528	2.659,197	2.323,042	2.068,000	1.963,000	1.766,000	1.846,000	1.698,000	1.695,000
Spanien	8,000						5,750						
Ungarn													
Seedampfer								154,000	363,000	442,000	358,000	266,000	
Hbg. Freihafen										4,000		179,000	
Europäisches Ausland	13.074,373	14.009,034	13.817,037	10.331,520	5.933,428	4.437,276	4.324,000	3.336,000	3.688,000	3.899,000	5.031,000	7.286,000	5.375,000
Nord-Afrika	1,000	8,000									1.034,000		
Ost-Afrika	19,353	13,000	14,437	155,000			41,667			44,000	135,000	916,000	
Britisch-Ost-Afrika	49,353	8,125	22,208	4,500					52,000				
Portugisisch-Ost-Afrika	7,166	17,833	26,375		3,000		6,000						
Süd-Afrika	617,500	340,750	91,750	107,207	177,602	87,656	94,029		80,000	8,000	9,000		
Südwest-Afrika			21,750			10,000						1,000	
West-Afrika	25,500	12,500	34,750			9,000				7,000	4,000		
Port. West-Afrika		2,000								0,852			
Abyssinien	6,375												
Ägypten			15,000							8,000			
Angola	9,750												
Can. Inseln												0,166	
Cap. Verd. Inseln	14,250												
Gold-Küste	15,500	16,000			3,000	3,000	2,000						
Brit. Guinea	8,000												
Kamerun		1,250							6,000	18,000			
Kenya-Kolonie	25,250								8,000	20,000	33,000		
Belg. Kongo					12,000			1,000					
Liberia		2,000									2,000		
Marokko		6,000	0,583										
Persien			0,833										
Syrien										2,000			
Togo		3,500			16,750								
Afrika	790,997	438,958	227,686	266,707	212,352	109,656	143,696	1,000	146,000	111,000	1.219,000	918,000	
USA											733,000	1.357,000	368,000
Mittl. Amerika											11,000		
Süd-Amerika	16,250	13,250											
Argentinien	94,000	90,375	117,750	71,000	21,874	21,790	14,542	15,000	0,368	3,000			
Bolivien	17,666	18,833	15,437	4,500			3,326		13,000	22,000			
Brasilien	37,000	129,458	20,625	5,083		5,750	11,458	11,000	11,000				
Süd-Brasilien		15,000											
Canada							12,000						
Chile	3,375	49,291		2,500							29,000		
Columbien	78,874	214,500	204,750	44,375	22,971	4,500	3,000	3,000					
Costa Rica	216,667	104,250	83,375	13,750	29,875	13,750	26,500	37,000	19,000	10,000	7,000		
Cuba	7,500		16,500										
Curacao	2,000	6,000			3,667								
Ecuador	23,000		56,500		17,792	4,650				2,000			
Guatemala	43,000			20,833			2,125	4,000	15,000	5,000	29,000	36,000	

A.1. Farina

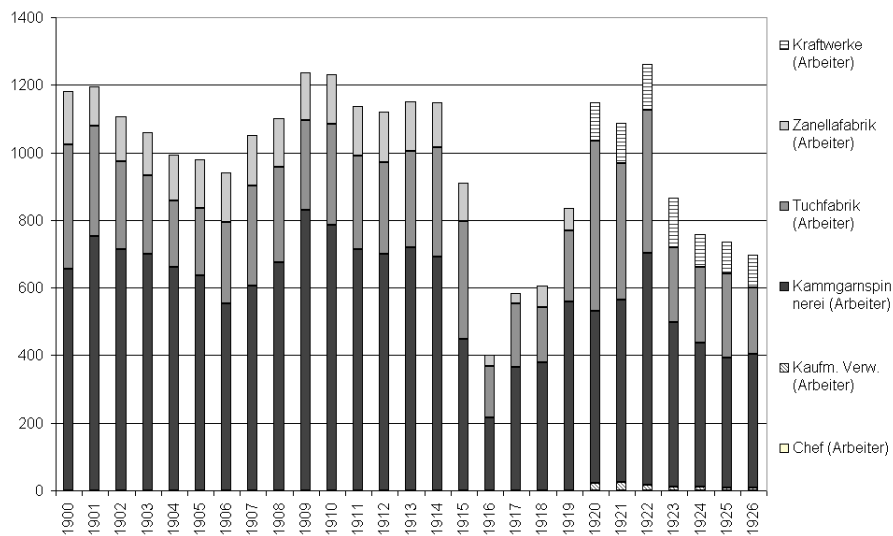
	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940
Guayana								1.000					
Haiti	29.500	8.500	4.250	13.417		7.750	2.250	4.000	10.000	48.000			
Honduras	19.375	77.750	4.000	6.000	8.000	4.000					0,250		
Jamaica	2.250	12.833											
Mexiko	38.500	124.500	60.000	16.417	122.054		458.420	250.000	470.000	300.000	337.000	122.000	
Nicaragua	124.125	73.875	28.250	19.000		23.500		48.000	41.000				
Niederl. Guayana	23.250	6.000	11.500	6.000	12.000								
San Domingo	69.542	17.500	4.875										
San Salvador	51.250	58.000	8.000	24.833	28.833	5.916	3.541	3.000	3.000	4.000			
Panama	42.312	19.500	20.375	48.687			4.000			5.000			
Peru			3.333		4.500				43.000	10.000	31.000		
Porto Rico					9.310	8.291							
Venezuela	324.125	194.500	149.187	75.083	36.125	13.000	116.708	113.000	100.000	63.000	90.000	71.000	
West-Indien	0,583	21.042	8.500	28,625	20.000	0,167			1.000	18.000			
It. Somaliland								1.000					
Patagonien				2.000									
Mittel- u. Süd-Amerika	1.264,144	1.254,957	823,208	419,895	319,209	125,064	645,870	495,000	731,000	494,000	537,000	229,000	0,000
Afghanistan													
Brit. Indien		376.125	87.000	231,750	2.250	7,167	9.333	18.000	5.000	6.000	11.000	7.000	
Brit. Ost-Indien		10.625	387.354			1.000							
Niederl.Indien	49,811	27,250			35,656	21,166		6.000	6.000	8.000			
Port. Indien			99,375					0,208					
Bombay	223.750												
Ceylon	317.750								0,061	0,136			
China	56,812	10,750	274,875		14,083	21,500	27,500	24,000		16,000	26,000	16,000	
Indo-China		106,500										0,378	
Hongkong		1,250											
Indien	83,500												
Java		31,000				11,915		17,000					
Korea		7,250											
Mandschurei												1,000	1,000
Palästina											0,750		
Manila	18,000												
Philippinen		113,500	57,500	9,000		6,000	2,500	0,958	0,500				
Siam		34,500											
Singapore		50,000											
Malaische Inselwelt				3,750						0,278			
Straits Settlements						2,581							
Sumatra		269,750											
Asien	750,873	1.037,250	958,749	244,500	51,989	71,329	39,333	67,000	12,000	31,000	38,000	32,000	1,000
Australien		43,500	47,187	16,417				33,000	11,000	7,000			
Bisamarckarchipel		6,000											
Neu Guinea						1,542				13,000			
Südsee Inseln	21,000		1,083										
Australien	21,000	49,500	48,280	16,417	0,000	1,542	0,000	33,000	11,000	20,000	0,000	0,000	0,000
Zusammen	15.901,387	16.789,699	15.874,930	11.279,039	6.516,978	4.744,867	5.152,899	3.932,000	4.588,000	4.555,000	7.560,000	9.825,000	5.743,000

A.2. Scheidt

Abbildung A.1.: Scheidt: Angestellte und Arbeiter in den Abteilungen der Firma Joh. Wilh. Scheidt, 1900–1920



(a) Angestellte

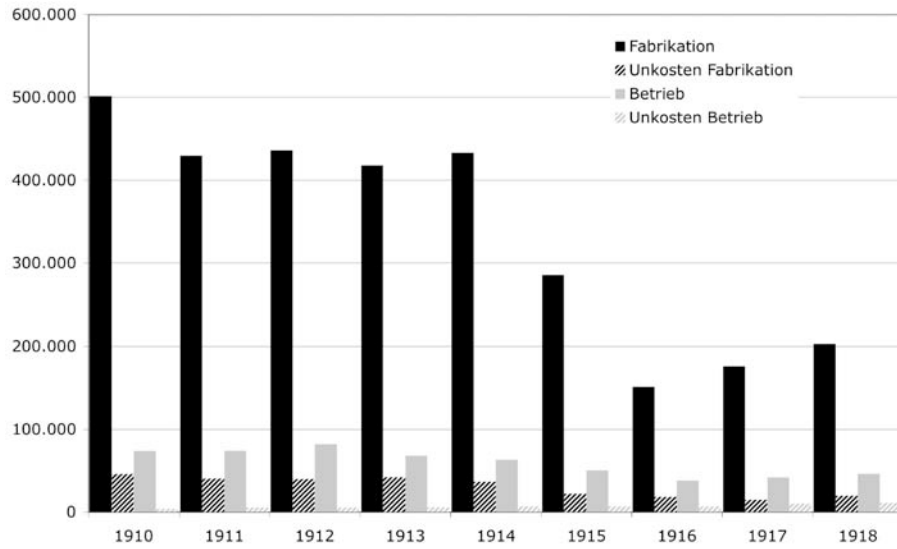


(b) Arbeiter

Quelle: RWWA 60-11-24, RWWA 60-15-19.

A. Unternehmensanhang

Abbildung A.2.: Scheidt: Lohnkostenentwicklung der Kammgarnspinnerei und Leistung der Spinnerei, 1910–1918



(a) Löhne



(b) Leistung der Spinnerei

Quelle: RWWA 60-2-8,12,13,16,18,19,20,21; RWWA 60-11-4,5,10,11,12,13,14,15. Auswertung eines Teils der Statistiken ‚Löhne und Materialien‘ 1910–1918.

A. Unternehmensanhang

Tabelle A.8.: Scheidt: Gewinn- und Verlustkonto 1919–Juli 1928

	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	Juli 1928
Soll										
Fabrications Conto										
Betriebs Conto	510.638	9.164.918	10.304.812	103.939.052		413.569	732.819	497.908	923.195	398.458
Gehalt Conto	172.490	1.564.186	2.342.069	27.827.576		264.112	307.725	316.351	395.189	270.561
General Unkosten Conto	801.820	10.986.224	11.417.952	77.631.993		862.699	820.199	769.566	1.313.438	840.020
Capital Conto 4% Zinsen	131.653	357.572	481.102	2.053.421		92.567	92.567	87.502	87.502	
Abschreibungen a/ Anlagen	46.787	849.569	1.313.421	1.931.711		333.668	75.199	62.550	120.878	
Abschreibungen Aussenstände						86.290				
Reingewinn	47.401	62.000	2.855.108	39.762.724				224.848	307.206	
	1.710.788	22.984.469	28.714.464	253.146.476	?	2.052.906	2.028.509	1.958.724	3.147.407	1.509.039
Haben										
Neu Anschaffungs Conto III	27.971									
Fabrications Conto	1.682.818	19.558.819	28.714.464	253.146.476		1.659.079	1.901.862	1.958.724	3.147.407	1.128.914
Abschreibungen		3.425.650				71.621				
Verlust	1.710.788	22.984.469	28.714.464	253.146.476	?	322.206	126.647	1.958.724	3.147.407	380.125
						2.052.906	2.028.509	1.958.724	3.147.407	1.509.039

Quelle: RWWA 60-0180, RWWA 60-0182, RWWA 60-0186.

Tabelle A.9.: Scheidt: Zusammenstellungen der wesentlichen Konten im ‚Monatszusammenstellungsbuch‘, Januar 1926

	Total		Journale		Cassabuch		Eingangsfakturenbuch		Versand- und Retourenbuch	
	Soll	Haben	Soll	Haben	Soll	Haben	Soll	Haben	Soll	Haben
51 Conto-Corrent-Conto	963.659	803.507	510.025	623.175	30.193	150.659				
58 Scheck- & Wechsel-Conto	362.464	257.709	362.464	255.623		2.087			423.441	5.235
55 Fabrikations-Conto	69.842	1.784	1.490	1.782	60.487	2	7.865			
57 Betriebs-Conto	33.957	11.681	1.506	11.677	16.306	4	16.146			
60 Verkaufs-Conto	6.585	475.605	1.350	52.164					5.235	423.441
63 General-Unkosten-Conto	91.751	12.009	70.832	3.582	20.491	8.427	428			
64 Gehalt-Conto	26.121	0	336		25.785					
66 Sparkassen-Conto	146	430			146	430				
52 Kassa-Conto	161.608	153.408	948.002	948.002	161.608	153.408	24.438	24.438	428.676	428.676
	1.716.132	1.716.132	948.002	948.002	315.015	315.015	24.438	24.438	428.676	428.676

Quelle: RWWA 60-0425.

A. Unternehmensanhang

Tabelle A.10.: Scheidt: Bilanz der Firma Joh. Wilh. Scheidt AG, Kettwig (Handelsbilanz), 1932–1940, Gewinn- und Verlustrechnung per Dezember

	1932	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940
Aufwendungen								
Löhne u. Gehälter	1.369.641	2.481.019	2.402.892	2.155.466	2.293.766	2.684.338	2.849.858	2.407.139
Soziale Abgaben	186.196	282.157	284.402	432.096	352.159	544.647	470.956	454.568
Abschreibungen auf Anlagen	202.864	454.845	286.425	237.764	218.408	136.193	342.142	357.372
Andere Abschreibungen	68.510	107.100	37.619	101.250	115.000	115.000	125.000	123.000
Zinsen	131.838	139.896	130.760	63.038	15.375	56.430	132.013	876.574
Betriebsmaterial	137.522	134.984	176.241	276.966	457.601	481.823	502.801	
Sonstige Aufwendungen	279.932	508.212	592.412	529.521				
Beiträge an Berufsvertretung	488.553	894.397	1.051.292	924.672	34.489	32.149	42.318	44.311
Ausserordentliche Aufwendungen						65.000	14.052	
Gewinn								
— Vortrag	91.307	99.195	15.175	58.323	14.061			1.438
— Gewinn	91.307	335.278	243.148	235.738	319.386	487.643	390.348	266.263
		434.474	258.323	294.061	333.447			266.700
	2.956.363	5.437.084	5.220.366	5.014.834	3.705.245	4.603.223	4.869.488	4.529.665
Erträge								
Verlust	899.992							
Gewinnvortrag	91.307	99.195	15.175	58.323	14.061			1.438
Warenbruttogewinn	1.908.308	5.299.307	5.169.850					4.365.415
Ertrag aus Beteiligungen		10.144	5.046			12.455		22.382
Sonstige Erträge	56.756	28.438	30.295	4.778.346				
Ertrag gemäß §261c II 1 HGB					3.601.444	4.519.771	4.777.932	
Ertrag gemäß §132 Abs. 1, II Nr. 1 Akt. Ges.					89.740	70.997	91.556	13.107
Zinsen				178.165				127.323
Ausserordentliche Erträge	2.956.363	5.437.084	5.220.366	5.014.834	3.705.245	4.603.223	4.869.488	4.529.665

Quelle: RWVA 60-27-1 (für 1932), RWVA 60-26-10 (ab 1934), RWVA 60-32-3 (ab 1938).
Angaben für 1933 fehlen.

Tabelle A.11.: Scheidt: Bilanz der Kammgarnspinnerei und Tuchfabrik, 1933, Gewinn- und Verlustrechnung per Dezember

	KuT 1933	K 1933	T 1933
General Unkosten Konto I			
a) Handlungsunkosten pp.	1.477.145	1.122.593	354.552
b) Steuern	59.527	46.440	13.087
c) Sozillasten	208.961	153.434	55.527
d) Abschreibungen a/Anlagen	190.925	134.234	56.691
	1.936.558	1.456.701	479.857
General Unkosten Konto II			
Skonto, Provision, Umsatzsteuer	282.952	157.783	125.169
Gewinn	99.195	92.325	6.871
	2.318.705	1.706.809	611.896
Fabrikations-Konto	2.318.705	1.706.809	611.896
	2.318.705	1.706.809	611.896

Quelle: RWWA 60-26-10, RWWA 60-28-14.

A. Unternehmensanhang

Tabelle A.12.: Scheidt: Selbstkostenberechnung (Nachkalkulation), Tuchfabrik für Oktober 1932

	Hilfsmaterial	Produktiver Lohn	General-UNKOSTEN I direkte	General-UNKOSTEN I anteilige	Summe	General-UNKOSTEN II	1% Maß- und Mustervergütung	Material	Selbstkosten p. abgewebten noch nicht appretierten mtr.
Wollfärberei	64	47		110	221				
Streichgarnspinnerei	32	236	10	586	864				
Zwirnerei		1.143	249	2.894	4.286				
Weberei	164	8.952	2.505	22.599	34.220				
Appretur	28	4.072	1.264	10.256	15.620				
Stückfärberei	201	72	99	183	555				
Zusammenstellung	489	14.522	4.127	36.628	55.766				
bei Produktion von 35.247 Schuss	0,014	0,412	0,117	1,039	1,582				
bei Produktion von 13.486 mtr.					4,14	0,55	0,16	3,3	8,15
% der Selbstkosten	0,4	13,2	3,8	33,3		6,8	2,0	40,5	100

Quelle: RWVA 60-59-12.

Abbildung A.3.: Scheidt: Monats-Erfolgsrechnung vom 17. Oktober 1932 (Abschrift)

Kettwig, den 17. Oktober 1932
<u>Monats-Erfolgsrechnung</u>
<u>Kammgarnspinnerei</u>
Der Monat September schliesst mit R.M. 51.362.- Verlust ab. Von Januar bis September ergibt sich ein Verlust von <u>R.M. 25.896.-</u> . Die Bewertung ist zu den gleichen Preisen wie am 31. Dezember erfolgt. Unter Berücksichtigung der Tages- bzw. effektiven Verkaufspreise vom 30.9.32.
Wolle a R.M. 2.75
Zug rohweiss R.M. 3.70
Vorgarn entsprechend
fertige Garne effektiver Verkaufspreis abzüglich 5% und 10%
rohweiss R.M. 4.-
bunt R.M. 5.-
ergibt einen Unterschied von R.M. 71.000.-, sodass sich der Verlust von 1.1.-30.9.32. auf ca. R.M. 97.000.- stellen würde.
Bei Bewertung der Vorräte zu den gleichen Spannen vom 31.12.31. für die verkauften Mengen (Mehrquantum zu Einstands- bzw. Tagespreisen) stellt sich der Verlust bis 30.9.32. auf <u>R.M. 393.673.-</u>
<u>Tuchfabrik</u>
Verlust für September R.M. 29.877, von Januar bis September \mathcal{M} 146.124.- bei gleicher Bewertung der Vorräte wie am 31.12.1931. Unter Berücksichtigung der effektiven Tagespreise vom 30.9.32.
fertige Garne bunt wie bei K. R.M. 5.-
Tuche abzüglich 5% und 10%
halbfertige Tuche R.M. 5.20
fertige Tuche R.M. 6.20
würde sich der Verlust um ca. R.M. 85.000.- auf <u>rund R.M. 231.000.-</u> erhöhen.
Bei Bewertung der Vorräte zu den gleichen Spannen vom 31.12.31. stellt sich der Verlust bis 30.9.32. auf <u>R.M. 264.287.-</u> .

Quelle: RWWA 60-59-12.

A. Unternehmensanhang

A.3. Krupp

A.3.1. Gussstahlfabrik: Umsatz der Abteilungen, 1931–1940

A. Unternehmensanhang

A.3.2. Stahlwerke

Tabelle A.13.: Gussstahlfabrik: Kapazität und Auslastung des Stahlwerk 1931–1940

	t	Ausnutzung in %
Sept. 1931	782.600	48
Sept. 1932	782.600	34
Sept. 1933	782.600	48
Sept. 1934	723.960	68
Sept. 1935	704.600	82
Sept. 1936	633.600	96
Sept. 1937	638.100	98
Sept. 1938	678.975	99
Sept. 1939	714.897	95
Sept. 1940	783.756	88

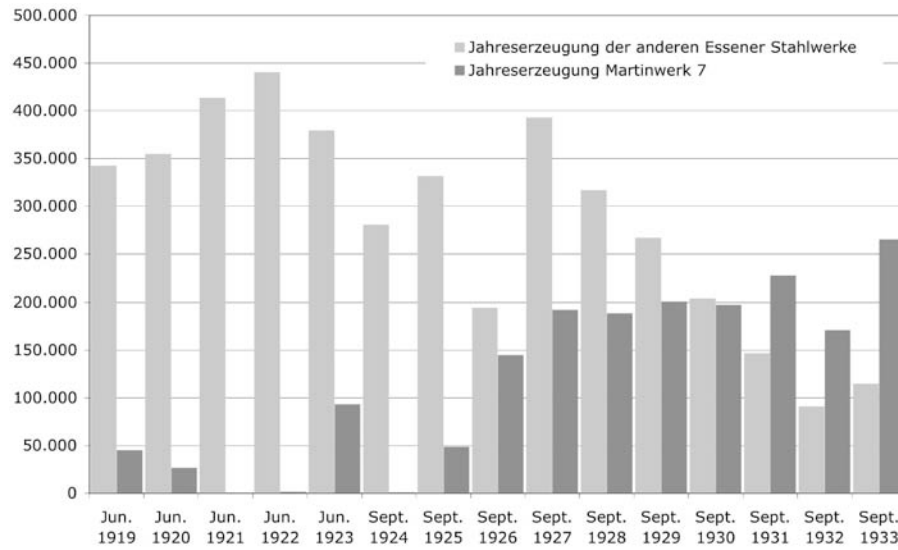
Quelle: HA Krupp S2 FK 3/1-1943.

Tabelle A.14.: Gussstahlfabrik: Rohstahlerzeugung Gußstahlfabrik 1914 u. 1928–1940

	Tiegelstahl	Bessemerstahl	Martinstahl	Elektrostahl
Jun. 1914	8,0%	8,6%	81,7%	1,7%
Sept. 1928	0,0%	0,3%	91,3%	8,3%
Sept. 1929	0,0%	0,3%	90,2%	9,4%
Sept. 1930	0,0%	0,3%	93,0%	6,7%
Sept. 1931	0,0%	0,2%	94,2%	5,7%
Sept. 1932		0,1%	94,3%	5,6%
Sept. 1933		0,0%	92,9%	7,0%
Sept. 1934		0,1%	90,1%	9,8%
Sept. 1935		0,3%	88,3%	11,4%
Sept. 1936			87,9%	12,1%
Sept. 1937			85,5%	14,5%
Sept. 1938			85,2%	14,8%
Sept. 1939			81,2%	18,8%
Sept. 1940			79,3%	20,7%

Quelle: HA Krupp S2 FK 3/1-1943.

Abbildung A.4.: Gussstahlfabrik: Stahlproduktion im Martinwerk 7 und des restlichen Stahlwerken 1919-1933



Quelle der Daten: WA 41/3-944 Betriebs-Bericht 1932/33. Angaben in t.

A. Unternehmensanhang

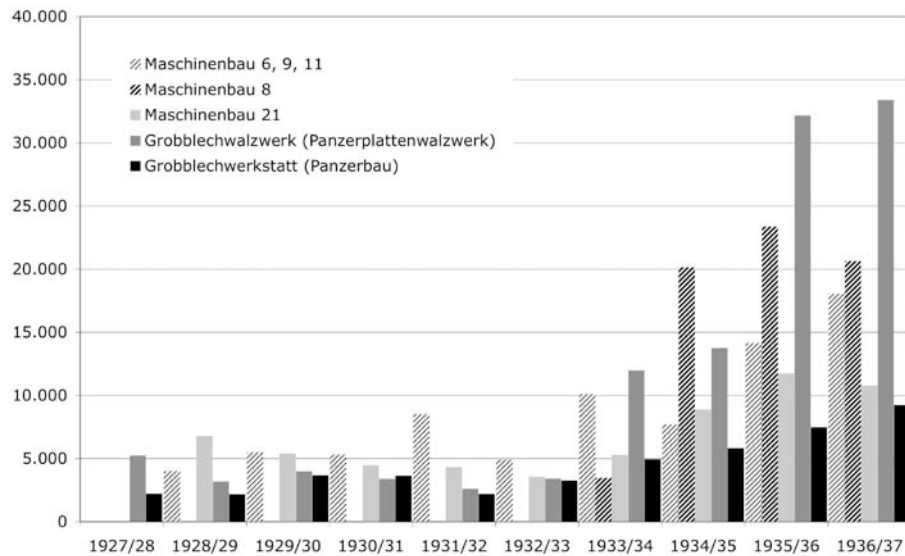
A.3.3. Kostenrechnung

Tabelle A.15.: Gussstahlfabrik: Kostenrechnung 1913/14, 1927/28, 1928/29 und 1929/30

	1913/14	1927/28	1928/29	1928/30
Gesamtkosten (in Millionen RM)	147,7	158,0	143,7	144,2
Materialunabhängige Kosten	43,2	51,6	60,9	66,1
(% der Gesamtkosten)	29,2	32,7	42,4	45,8
Davon entfallen auf:				
Löhne	11,2	13,1	15,9	16,9
Dienstleistungen allgemeiner Art	8,9	5,2	6,7	8,1
Steuern	4,0	5,0	7,1	7,6
Sozialabgaben	1,8	3,0	3,4	3,9
Freiwillige Wohlfahrtseinrichtungen	3,8	2,8	3,1	3,3
Zinsendienst	3,7	2,6	5,3	4,8

Quelle der Daten: HA Krupp FAH IV C 73 zitiert nach JAMES (1988, S. 220).

Abbildung A.5.: Gussstahlfabrik: Entwicklung der Selbstkosten im Maschinenbau 6, 9, 11, 8, 21 und Grobblechwalzwerk



Quelle der Daten: HA Krupp WA 4/2892: Preispolitik der Firma Krupp vom 1. Dezember 1938 von Schröder. Angaben in 1.000 RM.

A.3.4. Krupp: Bestimmung betreffend das Rechnungswesen vom 23. Mai 1874

„Betreffend das Rechnungswesen wird für die einzelnen Werke bzw. Abteilungen der Firma Fried. Krupp in Verfolg des Generalregulativs §58³ folgendes bestimmt:

1. Unter Beibehaltung des bisherigen Systems wird zunächst die faktische Selbstkosten-Berechnung in allen Betriebszweigen der Gußstahlfabrik und auf allen der Firma gehörigen auswärtigen Werken angeordnet, und soll die Buchführung und Berechnung der Materialien, Fabrikate, Neuanlagen, Betriebsunkosten, Reparaturen usw. usw. auf wirklichen Selbstkosten basieren.
2. Bei der Selbstkostenberechnung sind folgende Faktoren zu berücksichtigen:
 - a) Der der Werkstatt vom Zentralbureau für das empfangene und von ihr zu bearbeitende Material berechnete Preis.
 - b) Die auf die Fabrikation verwandten Löhne und Benefice, sowie die Löhne aller Hilfsarbeiter (z.B. Transporteure) und die Gehälter der Unterbeamten und Meister, auch wenn sie nicht von der Lohnkasse, sondern von der Hauptkasse saldiert werden.
 - c) Die verwandten diversen Materialien (Brenn- und feuerfestes Material, Magazingegenstände), sowie Verschleiß resp. Erneuerung der Gezähe, Geräte und Utensilien und Reparaturen, ebenfalls zu Selbstkostenpreisen.
 - d) Die auf den Betrieb fallenden allgemeinen Betriebsunkosten (Gas, Wasser, Dampf), wobei die Resultate eines Vierteljahrs zur Kalkulation im darauf folgenden benutzt werden. Behufs Verteilung derselben auf die einzelnen Zweige werden sofort Ermittlungen gemacht, welche jährlich zu rektifizieren sind, und gibt das Zentralbureau die hiernach ermittelten Beträge den Werkstätten an. Eisenbahntransportkosten werden monatlich den Werkstätten vom Zentralbureau berechnet.⁴
 - e) Die von den Werkstätten aufzubringenden Beträge für Amortisation der betreffenden Anlagen. Diese Beträge werden der Werkstatt alljährlich vom Zentralbüro aufgegeben und sind für das laufende Jahr maßgebend. Für Amortisation der Gebäude, Gas- und Wasserleitungen und des Eisenbahnoberbaus werden 5%, für die der maschinellen Anlagen sowie der Dampfleitungen und des Eisenbahnbetriebsmaterials 8% vom Anlagekapital angenommen.

³Jetzt §51

⁴Die Rechnungen über Gas, Wasser, Dampf, Elektrizität und Eisenbahntransportkosten werden jetzt den Betrieben vierteljährlich und diejenigen für Dampf monatlich zugestellt, Verfügung vom 25. November 1913

A. Unternehmensanhang

- f) Die bei der Fabrikation gewonnenen Abfälle sollen bei der Kalkulation berücksichtigt, d.h. der Wert derselben muß von dem ermittelten Selbstkostenpreis in Abzug gebracht werden. Die Wertbestimmung dieser Abfälle vereinbart die Bestribsstelle, welche sie gewonnen, mit derjenigen, welcher sie zur Wiederverwendung überwiesen werden. Im Falle sie Abfälle in derselben Werkstatt, welche sie gewonnen, wieder verarbeitet werden, hat der betreffende Betriebsführer den Wert zu bestimmen und diesen bei der Kalkulation derjenigen Gegenstände, welche er daraus gewinnt, wieder zugrunde zu legen.
- g) Wrack gearbeitete Fabrikate gehen zu derjenigen Betriebsstelle zurück, welcher deren anderweite Verwendung obliegt. Dieselbe übernimmt dieses Material zu einem dem wirklichen Wert entsprechenden Preis, welcher für die Kalkulation der daraus fabrizierten Gegenstände maßgebend ist. Die Differenz zwischen diesem Preis und den Herstellungskosten bis zu dem Punkte, wo die Umbrauchbarkeit erkannt wurde, übernimmt das Zentralbureau. Dasselbe führt darüber Buch, um am Jahresschluß den auf die einzelnen Branchen fallenden Anteil für mangelhafte Fabrikation zu ermitteln, und gibt die so gewonnenen Resultate alljährlich den Betriebsstellen auf, damit dieselben bei der Kalkulation im folgenden Jahre berücksichtigt werden. Zu diesem Zweck ist diejenige Betriebsstelle, welche den Fehler verschuldet hat, zu ermitteln und dies Verschulden auf dem betreffenden Begleitscheine (s. Ziff. 6) zu attestieren. Zur Übernahme dieser Beträge seitens des Zentralbureaus bedarf es der Unterschrift desjenigen Ressortchefs, zu dessen Department die Werkstatt gehört, welche den Fehler verschuldet hat.⁵ Für das nächste Jahr, also bevor solche Resultate ermittelt sind, haben die Werkstätten bei der Kalkulation ihre bis jetzt etwa schon gemachten Erfahrungen zu verwerten. Andere Zuschläge zu den Selbstkosten, als die vorstehend aufgeführten, werden nicht gemacht. Die Generalunkosten sowie Verzinsung von Anlage- und Betriebskapital werden nicht von den Werkstätten direkt, sondern vom Generalbenefize der Firma aufgebracht.
3. Die Werkstätten reichen monatlich dem Zentralbureau Kalkulationstabellen resp. Betriebsberichte ein, welche letzteres der Firma übermitteln. Dieselben erhalten Nachweise über Eingang und Verwendung sämtlicher Materialien, Löhne und der Werk-

⁵Über die Fakturierung von wrack gearbeiteten Fabrikaten sind weiter zu vergleichen die Zirkulare Nr. 8 vom 10. Februar 1879, Nr. 8 vom 28. Febr. 1879, Nr. 21 vom 30. Juli 1879 und Nr. 3 vom 17. Juli 1889

statt in Rechnung gestellte Lieferungen und Leistungen, Kalkulation ihrer Produkte, sowie Überweisung derselben an andere Teile des Werkes oder an das Zentralbureau. Die aus denselben ersichtlichen Kalkulationswerte sind für Fakturen maßgebend.

4. Diejenigen Werkstätten, welche bei der Fabrikation der Stahlprodukte beteiligt sind, reichen, wie bisher, monatliche Materialrapporte an das Zentralbureau ein, welche die Selbstkostenpreise enthalten.⁶
5. Als Grundlage für die einzuführende Rechnung mit faktischen Selbstkostenpreisen werden bei der nächsten Inventur (30. Juni 1874) die sämtlichen Materialien Mobilien und Utensilien zu ihrem wirklichen Wert aufgenommen, und da, wo in den vorgerückten Fabrikationsstadien die Zurückführung auf die Selbstkosten nicht mehr tunlich ist, taxiert. Die Aufnahme der Utensilien geschieht in derselben Weise wie bisher, so dass die Werte der metallenen Geräte auf dem Zentralbureau nach einem einheitlichen Satze festgestellt werden können. Die Betriebsführer haben sich mit ihren Ressortschefs wegen Bestimmung der Selbstkostenpreise zu benehmen und ihre Dispositionen zu treffen, dass die Einlieferung der Inventare an das Zentralbureau nicht nur nicht verzögert, sondern daß eine schleunigere Erledigung wie in früheren Jahren ermöglicht wird. Es ist überhaupt anzustreben, daß die Inventare möglichst bald nach Schluß des Rechnungsjahres sowie zur Rohbilanz nach Schluß des Kalenderjahrs, an das Zentralbureau gelangen. Für die Gruppierung derselben bleiben die Bestimmungen des bezüglichen Zirkulars vom 31. Mai 1873,⁷ sowie die auf dem Unschlagebogen der Inventare vorgedruckten Instruktion maßgebend.
6. Die Berechnung der Werkstätten und übrigen Rechnungsgruppen der Fabrik, wie solche in der Fabrikeinteilung vom 30. Juni 1873⁸ aufgeführt sind, erhalten Faktura über ihnen gelieferte Gegenstände, mögen sie Namen haben, welche sie wollen, über Löhne, Reparaturen und Leistungen anderer Werkstätten für sie nur vom Zentralbureau und zu faktischen Selbstkostenpreisen. — Dieselben erteilen Faktura über abgeliefertes Material, sei es welcher Art es wolle, über Arbeiten und Leistungen für andere Teile des Werkes oder auswärtige, sowie über fertige Neuanlagen und allgemeine Betriebsunkosten nur an das Zentralbureau und ebenfalls zu faktischen Selbstkostenpreisen.
Die von auswärtigen einlaufenden Rechnungen werden den Werkstätten, wie bisher, zur Revision übergeben, und erfolgt nach deren möglichst beschleunigter Rückgabe an das Zentralbureau und erfolgter kalkulatorischer Feststellung eine Faktura über

⁶Näheres über diese Rapporte siehe in Zirkular Nr. 1 vom 12. Juli 1888

⁷Jetzt Zirkular Nr. 27 vom 15. Juni 1904

⁸Wird von Zeit zu Zeit bekannt gegeben

A. Unternehmensanhang

den empfangenden Gegenstand zum Einkaufspreis, unter Hinzurechnung der darauf fallenden Frachten und Spesen. Löhne werden auf Grund der Lohnbilanzen fakturiert; den Werkstätten aus anderen Teilen des Werkes geliefertes Material, Fabrikate und sonstige Leistungen auf Grund der von letzteren an das Zentralbureau gerichteten Fakturen.⁹

7. Um vom Zentralbureau die Aufstellung dieser Fakturen zu ermöglichen, sowie als Beläge für die denselben einlaufenden Fakturen, hat sich abliefernde Stelle an die empfangende Werkstatt einen Begleitschein zu dem gelieferten Material usw. auszustellen, welcher keine Wertangabe, sondern nur die Bezeichnung des Gelieferten und Quantität (Stückzahl und Gewicht), sowie auch Qualität enthält.¹⁰ Diese Begleitscheine sind vom Empfänger zu quittieren und dem Aussteller sofort zurückzugeben. Beide führen über Eingang und Ausgang derselben Kontrolle in einem besonderen Buch.

Unter Zugrundelegung dieser Begleitscheine und unter Beifügung derselben, sowie der früher besprochenen Kalkulationstabellen, stellt jeder Betrieb seine Fakturen an das Zentralbureau aus, und zwar sobald als möglich nach Ablieferung der betreffenden Gegenstände usw.

Das Zentralbureau gibt dieselben nach vorgenommener Buchung der Werkstatt zurück, welcher sie als Belag zu einem Nachweise über Ein- und Ausgang in Werten (Monatsabrechnung), wie bisher, dienen. Dieser Monatsabschluß ergibt sich aus dem bisher zu führenden Hauptbuch, dessen Schema mit dem der Abrechnung übereinstimmt.

Die Immobilienverzeichnisse und Pläne werden zur Hauptbilanz nach wie vor dem Zentralbureau eingereicht. Für die Abrechnung der Neuanlagen (Gebäude und maschinelle Anlagen) bleibt es bei den Bestimmungen des Zirkular vom 30. Juni 1873,¹¹ mit der Abänderung jedoch, das alles zunächst dem Zentralbureau berechnet wird.

Zum Zweck der Zusammenstellung der Abrechnung über Neuanlagen sollen in jeder Werkstatt besondere Bücher geführt werden, in welchen jeder einzelnen Neuanlage (Gebäude, Öfen, Maschinen, Dampfhämmer, Werkzeugmaschinen usw.) ein besonderes Konto eröffnet wird. Dieses Konto nimmt sämtliche für den betreffenden Gegenstand verausgabten Beträge und verwandte Materialien auf, wird nach Inbetriebsetzung der Neuanlage, und nachdem alle Zahlen gebucht sind, angeschlossen, und dient als Grundlage für eine spezifiziert aufzustellende Kosten-

⁹Das Verfahren ist geändert durch Zirkular Nr. 52 vom 21. Juni 1899 und Zirkular Nr. 38 vom 10. Mai 1905

¹⁰Zirkular Nr. 9 vom 21. Februar 1876

¹¹Jetzt Zirkular Nr. 55 vom 26. März 1914

berechnung, welche nebst Faktura über den Betrag derselben zunächst dem Ressortchef zur Kenntnisnahme und Unterschrift vorgelegt und alsdann dem Zentralbureau eingereicht wird. Diese spezifizierten Kostenberechnungen werden zu den Akten der Firma gelegt. Einfache Fakturen mit summarischer Angabe des für die Neuanlage verausgabten Betrags genügen für die Folge nicht und werden vom Zentralbureau zurückgewiesen.

Wird ein Gebäude oder eine maschinelle Anlage abgebrochen oder demontiert, so ist hiervon dem Zentralbureau sofort Anzeige zu machen unter Angabe des faktischen Werts der wiedergewonnenen Materialien und der demontierten Maschinen.

Diese Gegenstände gehen alsdann in das Material-Inventar derjenigen Werkstatt, welche sie übernommen, über, und diese erhält vom Zentralbureau Faktura über dieselben zu den wie vorstehend angegebenen Werten.

Wird eine solche Maschine wieder aufgestellt und in Betrieb gesetzt, so ist dieselbe auf neue abzurechnen mit Zugrundelegung obigen Wertes und unter Hinzurechnung der bei der Wiederaufstellung verwandten neuen Materialien und der Montagekosten. Montagekosten sind stets auf die einzelnen Immobilien zu verteilen und niemals auf ein ganzes Werk zu verrechnen.¹²

8. Da bei der Kalkulation auch die Amortisationsquote derjenigen Gebäude und maschinellen Anlagen mit berechnet und jährlich den Werkstätten belastet wird, welche bereits amortisiert sind, und weil ferner die Amortisation mit dem 1. Juli unter Zugrundelegung der Anlagekosten, wie solche auf dem Zentralbureau gebucht sind, aufs neue beginnt, so bringt das Zentralbureau die durch vorstehendes Verfahren gemachten Überschüsse auf ein besonderes Konto, welches dagegen von den Werkstätten alle großen, durch besondere Umstände herbeigeführten Reparaturen und Erneuerungen, soweit sie nicht direkte Folge des Betriebs sind, übernimmt. Die Entscheidung darüber bleibt der Firma in den einzelnen Fällen vorbehalten.

Die Amortisation der allgemeinen Anlagen, welche nicht auf den Betrieb verteilt werden kann (wie Wohnhäuser, Bureaus usw.) übernimmt das Generalunkostenkonto.

Die Amortisation derjenigen Gebäude, welche die Konsumanstalt benutzt, ist von dieser nebst der Verzinsung aufzubringen.

9. Der Modus der Abrechnung zwischen Kontor und Zentralbureau bleibt bestehen.
10. Für die Berg- und Hüttenwerke der Firma tritt ebenfalls die Kalkulation zu Selbstkostenpreisen in Kraft. Dieselben berechnen untereinander und an die Firma auf Grund dieser Selbst-

¹²Siehe auch Zirkular Nr. 28 vom 22. August 1876, Nr. 3 vom 30. August 1888, Nr. 29 vom 29. Juni 1891, Nr. 55 vom 26. März 1914

A. Unternehmensanhang

kostenberechnung und reichen der Firma ebenfalls monatliche Kalkulationstabellen ein, welche dem Zentralbureau zur Einsicht und Revision überwiesen werden.

Durch direkte Verkäufe an Auswärtige erzielter Gewinn ist an den Kalkulationspreisen nicht abzusetzen, sondern als Extrabenefize der Firma zu überwiesen.

11. Die gesamte Rechnungsführung erfolgt nicht mehr in Talerwährung, sondern in der neuen Markwährung des Deutschen Reiches.
12. Dem Vorstand des Zentralbureaus steht jederzeit die Einsicht in alle Bücher und Rechnungspapiere auf allen der Firma gehörigen Werken zu, und ist demselben jede die Kalkulation und Rechnungsführung betreffenden Auskunft zu erteilen.
13. Die Instruktion, betreffend das Rechnungswesen, vom 15. November 1865 wird hierdurch aufgehoben.
14. Diese Bestimmungen treten mit dem 1. Juli d. J. in Kraft und sind erforderlichen Vorbereitungen ohne Verzug einzuleiten.“¹³

¹³HA Krupp S2 KF 6.1/4-1915 (S. 18-23): Zirkular Nr. 9 vom 23. Mai 1874 (auch WA 41/2-211)

**A.3.5. Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung der Gussstahlfabrik Essen
mit Aussenverwaltungen**

1923 Papiermark, vor Verbuchung der Gründungen

1924 Reichsmark, 15 Monate

HA Krupp	WA 4/2405.1 30.06.1890	WA 4/2406.1 30.06.1891	WA 4/2407.1 30.06.1892	WA 4/2408.1 30.06.1893	WA 4/2409.1 30.06.1894	WA 4/2410.1 30.06.1895	WA 4/2411.1 30.06.1896
Bilanz							
Aktiva							
Immobilien	75.078.640	72.577.051	73.385.442	72.295.637	70.532.305	71.283.339	68.650.564
Inventar	20.744.269	25.349.414	31.041.184	38.911.424	25.730.098	26.757.524	26.952.515
Casse und Portefeuille	21.430.299	12.240.167	17.864.503	11.864.853	14.454.906	20.602.374	17.366.160
Krupp'sche Verwaltungen u. Filialen							
Grusonwerk Capital-Conto, Conto f.d. Ankauf Grusonwerk				14.333.488	24.299.319	23.530.583	22.468.182
Germania Capital-Conto, Separat Conti Berlin u. Kiel							
Stahlwerk Annen							
Debitores	14.018.376	20.028.050	26.988.674	28.528.007	29.081.443	22.070.546	30.248.651
Summe	131.271.583	130.194.681	149.279.804	165.933.409	164.098.071	164.244.367	165.686.072
Passiva							
Lohn- und Krankenkasse etc.	847.317	947.081	1.110.991	901.822	927.728	679.628	952.844
Schenkungen	153.578	144.554	141.289	64.718	57.241	33.531	32.051
Diverse Reserve-Conti	9.327.864	3.188.067	3.083.260	3.311.687	3.576.659	4.897.389	8.377.996
Conto f.d. Ankauf des Grusonwerks				14.296.403			
Creditores	26.468.854	28.920.030	45.672.640	51.068.689	35.643.669	37.636.951	36.894.703
Anleihe Conto, Anleihe Interessen Conto					24.486.450	23.974.540	23.614.650
P.A. Krupp Privat-Conto	2.011.414	882.719	6.783.680	2.600.116	5.881.033	3.536.177	2.625.476
Fried. Krupp Capital-Conto	92.462.556	96.112.230	92.487.944	93.689.973	93.525.291	93.486.150	93.188.353
Frau Margarethe Krupp, Privat Kto.							
Summe	131.271.583	130.194.681	149.279.804	165.933.409	164.098.071	164.244.367	165.686.072
Gewinn- und Verlust-Conto							
Soll							
Verluste u. Abschreibungen	223.548	68.071	249.172	509.388	367.007	349.436	382.346
Interessen-Conto		255.835	269.178	258.192	791.792	443.274	354.912
General-Unkosten-Conto	3.333.478	3.187.010	3.165.280	4.510.585	3.812.069	2.954.940	3.621.441
Steuern							
Conto für Wohnungen, allgemeine Büreaugebäude u. Ländereien	131.452	82.667	14.186	67.128	63.501		
Conto für Arbeiterversicherung						1.202.001	1.450.055
Conto für Arbeiter-Unterstützungen u. allgemeine Wohlfahrtszwecke	771.732	992.108	1.079.236	1.094.135	1.172.186	623.000	1.712.718
Abschreibungen auf Immobilien	100.000	40.000	875.581	550.000	1.208.437		
Amortisation auf Bergwerks-Beteiligungen	1.010.790						
Rückstellungen, Hüttenerneuerungs-Conto, Reserve-Conto für Neubauten				500.000	500.000	1.000.000	3.500.000
Betriebsverlust, nicht verrechnete Betriebskosten	1.664.504	3.258.725	644.748	537.373	4.749.995	2.509.242	161.759
Germania Ertrags-Conto							
Stahlwerk Annen, Betriebsverlust							
Reingewinn	6.220.815	5.691.661	6.713.177	3.919.491	6.081.894	4.821.651	5.595.029
Summe	13.456.319	13.576.078	13.010.559	11.946.292	18.746.882	13.903.544	16.778.260
Haben							
Diverse Einnahmen	1.087.650	942.623	1.125.925	976.348	1.061.443	919.763	1.089.567
Kohlen-Verkaufs-Conto	174.942	165.658	56.859	39.958	61.347	43.415	39.354
Conto-Fabrikate	11.502.520	11.806.749	10.180.094	7.879.468	16.983.383	11.961.607	12.988.599
Verkäufe von Erz und Roheisen							
Germania Ertrags-Conto							
Interessen-Conto	147.372						
Betriebs-Überschuss, mehr verrechnete Betriebskosten	543.834	661.047	1.647.681	3.050.517	640.708	858.448	2.591.786
Conto für Wohnungen etc.						120.310	68.953
Grusonwerk Reingewinn abzgl. Abschreibung auf Conto Ankauf							
Summe	13.456.319	13.576.078	13.010.559	11.946.292	18.746.882	13.903.544	16.778.260

HA Krupp	WA 4/2412.1 30.06.1897	WA 4/2413.1 30.06.1898	WA 4/2414.1 30.06.1899	WA 4/2415.1 30.06.1900	WA 4/2416.1 30.06.1901	WA 4/2417.1 30.06.1902	WA 4/2418.1 30.06.1903
Bilanz							
Aktiva							
Immobilien	73.796.829	81.680.218	88.519.639	93.043.291	103.947.804	102.664.316	96.253.534
Inventar	28.347.152	37.506.664	44.443.058	49.911.263	43.339.840	40.585.014	40.469.977
Casse und Portefeuille	14.749.792	22.008.159	23.227.735	24.161.089	32.322.521	51.816.283	64.728.099
Krupp'sche Verwaltungen u. Filialen		8.868.521	9.194.138	10.042.222	11.825.190	12.030.820	6.899.370
Grusonwerk Capital-Conto, Conto f.d. Ankauf Grusonwerk	21.542.253	20.797.271	19.049.749	19.000.000	17.500.000	16.700.000	16.000.000
Germania Capital-Conto, Separat Conti Berlin u. Kiel		2.518.046	2.004.993	2.284.850	3.651.210	6.228.796	20.745.350
Stahlwerk Annen					80.068.436	3.600.000	3.600.000
Debitores	37.193.733	39.739.895	52.811.052	77.107.563	1.030.219	81.071.598	89.145.672
Summe	175.629.759	213.118.774	239.250.363	275.550.277	293.685.221	314.696.826	337.842.003
Passiva							
Lohn- und Krankenkasse etc.	1.319.371	2.322.263	1.739.883	2.577.472	2.669.734	24.591.744	28.066.835
Schenkungen	26.966						
Diverse Reserve-Conti	11.098.887	10.767.775	13.940.207	23.265.389	23.376.620	27.718.116	12.882.072
Conto f.d. Ankauf des Grusonwerks							
Creditores	45.637.881	68.112.517	88.091.293	104.714.202	116.818.847	89.192.598	111.261.939
Anleihe Conto, Anleihe Interessen Conto	23.119.520	22.673.270	22.170.520	21.640.510	21.071.930	41.451.180	40.845.250
F.A. Krupp Privat-Conto	1.238.781	5.428.733	1.190.264	2.904.614		1.995.098	3.485.935
Fried. Krupp Capital-Conto	93.188.353	103.814.217	112.118.196	120.448.089	129.748.089	129.748.089	140.028.089
Frau Margarethe Krupp, Privat Kto.							1.271.882
Summe	175.629.759	213.118.774	239.250.363	275.550.277	293.685.221	314.696.826	337.842.003
Gewinn- und Verlust-Conto							
Soll							
Verluste u. Abschreibungen	288.779	376.064	457.466	802.323	486.818	908.905	276.235
Interessen-Conto	465.454	811.190	438.099	1.196.997	1.094.263	700.468	57.226
General-Unkosten-Conto	4.842.760	5.101.590	5.672.840	7.070.903	6.566.946	5.492.175	6.012.883
Steuern						2.465.598	2.058.384
Conto für Wohnungen, allgemeine Bürogebäude u. Ländereien				14.893			
Conto für Arbeiterversicherung				631.551	682.321	834.294	839.615
Conto für Arbeiter-Unterstützungen u. allgemeine Wohlfahrtszwecke	1.342.189	1.510.394	1.675.060	1.573.072	1.626.065	1.651.415	2.099.217
Abschreibungen auf Immobilien	1.420.000	2.240.000	6.789.000	3.610.000	4.167.171	3.000.000	154.400
Amortisation auf Bergwerks-Beteiligungen							
Rückstellungen, Hüttenerneuerungs-Conto, Reserve-Conto für Neubauten	3.000.000	8.000.000	8.500.000	11.724.893	8.800.000	3.800.000	2.267.000
Betriebsverlust, nicht verrechnete Betriebskosten	488.371	226.801	476.299	29.742	2.027.396	556.986	684.349
Germania Ertrags-Conto			28.637		189.486	1.359.396	499.023
Stahlwerk Annen, Betriebsverlust						155.263	283.830
Reingewinn	4.790.106	9.034.988	7.561.300	13.529.067	6.796.875	7.710.467	8.087.215
Summe	16.637.658	27.301.026	31.598.701	40.183.441	32.437.340	28.634.967	23.319.376
Haben							
Diverse Einnahmen	1.896.458	939.898	1.761.186	2.261.196	2.084.044	2.980.133	2.504.236
Kohlen-Verkaufs-Conto	40.289	13.251	11.243	11.657	70.837	640.027	393.223
Conto-Fabrikate	10.971.779	24.034.760	27.745.626	34.183.487	28.049.165	22.162.786	18.167.852
Verkäufe von Erz und Roheisen				1.648.459	1.896.629	1.821.259	844.297
Germania Ertrags-Conto				66.170			
Interessen-Conto							
Betriebs-Überschuss, mehr verrechnete Betriebskosten	3.627.263	2.262.375	2.057.628	1.727.676	277.255	988.898	1.378.745
Conto für Wohnungen etc.	101.870	50.741	23.019		43.499	36.870	
Grusonwerk Reingewinn abzgl. Abschreibung auf Conto Ankauf				284.796	15.909	4.993	31.022
Summe	16.637.658	27.301.026	31.598.701	40.183.441	32.437.340	28.634.967	23.319.376

HA Krupp	WA 4/2419.1 30.06.1904	WA 4/2420.1 30.06.1905	WA 4/2421.1 30.06.1906	WA 4/2422.1 30.06.1907	WA 4/2423.1 30.06.1908	WA 4/2424.1 30.06.1909	WA 4/2425.1 30.06.1910
Bilanz							
Aktiva							
Immobilien	103.648.953	126.540.622	94.745.887	113.916.245	123.381.160	132.578.500	135.386.434
Werksgüter und Transportmittel	5.110.882	6.287.221	5.498.800	6.350.006	7.197.909	7.612.957	8.121.539
Vorräte, halb- und ganzfertige Waren	58.573.142	65.483.452	83.750.985	79.186.792	77.945.341	89.597.193	120.959.098
Patente und Lizenzen	4.000.000	3.048.173	1.695.738	1.193.514	893.514	393.514	1
Kasse und Reichsbank-Giroguthaben	760.057	861.598	732.001	712.027	773.560	993.369	930.830
Wechsel und Schecks	1.863.711	2.318.940	655.809	288.371	655.395	608.240	634.739
Schatzanweisungen usw.							
Wertpapiere und Beteiligungen	54.493.365	65.342.943	61.386.381	57.668.126	55.617.424	57.506.169	
Festverzinsliche Wertpapiere (freies Eigentum)							46.678.834
Festverzinsliche Wertpapiere (für Kriegssteuer)							
andere Wertpapiere und Beteiligungen							18.358.760
Bankguthaben	10.100.850	9.260.283	9.898.515	10.143.046	9.817.795	17.491.829	32.905.257
Guthaben bei öffentlichen Sparkassen					3.580.104	4.161.398	5.024.674
Sonstige Debitoren	27.457.451	25.622.809	27.071.711	31.468.235	27.122.593	28.113.521	20.933.563
Schuldner aus Werksgemeinschaftsverrechnung							
Schuldner aus transitor. Buchungen/Durchlaufende Buchungen							
Kautionswechsel und Avale/Sicherheitswechsel und Bürgschaften	29.703.414	15.116.815	22.312.140	11.092.084	6.677.992	14.893.015	4.852.510
Debitoren aus innerer Verrechnung (Filialen)	40.877.031	41.075.318	93.355.619	95.730.897	91.771.118	94.096.617	88.196.519
Guthaben bei Außenverwaltungen							
Guthaben bei Zweigniederlassungen							
Kapitalkonten der Zweigniederlassungen							
Verlust							
Summe	336.588.857	360.958.175	401.103.584	407.749.342	405.433.904	448.046.322	482.982.757
Passiva							
Aktienkapital	160.000.000	160.000.000	160.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000
Gesetzliche Rücklage		578.138	1.398.791	2.435.695	3.677.909	4.602.317	5.382.699
Kriegssteuer-Rücklage		600.000	3.000.000	6.500.000	11.000.000	12.000.000	13.000.000
Sonder-Rücklage							
Wertberichtigung							
Reserve- (Berichtigungs-) Kontos							22.582.751
Delkredere und Garantiefonds	6.120.036	6.279.944	6.877.498	7.791.196	8.510.358	9.631.448	6.326.681
Reserve für besondere Abschreibungen w. Erneuerungen							
Zur Abschreibung auf Kriegsbauten							
Freiwillige Fürsorge für Pensionäre							
Sonstige Rückstellungen							
Werkserhaltungs-Konto							
Fonds für Wohlfahrtszwecke/Guthaben der Pensionskassen, Stiftungen etc.							
Depositen der Werksangehörigen	22.926.798	25.164.597	26.526.467	27.692.666	28.040.136	29.377.557	30.496.085
Depositen der Werksangehörigen bei der Spareinrichtung					3.490.735	4.185.257	5.035.899
Anleihen	38.918.770	37.922.470	36.871.750	35.800.300	34.687.020	58.451.390	57.223.760
Hypotheken und Restkaufgelder							
Anzahlungen	42.140.442	63.733.511	82.879.640	68.765.469	61.976.391	76.215.484	94.806.411
Anzahlungen K.M. Vorkriegszeit							
Anzahlungen Brasilien							
Sonstige Kreditoren	20.072.524	30.519.612	38.274.754	42.063.809	46.952.714	38.822.432	39.283.861
Auslands-Wechselschuld							
Bank- und Acceptschulden							
Bankgläubiger							
Laufende Akzeptverbindlichkeiten							
Gläubiger aus Werksgemeinschaftsverrechnung							
Rückständige Steuern, Löhne, Gehälter, Provisionen, soz. Beiträge usw.							
Gläubiger aus transit. Buchungen/Durchlaufende Buchungen							
Kautionswechsel und Avale/Sicherheitswechsel und Bürgschaften	29.703.414	15.116.815	22.312.140	11.092.084	6.677.992	14.893.015	4.852.510
Kreditoren aus innerer Verrechnung	5.144.111	4.484.797	2.036.809	555.026	1.831.539	2.705.153	2.554.906
Gewinn	11.562.762	16.558.291	20.925.734	25.053.095	18.589.052	17.162.268	21.437.194
Guthaben der Außenverwaltungen							
Guthaben der Zweigniederlassungen							
Summe	336.588.857	360.958.175	401.103.584	407.749.342	405.433.846	448.046.322	482.982.757
Gewinn- und Verlust-Conto							
Soll/Ausgaben							
Allgemeine Unkosten	6.311.727	7.062.173	8.497.411	10.756.003	10.177.995	10.596.169	11.374.887
Steuern	2.989.991	1.713.405	3.364.127	3.778.076	2.952.140	3.037.386	3.321.063
Arbeiterversicherung (ab 1914 auch Angestelltenvers.)	1.855.919	2.300.165	2.529.169	2.758.051	2.899.224	3.253.567	3.552.176
???							
Wohlfahrtsausgaben	3.092.607	3.652.265	5.086.600	4.264.638	4.526.410	4.813.151	5.023.831
Zinsen			24.666		304.561	1.524.080	824.951
Verschiedene Ausgaben und Verluste	820.316	1.948.208	1.920.042	5.772.015	4.873.241	2.275.120	8.712.484
Verlust Ausgleich							
Abschreibungen	2.100.000	3.050.000	235.090	1.240.000	1.500.000	2.700.000	4.100.000
Immobilien-Rücklagekonto							

HA Krupp	WA 4/2419.1 30.06.1904	WA 4/2420.1 30.06.1905	WA 4/2421.1 30.06.1906	WA 4/2422.1 30.06.1907	WA 4/2423.1 30.06.1908	WA 4/2424.1 30.06.1909	WA 4/2425.1 30.06.1910
Betriebs-Verluste							
Aus innerer Verrechnung (Filialen)	1.704.556	2.020.647	3.804.822	3.471.521	137.704	895.579	50.985
Verlust-Vortrag							
Gewinn (incl. Gewinn-Vortrag)	11.562.762	16.558.291	20.925.734	25.053.095	18.589.052	17.162.268	21.437.194
Summe	30.437.878	38.305.155	46.387.660	57.093.400	45.960.328	46.257.320	58.397.571
Haben/ Einnahmen							
Gewinn-Vortrag							
Betriebs-Überschüsse:		145.239	187.639	208.829	100.882	1.554.643	171.887
Fabrikate der Gusstahlfabrik	24.236.821	38.059.577	40.598.539	44.920.651	37.809.160	38.871.743	47.088.559
Stahlwerk							
Eisenbahnbetriebsmittel							
Maschinenfabriken							
Finanzverwaltung							
ab: Versuchs- Provisions- u. Ersatzlieferungskosten							
Friedrich-Alfred-Hütte		500.312					
ab: Minderwert auf Immobil Zugänge an Kriegsmat. Werkstätten		-2.988.568	-3.478.073	-4.493.136	-4.673.687	-5.631.692	-4.382.973
ab: Übertrag wegen der derzeitigen Lage der inländischen KM Geschäfte							
Nebenprodukte Kohle-Zechen						788.038	1.280.221
Kohlen-Verkäufe	824.773	1.008.295	993.032	308.230	474.962	740.118	1.111.511
Emscher Lippe							
Friedrich-Heinrich							
Erz-Verkäufe	299.572	-28.559	68.838	404.693	507.140	54.784	327.737
Hilfsbetriebe							
sonstige Betriebe							
Roheisen-Verkäufe	573.861	709.629	916.760	1.940.460	1.958.655	430.818	575.183
Zu Lasten der Betriebe usw. verrechnete Kosten für Allgem. Unkosten, Steuern, Angest.- u. Arb.-Versicherung, Wohlfahrtsausgaben usw., die auf der Geschäftsbilanz laufen sollen							
Vergütung für Erwerbslos. Lohnzahlung							
Mehr verrechnete Betriebskosten (Zu Lasten der Außenverwaltungen etc. verrechnete Kosten für Steuern, Arbeiterversicherung und Wohlfahrtszwecke, welche auf der Firmabilanz laufen sollen; ab: nicht verrechnete Betriebskosten)	639.199	-3.304.528	1.139.193	1.821.202	-411.521	450.598	1.547.285
Verlust durch Inventarbereinigungen							
Entnahme aus der Sonderrücklage							
Einnahmen an Zinsen (einschl. Ertrag aus Beteiligungen bis 1928)	63.399	154.809		376.153			
Verschiedene Einnahmen (einschl. Ertrag aus Beteiligungen ab 1929)	2.326.328	1.531.766	2.156.973	2.083.910	1.595.890	2.015.711	2.331.380
Entnahme aus Reserven							
Einnahme aus Betriebsverkäufen							
Aus innerer Verrechnung (Filialen)	1.473.925	2.517.185	3.804.758	9.522.357	8.598.848	6.982.558	8.316.780
Ertragskonto Finanzverwaltung							
Ertragskonto Wipla							
Überschuß der Außenverwaltungen, Zweigniederlassungen, Tochterunternehmen							
Verlust (incl. Verlust-Vortrag)							
Summe	30.437.878	38.159.917	46.200.021	56.884.521	45.859.446	44.702.677	58.195.684

HA Krupp	WA 4/2426.1 30.06.1911	WA 4/2427.1 30.06.1912	WA 4/2428.1 30.06.1913	WA 4/2429.1 30.06.1914	WA 4/2430.2 30.06.1915	WA 4/2431.1 30.06.1916	WA 4/2432.1 30.06.1917
Bilanz							
Aktiva							
Immobilien	139.414.774	132.725.166	142.596.073	158.271.824	167.397.736	170.539.259	177.614.537
Werksgüter und Transportmittel	8.118.371	8.430.593	6.929.275	5.690.902	5.634.540	4.562.948	1.824.521
Vorräte, halb- und ganzfertige Waren	131.650.744	134.200.012	124.060.353	128.807.991	209.402.954	321.609.259	467.398.362
Patente und Lizenzen	1	1	1	1	1	1	1
Kasse und Reichsbank-Giroguthaben	844.446	1.119.650	1.708.407	642.723	3.336.948	1.341.263	4.040.514
Wechsel und Schecks	750.243	3.313.113	6.596.697	2.960.709	2.321.797	711.859	68.209
Schatzanweisungen usw.							
Wertpapiere und Beteiligungen							
Festverzinsliche Wertpapiere (freies Eigentum)	58.252.058	87.820.578	83.435.376	76.922.601	87.096.738	120.048.120	137.566.560
Festverzinsliche Wertpapiere (für Kriegssteuer)						27.974.500	
andere Wertpapiere und Beteiligungen	17.738.649	22.246.067	23.497.085	26.809.152	26.384.540	21.168.618	20.563.585
Bankguthaben	52.934.044	67.866.041	63.372.008	43.742.751	31.945.137	16.765.831	28.683.751
Guthaben bei öffentlichen Sparkassen	5.828.993	6.389.941	7.424.796	8.872.461	10.282.632	12.915.664	14.943.448
Sonstige Debitoren	16.490.782	25.085.417	38.708.540	40.052.002	87.670.300	106.690.822	171.527.931
Schuldner aus Werksgemeinschaftsverrechnung							
Schuldner aus transitor. Buchungen/Durchlaufende Buchungen							
Kautionswechsel und Avale/Sicherheitswechsel und Bürgschaften	7.022.391	7.839.661	12.184.723	11.954.000	12.642.693	14.803.060	13.008.826
Debitoren aus innerer Verrechnung (Filialen)	89.608.059	93.793.563	105.227.706	118.181.191	123.769.637	134.513.302	157.182.822
Guthaben bei Außenverwaltungen							
Guthaben bei Zweigniederlassungen							
Kapitalkonten der Zweigniederlassungen							
Verlust							
Summe	528.653.554	590.829.803	615.741.038	622.908.310	767.885.653	953.644.506	1.194.423.066
Passiva							
Aktienkapital	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	215.000.000	250.000.000	250.000.000
Gesetzliche Rücklage	6.445.964	7.881.577	9.358.021	11.189.775	12.884.986	17.208.266	19.691.132
Kriegssteuer-Rücklage						27.974.500	27.974.500
Sonder-Rücklage	14.000.000	16.000.000	16.000.000	18.000.000	20.000.000	23.000.000	25.000.000
Wertberichtigung							
Reserve- (Berichtigungs-) Kontos	37.941.882	52.178.126	62.017.036	56.016.112	60.821.235	67.022.512	54.853.979
Delkredere und Garantiefonds	6.667.686	8.977.812	13.989.777	14.009.840	15.001.024	15.010.158	15.028.663
Reserve für besondere Abschreibungen w. Erneuerungen			5.000.000	5.000.000	5.000.000	10.000.000	15.000.000
Zur Abschreibung auf Kriegsbauten						30.000.000	30.000.000
Freiwillige Fürsorge für Pensionäre							
Sonstige Rückstellungen							
Werkserhaltungs-Konto							
Fonds für Wohlfahrtszwecke/Guthaben der Pensionskassen, Stiftungen etc.			15.849.458	18.231.544	20.959.034	24.886.373	27.193.291
Depositen der Werksangehörigen	31.347.499	32.760.942	34.439.181	36.473.265	33.175.196	20.247.339	19.519.764
Depositen der Werksangehörigen bei der Spareinrichtung	5.706.695	6.438.095	7.571.743	8.920.956	10.473.103	13.121.884	15.760.459
Anleihen	55.946.410	54.596.520	52.896.890	51.197.480	49.407.930	47.571.540	45.626.190
Hypotheken und Restaufgelder							
Anzahlungen	100.768.472	112.406.610	93.815.154	62.039.595	110.102.554	135.281.648	239.691.673
Anzahlungen K.M. Vorkriegszeit							
Anzahlungen Brasilien							
Sonstige Kreditoren	44.601.422	59.607.285	60.148.402	95.544.834	96.025.609	169.084.671	328.584.766
Auslands-Wechselschuld							
Bank- und Acceptschulden							
Bankgläubiger							
Laufende Akzeptverbindlichkeiten							
Gläubiger aus Werksgemeinschaftsverrechnung							
Rückständige Steuern, Löhne, Gehälter, Provisionen, soz. Beiträge usw.							
Gläubiger aus transit. Buchungen/Durchlaufende Buchungen							
Kautionswechsel und Avale/Sicherheitswechsel und Bürgschaften	7.022.391	7.839.661	12.184.723	11.954.000	12.642.693	14.803.060	13.008.826
Kreditoren aus innerer Verrechnung	9.328.939	18.383.714	9.332.568	13.500.351	10.541.327	28.797.569	15.511.247
Gewinn	28.876.194	33.759.462	43.138.087	40.830.558	95.850.958	59.634.986	51.978.577
Guthaben der Außenverwaltungen							
Guthaben der Zweigniederlassungen							
Summe	528.653.554	590.829.803	615.741.038	622.908.310	767.885.650	953.644.506	1.194.423.066
Gewinn- und Verlust-Conto							
Soll/Ausgaben							
Allgemeine Unkosten	12.173.649	12.296.805	15.329.600	18.722.276	15.873.250	28.716.956	43.208.259
Steuern	3.170.684	4.293.459	4.794.845	8.855.603	9.492.857	27.346.236	29.124.519
Arbeiterversicherung (ab 1914 auch Angestelltenvers.)	3.516.146	3.682.966	4.077.765	4.429.892	4.527.900	5.490.195	6.430.541
???							
Wohlfahrtsausgaben	5.901.218	6.367.470	6.987.713	7.730.835	11.028.265	13.543.345	16.477.301
Zinsen	96.439						
Verschiedene Ausgaben und Verluste	16.134.057	30.871.630	25.862.840	9.467.106	15.153.105	12.912.079	23.967.036
Verlust Ausgleich							
Abschreibungen	4.400.000	4.100.000	5.300.000	7.300.000	8.700.000	25.500.000	37.200.000
Immobilien-Rücklagekonto							

HA Krupp	WA 4/2426.1 30.06.1911	WA 4/2427.1 30.06.1912	WA 4/2428.1 30.06.1913	WA 4/2429.1 30.06.1914	WA 4/2430.2 30.06.1915	WA 4/2431.1 30.06.1916	WA 4/2432.1 30.06.1917
Betriebs-Verluste							
Aus innerer Verrechnung (Filialen)	2.077.724	681.236	714.172	3.340.869	5.344.970		
Verlust-Vortrag							
Gewinn (incl. Gewinn-Vortrag)	28.876.194	33.759.462	43.138.087	40.830.558	95.850.958	59.634.986	51.978.577
Summe	76.346.109	96.053.027	106.205.022	100.677.140	165.971.305	173.143.798	208.386.232
Haben/Einnahmen							
Gewinn-Vortrag	163.929	4.230.580	6.503.017	6.926.334	9.385.347	9.977.678	11.002.121
Betriebs-Überschüsse:							
Fabrikate der Gusstahlfabrik	60.897.248	12.558.225	72.248.663	66.207.287	132.606.999	142.729.027	148.062.784
Stahlwerk							
Eisenbahnbetriebsmittel							
Maschinenfabriken							
Finanzverwaltung							
ab: Versuchs-, Provisions- u. Ersatzlieferungskosten							
Friedrich-Alfred-Hütte							
ab: Minderwert auf Immobil. Zugänge an Kriegsmat. Werkstätten	-5.920.720	-1.769.810				-30.000.000	
ab: Übertrag wegen der derzeitigen Lage der inländischen KM Geschäfte			-10.000.000				
Nebenprodukte Kohle-Zechen	1.703.190	1.872.040	2.209.282	2.399.736	2.246.203	2.416.369	3.120.022
Kohlen-Verkäufe	1.515.601	1.517.819	2.397.967	2.284.238	1.205.722	1.149.052	1.021.534
Emscher-Lippe			423.382	700.000	1.150.000	575.000	
Friedrich-Heinrich							
Erz-Verkäufe	629.450	826.855	1.154.589	1.063.772	734.104	1.369.315	1.461.311
Hilfsbetriebe							
sonstige Betriebe							
Roheisen-Verkäufe	341.164	588.630	1.437.842	1.238.712	586.281	1.339.447	1.419.449
Zu Lasten der Betriebe usw. verrechnete Kosten für Allgem. Unkosten, Steuern, Angest. u. Arb.-Versicherung, Wohlfahrtsausgaben usw., die auf der Geschäftsbilanz laufen sollen							
Vergütung für Erwerbslos. Lohnzahlung							
Mehr verrechnete Betriebskosten (Zu Lasten der Außenverwaltungen etc. verrechnete Kosten für Steuern, Arbeiterversicherung und Wohlfahrtszwecke, welche auf der Firmabilanz laufen sollen; ab: nicht verrechnete Betriebskosten)	3.613.241	4.094.209	3.124.812	1.491.844	-67.393	-3.130.592	-20.850.199
Verlust durch Inventarbereinigungen							
Entnahme aus der Sonderrücklage							
Einnahmen an Zinsen (einschl. Ertrag aus Beteiligungen bis 1928)		1.577.277	3.491.226	2.416.272	3.608.278	3.192.381	5.927.739
Verschiedene Einnahmen (einschl. Ertrag aus Beteiligungen ab 1929)	1.648.641	1.531.371	1.444.311	1.887.289	1.816.596	2.818.993	4.518.306
Entnahme aus Reserven							
Einnahme aus Betriebsverkäufen							
Aus innerer Verrechnung (Filialen)	11.754.366	16.044.207	21.769.931	14.061.655	12.699.170	40.707.129	52.703.166
Ertragskonto Finanzverwaltung							
Ertragskonto Wipla							
Überschuf der Außenverwaltungen, Zweigniederlassungen, Tochterunternehmen							
Verlust (incl. Verlust-Vortrag)							
Summe	76.182.180	38.840.823	99.702.005	93.750.806	156.585.959	163.166.120	197.384.111

HA Krupp	WA 4/2433.1 30.06.1918	WA 4/2434.1 30.06.1919	WA 4/2435.1 30.06.1920	WA 4/2436.1 30.06.1921	WA 4/2437.1 30.06.1922	WA 4/2438.1 30.06.1923 *	WA 4/2439.4 30.09.1924 **
Bilanz							
Aktiva							
Immobilien	207.904.235	176.793.572	181.951.362	190.655.853	217.360.243	107.546.610	84.907.994
Werksgüter und Transportmittel	1.798.713	1.408.883	1.435.724	4.108.150	18.723.824	134.209.254	4.186.232
Vorräte, halb- und ganzfertige Waren	663.314.601	479.836.210	495.281.900	521.240.845	1.221.306.293	264.077.915.761	66.846.884
Patente und Lizenzen	1	1	1	1	1	1	1
Kasse und Reichsbank-Giroguthaben	4.400.187	12.905.538	6.048.999	3.162.958	16.577.271	8.994.552.539	418.855
Wechsel und Schecks	56.353	57.573	67.270.881	59.598.260	15.289.204	54.781.415	2.427.781
Schatzanweisungen usw.		147.401.800					
Wertpapiere und Beteiligungen							
Festverzinsliche Wertpapiere (freies Eigentum)	116.515.048	57.489.015	61.344.626	201.582.486	186.280.682	375.511.577	184.871
Festverzinsliche Wertpapiere (für Kriegssteuer)							
andere Wertpapiere und Beteiligungen	14.972.316	27.146.915	42.005.825	318.698.087	368.153.547	6.324.781.863	81.775.639
Bankguthaben	10.592.888	217.751.571	123.703.586	328.448.511	1.196.476.010	105.159.136.934	7.690.263
Guthaben bei öffentlichen Sparkassen	18.051.219	14.285.622	14.884.163	22.791.929	25.147.859	26.035.181	5.200
Sonstige Debitoren	259.276.139	594.902.773	382.160.666	570.046.036	1.150.717.979	332.042.520.109	24.589.406
Schuldner aus Werksgemeinschaftsverrechnung							8.811.688
Schuldner aus transitor. Buchungen/Durchlaufende Buchungen							600.000
Kautionswechsel und Avale/Sicherheitswechsel und Bürgschaften	13.255.496	11.976.146	16.959.609	29.505.460	41.089.985	4.930.715.042	12.579.657
Debitoren aus innerer Verrechnung (Filialen)	153.923.855	262.110.483	419.878.625	515.027.270	807.910.630	120.142.641.591	69.457.259
Guthaben bei Außenverwaltungen							
Guthaben bei Zweigniederlassungen							
Kapitalkonten der Zweigniederlassungen							
Verlust		92.449					125.159.981
Summe	1.464.061.051	2.004.158.552	1.812.925.966	2.764.865.847	5.265.033.528	842.370.347.877	489.641.710
Passiva							
Aktienkapital	250.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	350.000.000	350.000.000	244.429.100
Gesetzliche Rücklage	21.739.955	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	35.000.000	21.100.000
Kriegsteuer-Rücklage	27.974.509						
Sonder-Rücklage	30.000.000	10.000.000	10.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	22.800.000
Wertberichtigung							
Reserve- (Berichtigungs-) Kontos	118.679.331	84.299.700	59.104.175	70.836.961	127.723.191	13.649.709.416	4.929.497
Delkredere und Garantiefonds	15.048.031	14.500.000	14.500.000	14.500.000	14.500.000	14.500.000	39.590.934
Reserve für besondere Abschreibungen w. Erneuerungen	20.000.000						
Zur Abschreibung auf Kriegsbauten	50.000.000	25.000.000					
Freiwillige Fürsorge für Pensionäre							
Sonstige Rückstellungen							
Werkserhaltungs-Konto							
Fonds für Wohlfahrtszwecke/Guthaben der Pensionskassen, Stiftungen etc.	30.589.648	23.706.062	62.069.886	68.548.507	149.066.739	1.160.638.113	134.271
Depositen der Werksangehörigen	23.482.888	27.086.988	32.938.085	41.362.409	49.337.749	2.670.367.361	209.083
Depositen der Werksangehörigen bei der Sparerinrichtung	18.943.187	16.679.502	16.534.120	23.542.256	26.812.192	149.087.528	204.008
Anleihen	43.643.530	41.590.840	39.499.310	314.123.870	311.809.570	297.619.100	12.512.485
Hypotheken und Restkaufgelder				93.022.063	129.813.460	87.297.984	175.374
Anzahlungen							
Anzahlungen K.M. Vorkriegszeit	332.617.392	748.395.723	226.839.262	39.337.251	72.553.621	32.430.974.930	8.108.227
Anzahlungen Brasilien				482.229.596	502.646.570		
Sonstige Kreditoren						4.143.886.000	
Auslands-Wechselschuld	389.338.566	607.907.066	492.761.478	843.745.208	2.888.249.353	597.752.664.764	21.523.898
Bank- und Acceptschulden			333.159.563				
Bankgläubiger							27.066.415
Laufende Akzeptverbindlichkeiten							
Gläubiger aus Werksgemeinschaftsverrechnung							25.878.786
Rückständige Steuern, Löhne, Gehälter, Provisionen, soz. Beiträge usw.							
Gläubiger aus transit. Buchungen/Durchlaufende Buchungen							6.856.641
Kautionswechsel und Avale/Sicherheitswechsel und Bürgschaften	13.255.496	11.976.146	16.959.609	29.505.460	41.089.985	4.930.715.042	12.579.657
Kreditoren aus innerer Verrechnung	19.140.830	118.016.524	78.994.901	227.206.372	295.941.990	135.698.846.656	12.021.748
Gewinn	19.607.698		79.565.578	97.905.893	156.489.108	48.954.040.983	
Guthaben der Außenverwaltungen							
Guthaben der Zweigniederlassungen							
Summe	1.424.061.051	2.004.158.552	1.812.925.966	2.764.865.847	5.265.033.528	842.370.347.877	489.641.710
Gewinn- und Verlust-Conto							
Soll/Ausgaben							
Allgemeine Unkosten	38.847.981	42.263.790	60.728.155	117.643.745	230.499.054	25.143.638.672	16.606.465
Steuern	15.886.465	14.980.941	24.500.740	53.061.442	385.111.481	17.541.633.902	8.594.890
Arbeiterversicherung (ab 1914 auch Angestelltenvers.)	8.530.319	9.872.452	10.632.525	20.717.287	44.500.694	3.102.120.446	4.364.423
???							
Wohlfahrtsausgaben	15.953.536	16.757.858	35.991.661	46.967.071	160.754.420	5.092.478.892	6.766.027
Zinsen						9.875.116.576	1.203.049
Verschiedene Ausgaben und Verluste	13.789.534	41.323.457	8.933.928	16.383.061	35.381.874	3.319.805.904	9.294.642
Verlust Ausgleich		21.303.785	361.109.673	120.440.696	392.921.741	104.988.274.815	
Abschreibungen	7.800.000						
Immobilien-Rücklagekonto							

HA Krupp	WA 4/2433.1 30.06.1918	WA 4/2434.1 30.06.1919	WA 4/2435.1 30.06.1920	WA 4/2436.1 30.06.1921	WA 4/2437.1 30.06.1922	WA 4/2438.1 30.06.1923 *	WA 4/2439.4 30.09.1924 **
Betriebs-Verluste							42.929.118
Aus innerer Verrechnung (Filialen)		99.249.953	74.793.787	93.180.484	9.596.041		13.403.832
Verlust-Vortrag			92.449				59.089.982
Gewinn (incl. Gewinn-Vortrag)	19.607.698		79.565.578	97.905.893	156.489.108	48.954.040.983	
Summe	120.415.532	245.752.236	656.348.498	566.299.679	1.415.254.412	218.017.110.190	162.252.427
Haben/Einnahmen							
Gewinn-Vortrag	14.679.754	16.047.652		4.215.578	8.705.893	5.489.407	
Betriebs-Überschüsse:							
Fabrikate der Gusstahlfabrik	192.920.361	149.524.887	281.654.063	212.289.540	1.212.565.152	469.600.104.771	12.131.023
Stahlwerk							
Eisenbahnbetriebsmittel							
Maschinenfabriken							
Finanzverwaltung							
ab: Versuchs, Provisions- u. Ersatzlieferungskosten							-1.015.941
Friedrich-Alfred-Hütte							
ab: Minderwert auf Immobil. Zugänge an Kriegsmat. Werkstätten	-40.000.000						
ab: Übertrag wegen der derzeitigen Lage der inländischen KM Geschäfte							
Nebenprodukte Kohle-Zechen	3.191.098	2.034.182	17.445.106	44.573.856	58.700.302	14.012.855.709	
Kohlen-Verkäufe	719.272	3.142.072	2.523.987	4.874.561	7.375.464	123.184.570	167.609
Emscher Lippe	920.000	1.035.000	2.420.000	3.830.968	1.000.000		
Friedrich-Heinrich		746.155		-438.762	-508.342		
Erz-Verkäufe	1.840.224	868.266	12.606.472	14.235.458	73.254.936	9.822.838.000	
Hilfsbetriebe							
sonstige Betriebe							
Roheisen-Verkäufe	708.703	3.187.540	3.123.734	8.175.724	22.238.811		2.039.689
Zu Lasten der Betriebe usw. verrechnete Kosten für Allgem. Unkosten, Steuern, Angest.- u. Arb.-versicherung, Wohlfahrtsausgaben usw., die auf der Geschäftsbilanz laufen sollen							12.713.470
Vergütung für Erwerbslos. Lohnzahlung							1.874.205
Mehr verrechnete Betriebskosten (Zu Lasten der Außenverwaltungen etc. verrechnete Kosten für Steuern, Arbeiterversicherung und Wohlfahrtszwecke, welche auf der Firmabilanz laufen sollen; ab: nicht verrechnete Betriebskosten)	-88.693.186	34.153.753	138.263.883	-97.031.987	-447.096.030	-288.670.521.025	3.421.445
Verlust durch Inventarbereinigungen							
Entnahme aus der Sonderrücklage		20.000.000					
Einnahmen an Zinsen (einschl. Ertrag aus Beteiligungen bis 1928)	4.301.086	4.211.350	14.100.704	13.546.704	40.836.574		
Verschiedene Einnahmen (einschl. Ertrag aus Beteiligungen ab 1929)	5.726.321	1.208.561	14.548.080	2.895.839	4.836.649	300.391.017	5.760.945
Entnahme aus Reserven							
Einnahme aus Betriebsverkäufen							
Aus innerer Verrechnung (Filialen)							
Ertragskonto Finanzverwaltung	24.101.898	9.500.370	169.662.470	355.132.200	433.345.003	12.822.767.741	
Ertragskonto Wipla							
Überschuß der Außenverwaltungen, Zweigniederlassungen, Tochterunternehmen							
Verlust (incl. Verlust-Vortrag)		92.449					125.159.981
Summe	105.735.778	229.704.584	656.348.498	562.084.101	1.406.548.520	218.011.620.783	162.252.427

HA Krupp	WA 4/3315b.1 30.09.1925	WA 4/3316.3 30.09.1926	WA 4/3317.6 30.09.1927	WA 4/3318.2 30.09.1928	WA 4/3319a.2 30.09.1929	WA 4/3320.2 30.09.1930	WA 4/3321.2 30.09.1931
Bilanz							
Aktiva							
Immobilien	149.478.784	142.533.827	109.594.129	127.573.989	131.900.598	130.965.687	124.148.627
Werksgüter und Transportmittel							
Vorräte, halb- und ganzfertige Waren	72.799.490	57.466.748	61.940.544	62.735.463	72.953.797	71.996.896	58.198.222
Patente und Lizenzen	1	1	1	1	1	1	1
Kasse und Reichsbank-Giroguthaben	413.218	421.774	102.422	126.926	137.033	166.723	120.560
Wechsel und Schecks	11.377.754	3.382.804	3.352.987	5.334.781	7.644.826	10.157.949	18.145.008
Schatzanweisungen usw.							
Wertpapiere und Beteiligungen	67.850.448	56.955.732	70.339.978	71.389.761	74.678.823	76.195.539	76.859.175
Festverzinsliche Wertpapiere (freies Eigentum)							
Festverzinsliche Wertpapiere (für Kriegssteuer)							
andere Wertpapiere und Beteiligungen							
Bankguthaben	4.975.148	14.727.779	36.401.204	12.600.944	12.742.276	12.965.633	13.536.602
Guthaben bei öffentlichen Sparkassen	255.200	587.144	2.409.863	3.184.463	3.485.286	4.075.912	5.141.684
Sonstige Debitoren	25.440.620	27.457.103	48.808.567	50.358.594	53.819.336	54.697.150	54.285.983
Schuldner aus Werksgemeinschaftsverrechnung	35.103.496	10.959.080	2.791.079	19.259.314	24.105.038	14.390.272	15.468.282
Schuldner aus transit. Buchungen/Durchlaufende Buchungen							
Kautionswechsel und Avale/Sicherheitswechsel und Bürgschaften	24.930.032						
Debitoren aus innerer Verrechnung (Filialen)	83.345.167						
Guthaben bei Außenverwaltungen		6.727.849	28.017.391	7.506.967			136.069.667
Guthaben bei Zweigniederlassungen				11.899.875	101.453.327	136.311.566	
Kapitalkonten der Zweigniederlassungen		45.000.000	72.350.000	84.950.000			
Verlust	15.293.773	17.400.000				2.531.544	13.415.733
Summe	491.263.131	383.619.841	436.108.164	456.921.078	482.920.342	514.454.872	515.389.545
Passiva							
Aktienkapital	160.000.000	160.000.000	160.000.000	160.000.000	160.000.000	160.000.000	160.000.000
Gesetzliche Rücklage	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
Kriegssteuer-Rücklage							
Sonder-Rücklage	24.000.000	24.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Wertberichtigung							
Reserve- (Berichtigungs-) Kontos	35.946.684	36.960.263	32.005.304	29.158.207	44.407.493	47.624.269	51.268.763
Delkrede und Garantiefonds	35.403.736	42.165.634	34.698.931	41.282.907	17.694.793	13.602.704	13.421.323
Reserve für besondere Abschreibungen w. Erneuerungen							
Zur Abschreibung auf Kriegsbauten							
Freiwillige Fürsorge für Pensionäre						6.000.000	4.000.000
Sonstige Rückstellungen					13.947.506	7.093.898	12.337.478
Werkserhaltungs-Konto						9.000.000	9.000.000
Fonds für Wohlfahrtszwecke/Guthaben der Pensionskassen, Stiftungen etc.	716.502	828.670	856.613	1.149.037	1.152.400	1.248.479	1.256.419
Depositen der Werksangehörigen	686.762	1.611.947	4.525.624	4.600.758	5.238.659	6.293.639	7.840.606
Depositen der Werksangehörigen bei der Spareinrichtung	529.903						
Anleihen	72.870.717	48.100.133	86.414.890	85.767.452	83.229.086	82.937.689	82.621.546
Hypothesen und Restkaufgelder	336.840	1.147.756	3.338.020	3.014.130	2.925.926	2.706.003	2.537.854
Anzahlungen	15.347.587	7.728.900	5.534.298	8.140.568	11.724.384	13.719.825	13.423.164
Anzahlungen K.M. Vorkriegszeit							
Anzahlungen Brasilien							
Sonstige Kreditoren	21.698.008	10.375.298	23.987.563	25.360.204	27.325.783	21.484.714	25.263.641
Auslands-Wechselschuld							
Bank- und Acceptschulden	20.943.339	8.634.056	443.757	13.542.089			
Bankgläubiger					25.427.819	30.763.978	43.161.964
Laufende Akzeptverbindlichkeiten					4.433.103	22.091	640.449
Gläubiger aus Werksgemeinschaftsverrechnung	43.079.772	19.126.782	27.160.158	27.735.064	31.994.011	44.479.525	19.939.735
Rückständige Steuern, Löhne, Gehälter, Provisionen, soz. Beiträge usw.	7.471.419	6.940.399	9.175.260	14.808.241	16.500.267	11.420.422	11.083.891
Gläubiger aus transit. Buchungen/Durchlaufende Buchungen							
Kautionswechsel und Avale/Sicherheitswechsel und Bürgschaften	24.930.032						
Kreditoren aus innerer Verrechnung	11.301.831						
Gewinn			13.036.674	7.013.884	10.919.112		
Guthaben der Außenverwaltungen			8.931.073	354.535			31.592.712
Guthaben der Zweigniederlassungen				8.994.000		30.057.636	
Summe	491.263.131	383.619.841	436.108.164	456.921.078	482.920.342	514.454.872	515.389.545
Gewinn- und Verlust-Conto							
Soll/Ausgaben							
Allgemeine Unkosten	31.847.379	5.387.675	26.586.692	30.720.766	34.198.637	38.249.050	31.150.434
Steuern	10.415.816	4.904.001	8.194.602	7.871.390	10.142.497	10.885.044	8.466.249
Arbeiterversicherung (ab 1914 auch Angestelltenvers.)	3.039.589	358.740	4.236.620	4.769.695	4.883.971	5.601.164	5.017.775
???						-2.539.705	-2.000.000
Wohlfahrtsausgaben	4.499.001	4.355.417	1.949.307	4.469.385	4.521.048	4.817.413	5.026.665
Zinsen	5.714.785	2.465.300	3.543.407	4.023.602	7.524.435	6.965.027	5.970.064
Verschiedene Ausgaben und Verluste	16.241.746	3.761.493	3.861.762	6.422.756	6.047.591	1.456.976	12.629.879
Verlust Ausgleiche							
Abschreibungen					8.672.829	1.356.358	
Immobilien-Rücklagekonto		5.447.788					

HA Krupp	WA 4/3315b.1 30.09.1925	WA 4/3316.3 30.09.1926	WA 4/3317.6 30.09.1927	WA 4/3318.2 30.09.1928	WA 4/3319a.2 30.09.1929	WA 4/3320.2 30.09.1930	WA 4/3321.2 30.09.1931
Betriebs-Verluste							
Aus innerer Verrechnung (Filialen)		1.582.373					
Verlust-Vortrag		15.293.773					2.531.544
Gewinn (incl. Gewinn-Vortrag)			13.036.674	7.013.884	10.919.112		
Summe	71.758.316	43.556.561	61.409.064	65.291.478	86.910.119	66.791.327	68.792.610
Haben/Einnahmen							
Gewinn-Vortrag							
Betriebs-Überschüsse:				1.036.674	4.013.884	1.919.112	
Fabrikate der Gussstahlfabrik	-3.887.483	5.772.292	8.667.988	11.730.779	249.459	-6.454.154	
Stahlwerk							10.059.688
Eisenbahnbetriebsmittel							-892.352
Maschinenfabriken							-1.381.141
Finanzverwaltung							1.892.420
ab: Versuchs-, Provisions- u. Ersatzlieferungskosten							
Friedrich-Alfred-Hütte							
ab: Minderwert auf Immobil. Zugänge an Kriegsmat. Werkstätten							
ab: Übertrag wegen der derzeitigen Lage der inländischen KM Geschäfte							
Nebenprodukte Kohle-Zechen							
Kohlen-Verkäufe	313.088						
Emscher Lippe							
Friedrich-Heinrich							
Erz-Verkäufe							
Hilfsbetriebe	800.743						
sonstige Betriebe	-847.846						
Roheisen-Verkäufe	208.539						
Zu Lasten der Betriebe usw. verrechnete Kosten für Allgem. Unkosten, Steuern, Angest.- u. Arb.-Versicherung, Wohlfahrtsausgaben usw., die auf der Geschäftsbilanz laufen sollen	30.971.170		28.136.195	31.513.912	35.179.909	39.060.782	33.998.491
Vergütung für Erwerbslos. Lohnzahlung							
Mehr verrechnete Betriebskosten (Zu Lasten der Außenverwaltungen etc. verrechnete Kosten für Steuern, Arbeiterversicherung und Wohlfahrtszwecke, welche auf der Firmabilanz laufen sollen; ab: nicht verrechnete Betriebskosten)	-20.388.822	-7.076.351					
Verlust durch Inventarbereinigungen		-14.036.061					
Entnahme aus der Sonderrücklage							
Einnahmen an Zinsen (einschl. Ertrag aus Beteiligungen bis 1928)	3.464.536	298.881	2.375.511	2.743.712	2.262.436	1.832.173	2.416.885
Verschiedene Einnahmen (einschl. Ertrag aus Beteiligungen ab 1929)	7.674.742	725.752	4.473.976	2.071.430	11.424.473	5.123.532	17.483.552
Entnahme aus Reserven	38.155.878	29.974.953					
Einnahme aus Betriebsverkäufen		163.947					
Aus innerer Verrechnung (Filialen)							
Ertragskonto Finanzverwaltung				4.682.660	18.876.456	15.374.633	
Ertragskonto Wipla						128.667	
Überschuß der Außenverwaltungen, Zweigniederlassungen, Tochterunternehmen		10.333.147	17.755.394	11.512.312	14.903.503	7.275.037	-8.200.665
Verlust (incl. Verlust-Vortrag)	15.293.773	17.400.000				2.531.544	13.415.733
Summe	71.758.316	43.556.561	61.409.064	65.291.478	86.910.119	66.791.327	68.792.610

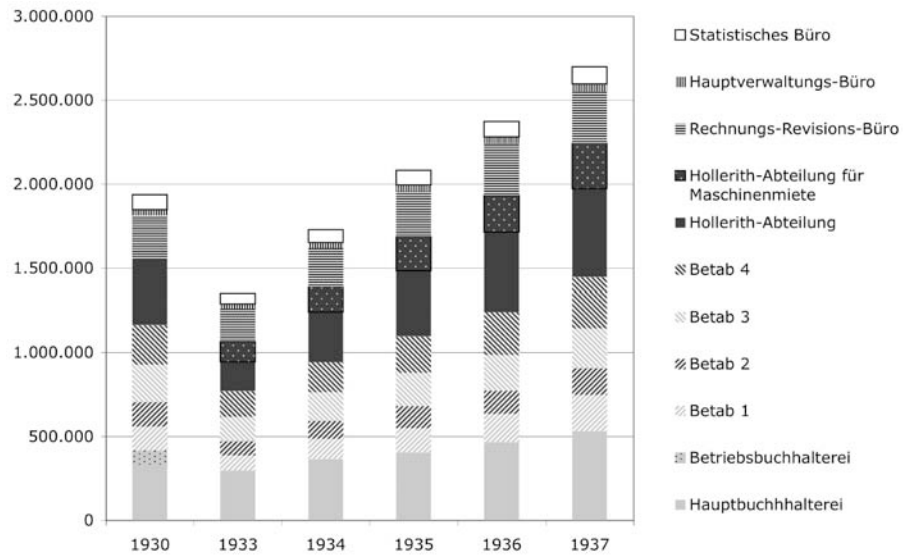
HA Krupp	WA 4/3322.2 30.09.1932	WA 4/3323.2 30.09.1933	WA 4/3324.2 30.09.1934	WA 4/3325.2 30.09.1935	WA 4/3326.2 30.09.1936	WA 4/3327a.2 30.09.1937	WA 4/3328a.2 30.09.1938	WA 4/2951 30.09.1940
Bilanz								
Aktiven								
Rückständige Einlagen auf das Grundkapital								
Anlagevermögen								
Grundeigentum und Werksanlagen	115.592.045	104.764.487	103.904.063	121.221.773	131.023.821	135.319.001	523.892.148	597.443.362
Unfertige Neuanlagen							615.684	59.324
Hauszinssteuer-Abgeltung							7.054.238	14.805.286
Anzahlungen für Neuanlagen	4.735.034	4.808.037	4.717.043	3.155.270	1.578.127			
Werkzeuge, Betriebs- und Geschäftsinventar	387.806	247.329	177.001	142.501	108.001	73.501	1	1
Konzessionen, Patene, Lizenzen und Schutzrechte								
Beteiligungen	70.453.349	70.823.397					105.184.612	102.885.381
Unter Schachteprivileg fallende Beteiligungen			40.075.353	41.416.779	40.259.650	51.054.194		
Sonstige Beteiligungen			7.473.976	7.740.736	6.589.638	13.301.277		
Beteiligungen bei Tochtergesellschaften			25.600.000	30.100.000	30.100.000	30.100.000		
Umlaufvermögen								
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	43.371.661	42.966.764	27.883.246	36.864.656	40.855.462	58.969.919	81.126.960	99.542.975
Halbfertige Erzeugnisse			28.483.288	35.628.964	44.880.915	62.370.962	90.953.493	130.602.954
Fertige Erzeugnisse, Waren			7.165.228	8.132.108	9.980.816	12.547.253	13.661.908	17.500.529
Wertpapiere	3.011.218	4.158.551	9.548.853	11.948.190	22.629.375	5.151.072	14.940.055	27.331.299
Steuerergutscheine								58.828.818
Schatzanweisungen				7.311.936	12.541.286	16.110.035	16.167.718	
Hypotheken, Grundschuld-, Rentenschuld-Forderungen	2.167.826	2.123.973	2.110.027	2.119.160	2.429.753	2.710.580	3.262.301	4.122.516
Geleistete Anzahlungen	862.214	2.175.898	4.197.810	4.353.131	4.008.079	14.055.171	1.678.707	5.653.002
Forderungen aus Warenlieferungen und Leistungen	21.499.119	19.912.122						
in Reichsmark (seit GJ 1938 Inland)			28.067.719	40.383.086	50.657.446	51.695.690	59.230.898	103.068.076
in fremder Währung (seit GJ 1938 Ausland)			1.696.045	2.766.445	1.312.707	4.649.156	10.612.936	15.968.766
Forderungen aus Werksgemeinschaftsverrechnung	11.891.762	10.181.247	8.234.159	6.208.393	6.802.683	13.486.357	19.038.823	23.806.555
Guthaben bei Tochtergesellschaften	3.895.224	2.773.990			442.672	2.189.985	4.462.405	2.606.334
Sonstige Forderungen	6.991.259	6.972.943	7.715.173	7.722.764	9.543.686	11.393.795	56.552.624	19.832.307
vom Reich finanzierte Anlagen								106.937.955
Kriegsschadensanspruche								
Wechsel	32.044.388	33.366.494	27.669.370	9.673.324	25.498.685	28.853.698	22.576.013	27.911.603
Schecks					30.396	33.488	27.485	14.072
Kassenbestände	113.452	158.579	142.206	124.142	166.898	813.447	290.675	210.488
Reichsbank- und Postscheckguthaben	297.596	240.241	140.472	154.277	384.324	433.072	325.478	1.653.311
Bankguthaben	8.426.392	4.718.743						
in Reichsmark (seit GJ 1938 Inland)			3.525.335	20.634.937	21.708.274	8.185.766	18.308.992	7.438.451
in fremder Währung (seit GJ 1938 Ausland)			396.181	749.463	1.763.678	3.983.083	2.635.924	8.742.405
Rechnungsabgrenzung	202.871	97.612	54.830	64.330	80.114	124.984	146.231	308.048
Bürgschaften			14.496.552	12.500.076	11.048.507	11.306.671	35.592.682	54.627.317
Verlust								
Verlustvortrag	4.415.733							
Verluste der Auenverwaltungen und Tochtergesellschaften	5.782.030							
Verlust	12.201.452	10.122.200						
Guthaben in laufender Rechnung	56.976.533	28.555.899	3.050.875	3.760.161	2.460.398	10.903.270	10.370.889	18.274.629
Kapital-Konten	195.000.000	195.400.000	95.750.000	95.750.000	97.750.000	97.750.000	97.750.000	97.750.000
Summe	600.318.965	544.568.507	437.778.251	498.126.526	565.586.884	636.258.757	1.160.867.198	1.493.298.460
Passiven								
Grundkapital	160.000.000	160.000.000	160.000.000	160.000.000	160.000.000	160.000.000	160.000.000	160.000.000
Reservefonds	26.000.000	26.000.000						
Gesetzliche Reservefonds			16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
Sonderrücklage			10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Werkserhaltung				4.000.000	9.000.000	9.000.000		
Andere Rücklagen							44.864.684	68.364.684
Rückstellungen	15.253.126	12.932.252	18.154.581	20.254.498	31.958.173	57.061.276	49.697.874	45.331.944
Wertberichtigungen								
für reichseigene Anlagen							44.194.175	99.452.881
für Werksanlagen								
für unfertige Neuanlagen								
für Anzahlung auf Neuanlagen								
für unterbliebene Instandhaltung								
für Anlagevermögen							409.628.099	477.629.510
für Immobilien	18.830.364	15.521.827	18.839.327	18.839.327	18.839.327	19.422.326		
für Beteiligungen	5.206.015	7.087.440	7.643.849	9.235.863	9.033.668	9.196.835	9.511.966	10.006.895
für Vorräte	19.060.423	14.816.914	16.925.713	17.438.570	33.896.878	49.171.636	59.008.601	92.999.137
für Außenstände	7.119.201	5.034.010	4.751.854	5.562.730	5.992.507	7.398.453	10.915.053	18.093.746
für Sonstiges	4.007.878	4.316.992	7.126.441	7.131.885	7.208.611	9.319.815	8.097.679	28.129.022
für vom Reich finanzierte Anlagen								
für Kriegsschadensforderungen								
für Wertpapiere				7.124.718	13.777.886	14.711.977	15.115.601	37.570.355
Verbindlichkeiten								
Fonds lt. Statut								

HA Krupp	WA 4/3322.2 30.09.1932	WA 4/3323.2 30.09.1933	WA 4/3324.2 30.09.1934	WA 4/3325.2 30.09.1935	WA 4/3326.2 30.09.1936	WA 4/3327a.2 30.09.1937	WA 4/3328a.2 30.09.1938	WA 4/2951 30.09.1940
Anleihen	81.325.883	79.715.242	78.298.560	76.708.460	86.762.047	69.033.871	67.179.488	104.022.082
Hypotheken, Grundschulden, Rentenschulden	1.162.734	1.048.312	910.943	892.221	1.628.235	1.592.996	1.604.235	791.724
Anzahlungen von Kunden	5.263.694	5.562.110						
in Reichsmark (seit GJ 1938 Inland)			1.194.207	13.429.924	26.381.470	42.927.912	47.932.819	65.262.944
in fremder Währung (seit GJ 1938 Ausland)			54.618	844.263	1.322.405	14.881.126	24.550.300	27.260.787
für Kriegsschäden								
Verbindlichkeiten aus Warenbezügen und Leistungen	2.672.524	4.374.838						
in Reichsmark (seit GJ 1938 Inland)			13.732.574	22.791.950	26.821.521	31.579.527	35.609.884	48.016.739
in fremder Währung (seit GJ 1938 Ausland)			2.821.982	2.690.321	1.298.121	1.148.707	2.383.043	1.512.612
Rückständige Löhne, Gehälter, Zinsen, Soz. Beiträge, Frachten usw.	2.965.879	3.666.040						
Verbindlichkeiten aus Werksgemeinschaftsverrechnung	12.709.008	16.124.257	25.928.820	27.852.311	26.959.205	28.043.620	27.308.262	17.731.247
Guthaben bei Tochtergesellschaften	9.424.247	10.922.049	10.717.055	5.562.878	3.282.544	7.684.102	9.080.980	24.597.158
Laufende Akzeptverbindlichkeiten		245.175					3.586.193	11.132.716
in Reichsmark (seit GJ 1938 Inland)				4.003.493	4.498.971	7.929.578		
in fremder Währung (seit GJ 1938 Ausland)								
Bankschulden	34.128.464	19.763.522						
in Reichsmark (seit GJ 1938 Inland)			4.439.444	5.264.164	3.701.302	2.291.536	1.744.746	7.503.254
in fremder Währung (seit GJ 1938 Ausland)			8.262.904	12.509.299	7.108.572	5.855.817	9.042.929	9.439.148
Sonstige Verbindlichkeiten								
Guthaben der Hilfskassen, Stiftungen u. dgl.	1.513.550	1.715.913	2.185.781	1.736.205	2.132.833	2.356.973	2.526.590	3.353.353
Guthaben von Werksangehörigen	3.608.864	3.477.673	3.254.259	3.207.946	2.751.329			
Rückständige Steuern	4.634.838	3.953.792	6.593.420	14.241.325	18.406.513	18.502.382	35.730.241	52.624.709
Rückständige Zinsen								
Sonstige	4.115.797	3.321.928	4.344.471	5.118.484	3.726.417	12.187.957	20.034.032	27.349.793
Rechnungsabgrenzung	29.895						660.260	1.294.295
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften, Garantievertragen usw.			14.496.552	12.500.076	11.048.507	11.306.671	35.592.682	54.627.317
Gewinn								
Gewinnvortrag				651.601	41.148	995.355	222.232	1.339.590
Gewinn	2.751.840	3.259.947	6.651.601	9.689.548	14.354.206	16.226.877	21.111.743	10.719.666
Rücklagen zur Deckung des Verlustes im Vorjahr	19.647.375	3.069.449						
Überschüsse der Auenverwaltungen und Tochtergesellschaften								
Guthaben in laufender Rechnung	59.237.367	35.196.020	8.946.848	15.344.545	18.682.286	11.738.104	23.525.485	25.768.470
Kapital-Konten	99.650.000	99.650.000						
Summe	600.318.965	544.568.506	437.778.251	498.126.526	565.586.884	636.258.757	1.160.867.198	1.493.298.460
Gewinn- und Verlust-Conto								
Aufwendungen								
Fabrikation, Förderung usw.								
Selbstkosten	79.454.137	91.325.456						
Sonstige Belastungen	10.052.023	9.227.787						
Abbuchung zweifelh. Ford.		101.796						
Beantragte Rückstellungen	1.914.644	54.300						
Betriebsergebnisse	5.039.144							
Inventurunterschiede	3.562.462	428.239						
	100.022.409	101.137.579						
Löhne und Gehälter								
Löhne	25.080.227	26.336.219	45.482.209	66.973.203	76.897.576	86.039.387	98.665.320	124.735.880
Gehälter	16.882.895	15.932.962	20.450.031	25.195.270	29.459.397	35.194.044	40.949.500	51.087.394
Soziale Abgaben	3.922.686	3.553.327	5.194.572	7.010.484	8.013.369	9.023.013	10.342.941	12.977.946
Abschreibungen auf Anlagen	7.175.364	9.595.968	15.491.748				41.422.322	57.662.566
ordentliche				16.969.090	19.338.861	23.261.410		
außerordentliche				1.572.347	4.870.453	6.547.214		
Andere Abschreibungen	6.695.530	4.541.288	5.688.675	4.283.365	6.487.349	6.212.449	4.821.068	4.921.992
Zinsen	8.641.619	8.459.790					5.983.011	8.868.083
Anleihezinsen			4.425.200	4.505.234	4.366.212	3.725.514		
Bankzinsen und Spesen			1.217.968	570.743	271.093	494.534		
Zinsen auf Einlagen von Werksangehörigen			147.153	131.405	110.122	59.120		
Zinsen aus Konzernverrechnung			518.320	1.827.430	2.324.785	2.618.336		
Sonstige			267.801	93.129	103.943	71.151		
Steuern	5.390.245	5.679.651						
Besitzsteuern (ab GJ 1938 vom Einkommen, Ertrag und Vermögen)			4.549.661	13.910.380	23.922.541	30.630.826	33.982.931	50.818.973
Sonstige Steuern und Abgaben			3.128.515	4.674.698	6.361.391	8.418.967	10.337.073	13.135.797
Beiträge an Berufsvertretungen							439.277	414.359
Wohlfahrtsausgaben	5.395.920	5.385.403	5.664.145	5.612.662	6.383.485	10.301.144	10.981.920	14.405.607
Sonstige Aufwendungen								
Generalunkosten (ab GJ 1938 Verwaltungskosten)	3.606.191	4.368.729	5.995.863	9.156.257	11.263.170	10.227.129	14.330.802	22.954.233
Reisekosten	653.999	724.259	879.598	1.096.124	1.454.237	1.790.012	1.680.764	2.349.048
Feuerversicherungskosten	331.250	307.095	383.670	444.052	572.960	345.331		
Anleiheunkosten	59.819	54.227	61.960	59.372	59.729	633.246		
Verschiedene Ausgaben und Verluste	962.032	2.806.660	7.113.738	3.961.065	8.366.083	6.670.367		
Bergschäden								
Verluste aus Beteiligungen	188.801	1.717.114	2.195.892	11.894	23.633	646.327	1.884.587	10.011.729
Sonstige Ausgaben							16.547.685	8.363.158

HA Krupp	WA 4/3322.2 30.09.1932	WA 4/3323.2 30.09.1933	WA 4/3324.2 30.09.1934	WA 4/3325.2 30.09.1935	WA 4/3326.2 30.09.1936	WA 4/3327a.2 30.09.1937	WA 4/3328a.2 30.09.1938	WA 4/2951 30.09.1940
Ausfuhrförerungsabgaben							5.871.129	5.883.285
Überschüsse der Tochtergesellschaften		236.426						
Gewinn				651.601	41.148	995.355	222.232	1.339.590
Gewinnvortrag	-9.449.612	-6.862.253	2.774.822	304.786	1.384.965	1.878.517	18.787.930	8.462.103
Gewinn								
Summe	175.559.375	183.974.446	131.631.541	169.014.590	212.076.502	245.783.393	317.250.493	398.391.744
Erträge								
Erlös aus Versand und Verkauf								
Gesamtumsatz	96.919.805	110.662.124						
Sonstige Gutschriften	2.498.391	1.142.209						
Zuviel oder zuwenig verr. Selbstk. u. Frachten, Überschüsse a/Konsign. Verkäufen	121.967	427.739						
Betriebsergebnisse		1.700.605						
Ertragskonten	4.133.941	-1.330.594						
	103.674.105	112.602.084						
Umsatz			182.323.606	273.050.082	328.543.975	365.182.731	420.697.668	553.350.297
ab: Selbstkosten und sonstige Belastungen			148.012.557	234.649.383	270.002.194	299.386.025	336.874.992	480.826.335
Betriebsüberschuß			34.311.049	38.400.699	58.541.781	65.796.706	83.822.676	72.523.962
Auf die Betriebe umgelegte								
Löhne	24.674.713	25.274.791						
Gehälter	12.725.002	11.399.138						
Soziale Abgaben	3.723.838	3.224.625						
Abschreibungen	9.564.166	9.472.385						
Zinsen	3.312.467	2.112.575						
Steuern	3.414.439	4.450.074						
Wohlfahrtsausgaben		6.375						
Generalunkosten	2.052.302	2.210.459						
Reisekosten	652.001	685.041						
Feuerversicherungskosten	312.516	307.095						
Zu Lasten der Betriebe usw. verrechnete Kosten	60.431.443	59.142.559	83.072.416	118.784.136	140.282.512	160.734.731	213.138.011	292.928.656
Erträge aus Beteiligungen			4.494.191	5.697.351	6.116.213	8.973.218	13.317.051	18.890.214
Erträge der Tochtergesellschaften	4.678.833	3.815.215						
Zinsen und sonstige Kapitalerträge		236.426						
Wertpapierzinsen	4.166.214	1.381.573						
Bankzinsen			460.266	1.162.373	2.526.176	2.486.720	3.168.593	2.677.353
Kontokorrentzinsen					1.029.560			
Zinsen aus Konzernverrechnung			24.559	179.327	269.476	337.869		
Sonstige			536.815	555.891	20.042	929.731		
Außerordentliche Erträge			8.732.245	3.583.213	3.299.594	5.529.062	3.581.930	10.031.970
Verschiedene Einnahmen	2.608.780	6.796.589						
Gewinnvortrag				651.601	41.148	995.355	222.232	1.339.590
Verlust								
Verlustvortrag								
Verlust								
Summe	175.559.375	183.974.446	131.631.541	169.014.590	212.126.502	245.783.393	317.250.493	398.391.744

A.3.6. Verwaltungskosten

Abbildung A.6.: Gussstahlfabrik: Kosten einiger Verwaltungsbüros 1930, 1933–1937



Quelle: HA Krupp WA 4/2941, WA 4/3326.7, WA 4/3327b.2.

A. Unternehmensanhang

Tabelle A.23.: Gussstahlfabrik: Kostenstelle Nr. 415 Bbh. Holab für Oktober 1938

003	Gehälter	19.142
011	Sonderzuwendungen	970
005	Schwerbeschädigten-Beitr.	
001	Löhne	116
002	Monatslöhne	26.853
010	Sonderzuwendungen	556
004	Soziale Abgaben	3.308
012	Lohnsummensteuer	701
006	Miete- u. Bauzusch. (Lohnempf.)	498
007	Miete- u. Bauzusch. (Gehaltsempf.)	274
008	Pens.- u. Unterstützungsleistungen (L)	681
009	Pens.- u. Unterstützungsleistungen (G)	1.866
404	Büro-Instandhaltung	825
405	Bürobedienung	373
407	Drucksachen	605
411	Reinigungs- und Waschmittel	288
412	G.U. Betriebsanteile	1.079
413	Büromaterial	139
414	Mobilar und Büromaschinen (kurzl.)	132
416	Verschiedenes	84
422	Unterhaltung der Fernspr. usw.	70
423	Gegenstände mit raschem Verschleiß	5
424	Gärtn. Lieferg. u. Arbeiten	
417	Dienstkleidung	
718	Gebühr u. Miete f. Maschinen	25.531
419	Maschinen Zubehör	213
420	Lochkarten	12.630
406	Kraftwagenfahrten	86
410	Reisekosten	469
409	Verpflegungskosten	26
602	Fernsprechgebühren	6
		97.524

Quelle: HA Krupp WA 4/3329b.6.

A.3.7. Krupp: Kontenrahmen von 1938

Klasse 0	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3	Klasse 4	Klasse 5	Klasse 6	Klasse 7	Klasse 8	Klasse 9
Anlagekonten	Finanzkonten	Verschiedene Debitoren-Sachkonten	Kapitalkonten	Wertberichtigungs- und Rückstellungenkonten	Anleihen und langfristige Verbindlichkeitskonten	Verschiedene Kreditoren-Sachkonten	Aufwand- und Ertragskonten	Warenverkaufskonten	Abschlusskonten
00-04 Grund-eigentum und Werksanlagen	10 Wertpapiere	20 Roh- und Betriebsstoffe, Halberzeug-nisse, Fer-tigerzeugnisse (Bestände)	30 Grundkapi-tal	40-45 Wertberichtigungen	50 Anleihen	60 Anzah-lungen von Kunden	70 Löhne und Gehälter	80-89 Fabrika-tekonten	90 Gewinn- und Verlust-rechnung
05 Werkzeuge, Betriebs- und Geschäftsaus-stattung	11 Hypotheken-, Grund-, und Rentenschuld-forderungen	21-22*) Be-triebsabrech-nung	31 Geseztl. Re-servefonds	40 für Immo-bilien	53 Hypothe-ken, Grund-schulden, Rentenschul-den	62-63 Verbind-lichkeiten aus Warenbezügen und Leistungen	71 Soziale Ab-gaben		92 Bilanz
06 Zwischen-konten	12 Wechsel	23 Geleistete Anzahlungen	32 Sonderrück-lage	41 für Beteili-gungen	55 Darlehen	64 Verbind-lichkeiten aus Werksgemein-schaftsverrech-nung	72 Abschrei-bungen		
07 Konzessionen, Patente, Lizenzen	13 Schecks	24 Forde-rungen aus Warenlefe-rungen und Leistungen	33 Werkserhat-tung	42 für Vorräte		65 Akzeptver-bindlichkeiten	73 Zinsen (Auf-wand und Er-trag)		
08 Beteiligun-gen	14 Kassenbe-stände	25 Forde-rungen aus Werksgemein-schaftsverrech-nung		43 für Wertpa-piere		66 Bankschul-den	74 Steuern		
	15 Reichsbank- und Post-scheckgutha-ben	26 Sonstige Forderungen		44 für Forde-rungen		67 Sonstige Verbindlichkei-ten	75 Beiträge an Berufsvertre-tungen		
	16 Bankgutha-ben	28 Rechnungs-abgrenzung		45 für Sonst-iges		68 Rechnungs-abgrenzung	76 Wohlfahrt-ausgaben		
	17 Kontokor-rentkonten	29 Bürgschaf-ten		46-49 Rück-stellungen für ungewis-se Schulden und sonstige Rückstellungen		69 Bürgschaf-ten	77 Sonstige Aufwendungen		

Quelle: HA Krupp WA 46/83; * Selbstkostenrechnung hatte eigenen Kontenrahmen.

A. Unternehmensanhang

A.3.8. Gussstahlfabrik: Vertheilung der Betriebs-Überschüsse und Verluste pro 1899/1900 auf die Fabrikate etc. Conti

	Kriegsmaterial	Panzerplatten	Bandagen	Schienen	Achsen u. Räder	Federn	Bleche	Feldbahnmateral	Werkzeugstahl	Halbfabrikate	Maschinenheile u. Schmiedestücke	Schiffswellen u. Zubehör	Stahlfabrikate	Walzfabrikate	Diverses
Zu Gunsten bzw. zu Lasten des Betriebs:															
Schmelzbau N.Y.	-60.200	-60.500	-32.088	-21.170	-2.134	-35.130	-1.812	-18.000	-21.100	-4.858	-705	-21.100	-10.448	-2.911	-20.635
Martinwerk I	-7.233	-32.088	16.042	-21.170	-2.134	36.702	-1.812	-18.000	-4.858	14.828	-705	-14.645	-11.866	-50.890	-3.017
Martinwerk II	8.341	16.042				-33.300				-62.900	-705	-14.645	-11.866	118.371	27.184
Martinwerk III	-1.445	-48.990									-105			-11.743	1.531
Hammerwerke		-48.990													15.000
Panzerwalzwerk		303.784													5.063
Heerdschmiede	-23.871				-4.500						-9.673				-41.589
Räderschmiede					-4.500										-1.455
Bessnerwerke															
Puddlingswerke															
Federstahlwalzwerk															
Federwerkstatt	-1.109														5.680
Eisengießerei	10.600														-19.861
Kesselschmiede	5.274														-20.635
L. mech. Werkstatt															-3.017
Eisenbahn-Werkstatt	705.584				563		11.250								27.184
Kanonen-Werkstätten	174.002														1.531
Geschofdreherei															15.000
Schienenwalzwerk				108.898											7.000
Blechwalzwerk															
Bandagenwalzwerk		30.644													
Satzachsendreherei			30.644												
Schießplatz Meppen	1.815			90.798											
Dem. jeweiligen Fabrikate-Conto sind zu belasten bzw. gutzuschreiben:	811.758	303.784	-94.893	90.634	65.690	-5.537	245.615	9.438	-18.285	-16.133	8.015	-14.850	-15.314	92.446	-75.615

A. Unternehmensanhang

Vom Betriebs-Conto sind abzubuchen und zu übertragen: auf Fabrikate-Conti	1.386.754
auf General-Unkosten-Conto:	
Reparatur-Werkstatt I	8.161
Reparatur-Werkstatt II	50.041
Reparatur-Werkstatt III	17.163
Reparatur-Werkstatt IV	3.169
Eißenhauerei	-1.622
Lith. Anstalt	25.670
Magazin	51.703
Kohlen- u. Koks Vertrieb	-397.632
Steinkammer	125.276
Baubüro	104.371
Fuhrwesen	6.166
Central Bureau	17.429
	9.895
auf Conto-Arbeiterunterstützung	-135.202
auf Conto Wohnungen, Ländereien etc.	8.164
In Übereinstimmung mit dem Abschluß des Betriebs-Conto's ergeben sich hiernach	1.269.611

Quelle: HA Krupp WA 4/2415.3 (R.R.B., 10. Dezember 1900).

**A.3.9. Gussstahlfabrik: Abschluss der Werkstätten oder
Rechnungsgruppen, 1931–1938**

BE Betriebsergebnisse bis 30.09. vor d. Inventur;

GE Gesamtergebnisse (einschl. Gewinne und Verluste durch Inventur).

	WA 4/3321.7 30.09.1931		WA 4/3322.7 30.09.1932		WA 4/3323.7 30.09.1933		WA 4/3324.4 30.09.1934		WA 4/3325.4 30.09.1935		WA 4/3326.4 30.09.1936		WA 4/3327a.4 30.09.1937		WA 4/3328a.4 30.09.1938	
	BE	GE	BE	GE	BE	GE	BE	GE	BE	GE	BE	GE	BE	GE	BE	GE
Druckl. Sauerst. u. Wasserst. Anl.	52.900	28.854	32.607	32.707	53.080	53.080	60.401	59.597	74.348	72.628	103.933	102.540	35.134	31.979	37.577	38.009
Kraftwagenhallen (ab 1.2.1931 unter Maschinenfabriken)	20.731	20.731														
Lagerwerkstätten		-8.392		13.968						-5.503		-5.502		-5.502		
Lehrwerkstatt	-76.527	-77.855		-532		71		-6		-3.123		-3.295		-2.962		-387
Sattlerei	10.328	8.617	2.544	3.269	11.755	11.647	51.335	62.740	73.729	76.965	74.625	138.141	51.090	52.596	22.055	18.652
Baubetriebe	17.080	-16.578	47.811	24.685	161.057	242.923	287.992	367.952	426.809	529.855	525.710	689.031	340.297	477.265	-21.902	100.110
Ziegeleien	5.277	-8.738		-13.254		-11.093		-722		-842		-9.184		4.134		-6.157
Eisenbahnbau	-20.981	-19.798	-2.522	-1.783	15.634	20.621	13.439	14.869	2.872	-2.651	25.050	21.700	10.254	8.515	9.027	10.358
Eisenbahnbetrieb	47.293	51.379	19.318	20.187	167.907	167.110	84.049	75.677	144.337	134.952	152.496	142.825	258.159	249.434	363.277	363.228
Eisenbahnbetr. Werkstätten (ab 1.6.1931 unter Eisenbahnbetrieb)	-13.836	-13.836														
Forschungsanstalten	-700.874	-700.451	-612.040	-612.040	-445.837	-445.837	-408.844	-408.844	-236.733	-252.061	-317.465	-332.486	-917.664	-932.347		
Chem. Laboratorien															-3.224	-3.224
Versuchsanstalt															-1.317.277	-1.317.422
Wärmewirtschaft															-54.339	-54.339
Unterschiede zwischen Verbands- und Listenpreisen								-685.852								
Werkbuchhalterei:																
Noch nicht be-rechn. Fabrikate						215				-7.861						1.157
Eisenbahnbetriebsmittel	-1.225.812	-4.008.931	-1.947.214	-2.612.847	3.832.307	3.577.776	10.313.903	8.804.352	16.489.170	14.386.458	19.638.924	18.592.539	20.885.605	19.543.092	8.910.570	8.789.756
Lokomotivfabrik	-950.010	-1.092.727	-646.499	-655.752	-224.084	-226.119	580.511	545.518	1.415.143	979.858	1.029.702	-362.948	82.516	-315.117	-993.748	-1.613.453
Industrie- u. Feldbahnwerkst.	-200.831	-280.642	-257.413	-257.885	-40.939	-45.530	122.833	112.837	132.621	104.836	206.419	174.538	110.241	78.844	-187.539	-217.081
Oberbauwerkstatt	-301.647	-316.006	-328.869	-366.373	-242.998	-248.046	-129.998	-128.091	-67.134	-80.343	-88.781	-111.896	-51.994	-105.052	-390.835	-490.257
Unterschiede zwischen Verbands- und Listenpreisen								-26.988								
	-1.452.488	-1.689.375	-1.232.781	-1.280.010	-508.020	-519.695	573.346	503.275	1.480.630	1.004.351	1.147.340	-300.307	140.763	-341.325	-1.572.122	-2.320.791
Maschinenfabriken																
Kleinbau 1	-98.400	-101.055	-53.126	-55.868	-12.006	-7.883	166.410	166.330	212.325	210.118	266.576	264.266	206.258	203.900	-239.084	-239.040
Mikrotastwerkstatt	19.718	33.226	3.976	4.226	4.220	4.290	11.399	11.407	-65.754	-66.001	-4.110	-4.413	95.259	96.958	-46.488	-46.488
Kleinbau 4	-17.611	-66.663	-16.642	-37.293	4.899	5.516	98.586	98.451	128.808	126.100	178.229	175.524	88.055	85.341	-386.894	-388.314
Maschinenbau 2	-94.831	-150.849	-63.462	-241.073	-33.860	-34.380	59.455	-4.296	79.819	65.838	38.390	26.583	35.181	-9.728	-281.469	-393.687
Maschinenbau 9	24.474	-62.824	-189.395	-259.990	-352.923	-353.284	-93.357	-134.691	-666.532	-1.239.077	-47.417	-165.594	68.635	-54.807	-561.759	-775.521
Maschinenbau 9 K.M.		-0		-0		-0		-0		0		0		1.341.225		-241.163
Maschinenbau 15	12.400	-97.928	-35.218	-290.473	-16.065	-15.124	51.791	50.000	103.533	100.510	53.015	61.987	72.089	69.114	-227.457	-227.460
Stahlgebißmacherei	-8.161	-15.961	-21.001	-44.186	-29.964	-63.768	-47.237	-56.528	-35.504	-46.662	-11.781	-13.328	1.364	-1.123	-55.578	-55.578
Kleinbau 2 (ab JG. 1938 2. mech. Werkstatt)									6.964	5.621	402.321	400.378	144.213	144.213		10.692
Schießplatz Essen															-41.293	-41.293
Krawa-Betrieb	-1.578.373	-1.573.425														
Krawa-Instandsetzung	24.447	24.656														
Kraftwagenbau			-1.349.185	-1.478.278	-810.319	-792.450	-92.458	-309.866	-295.638	-365.653	-25.059	-295.675	360.946	276.018	-1.373.111	-1.560.135
Kraftwagenhallen	10.463	10.020		-13		-1		-102.767								
Landmaschinenfabrik	-155.252	-179.588	-322.418	-1.587.312	-122.168	-129.474	46.965	18.013	41.290	26.068	19.139	-18.569	-5.577	-71.666	-456.807	-524.649
Gießerei 5/7	-353.659	-362.506	-374.123	-537.118												
Registriertassenfabrik (bis 31.12.1935)	-52.297	31.021	-367.213	-954.540	-104.967	-109.712	126.209	124.528	-4.280	-4.280						

	WA 4/3321.7 30.09.1931		WA 4/3322.7 30.09.1932		WA 4/3323.7 30.09.1933		WA 4/3324.4 30.09.1934		WA 4/3325.4 30.09.1935		WA 4/3326.4 30.09.1936		WA 4/3327a.4 30.09.1937		WA 4/3328a.4 30.09.1938	
	BE	GE	BE	GE	BE	GE	BE	GE	BE	GE	BE	GE	BE	GE	BE	GE
Unterschiede zwischen Verbands- und Listenpreisen								-39.327								
	-2.267.083	-2.511.875	-2.787.806	-5.481.918	-1.473.153	-1.496.269	327.763	-178.746	-494.969	-1.187.418	869.302	431.158	1.066.422	2.079.444	-3.669.941	-4.482.634
Finanzverwaltung																
Zahnklinik	-24.869	-24.869	-20.397	-20.397	-14.420	-14.420	-46.597	-46.597	-72.857	-83.417	-67.692	-78.252	-78.445	-89.005	-78.041	-78.041
Graphische Anstalt	-4.605	2.746	4.356	19.560	109.129	115.824	150.831	150.831	212.043	209.177	198.599	190.624	266.391	270.487	173.956	175.407
Büro f. Arbeiterangelegenh.								-2.664		-27.153		-750		-750		
Feuerwehr										-27.972		-2.774		-2.773		-2.369
Oberwachdienst (ab GJ 1937 Werkschutz)										-226		-227		-227		
Bürobedienung										-230		-225		-225		
Fuhrwesen	17.934	16.571	4.918	4.139	9.151	8.652	8.345	8.271								
Güterabfertigung										-56.187		-1.600		-1.600		
Verkehrsstelle									133.451	-1.600	58.148	62.968	149.213	143.173	95.353	92.459
Krankenanstalten										-5.639		-3.427		-3.426		
Wohnungsverwaltung										-880		-881		-880		
Werksbuchhalterei:								-2.731								
H.L.V. Bestandskonto		-207.209		-160.078		-222.333		-454.345		-544.650		-602.406		-699.010		-736.592
H.L.V. Beckerstahl				-0		-33.500		0								
Schreibl. Bestandskonto																4.948
L.H.W. Bestandskonto		-7.837		-7.952		-949		1.160		773		-64.808		-37.084		-77.409
Werba Bestandskonto														23.000		-9.929
Utensilienkonto										-10.536		-196.642		-4.530		-5.523
Lieferungs-Durchg.-Kto. 2		-32														
Kto. Diamanten und Schwefelsäure				-43		184		-4							-2	
H.L.V. Werksger. u. Transportm.		513		25		-3		-1.160		-3.561		-2.788		-2.787		
Kto. Motorenbau-Abwicklung		-10.163				-1										
Kto. Geschenksachen		-1														
Kto. W.Z.B. Bestand				-1.582		119		1.330		-103		-8		-13.109		2.382
Kto. Magnesitlager																
Schutzbrillen-Bestandskto.														4		-45
Reinigungsmittel f. Verw. G.																
Verkehrst. Transp. u. Werksg.										-2.785		-69.931				
	-11.540	-230.281	-11.123	-166.329	103.860	-149.212	112.578	-426.377	272.637	-738.310	189.055	-509.084	337.159	-419.737	191.269	-629.188
Insgesamt	-4.956.923	-8.440.461	-5.978.924	-9.541.103	1.954.994	1.412.599	11.327.590	8.702.503	17.747.468	13.465.081	21.844.620	18.214.306	22.429.948	20.861.474	3.859.775	1.357.143

A. Unternehmensanhang

A.3.10. Gussstahlfabrik: Fabrikaterechnung

U Umsatz

BÜ Betriebüberschüssen

FBE Fabrikate-Brutto-Ertrag

NE Netto-Ertrag

EE End-Ergebnis

Rechnung bis 1924:

Umsatz lt. Verkaufsbuch
./. Differenzen, Retouren, Preisdifferenzen, Gemeinschaftsabgaben etc.
./. Selbstkosten
./. Frachten
./. Ersatzlieferungen
./. Gratislieferungen
./. Provisionen
./. Versuche
./. General-Unkosten bzw. Allgemeine Unkosten (Reise- und Reklamekosten, Bankspesen, Wechselstempel, Diskont usw.)
./. zu wenig berechnete Betriebskosten
= Betriebsüberschuss

Rechnung 1925–1927:

Umsatz
+ Gutschriften
./. Selbstkosten
sonstige Belastungen
= Brutto-Überschuss
= Netto-Ertrag lt. Hauptbuch
./. Generalunkosten
./. Zinsen
= Netto-Ertrag

Ab 1928:

Umsatz
./. Selbstkosten
./. Sonstige Belastungen
+ Sonstige Gutschriften
= Fabrikate Brutto-Ertrag
+ Zulieferergebnis
./. Generalunkosten
= Netto-Ertrag
./. Inventurunterschiede und Minderbewertungen
./. Abschreibungen und Rückstellungen
+ Überschüsse der Hilfsbetriebe
= Endergebnis

Für 1938:

Umsatz
./. Sonstige Belastungen
+ sonstige Gutschriften
= Fabrikate Brutto Ertrag
+ Zulieferer Betriebsergebnisse
+ Ergebnisse der Hilfsbetriebe
= Zusammen Ertrag
+ zurückgest. a/ Selbstkosten u. Werksverrechnung
+ Inventurunterschiede und Minderbewertungen
+ Verschiedene Ausgaben und Einnahmen
./. Generalunkosten
= Netto Ertrag
+ Umlage für verschiedene Betriebsverrechnungen
= Ergebnis

HA Krupp	WA 4/2405.1 Jun.1890		WA 4/2406.1 Jun.1891		WA 4/2407.1 Jun.1892		WA 4/2408.1 Jun.1893		WA 4/2409.1 Jun.1894		WA 4/2410.1 Jun.1895		WA 4/2411.1 Jun.1896		WA 4/2412.1 Jun.1897	
	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ
Preßluftwerkzeuge																
Blanke Schrauben, Muttern, Drehteile																
Chirurgische In- strumente																
Chirurgische In- strumente, Wipla																
Chirurgische In- strumente, In- strum.																
Forkardt-Futter																
Meißinstr. el.																
Bohrmasch. usw.																
Verschiedenes M																
Motorfahrzeuge																
Gleisstopmaschinen																
Landwirtschaftliche Maschinen																
Milchschleudern																
Zentrifugen																
Registrierkassen																
Dieselmotoren																
Rohölmotoren																
Textil- und Papier- maschinen																
Maschinenbau																
Kleinbau																
Kinemat. Apparate																
Schienen	11.537.452	765.815	13.844.830	2.275.235	10.765.668	513.771	6.599.399	266.084	6.195.135	-39.170	6.722.610	243.419	6.174.774	356.285	8.521.577	945.651
Grubenschienen	1.979.240	190.379	2.427.312	260.328	1.237.542	-82.889	867.660	-54.129	1.178.195	-3.402	2.218.866	124.776	2.138.818	-37.195	2.623.275	254.518
Schiffswellen u. Zubehör																
	48.706.306	11.502.520	53.287.380	11.806.749	55.545.748	10.180.093	45.772.739	7.879.468	73.142.118	16.983.383	56.325.192	11.961.607	71.392.059	12.988.599	71.827.641	10.971.779

HA Krupp	WA 4/2413.1 Jun.1898		WA 4/2414.1 Jun.1899		WA 4/2415.1 Jun. 1900		WA 4/2416.1 Jun. 1901		WA 4/2417.1 Jun. 1902		WA 4/2418.1 Jun. 1903		WA 4/2419.1 Jun. 1904		WA 4/2420.1 Jun. 1905	
	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ
Elektrische Apparate u. Motoren																
Preßluftwerkzeuge																
Blanke Schrauben, Muttern, Drehteile																
Chirurgische Instrumente																
Chirurgische Instrumente, Wipla																
Chirurgische Instrumente, Instrum.																
Forkardt-Futter																
Meßinstr., el. Bohrmasch. usw.																
Verschiedenes M																
Motorfahrzeuge																
Gleisstopmaschinen																
Landwirtschaftliche Maschinen																
Milchschleudern																
Zentrifugen																
Registrierkassen																
Dieselmotoren																
Rohölmotoren																
Textil- und Papiermaschinen																
Maschinenbau																
Kleinbau																
Kinemat. Apparate																
Schienen	8.694.702	1.349.771	9.266.660	1.363.379	9.675.142	1.803.617	10.854.891	1.082.493	10.430.535	326.842	12.637.312	918.566	9.682.779	1.372.671	4.905.271	341.343
Grubenschienen	1.151.155	164.513	1.391.927	187.633	2.314.685	468.112	2.056.381	401.545	1.533.606	166.721	1.188.980	109.699	634.000	151.742	643.822	118.274
Schiffswellen u. Zubehör																
	79.770.744	24.034.760	99.441.616	27.745.626	115.748.923	34.183.487	115.418.250	28.049.165	98.371.653	22.162.786	88.449.562	18.167.852	91.384.155	24.236.821	131.634.116	38.059.577

HA Krupp	WA 4/2421.1 Jun. 1906		WA 4/2422.1 Jun. 1907		WA 4/2423.1 Jun. 1908		WA 4/2424.1 Jun. 1909		WA 4/2425.1 Jun. 1910		WA 4/2426.1 Jun. 1911		WA 4/2427.2 Jun. 1912		WA 4/2428.2 Jun. 1913	
	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ
Verschiedenes M Motorfahrzeuge Gleisstopmaschinen Landwirtschaftliche Maschinen Milchschleudern Zentrifugen Registrierkassen Dieselmotoren Rohölmotoren Textil- und Papier- maschinen Maschinenbau Kleinbau Kinemat. Apparate Schienen Grubenschienen Schiffswellen u. Zubehör	132.876.566	40.598.539	176.482.482	44.920.651	152.204.408	37.809.160	134.329.597	38.871.743	149.104.725	47.088.559	180.892.354	60.897.248	200.334.267	65.539.849	234.445.118	72.248.663

HA Krupp	WA 4/2429.1 und 2		WA 4/2430.2		WA 4/2431.2		WA 4/2432.1		WA 4/2433.2		WA 4/2434.2		WA 4/2435.2		WA 4/2436.2	
	Jun. 1914		Jun. 1915		Jun. 1916		Jun. 1917		Jun. 1918		Jun. 1919		Jun. 1920		Jun. 1921	
	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ
Kriegsmaterial	115.782.095	36.893.887	247.836.827	103.215.259	388.940.054	100.337.696	606.812.281	113.308.341	943.891.006	146.519.363	842.204.528	115.630.458	446.188.389	136.608.290	31.055.189	12.086.314
Panzerplatten	23.649.976	15.149.567	19.399.536	15.858.193	27.537.095	19.865.611	37.542.007	9.941.069	61.396.449	20.763.523	46.508.585	14.905.216	303.841	278.809		
Rohstahl	73.820	9.562	29.804	7.961	1.171.068	124.029	1.907.409	217.368	1.682.142	244.247	2.774.876	24.586	24.230.724	6.358.919	24.421.428	6.499.550
Halbzeug	6.551.287	1.094.390	6.082.657	1.802.625	5.662.653	1.883.396	6.821.084	2.445.517	12.702.708	2.892.030	12.617.881	979.777	72.216.336	9.338.915	84.986.722	2.555.078
Stabeisen	14.183.370	2.121.832	6.658.795	1.498.905	8.367.628	1.539.050	11.433.331	2.049.468	12.815.276	670.736	20.149.870	-507.584	151.797.278	21.778.185	252.481.231	48.598.978
Stabstahl für Röhren																
Qualitätsstabstahl																
Walzdraht			774.248	233.291	879.717	353.481	1.159.890	349.032	1.482.798	328.457	1.881.883	227.502	16.469.322	2.709.047	23.315.475	1.950.483
Werkzeugstahl	1.770.913	631.685	1.164.716	562.871	2.164.510	3.152.664	3.451.543	2.153.249	6.281.967	2.309.833	5.172.729	1.403.080	20.210.651	7.033.716	29.423.326	11.876.592
Automobil- u. Luftfz.-Mat.	1.450.450	297.036	1.880.384	812.481	2.536.471	1.006.529	3.813.445	1.713.892	6.715.207	2.730.824	5.550.834	1.359.477	6.657.855	-73.486	8.399.771	557.399
Neue Stähle																
Izett-Material																
Stahlformguß	3.312.635	712.619	2.002.174	546.310	2.399.725	1.181.510	2.359.969	1.125.010	3.946.166	1.382.921	2.586.402	455.688	14.554.364	2.217.243	47.283.653	10.873.216
Eisen- u. Metallguß																
Eisenguß																
Schmiedestücke	11.638.320	2.895.437	7.399.319	2.816.591	8.926.514	4.966.034	12.647.172	6.434.505	14.913.080	5.683.614	18.674.546	6.726.286	83.211.762	29.167.960	69.839.167	24.132.305
H Schmiedestücke															60.466.578	10.857.191
P Schmiedestücke															36.876.976	5.971.390
S Schmiedestücke																
Bleche	5.806.244	631.040	7.466.258	1.951.180	8.094.253	2.101.392	10.850.432	2.471.147	15.381.163	3.995.489	12.673.591	1.462.680	86.335.628	26.367.926	153.403.511	32.012.535
Grobbleche																
Feinbleche																
Blechbrammen																
Kümpelteile															19.549.133	-3.419.083
Preßteile	616.628	93.428	277.029	29.276	191.642	21.584	284.548	57.008	1.708.677	509.992	2.231.454	812.130	20.425.849	7.826.576	31.781.356	12.475.800
Eisenbau															2.958.933	-3.152.738
Federn	2.536.104	504.184	1.303.902	288.775	1.813.520	173.393	2.178.931	507.166	3.402.719	733.870	6.944.688	1.026.232	32.849.054	13.120.069	50.511.324	17.207.414
Tragfedern																
Spiralfedern																
Bandagen	6.372.230	720.215	2.641.870	509.388	2.323.715	2.397.142	2.605.456	915.699	4.908.285	-635.360	5.938.119	-916.014	23.330.894	-8.015.618		
Achsen und Räder	16.205.783	3.698.229	6.664.877	1.702.789	7.569.620	2.113.748	7.511.044	1.888.494	11.974.129	1.076.098	20.710.359	4.540.013	105.904.527	37.215.597		
Unbearbeitete Radreifen,																115.568.734
Achsen und Radscheiben																
Radsätze, bearbeitete																165.082.811
Achsen, Räder und Radreifen																
Verschiedenes	3.475.591	245.843	1.887.647	176.949	1.716.784	1.065.583	4.264.000	1.799.381	8.076.227	3.086.744	6.269.536	1.015.979	40.618.813	6.925.134	84.992.871	24.583.557
S																
Widia Stahl																
Grundmetall für Widia-werkzeuge																
Motorlokomotiven																
Eisenbahnmaterial	2.363.478	105.672	2.016.638	323.205	1.797.196	218.807	1.830.041	564.126	2.464.847	472.326	1.816.214	276.233	16.939.547	-1.202.753	49.531.733	3.695.305
Eisenbahn-Mat.	1.179.866	402.660	726.443	270.950	773.722	227.378	315.262	122.313	829.429	155.653	241.263	103.147	3.357.511	927.476	26.624.920	4.419.137
Lowa																
Instands. v. Lokomotiven													16.022.737	5.249.220	149.678.821	43.618.855
Instands. v. Wagen													4.405.202	97.459	19.341.566	8.163.981

HA Krupp	WA 4/2429.1 und 2 Jun. 1914		WA 4/2430.2 Jun. 1915		WA 4/2431.2 Jun. 1916		WA 4/2432.1 Jun. 1917		WA 4/2433.2 Jun. 1918		WA 4/2434.2 Jun. 1919		WA 4/2435.2 Jun. 1920		WA 4/2436.2 Jun. 1921				
	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ			
Bagger u. Konstruktionen Zahnradvorgelege und Räder mit bearbeiteten Zähnen Preßluft- u. elektr. Werkzeuge Elektrische Apparate u. Motoren Preßluftwerkzeuge Blanke Schrauben, Muttern, Drehteile Chirurgische Instrumente Chirurgische Instrumente, Wipla Chirurgische Instrumente, Instrum. Forkardt- Futter Meßinstr., el. Bohrmasch. usw. Verschiedenes M Motorfahrzeuge Gleisstopfmaschinen Landwirtschaftliche Maschinen Milchschleudern Zentrifugen Registrierkassen Dieselmotoren Rohölmotoren Textil- und Papiermaschi- nen Maschinenbau Kleinbau Kinemat. Ap- parate Schienen Grubenschienen Schiffswellen u. Zubehör																	775.208	-1.353.601	
																		6.127.979	-1.691.476
																		6.336.974	-18.637.801
																		11.179.000	-32.118.216
																		1.741.886	-2.604.175
																		11.988.303	-26.929.428
																		1.847.281	-5.005.513
																		2.304.534	-11.005.103
																		1.876.587	-11.269.518
																		11.196.229	-8.366.961
																		3.260.892	-19.640.797
	216.968.792	66.207.287	316.213.125	132.606.999	472.865.888	142.729.027	717.787.846	148.062.784	1.114.572.273	192.920.361	1.014.947.358	149.524.887	1.190.211.406	281.654.063	1.592.028.979	212.289.529			

HA Krupp	WA 4/2437.2		WA 4/2438.1		WA 4/2439.4		WA 4/3315b.3			WA 4/3316.6			WA 4/3317.6			
	Jun. 1922		Jun. 1923		Sep. 1924		Sep. 1925			Sep. 1926			Sep. 1927			
	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	UGSB	NEHB	NEGU	U	BrÜ	U	BrÜ	BÜ	NE
Kriegsmaterial	26.039.018	19.198.701	6.219.943.960	-125.243.081.655	40.236	464.016	157.455	93.129	87.727	60.172	117.371	444.614				
Panzerplatten																
Rohstahl	59.444.791	9.922.248	6.860.297.087	604.234.546	2.039.632	91.797	4.132.093	78.695	122.979	-600.138	6.114.512	-291.518	11.484.551	-433.093	754.686	-250.381
Halbzeug	213.008.885	151.575.525	14.844.697.504	14.412.481.841	3.679.718	223.098	5.494.403	585.876	274.668	-686.852	3.981.254	419.381	5.073.273	724.232	47.200	561.568
Stabeisen	498.406.267	125.050.657	37.064.644.948	22.657.959.814	12.435.590	-195.717	17.050.363	1.967.827	1.664.968	-1.318.846						
Stabstahl für Röhren											8.593.620	341.203	14.432.200	761.940	18.132	140.085
Qualitätsstabstahl											5.617.581	1.029.438	12.767.000	2.636.409	315.268	2.509.513
Walzdraht	49.185.502	1.098.062	10.888.417.241	3.657.299.407	3.310.365	235.211	4.568.278	388.006	280.624	-518.824	3.656.117	197.961	5.188.603	515.489	147.810	432.839
Werkzeugstahl	71.218.236	78.714.379	10.602.859.366	9.156.490.791	1.598.180	732.725	3.746.616	1.447.784	1.535.040	879.382						
Automobil- u. Luftfz.-Mat.	8.514.310	1.478.490	1.016.015.589	1.435.851.229	782.734	11.673	3.774.093	3.029	765	-659.701	1.898.283	81.884	3.702.347	326.124	-76.769	100.959
Neue Stähle											7.530.734	1.968.159	21.691.758	7.510.163	568.980	7.401.082
Izett-Material													57.049	-199.041		-201.457
Stahlformguß	81.624.158	27.448.641	10.869.077.862	4.786.413.494	2.785.154	716.148	3.614.681	43.155	19.762	-612.807	3.825.234	172.526	6.575.954	169.903	-55.964	-138.938
Eisen- u. Metallguß	50.723.972	55.203.293	45.089.758.114	51.319.931.388	3.364.444	1.370.498	3.085.319	202.053	15.850	-524.081						
Eisenguß											1.480.054	117.951	3.322.353	277.162	230.447	394.181
Metallguß											238.928	37.107	484.055	43.270	219.259	250.707
Schmiedestücke																
Schmiedestücke H	69.851.072	34.425.683	14.682.404.385	10.621.263.095	4.052.328	961.502	5.238.116	702.975	41.643	-875.027	4.106.010	701.458	7.005.215	1.259.575	187.857	1.221.423
Schmiedestücke P	84.618.198	45.196.687	13.848.574.486	11.241.752.645	2.662.360	1.006.971	3.581.813	117.005	-1.251.889	-1.878.706	7.490.890	1.808.028	15.868.019	4.540.657	200.051	4.288.803
Schmiedestücke S	76.487.276	7.358.849	8.323.102.974	3.722.024.155	1.778.148	500.041	3.006.347	102.050	-1.888.324	-2.414.436	4.202.377	205.913	11.184.886	747.255	12.035	432.648
Bleche	295.834.369	114.368.448	36.944.671.049	20.228.179.770	4.787.008	-1.083.374	5.788.801	-423.640	-477.182	-1.490.223						
Grobbleche											2.447.940	211.795	4.654.373	1.002.495	209.169	1.030.836
Feinbleche											209.262	15.080	300.953	44.877	1.371	36.669
Blechbrammen																
Kümpelteile	67.289.527	6.744.202	9.370.893.091	5.150.615.998	2.379.386	328.436	3.184.343	188.098	167.274	-389.986	1.004.098	55.458	2.237.831	352.468	12.140	291.951
Preßteile	11.133.336	11.949.726	547.891.181	-1.176.412.019							81.336	1.906	285.300	15.072		10.830
Eisenbau	16.525.309	-12.823.106	4.737.679.793	780.817.813	1.203.942	-432.750	2.519.682	287.477	44.896	-396.048	2.326.529	183.958				
Federn	115.313.103	66.390.488	8.183.171.231	6.930.635.311	2.188.458	943.434	2.486.847	247.087	187.729	-247.469						
Tragfedern											1.060.494	116.721	2.026.091	314.367	4.396	237.887
Spiralfedern											783.805	184.591	1.364.245	269.809	16.409	233.013
Bandagen																
Achsen und Räder																
Unbearbeitete Radreifen, Achsen und Radscheiben	225.740.873	162.649.134	12.888.243.629	2.287.653.328	3.562.593	-659.919	3.649.023	-57.139	-132.463	-771.042	3.626.750	363.174	6.117.251	992.987	70.530	827.689
Radsätze, bearbeitete Achsen, Räder und Radreifen	487.255.100	296.056.843	40.716.598.129	30.108.689.596	7.676.301	832.203	10.725.902	-99.803	-200.597	-2.077.631	4.708.559	409.318	9.437.713	1.013.969	258.653	894.878
Verschiedenes S	85.824.542	28.765.776	3.991.227.037	4.271.627.374	1.467.102	691.266	1.506.744	231.419	-521.900	785.580						
Widiastahl													164.374	46.564	-35.911	7.434
Grundmetall für Widiawerkzeuge													54.691	24.303		22.810
Motorlokomotiven											56.831	-93.240	2.718.688	-20.046	414.082	-111.623
Eisenbahnwagen													1.636.808	61.758	-94.336	-116.907
Feldbahnmateral	87.689.423	20.806.695	8.625.881.000	3.051.847.601	2.276.324	254.006	4.746.600	618.833	161.141	-669.514	4.352.664	543.752	5.835.414	700.683	-193.772	210.128
Eisenbahn-Oberbau-Mat.	37.370.598	15.122.015	4.335.750.925	1.741.537.201	1.386.328	-107.896	1.904.533	44.755	-110.472	-443.765	2.912.111	282.231	2.435.369	251.404	-153.419	-55.988
Lowa											8.783.346	-821.620				
Instands. v. Lokomotiven	186.927.199	85.643.549	10.868.007.036	5.597.238.313	2.032.660	683.176	910.045	-155.563	-155.597	-314.855						
Instands. v. Wagen																
Bagger u. Konstruktionen	22.372.978	4.692.807	199.060.727	251.513.149									2.021.177	244.538	-47.982	-113.617
Zahnradvorgelege und Räder mit bearbeiteten Zähnen	11.738.587	-164.964	15.756.425.749	33.472.447.428	611.736	129.779	1.494.383	310.685	57.484	-204.034	2.076.414	66.785	2.144.188	146.338	-22.916	-197.104
Preßluft- u. elektr. Werkzeuge																
Elektrische Apparate u. Motoren											735.179	-25.236				

HA Krupp	WA 4/2437.2 Jun. 1922		WA 4/2438.1 Jun. 1923		WA 4/2439.4 Sep. 1924		WA 4/3315b.3 Sep. 1925			WA 4/3316.6 Sep. 1926		WA 4/3317.6 Sep. 1927				
	U	BÜ	U	BÜ	U	BÜ	U	UGSB	NEHB	NEGU	U	BrÜ	U	BrÜ	BÜ	NE
Preßluftwerkzeuge											749.715	114.479	1.253.642	120.440	91.278	78.299
Blanke Schrauben, Muttern, Drehteile	22.176.349	-4.014.667	1.891.677.927	823.681.937	867.174	321.313	1.198.152	84.494	-153.445	-363.121	499.259	18.659	835.049	140.660	32.557	-36.747
Chirurgische In- strumente					339.229	112.784	592.126	21.673	15.946	-87.676			670.189	47.322	89.497	51.896
Chirurgische In- strumente, Wipla											404.026	101.223				
Chirurgische In- strumente, In- strum.											834.056	204.815				
Forkardt-Futter											116.946	-23.894	252.533	25.738	-13.391	-18.885
Meßinstr., el.													843.773	75.410	12.651	-154.942
Bohrmasch. usw.																
Verschiedenes M					5.035.635	1.331.358	13.890.508	831.494	988.160	-1.442.679	569.570	63.575	492.113	33.135	-27.038	11.970
Motorfahrzeuge	61.163.844	-6.107.475	14.464.340.106	-1.644.454.085							7.214.424	-1.402.017	8.681.664	561.076	34.139	211.990
Geleisstopmaschinen					4.818.886	1.504.003	11.455.618	983.702	1.269.455	-735.279	291.464	92.040	1.372.485	399.492	-9.322	347.173
Landwirtschaftliche Maschinen	65.802.713	808.131	11.617.791.809	-5.928.096.100							11.147.938	-34.714	5.997.593	9.513	285.045	-119.173
Milchschleudern	9.780.616	-1.544.023	600.455.163	-1.726.113.554	471.345	202.587	620.653	114.036	108.911	298						
Zentrifugen											326.338	-88.298	259.306	37.202	20.908	50.043
Registrierkassen					1.356.634	380.743	2.921.988	244.751	-992.108	-1.503.456	2.252.233	-441.104	3.914.011	36.540	201.126	78.261
Dieselmotoren	15.107.308	-26.826.811	15.304.240.535	8.984.450.981	1.129.810	255.774	2.179.521	121.454	-1.402.631	-1.784.047	2.758.229	-284.962	1.238.519	-1.267.993	-114.854	-1.510.036
Rohölmotoren					57.033	1.469	510.314	-429.510	-652.376	-741.680	382.415	-332.679	414.748	-105.546		-139.952
Textil- und Papier- maschinen	17.362.181	-51.312.475	10.183.620.021	1.521.016.236	1.891.780	-33.218	2.986.534	-1.512.524	-3.085.201	-3.607.844	2.404.778	-90.454	1.694.605	-2.473	-85.544	-158.494
Maschinenbau	18.438.691	-13.894.757	2.519.812.079	-2.683.499.017	237.859	67.193	537.125	103.611	-6.177	-100.174						
Kleinbau	18.202.083	-41.415.599	1.745.786.864	-5.176.626.123	185.446	16.137	170.112	44.029	33.433	3.662						
Kinemat. Apparate					464.564	128.442	1.240.300	131.147	-19.302	-236.354	865.748	-877.399				
Schienen																
Grubenschienen																
Schiffswellen u. Zubehör																
	3.168.170.413	1.212.565.152	395.803.018.597	115.239.371.888	85.377.184	12.131.023	135.483.088	8.001.178	-3.887.483	-26.025.863	125.080.470	5.772.292	191.286.500	24.589.503	4.086.681	19.720.938

HA Krupp	WA 4/3318.13 u. WA 4/3318.2 September 28				WA 4/3319b.8 September 29				WA 4/2941 und WA 4/3320.2 September 30			
	U	FBE	NE	EE	U	FBE	NE	EE	U	FBE	NE	EE
Summe Verkauf III Verschiedene Betriebe und Hilfsbetriebe												
Summe Stahlwerk	143.882.387	21.335.939	13.139.027	13.362.358	131.651.816	16.126.285	4.042.928	2.845.778	127.444.042	14.675.222	-2.064.434	-4.258.717
II. Eisenbahnbetriebsmittel												
Lokomotiven	7.116.389	-592.751	-1.031.502	-1.523.798	3.311.481	100.514	-495.790	-1.287.598	8.361.264	-999.647	-1.328.271	-1.672.413
Eisenbahnwagen	2.935.415	174.496	140.618	90.528	4.153.758	309.867	-122.756	42.064	2.787.342	153.001	44.517	-74.330
Feldbahnwagenmaterial	7.343.682	743.818	480.093	538.188	7.368.075	766.744	302.780	303.870	4.823.625	238.807	-256.588	-400.585
Eisenbahn-Oberbaumaterial	3.324.459	428.693	61.028	30.294	3.032.740	390.179	-50.995	-99.204	3.782.373	207.959	-139.602	-197.483
Lowa-Verschiedenes					399.293	18.710	-2.647	-2.647	338.033	19.087	3.626	3.626
Summe Eisenbahnbetriebsmittel	20.719.945	754.256	-349.763	-864.788	18.265.347	1.586.014	-369.408	-1.043.515	20.092.637	-380.793	-1.676.318	-2.341.185
III. Sonstige Maschinenfabriken												
1. Allgemeiner Maschinenbau												
Bagger und Bagerteile	2.171.365	-145.770	-261.791	-311.765	1.933.006	513.860	278.094	264.156	1.536.277	97.712	40.274	-77.389
Zahnräder, Getriebe	3.458.510	-82.348	-336.761	-639.064	2.991.211	442.031	194.190	197.570	2.599.082	246.198	108.204	36.474
Preßluftwerkzeuge	1.185.004	70.089	-58.784	-143.953	1.600.951	286.191	99.971	150.214	1.294.943	179.919	51.159	106.453
Blanke Schrauben	1.172.991	198.595	149.707	27.749	610.878	165.817	-10.331	57.222	587.831	149.855	92.343	57.738
Chirurgische Instrumente	703.473	32.694	-37.163	-269.313	540.693	-30.893	-104.345	-140.726	427.750	4.100	-62.202	-69.106
Forkardt-Futter	281.778	67.189	62.312	62.312	311.483	38.307	21.166	21.556	317.789	47.434	15.570	5.134
Meißinstrumente usw.	1.047.194	77.129	-5.895	-47.213	1.055.322	101.123	1.024	-52.829	549.295	-11.517	-51.048	-86.556
Verschiedenes M	236.787	36.783	19.427	5.427	91.297	19.172	3.374	3.669	49.160	15.151	5.113	3.836
Verschiedenes S	39.654	13.667	9.811	9.811								
Zentrifugen	221.348	-36.197	-71.940	-82.940	238.349	6.897	-32.465	-70.772	198.921	-16.326	-43.368	-9.316
Wipla									728.499	128.667	128.667	128.667
K.M.									2.499.226	574.065	562.693	758.722
K.M. Inland												
K.M. Ausland												
Abrechnungskonto MfB (43)												
Abrechnungskonto MfB (44)												
A.K. Konstruktionskosten												
Summe Allgem. Maschinenbau	10.518.104	231.831	-531.077	-1.388.949	9.373.190	1.542.505	450.677	430.060	10.788.773	1.415.258	847.405	854.657
2. Motorfahrzeuge												
Motorfahrzeuge	11.064.032	594.842	489.138	-426.546	12.588.027	1.236.380	818.182	876.263	10.264.494	1.178.413	-2.637	67.325
Gleisstopfmaschinen	1.204.359	432.876	412.451	412.451	1.256.088	369.323			1.107.211	167.407	30.085	50.266
Daag-Ersatzteile									150.070	57.989	54.546	54.546
Kraftwagenfabrik Instandsetzung												
Summe Motorfahrzeuge	12.268.391	1.027.718	901.589	-14.095	13.844.116	1.605.704	818.182	876.263	11.521.775	1.403.809	81.994	172.137
3. Landmaschinen												
Landwirtschaftliche Maschinen	9.157.223	-289.015	281.040	-196.515	13.423.215	441.467	-418.378	24.016	14.190.701	35.588	-520.906	-703.234
4. Registrierkassen												
Registrierkassen	5.722.472	433.546	121.953	-5.661	5.171.491	-140.998	-550.866	1.721	7.884.011	794.006	655.537	-49.145
Summe sonstige Maschinenfabriken	37.666.190	1.404.080	773.505	-1.605.220	41.812.012	3.448.678	299.615	1.332.060	44.385.260	3.648.661	1.064.030	274.415
Finanzverwaltung												
Chir. Instr. Abt. Wipla	646.395	119.138	119.138	838.428	657.039	90.691	290.577	495.908	728.499	128.667	128.667	128.667
K.M.	1.040.675	324.251	324.251	838.428	1.794.975	399.780			2.499.226	574.065	574.065	545.420
Summe Finanzverwaltung	1.687.070	443.389	443.389	838.428	2.452.014	490.471	290.577	495.908	3.227.725	702.732	702.732	674.087
Widia												
Widia-Metall												
Schaffmaterial f. Widia-Werkzeuge												
Widia-Sondererzeugnis												
Summe Widia	226.742.087	25.197.213	14.377.570	10.327.734	217.398.495	24.799.657	5.532.571	4.936.554	217.460.212	21.464.889	-1.044.591	-4.624.606

HA Krupp	WA 4/3321.2 September 31				WA 4/3322.2 September 32				WA 4/3323.2 September 33			
	U	FBE	NE	EE	U	FBE	NE	EE	U	FBE	NE	EE
Summe Verkauf III												
Verschiedene Betriebe und Hilfsbetriebe						-1.179.616	-1.179.616				795.222	
Summe Stahlwerk	96.569.245	12.840.719	2.344.980	-359.109	63.756.856	5.610.412	-3.041.634	-7.282.184	79.000.098	8.110.586	5.610.759	3.022.444
II. Eisenbahnbetriebsmittel												
Lokomotiven	7.097.432	315.876	-1.098.776	-1.565.366	5.081.620	883.557	-17.762	-5.034	4.275.665	415.683	-141.798	-128.566
Eisenbahnwagen												
Feldbahnwagenmaterial	3.048.069	116.848	-228.803	-314.552	1.351.650	-87.750	414.449	-405.012	1.832.818	80.914	-50.322	-51.045
Eisenbahn-Oberbaumaterial	3.356.974	646.595	235.095	207.299	2.195.103	132.840	-250.888	-278.146	1.330.437	117.311	-201.912	-207.478
Low-Verschiedenes	272.126	-4.836	-119.033	-105.348	56.296	3.350	280	290	45.689	-8	-5.266	-5.266
Summe Eisenbahnbetriebsmittel	13.774.601	1.074.483	-1.211.517	-1.777.967	8.684.669	931.997	146.079	-687.902	7.484.609	613.900	-399.298	-392.355
III. Sonstige Maschinenfabriken												
1. Allgemeiner Maschinenbau												
Bagger und Baggerteile	928.576	190.299	154.151	127.294	838.884	45.416	18.508	52.018	383.543	107.518	98.941	6.060
Zahnräder, Getriebe	2.723.475	638.366	574.190	551.733	1.238.604	154.364	102.647	69.171	1.053.976	106.692	94.993	-20.953
Préfluftwerkzeuge	860.988	65.002	10.095	10.947	444.545	-13.918	-71.805	-271.757	768.319	100.269	62.487	75.682
Blanke Schrauben	417.192	51.325	-67.832	-69.780	285.800	37.327	-25.701	-40.798	387.496	47.464	27.035	30.909
Chirurgische Instrumente	242.012	-17.080	-79.867	-186.582	169.681	-20.190	-48.195	-175.636	130.559	-11.753	-25.874	-25.329
Forkardt-Futter	195.544	20.153	-30.467	-32.397	340.191	35.196	1.791	-47.068	236.998	-8.738	-17.661	-39.466
Mefinstrumente usw.	363.749	-163	-16.460	-60.332	372.200	54.080	32.464	5.323	235.625	19.318	16.780	23.961
Verschiedenes M	29.065	-2.897	-22.741	-25.389	7.171	-5.669	-6.438	-6.420	5.702	1.366	1.068	2.084
Verschiedenes S												
Zentrifugen	154.787	-41.241	-53.462	-66.864	115.990	-25.009	-39.621	-85.165	110.830	-10.928	-20.024	-15.254
Wipla	675.425	101.706	41.251	37.811	523.724	48.351	-2.410	152.699	521.295	47.983	-8.339	89.794
K.M.	4.707.760	989.572	587.356	1.305.997	10.046.952	1.856.724	1.224.944	2.318.161	7.072.964	1.434.165	755.688	1.118.369
K.M. Inland												
K.M. Ausland												
Abrechnungskonto MfB (43)												
Abrechnungskonto MfB (44)												
A.K. Konstruktionskosten												
Summe Allgem. Maschinenbau	11.298.573	1.995.042	1.096.214	1.592.438	14.383.742	2.166.672	1.186.184	1.970.528	10.907.307	1.833.356	985.094	1.245.857
2. Motorfahrzeuge												
Motorfahrzeuge	8.715.953	1.045.362	-738.122	-30.517	4.461.024	977.089	-444.942	-714.343	6.426.247	368.472	-604.509	-179.856
Gleisstopmaschinen	614.904	118.076	23.477	24.825	528.349	119.168	15.556	16.040	581.108	155.646	86.477	97.342
Daag-Ersatzteile	894.974	150.256	119.461	137.797	498.224	70.758	51.916	51.980	486.006	116.843	95.976	97.463
Kraftwagenfabrik Instandsetzung												
Summe Motorfahrzeuge	10.225.831	1.313.694	-595.184	132.105	5.487.597	1.167.015	-377.470	-646.323	7.493.361	640.961	-422.056	14.949
3. Landmaschinen												
Landwirtschaftliche Maschinen	6.455.874	-870.920	-1.560.469	-1.966.029	2.411.114	-71.922	-618.688	-3.300.425	3.459.411	593.032	298.605	-129.676
4. Registrierkassen												
Registrierkassen	4.500.084	-1.501.179	-1.830.039	-2.352.682	2.195.830	-840.255	-1.334.968	-2.255.146	2.317.338	-520.749	-802.905	-893.628
Summe sonstige Maschinenfabriken	32.480.362	936.637	-2.889.478	-2.594.168	24.478.283	2.421.510	-1.144.942	-4.231.366	24.177.417	2.546.600	58.738	237.502
Finanzverwaltung												
Chir. Instr. Abt. Wipla												
K.M.												
Summe Finanzverwaltung												
Widia												
Widia-Metall												
Schaftmaterial f. Widia-Werkzeuge												
Widia-Sondererzeugnis												
Summe Widia	164.348.612	18.160.575	-1.254.985	-3.006.701	116.791.147	12.297.606	-3.231.783	-10.877.247	129.062.792	13.745.403	5.833.237	4.128.397

HA Krupp	WA 4/3328a.2 September 38					WA 4/3332.2 September 42					
	U	FBE	ZE	NE	EE	U	FBE	ZE	BE	NE	BilE
I. Stahlwerk											
Roheisen	6.013.670	-180.605	808.686	400.196	516.156	6.834.842	-736.674	1.062.189	572.740	242.134	
Verkauf I											
Rohstahl	6.526.680	544.512	850.413	476.192	590.553	9.856.093	-665.734	-304.365	-685.867	-1.079.334	
Halbzeug	8.882.235	1.066.837	1.611.262	1.118.606	1.267.816	8.766.005	-1.022.787	-904.985	-1.373.948	-1.749.481	
Stabstahl für Röhren	8.821.304	1.154.821	1.372.734	864.745	1.011.347	11.377.397	-768.308	-634.632	-1.193.091	-1.617.041	
Qualitätsstabstahl	23.611.124	3.051.094	5.490.668	4.230.160	4.620.796	13.790.186	1.053.224	2.294.212	1.768.800	1.314.603	
Walzdraht	10.804.906	1.083.325	1.804.765	1.161.922	1.348.638	8.392.043	-758.927	-698.729	-1.076.976	-1.429.364	
Auto- und Luftfahrzeugmaterial											
Automaterial	16.272.969	1.111.320	1.518.778	840.161	1.126.876						
Luftfahrzeugmaterial	15.834.134	4.249.054	4.549.956	4.183.793	4.398.791						
Neue Stähle	55.386.511	11.955.692	13.736.546	12.205.438	13.025.061	63.998.255	13.337.951	16.452.091	14.678.882	12.377.645	
Issett-Material											
Nitrierstahl	1.736.571	467.940	520.972	469.817	493.918						
Stahlformguß	754.143	-37.454	-96.802	-145.847	-130.905						
Schmiedestücke H	3.105.662	719.692	578.410	469.230	514.071						
Schmiedestücke S	284.620	631	28.230	9.120	14.581						
Grobbleche											
Feinbleche											
Kümpelteile											
Preßteile											
Verschiedenes											
Verschiedenes S	385.478	101.611	101.513	82.371	87.795	13.580	4.780	11.494	9.771	9.422	
Schweißdrähte											
Widia-Metall											
Grundmetall für Widiawerkzeuge											
Eisenguß											
Summe Verkauf I	152.406.337	25.469.075	32.067.445	25.965.708	28.885.494	121.335.624	12.695.657	18.080.481	13.859.132	9.670.522	
Verkauf II											
Issett-Material											
Nitrierstahl	6.805.571	-389.906	-96.677	-13.990	125.723	8.468.209	-300.478	-614.477	-1.046.783	-1.382.286	
Stahlformguß											
Eisenguß											
Grauguß	3.616.852	-3.450	85.084	-3.637	65.399	3.273.967	-391.517	-402.229	-475.516	-578.766	
Siliziumguß	202.211	15.138	38.938	26.439	30.013	530.351	75.615	78.178	58.953	32.459	
Temperguß	894.838	-42.079	-118.905	-118.153	-99.515	675.843	-13.657	11.432	-3.189	-5.418	
Metallguß	657.601	21.615	50.484	45.808	58.439	4.966.225	18.397	523.774	354.691	132.896	
Schmiedestücke H	3.814.452	599.260	596.300	504.711	563.485	4.919.676	412.443	592.465	489.335	351.358	
Schmiedestücke P	14.106.420	3.202.629	4.243.821	3.742.979	3.952.506	18.019.317	2.079.292	2.984.092	1.642.668	830.628	
Schmiedestücke S	3.180.351	493.255	500.195	375.213	427.674	5.002.494	761.944	945.071	743.557	564.572	
Grobbleche	18.180.440	4.734.944	5.937.884	5.607.515	5.851.914	16.094.140	2.998.736	4.186.531	4.387.316	3.861.647	
Feinbleche	213.570	50.618	79.674	79.007	81.908	161.542	24.962	294.937	289.683	284.065	
Kümpelteile	3.117.794	511.614	373.885	216.647	267.800	7.218.711	1.062.742	1.120.861	832.883	593.399	
Preßteile	1.020.113	177.024	155.510	100.525	116.497	1.844.912	130.563	188.396	112.482	32.595	
Elektr. geschweißte Apparate	555.325	107.961	79.924	25.910	41.498	2.869.815	731.500	736.097	636.789	515.530	
Tragfedern	1.092.476	-18.303	-52.052	-112.192	-90.184	2.395.139	-73.550	-65.650	-152.335	-261.589	
Spiralfedern	1.314.230	132.970	93.162	17.222	40.802	1.857.561	-85.460	-81.652	-174.497	-269.775	
Unbearbeitete Radreifen	3.083.039	650.118	889.645	727.463	774.294	3.073.429	-91.936	182.632	-10.409	-175.101	
Radsätze	7.768.102	422.037	104.842	-312.970	-174.415	13.147.946	178.792	316.624	-267.662	-905.206	
Verschiedenes						683.168	109.488	68.170	70.647	40.880	
Verschiedenes S	634.614	92.376	20.358	-3.305	7.094						
Verschiedenes M											
Maschinen für Radsatzbearbeitung	367.711	154.646	143.983	130.406	134.089	485.754	196.067	190.718	177.552	162.768	
Summe Verkauf II	70.625.710	10.912.467	13.126.055	11.035.598	12.175.021	95.688.199	7.823.943	11.255.970	7.666.165	3.824.656	
Verkauf III											
Qualitätsstabstahl						7.910.804	742.646	1.330.915	982.349	661.694	
Automaterial						14.576.104	-28.701	60.516	-316.129	-710.957	
Stahlformguß						446.486	-100.364	-95.823	-114.740	-135.966	
Schmiedestücke S						663.180	20.023	57.394	21.813	-5.721	
Luftfahrzeugmaterial						37.812.354	5.964.561	7.494.733	5.152.386	3.827.620	
Stabstahl/Werkzeugstahl						3.244.391	429.075	506.427	389.580	176.701	
Schmiedestücke H						4.455.455	236.093	387.531	146.387	-194.653	
Halbzeug						183.538	-19.398	-22.276	-34.487	-51.199	
Verschiedenes						928.616	149.653	171.085	155.523	121.889	

HA Krupp	WA 4/3328a.2 September 38					WA 4/3332.2 September 42					
	U	FBE	ZE	NE	EE	U	FBE	ZE	BE	NE	BiE
Summe Verkauf III						70.220.928	7.393.588	9.890.502	6.382.682	3.689.408	
Verschiedene Betriebe und Hilfsbetriebe											
Summe Stahlwerk	229.045.717	36.200.937	46.002.186	37.401.502	41.576.671	294.079.593	27.176.514	40.289.142	28.480.719	17.426.720	
II. Eisenbahnbetriebsmittel											
Lokomotiven	13.405.013	1.274.900	636.275	-1.996.503		46.718.104	4.850.417	5.346.587	2.433.213	678.599	-1.260.000
Eisenbahnwagen											
Feldbahnwagenmaterial	7.987.345	626.493	437.862	12.748		7.883.021	906.780	579.923	362.348	45.991	-170.000
Eisenbahn-Oberbaumaterial	3.792.745	574.235	183.452	-142.170		4.059.000	749.921	683.019	578.363	376.067	-370.000
Lowa-Verschiedenes											
Summe Eisenbahnbetriebsmittel	25.185.103	2.475.628	1.257.589	-2.125.925		58.660.125	6.507.118	6.609.529	3.373.924	1.100.657	-1.800.000
III. Sonstige Maschinenfabriken											
1. Allgemeiner Maschinenbau											
Bagger und Baggerteile	2.045.598	-124.017	-371.925	-645.995		5.968.199	538.516	219.666	-1.620.888	-1.875.010	-1.774.126
Zahnräder, Getriebe	4.401.136	719.427	410.152	-187.116		4.085.403	315.059	103.867	63.278	-283.399	-208.455
Preßluftwerkzeuge	2.033.650	657.852	509.827	407.989		2.425.952	462.793	267.294	228.453	59.812	87.700
Blanke Schrauben	2.153.344	661.672	449.040	379.904		5.769.802	604.465	370.460	360.923	206.521	125.089
Chirurgische Instrumente	165.758	56.268	25.374	3.622		354.801	72.609	65.114	59.270	34.584	33.329
Forkardt-Futter	1.304.189	284.391	128.750	64.324		2.010.966	306.161	266.894	239.896	139.839	59.773
Mefinstrumente usw.	869.306	153.345	107.497	33.695		979.760	116.862	23.385	-16.494	-77.444	34.080
Verschiedenes M											
Verschiedenes S											
Zentrifugen	420.279	13.958	-31.085	-80.342		348.951	-18.969	-52.314	-50.777	-78.242	-77.109
Wipla	845.239	220.393	164.770	154.065		2.540.480	1.298.555	1.272.234	1.233.060	1.046.098	434.364
K.M.											
K.M. Inland	45.050.443	7.526.545	6.853.177	4.759.757		177.974.985	47.288.987	43.272.639	15.853.421	9.006.026	-7.527.189
K.M. Ausland	7.018.791	2.385.726	2.264.996	3.640.752		18.348.901	12.980.519	12.787.700	24.218.299	22.152.200	10.088.280
Abrechnungskonto MfB (43)	229.874	35.379	35.379	24.008		2.896.300	692.641	541.658	541.658	424.703	144.703
Abrechnungskonto MfB (44)	323.993	49.813	49.813	33.783		1.094.500	206.835	183.368	183.368	136.178	46.178
A.K. Konstruktionskosten						6.962.767	194.386	194.386	194.386	-166.939	-166.939
Summe Allgem. Maschinenbau	66.861.600	12.640.752	10.595.765	8.588.446		231.761.767	65.059.419	59.516.351	41.487.853	30.724.927	1.299.678
2. Motorfahrzeuge											
Motorfahrzeuge	54.439.053	8.562.985	7.188.471	4.648.160		59.774.275	10.576.994	9.210.228	8.989.355	7.372.121	3.916.073
Gleisstopfmaschinen	239.875	34.790	25.141	14.649		112.110	14.084	11.972	11.972	9.086	9.086
Daag-Ersatzteile											
Kraftwagenfabrik Instandsetzung						1.379.738	365.957	335.455	335.455	311.438	111.438
Summe Motorfahrzeuge	54.678.928	8.597.775	7.213.612	4.662.809		61.266.123	10.957.035	9.557.655	9.336.782	7.692.645	4.036.597
3. Landmaschinen											
Landwirtschaftliche Maschinen	8.290.766	1.562.141	1.105.237	186.698		6.875.850	30.183	-155.108	-1.231.704	-1.932.144	-1.758.977
4. Registrierkassen											
Registrierkassen											
Summe sonstige Maschinenfabriken	129.831.294	22.800.668	18.914.614	13.437.953		299.903.740	76.046.637	68.918.898	49.592.931	36.485.428	3.577.298
Finanzverwaltung											
Chir. Instr. Abt. Wipla											
K.M.											
Summe Finanzverwaltung											
Widia											
Widia-Metall	17.115.852	5.673.309	5.620.256	6.365.880		50.053.270	27.102.180	25.332.487	25.111.165	24.481.600	6.681.600
Schaftmaterial f. Widia-Werkzeuge	1.063.422	285.795	334.668	287.129		6.860.184	798.618	1.590.594	1.608.434	1.400.404	600.404
Widia-Sondererzeugnis	18.456.282	1.693.365	2.157.794	2.626.190		14.186.133	-65.610	1.824.079	967.012	545.010	245.010
Summe Widia	36.635.556	7.652.469	8.112.718	9.279.199		71.099.587	27.837.188	28.747.160	27.686.611	26.427.014	7.527.014
	542.238.198	90.368.229	92.096.484	71.243.984	41.576.671	1.016.770.935	213.583.911	213.638.735	159.958.820	119.857.391	14.640.587

A.3.11. Gussstahlfabrik: Auswertung der Fabrikaterechnung

U Anteil am Gesamtumsatz

BÜ Anteil an den Gesamtbetriebüberschüssen

BÜ/U Betriebsüberschuss bezogen auf den jeweiligen Umsatz

FBE Anteil am Fabrikate-Brutto-Ertrag

FBE/U Fabrikate-Brutto-Ertrag bezogen auf den jeweiligen Umsatz

NE/U Netto-Ertrag bezogen auf den jeweiligen Umsatz

EE/U End-Ergebnis bezogen auf den jeweiligen Umsatz

	Jun.1890			Jun.1891			Jun.1892			Jun.1893			Jun.1894			Jun.1895			Jun.1896		
	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U
Instands. v. Lokomotiven																					
Instands. v. Wagen																					
Bagger u. Konstruktionen																					
Zahnradvorgelege u. Räder mit bearb. Zähnen																					
Preßluft- u. elektr. Werkzeuge																					
Elektrische Apparate u. Motoren																					
Preßluftwerkzeuge																					
Blanke Schrauben, Muttern, Drehteile																					
Chirurgische Instrumente																					
Chirurgische Instrumente, Wipla																					
Chirurgische Instrumente, Instrum.																					
Forkardt-Futter																					
Mekinstr., el. Bohrmasch. usw.																					
Verschiedenes M																					
Motorfahrzeuge																					
Gleisstopfmaschinen																					
Landwirtschaftliche Maschinen																					
Milchschleudern																					
Zentrifugen																					
Registrierkassen																					
Dieselmotoren																					
Rohölmotoren																					
Textil- und Papiermaschinen																					
Maschinenbau																					
Kleinbau																					
Kinemat. Apparate																					
Schienen	23,7%	6,7%	6,6%	26,0%	19,3%	16,4%	19,4%	5,0%	4,8%	14,4%	3,4%	4,0%	8,5%	-0,2%	-0,6%	11,9%	2,0%	3,6%	8,6%	2,7%	5,8%
Grubenschienen	4,1%	1,7%	9,6%	4,6%	2,2%	10,7%	2,2%	-0,8%	-6,7%	1,9%	-0,7%	-6,2%	1,6%	0,0%	-0,3%	3,9%	1,0%	5,6%	3,0%	-0,3%	-1,7%
Schiffswellen u. Zubehör																					
	100,0%	100,0%	23,6%	100,0%	100,0%	22,2%	100,0%	100,0%	18,3%	100,0%	100,0%	17,2%	100,0%	100,0%	23,2%	100,0%	100,0%	21,2%	100,0%	100,0%	18,2%

	Jun.1897			Jun.1898			Jun.1899			Jun. 1900			Jun. 1901			Jun. 1902			Jun. 1903		
	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U
Instands. v. Lokomotiven																					
Instands. v. Wagen																					
Bagger u. Konstruktionen																					
Zahnradvorgelege u. Räder mit bearb. Zähnen																					
Preßluft- u. elektr. Werkzeuge																					
Elektrische Apparate u. Motoren																					
Preßluftwerkzeuge																					
Blanke Schrauben, Muttern, Drehteile																					
Chirurgische Instrumente																					
Chirurgische Instrumente, Wipla																					
Chirurgische Instrumente, Instrum.																					
Forkardt-Futter																					
Mekinstr., el. Bohrmasch. usw.																					
Verschiedenes M																					
Motorfahrzeuge																					
Gleisstopfmaschinen																					
Landwirtschaftliche Maschinen																					
Milchschleudern																					
Zentrifugen																					
Registrierkassen																					
Dieselmotoren																					
Rohölmotoren																					
Textil- und Papiermaschinen																					
Maschinenbau																					
Kleinbau																					
Kinemat. Apparate																					
Schienen	11,9%	8,6%	11,1%	10,9%	5,6%	15,5%	9,3%	4,9%	14,7%	8,4%	5,3%	18,6%	9,4%	3,9%	10,0%	10,6%	1,5%	3,1%	14,3%	5,1%	7,3%
Grubenschienen	3,7%	2,3%	9,7%																		
Schiffswellen u. Zubehör				1,4%	0,7%	14,3%	1,4%	0,7%	13,5%	2,0%	1,4%	20,2%	1,8%	1,4%	19,5%	1,6%	0,8%	10,9%	1,3%	0,6%	9,2%
	100,0%	100,0%	15,3%	100,0%	100,0%	30,1%	100,0%	100,0%	27,9%	100,0%	100,0%	29,5%	100,0%	100,0%	24,3%	100,0%	100,0%	22,5%	100,0%	100,0%	20,5%

	Jun. 1904			Jun. 1905			Jun. 1906			Jun. 1907			Jun. 1908			Jun. 1909			Jun. 1910		
	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U
Instands. v. Lokomotiven																					
Instands. v. Wagen																					
Bagger u. Konstruktionen																					
Zahnradvorgelege u. Räder mit bearb. Zähnen																					
Preßluft- u. elektr. Werkzeuge																					
Elektrische Apparate u. Motoren																					
Preßluftwerkzeuge																					
Blanke Schrauben, Müttern, Drehteile																					
Chirurgische Instrumente																					
Chirurgische Instrumente, Wipla																					
Chirurgische Instrumente, Instrum.																					
Forkardt-Futter																					
Mekinstr., el. Bohrmasch. usw.																					
Verschiedenes M																					
Motorfahrzeuge																					
Gleisstopfmaschinen																					
Landwirtschaftliche Maschinen																					
Milchschleudern																					
Zentrifugen																					
Registrierkassen																					
Dieselmotoren																					
Rohölmotoren																					
Textil- und Papiermaschinen																					
Maschinenbau																					
Kleinbau																					
Kinemat. Apparate																					
Schienen	10,6%	5,7%	14,2%	3,7%	0,9%	7,0%															
Grubenschienen																					
Schiffswellen u. Zubehör	0,7%	0,6%	23,9%	0,5%	0,3%	18,4%															
	100,0%	100,0%	26,5%	100,0%	100,0%	28,9%	100,0%	100,0%	30,6%	100,0%	100,0%	25,5%	100,0%	100,0%	24,8%	100,0%	100,0%	28,9%	100,0%	100,0%	31,6%

	Jun. 1911			Jun. 1912			Jun. 1913			Jun. 1914			Jun. 1915			Jun. 1916			Jun. 1917		
	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U
Instands. v. Lokomotiven																					
Instands. v. Wagen																					
Bagger u. Konstruktionen																					
Zahnradvorgelege u. Räder mit bearb. Zähnen																					
Preßluft- u. elektr. Werkzeuge																					
Elektrische Apparate u. Motoren																					
Preßluftwerkzeuge																					
Blanke Schrauben, Müttern, Drehteile																					
Chirurgische Instrumente																					
Chirurgische Instrumente, Wipla																					
Chirurgische Instrumente, Instrum.																					
Forkardt-Futter																					
Mekinstr., el. Bohrmasch. usw.																					
Verschiedenes M																					
Motorfahrzeuge																					
Gleisstopfmaschinen																					
Landwirtschaftliche Maschinen																					
Milchschleudern																					
Zentrifugen																					
Registrierkassen																					
Dieselmotoren																					
Rohölmotoren																					
Textil- und Papiermaschinen																					
Maschinenbau																					
Kleinbau																					
Kinemat. Apparate																					
Schienen																					
Grubenschienen																					
Schiffswellen u. Zubehör																					
	100,0%	100,0%	33,7%	100,0%	100,0%	32,7%	100,0%	100,0%	30,8%	100,0%	100,0%	30,5%	100,0%	100,0%	41,9%	100,0%	100,0%	30,2%	100,0%	100,0%	20,6%

	Jun. 1918			Jun. 1919			Jun. 1920			Jun. 1921			Jun. 1922			Jun. 1923			Sep. 1924		
	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U
Instands. v. Lokomotiven							1,3%	1,9%	32,8%	9,4%	20,5%	29,1%	5,9%	7,1%	45,8%	2,7%	4,9%	51,5%	2,4%	5,6%	33,6%
Instands. v. Wagen							0,4%	0,0%	2,2%	1,2%	3,8%	42,2%	0,7%	0,4%	21,0%	0,1%	0,2%	126,3%			
Bagger u. Konstruktionen																					
Zahnradvorgelege u. Räder mit bearb. Zähnen										0,0%	-0,6%	-174,6%	0,4%	0,0%	-1,4%	4,0%	29,0%	212,4%	0,7%	1,1%	21,2%
Preßluft- u. elektr. Werkzeuge																			0,5%	1,2%	34,7%
Elektrische Apparate u. Motoren																					
Preßluftwerkzeuge																					
Blanke Schrauben, Müttern, Drehteile										0,4%	-0,8%	-27,6%	0,7%	-0,3%	-18,1%	0,5%	0,7%	43,5%	1,0%	2,6%	37,1%
Chirurgische Instrumente																			0,4%	0,9%	33,2%
Chirurgische Instrumente, Wipla																					
Chirurgische Instrumente, Instrum.																					
Forkardt-Futter																					
Mekinstr., el. Bohrmasch. usw.																					
Verschiedenes M																					
Motorfahrzeuge										0,4%	-8,8%	-294,1%	1,9%	-0,5%	-10,0%	3,7%	-1,4%	-11,4%	5,9%	11,0%	26,4%
Gleisstopmaschinen																					
Landwirtschaftliche Maschinen										0,7%	-15,1%	-287,3%	2,1%	0,1%	1,2%	2,9%	-5,1%	-51,0%	5,6%	12,4%	31,2%
Milchschleudern										0,1%	-1,2%	-149,5%	0,3%	-0,1%	-15,8%	0,2%	-1,5%	-287,5%	0,6%	1,7%	43,0%
Zentrifugen																					
Registrierkassen																			1,6%	3,1%	28,1%
Dieselmotoren										0,8%	-12,7%	-224,6%	0,5%	-2,2%	-177,6%	3,9%	7,8%	58,7%	1,3%	2,1%	22,6%
Rohölmotoren																			0,1%	0,0%	2,6%
Textil- und Papiermaschinen										0,1%	-2,4%	-271,0%	0,5%	-4,2%	-295,5%	2,6%	1,3%	14,9%	2,2%	-0,3%	-1,8%
Maschinenbau							0,2%	-3,9%	-477,5%	0,7%	-3,9%	-74,7%	0,6%	-1,1%	-75,4%	0,6%	-2,3%	-106,5%	0,3%	0,6%	28,2%
Kleinbau							0,2%	-4,0%	-600,5%	0,2%	-9,3%	-602,3%	0,6%	-3,4%	-227,5%	0,4%	-4,5%	-296,5%	0,2%	0,1%	8,7%
Kinemat. Apparate																			0,5%	1,1%	27,6%
Schiene																					
Grubenschiene																					
Schiffswellen u. Zubehör																					
	100,0%	100,0%	17,3%	100,0%	100,0%	14,7%	100,0%	100,0%	23,7%	100,0%	100,0%	13,3%	100,0%	100,0%	38,3%	100,0%	100,0%	29,1%	100,0%	100,0%	14,2%

	Sep. 1925			Sep. 1926			Sep. 1927		
	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U
Kriegsmaterial	0,1%	-2,3%	55,7%	0,1%	7,7%	378,8%			
Panzerplatten									
Rohstahl	3,0%	-3,2%	3,0%	4,9%	-5,1%	-4,8%	6,0%	18,5%	6,6%
Halbzeug	4,1%	-7,1%	5,0%	3,2%	7,3%	10,5%	2,7%	1,2%	0,9%
Stabeisen	12,6%	-42,8%	9,8%						
Stabstahl für Röhren				6,9%	5,9%	4,0%	7,5%	0,4%	0,1%
Qualitätsstabstahl				4,5%	17,8%	18,3%	6,7%	7,7%	2,5%
Walzdraht	3,4%	-7,2%	6,1%	2,9%	3,4%	5,4%	2,7%	3,6%	2,8%
Werkzeugstahl	2,8%	-39,5%	41,0%						
Automobil- u. Luftz.-Mat.	2,8%	0,0%	0,0%	1,5%	1,4%	4,3%	1,9%	-1,9%	-2,1%
Neue Stähle				6,0%	34,1%	26,1%	11,3%	13,9%	2,6%
Izett-Material							0,0%		
Stahlformguß	2,7%	-0,5%	0,5%	3,1%	3,0%	4,5%	3,4%	-1,4%	-0,9%
Eisen- u. Metallguß	2,3%	-0,4%	0,5%						
Eisenguß				1,2%	2,0%	8,0%	1,7%	5,6%	6,9%
Metallguß				0,2%	0,6%	15,5%	0,3%	5,4%	45,3%
Schmiedestücke									
Schmiedestücke H	3,9%	-1,1%	0,8%	3,3%	12,2%	17,1%	3,7%	4,6%	2,7%
Schmiedestücke P	2,6%	32,2%	-35,0%	6,0%	31,3%	24,1%	8,3%	4,9%	1,3%
Schmiedestücke S	2,2%	48,6%	-62,8%	3,4%	3,6%	4,9%	5,8%	0,3%	0,1%
Bleche	4,3%	12,3%	-8,2%						
Grobbleche				2,0%	3,7%	8,7%	2,4%	5,1%	4,5%
Feinbleche				0,2%	0,3%	7,2%	0,2%	0,0%	0,5%
Blechbrammen									
Kümpelteile	2,4%	-4,3%	5,3%	0,8%	1,0%	5,5%	1,2%	0,3%	0,5%
Preßteile				0,1%	0,0%	2,3%	0,1%		
Eisenbau	1,9%	-1,2%	1,8%	1,9%	3,2%	7,9%			
Federn	1,8%	-4,8%	7,5%						
Tragfedern				0,8%	2,0%	11,0%	1,1%	0,1%	0,2%
Spiralfedern				0,6%	3,2%	23,6%	0,7%	0,4%	1,2%
Bandagen									
Achsen und Räder									
Unbearb. Radreifen, Achsen u. Radscheiben	2,7%	3,4%	-3,6%	2,9%	6,3%	10,0%	3,2%	1,7%	1,2%
Radsätze, bearb. Achsen, Räder u. Radreifen	7,9%	5,2%	-1,9%	3,8%	7,1%	8,7%	4,9%	6,3%	2,7%
Verschiedenes S	1,1%	13,4%	-34,6%						
Widiastahl				0,2%	0,4%	9,9%	0,6%	13,8%	51,4%
Grundmetall für Widiawerkzeuge							0,1%	-0,9%	-21,8%
Motorlokomotiven				0,0%	-1,6%	-164,1%	1,4%	10,1%	15,2%
Eisenbahnwagen							0,9%	-2,3%	-5,8%
Feldbahnmaterial	3,5%	-4,1%	3,4%	3,5%	9,4%	12,5%	3,1%	-4,7%	-3,3%
Eisenbahn-Oberbau-Mat.	1,4%	2,8%	-5,8%	2,3%	4,9%	9,7%	1,3%	-3,8%	-6,3%
Lowa				7,0%	-14,2%	-9,4%			

	Sep. 1925			Sep. 1926			Sep. 1927		
	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U	U	BÜ	BÜ/U
Instands. v. Lokomotiven	0,7%	4,0%	-17,1%						
Instands. v. Wagen									
Bagger u. Konstruktionen							1,1%	-1,2%	-2,4%
Zahnradvorgelege u. Räder mit bearb. Zähnen	1,1%	-1,5%	3,8%	1,7%	1,2%	3,2%	1,1%	-0,6%	-1,1%
Preßluft- u. elektr. Werkzeuge	0,6%	-2,2%	10,3%						
Elektrische Apparate u. Motoren				0,6%	-0,4%	-3,4%			
Preßluftwerkzeuge				0,6%	2,0%	15,3%	0,7%	2,2%	7,3%
Blanke Schrauben, Muttern, Drehteile	0,9%	3,9%	-12,8%	0,4%	0,3%	3,7%	0,4%	0,8%	3,9%
Chirurgische Instrumente	0,4%	-0,4%	2,7%				0,4%	2,2%	13,4%
Chirurgische Instrumente, Wippl				0,3%	1,8%	25,1%			
Chirurgische Instrumente, Instrum.				0,7%	3,5%	24,6%			
Forkardt-Futter				0,1%	-0,4%	-20,4%	0,1%	-0,3%	-5,3%
Mekinstr., el. Bohrmasch. usw.							0,4%	0,3%	1,5%
Verschiedenes M				0,5%	1,1%	11,2%	0,3%	-0,7%	-5,5%
Motorfahrzeuge	10,3%	-25,4%	7,1%	5,8%	-24,3%	-19,4%	4,5%	0,8%	0,4%
Gleisstopmaschinen				0,2%	1,6%	31,6%	0,7%	-0,2%	-0,7%
Landwirtschaftliche Maschinen	8,5%	-32,7%	11,1%	8,9%	-0,6%	-0,3%	3,1%	7,0%	4,8%
Milchschleudern	0,5%	-2,8%	17,5%						
Zentrifugen				0,3%	-1,5%	-27,1%	0,1%	0,5%	8,1%
Registrierkassen	2,2%	25,5%	-34,0%	1,8%	-7,6%	-19,6%	2,0%	4,9%	5,1%
Dieselmotoren	1,6%	36,1%	-64,4%	2,2%	-4,9%	-10,3%	0,6%	-2,8%	-9,3%
Rohölmotoren	0,4%	16,8%	-127,8%	0,3%	-5,8%	-87,0%	0,2%		
Textil- und Papiermaschinen	2,2%	79,4%	-103,3%	1,9%	-1,6%	-3,8%	0,9%	-2,1%	-5,0%
Maschinenbau	0,4%	0,2%	-1,2%						
Kleinbau	0,1%	-0,9%	19,7%						
Kinemat. Apparate	0,9%	0,5%	-1,6%	0,7%	-15,2%	-101,3%			
Schienen									
Grubenschienen									
Schiffswellen u. Zubehör									
	100,0%	100,0%	-2,9%	100,0%	100,0%	4,6%	100,0%	100,0%	2,1%

	September 1928					September 1929					September 1930					September 1931				
	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U
I. Stahlwerk																				
Roheisen																				
Verkauf I																				
Rohstahl	5,0%	-1,5%	-3,2%	-24,5%		3,9%	-2,4%	-7,1%	-19,6%		3,5%	0,4%	1,1%	-34,6%		5,2%	1,1%	2,4%	3,5%	
Halbzeug	2,3%	0,3%	1,2%	5,7%		2,6%	2,0%	8,6%	-1,6%		2,0%	2,3%	11,2%	1,4%		2,5%	2,6%	11,4%	-2,5%	
Stabstahl für Röhren	4,4%	1,1%	2,9%	-4,0%		4,5%	-0,4%	-0,9%	-14,4%		5,4%	2,2%	4,1%	-8,6%		7,4%	7,3%	10,9%	-0,8%	
Qualitätsstabstahl	5,5%	11,4%	23,1%	17,9%		5,0%	6,6%	15,1%	4,4%		3,5%	5,0%	14,0%	1,3%		4,2%	6,2%	16,4%	4,0%	
Walzdraht	3,1%	3,4%	12,2%	6,5%		2,9%	2,4%	9,7%	-1,6%		2,4%	2,5%	10,1%	-2,7%		2,8%	3,1%	12,1%	2,1%	
Auto- und Luftfahrzeugmaterial	2,9%	1,7%	6,5%	-4,2%		2,8%	2,2%	9,1%	-3,0%		2,1%	2,2%	10,3%	-4,2%		2,2%	2,3%	11,3%	-8,7%	
Automaterial																				
Luftfahrzeugmaterial																				
Neue Stähle	8,9%	23,5%	29,3%	24,0%		8,3%	18,6%	25,6%	16,6%		8,3%	19,5%	23,2%	12,4%		10,1%	19,7%	21,6%	11,3%	
Isett-Material	0,0%	0,1%	17,8%	11,3%		0,0%	0,1%	11,7%	0,7%		0,0%	0,0%	16,9%	5,1%		0,0%	0,0%	15,1%	3,4%	
Nitrierstahl																				
Stahlformguß	0,5%	0,9%	18,7%	12,4%		0,4%	0,7%	23,8%	14,4%		0,3%	0,5%	14,7%	-15,9%		0,3%	0,3%	11,3%	-13,6%	
Schmiedestücke H	0,7%	0,2%	2,8%	22,8%		0,7%	1,7%	26,6%	17,5%		0,9%	2,8%	30,2%	20,7%		1,0%	2,5%	28,9%	19,5%	
Schmiedestücke S	0,2%	0,2%	13,4%	6,6%		0,2%	0,1%	10,8%	-0,3%		0,2%	0,0%	1,9%	-11,8%		0,2%	0,3%	19,0%	7,9%	
Grobbleche	0,0%	0,0%	23,5%	17,7%		0,0%	0,0%	20,9%	11,7%		0,0%	0,0%	18,2%	6,9%		0,0%	0,0%	22,0%	11,6%	
Feinbleche	0,0%	0,1%	32,4%	27,1%		0,0%	0,1%	34,8%	26,6%		0,0%	0,0%	9,0%	-3,6%		0,0%	0,0%	13,1%	1,4%	
Kümpelteile	0,0%	0,0%	27,4%	21,7%		0,0%	0,0%	24,7%	15,4%		0,0%	0,0%	26,4%	16,1%		0,0%	0,0%	17,6%	6,3%	
Preßteile	0,0%	0,0%	24,0%	18,0%																
Verschiedenes																				
Verschiedenes S	0,1%	0,1%	11,3%	4,4%		0,1%	0,1%	8,0%	-3,6%		0,2%	0,0%	1,2%	-12,5%		0,1%	0,2%	15,7%	4,7%	
Schweißdrähte																				
Widia-Metall	0,2%	0,9%	45,0%	41,3%		1,4%	4,9%	40,9%	38,6%		1,3%	5,1%	38,2%	32,8%		1,5%	4,1%	31,1%	25,8%	
Grundmetall für Widiawerkzeuge	0,1%	0,3%	41,8%	37,2%		0,2%	1,0%	56,8%	55,2%		0,2%	1,1%	55,6%	47,0%		0,2%	0,8%	43,4%	22,9%	
Eisenguß	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%																
Summe Verkauf I	34,0%	42,6%	13,9%	6,7%		33,0%	37,8%	13,1%	2,5%		30,5%	43,7%	14,2%	-0,4%		37,7%	50,6%	14,8%	4,9%	
Verkauf II																				
Isett-Material	0,1%	0,0%	-10,5%	-18,7%		0,0%	-0,1%	-14,1%	-31,4%		0,0%	0,0%	1,6%	-15,9%		0,0%	0,0%	5,6%	-11,8%	
Nitrierstahl																				
Stahlformguß	2,7%	1,4%	5,6%	2,9%		2,9%	0,2%	0,9%	-10,7%		3,5%	-1,3%	-3,6%	-17,8%		2,3%	-1,2%	-6,0%	-15,3%	
Eisenguß	1,7%	1,8%	11,7%	14,7%		2,6%	0,8%	3,5%	-0,9%		3,2%	1,0%	3,1%	-5,8%		1,9%	0,2%	1,2%	-8,6%	
Grauguß																				
Siliziumguß																				
Temperguß																				
Metallguß	0,5%	0,2%	3,5%	8,3%		0,6%	0,1%	2,0%	9,4%		0,7%	0,2%	2,8%	9,2%		0,4%	0,3%	9,1%	6,0%	
Schmiedestücke H	3,3%	5,9%	19,8%	15,9%		3,3%	4,1%	14,3%	6,1%		2,7%	2,6%	9,5%	-2,4%		2,3%	2,6%	12,4%	-6,8%	
Schmiedestücke P	6,1%	13,2%	23,9%	19,1%		5,7%	10,5%	21,1%	13,1%		5,4%	9,6%	17,6%	5,2%		4,9%	9,6%	21,8%	14,4%	
Schmiedestücke S	2,3%	1,0%	4,9%	-3,2%		2,4%	0,2%	1,0%	-6,4%		1,6%	-0,1%	-0,5%	-12,8%		1,1%	0,8%	7,9%	-9,0%	
Grobbleche	2,2%	4,8%	24,5%	18,3%		1,7%	3,4%	22,8%	18,5%		2,0%	4,4%	21,6%	15,3%		1,6%	2,6%	17,5%	13,8%	
Feinbleche	0,2%	0,1%	8,6%	5,3%		0,2%	0,2%	15,4%	13,6%		0,2%	0,3%	11,5%	-1,4%		0,5%	0,6%	13,1%	1,0%	
Kümpelteile	0,9%	1,2%	15,0%	7,1%		0,8%	1,0%	13,8%	-0,1%		0,9%	0,6%	6,2%	-17,0%		0,5%	0,3%	6,8%	-36,7%	
Preßteile	0,3%	0,4%	15,8%	13,9%		0,2%	0,2%	12,9%	8,3%		0,3%	0,3%	11,2%	2,9%		0,2%	0,1%	5,4%	-11,1%	
Elektr. geschweißte Apparate																				
Tragfedern	0,9%	1,1%	13,6%	7,0%		0,6%	0,0%	-0,9%	-12,6%		0,6%	-0,8%	-13,3%	-29,4%		0,4%	-0,1%	-2,3%	-31,2%	
Spiralfedern	0,5%	0,8%	16,7%	10,3%		0,6%	0,4%	7,2%	-3,4%		0,6%	0,2%	2,4%	-9,6%		0,5%	0,0%	-1,1%	-29,2%	
Unbearbeitete Radreifen	2,8%	4,0%	15,6%	11,1%		2,0%	2,9%	16,6%	6,1%		2,0%	2,6%	12,9%	0,5%		1,7%	1,9%	12,8%	1,7%	
Radsätze	4,4%	5,4%	13,6%	8,1%		3,3%	2,4%	8,2%	-1,8%		3,7%	3,1%	8,3%	-3,0%		2,6%	1,8%	7,6%	-6,3%	
Verschiedenes																				
Verschiedenes S	0,6%	0,8%	16,1%	39,2%		0,6%	0,7%	15,1%	37,2%		0,4%	0,7%	15,9%	-5,8%		0,2%	0,2%	12,9%	-18,0%	

	September 1928					September 1929					September 1930					September 1931					
	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	NE/	EE/U	
Verschiedenes M	0,0%	0,1%	24,7%	18,9%							0,3%	1,3%	43,7%	35,6%		0,1%	0,4%	43,5%	36,3%		
Maschinen für Radsatzbearbeitung																					
Summe Verkauf II	20,5%	42,1%	15,9%	11,9%		27,5%	27,2%	11,3%	3,7%		28,2%	24,7%	8,7%	-2,9%		21,1%	20,1%	10,5%	-1,9%		
Verkauf III																					
Qualitätsstahl																					
Automaterial																					
Stahlformguß																					
Schmiedestücke S																					
Luftfahrzeugmaterial																					
Stahl/Werkzeugstahl																					
Schmiedestücke H																					
Halbzeug																					
Verschiedenes																					
Summe Verkauf III																					
Verschiedene Betriebe und Hilfsbetriebe																					
Summe Stahlwerk	63,5%	84,7%	14,8%	9,1%	9,3%	60,6%	65,0%	12,2%	3,1%	2,2%	58,6%	68,4%	11,5%	-1,6%	-3,3%	58,8%	70,7%	13,3%	2,4%	-0,4%	
II. Eisenbahnbetriebsmittel																					
Lokomotiven	3,1%	-2,4%	-8,3%	-14,5%	-21,4%	1,5%	0,4%	3,0%	-15,0%	-38,9%	3,8%	-4,7%	-12,0%	-15,9%	-20,0%	4,3%	1,7%	4,5%	-15,5%	-22,1%	
Eisenbahnwagen	1,3%	0,7%	5,9%	4,8%	3,1%	1,9%	1,2%	7,5%	-3,0%	1,0%	1,3%	0,7%	5,5%	1,6%	-2,7%						
Feldbahnwagenmaterial	3,2%	3,0%	10,1%	6,5%	7,3%	3,4%	3,1%	10,4%	4,1%	4,1%	2,2%	1,1%	5,0%	-5,3%	-8,3%	1,9%	0,6%	3,8%	-7,5%	-10,3%	
Eisenbahn-Oberbaumaterial	1,5%	1,7%	12,9%	1,8%	0,9%	1,4%	1,6%	12,9%	-1,7%	-3,3%	1,7%	1,0%	5,5%	-3,7%	-5,2%	2,0%	3,6%	19,3%	7,0%	6,2%	
Low-Verschiedenes						0,2%	0,1%	4,7%	-0,7%	-0,7%	0,2%	0,1%	5,6%	1,1%	1,1%	0,2%	0,0%	-1,8%	-43,7%	-38,7%	
Summe Eisenbahnbetriebsmittel	9,1%	3,0%	3,6%	-1,7%	-4,2%	8,4%	6,4%	8,7%	-2,0%	-5,7%	9,2%	-1,8%	-1,9%	-8,3%	-11,7%	8,4%	5,9%	7,8%	-8,8%	-12,9%	
III. Sonstige Maschinenfabriken																					
1. Allgemeiner Maschinenbau																					
Bagger und Bagerteile	1,0%	-0,6%	-6,7%	-12,1%	-14,4%	0,9%	2,1%	26,6%	14,4%	13,7%	0,7%	0,5%	6,4%	2,6%	-5,0%	0,6%	1,0%	20,5%	16,6%	13,7%	
Zahnräder, Getriebe	1,5%	-0,3%	-2,4%	-9,7%	-18,5%	1,4%	1,8%	14,8%	6,5%	6,6%	1,2%	1,1%	9,5%	4,2%	1,4%	1,7%	3,5%	23,4%	21,1%	20,3%	
Preßluftwerkzeuge	0,5%	0,3%	5,9%	-5,0%	-12,1%	0,7%	1,2%	17,9%	6,2%	9,4%	0,6%	0,8%	13,9%	4,0%	8,2%	0,5%	0,4%	7,5%	1,2%	1,3%	
Blanke Schrauben	0,5%	0,8%	16,9%	12,8%	2,4%	0,3%	0,7%	27,1%	-1,7%	9,4%	0,3%	0,7%	25,5%	15,7%	9,8%	0,3%	0,3%	12,3%	-16,3%	-16,7%	
Chirurgische Instrumente	0,3%	0,1%	4,6%	-5,3%	-38,3%	0,2%	-0,1%	-5,7%	-19,3%	-26,0%	0,2%	0,0%	1,0%	-14,5%	-16,2%	0,1%	-0,1%	-7,1%	-33,0%	-77,1%	
Forkardt-Futter	0,1%	0,3%	23,8%	22,1%	22,1%	0,1%	0,2%	12,3%	6,8%	6,9%	0,1%	0,2%	14,9%	4,9%	1,6%	0,1%	0,1%	10,3%	-15,6%	-16,6%	
Meßinstrumente usw.	0,5%	0,3%	7,4%	-0,6%	-4,5%	0,5%	0,4%	9,6%	0,1%	-5,0%	0,3%	-0,1%	-2,1%	-9,3%	-15,8%	0,2%	0,0%	0,0%	-4,5%	-16,6%	
Verschiedenes M	0,1%	0,1%	15,5%	8,2%	2,3%	0,0%	0,1%	21,0%	3,7%	4,0%	0,0%	0,1%	30,8%	10,4%	7,8%	0,0%	0,0%	-10,0%	-78,2%	-87,4%	
Verschiedenes S	0,0%	0,1%	34,5%	24,7%	24,7%																
Zentrifugen	0,1%	-0,1%	-16,4%	-32,5%	-37,5%	0,1%	0,0%	2,9%	-13,6%	-29,7%	0,1%	-0,1%	-8,2%	-21,8%	-4,7%	0,1%	-0,2%	-26,6%	-34,5%	-43,2%	
Wipla											0,3%	0,6%	17,7%	17,7%	17,7%	0,4%	0,6%	15,1%	6,1%	8,6%	
K.M.											1,1%	2,7%	23,0%	22,5%	30,4%	2,9%	5,4%	21,0%	12,5%	27,7%	

	September 1928					September 1929					September 1930					September 1931				
	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	NE/	EE/U
K.M. Inland																				
K.M. Ausland																				
Abrechnungskonto MfB (43)																				
Abrechnungskonto MfB (44)																				
A. K. Konstruktionskosten																				
Summe Allgem. Maschinenbau	4,6%	0,9%	2,2%	-5,0%	-13,2%	4,3%	6,2%	16,5%	4,8%	4,6%	5,0%	6,6%	13,1%	7,9%	7,9%	6,9%	11,0%	17,7%	9,7%	14,1%
2. Motorfahrzeuge																				
Motorfahrzeuge	4,9%	2,4%	5,4%	4,4%	-3,9%	5,8%	5,0%	9,8%	5,9%	6,3%	4,7%	5,5%	11,5%	0,0%	0,7%	5,3%	5,8%	12,0%	-8,5%	-0,4%
Gleisstopfmaschinen	0,5%	1,7%	35,9%	34,2%	34,2%	0,6%	1,5%	29,4%			0,5%	0,8%	15,1%	2,7%	4,5%	0,4%	0,7%	19,2%	3,8%	4,0%
Daag-Ersatzteile											0,1%	0,3%	38,6%	36,3%	36,3%	0,5%	0,8%	16,8%	13,3%	15,4%
Kraftwagenfabrik Instandsetzung																				
Summe Motorfahrzeuge	5,4%	4,1%	8,4%	7,3%	-0,1%	6,4%	6,5%	11,6%	5,9%	6,3%	5,3%	6,5%	12,2%	0,7%	1,5%	6,2%	7,2%	12,8%	-5,8%	1,3%
3. Landmaschinen																				
Landwirtschaftliche Maschinen	4,0%	-1,1%	-3,2%	3,1%	-2,1%	6,2%	1,8%	3,3%	-3,1%	0,2%	6,5%	0,2%	0,3%	-3,7%	-5,0%	3,9%	-4,8%	-13,5%	-24,2%	-30,5%
4. Registrierkassen																				
Registrierkassen	2,5%	1,7%	7,6%	2,1%	-0,1%	2,4%	-0,6%	-2,7%	-10,7%	0,0%	3,6%	3,7%	10,1%	8,3%	-0,6%	2,7%	-8,3%	-33,4%	-40,7%	-52,3%
Summe sonstige Maschinenfabriken	16,6%	5,6%	3,7%	2,1%	-4,3%	19,2%	13,9%	8,2%	0,7%	3,2%	20,4%	17,0%	8,2%	2,4%	0,6%	19,8%	5,2%	2,9%	-8,9%	-8,0%
Finanzverwaltung																				
Chir. Instr. Abt. Wipla	0,3%	0,5%	18,4%	18,4%	49,7%	0,3%	0,4%	13,8%	11,9%	20,2%	0,3%	0,6%	17,7%	4,0%	17,7%					
K.M.	0,5%	1,3%	31,2%	31,2%		0,8%	1,6%	22,3%			1,1%	2,7%	23,0%		21,8%					
Summe Finanzverwaltung	0,7%	1,8%	26,3%	26,3%	49,7%	1,1%	2,0%	20,0%	11,9%	20,2%	1,5%	3,3%	21,8%	21,8%	20,9%					
Widia																				
Widia-Metall																				
Schaftmaterial f. Widia-Werkzeuge																				
Widia-Sondererzeugnis																				
Summe Widia	100,0%	100,0%	0,5906	0,3808	0,3723	100,0%	100,0%	0,7724	0,2433	0,3078	100,0%	100,0%	0,6491	0,2277	0,1592	100,0%	100,0%	0,5449	-0,1138	-0,0588

	September 1932					September 1933					September 1938					September 1942				
	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	BE/U	NE/U
I. Stahlwerk																				
Roheisen	2,6%	-1,9%	-7,6%	-27,9%		4,2%	-1,3%	-3,4%	-5,1%		1,1%	-0,2%	-3,0%	6,7%	8,6%	0,7%	-0,3%	-10,8%	8,4%	3,5%
Verkauf I																				
Rohstahl	4,7%	1,4%	3,1%	-3,6%		6,7%	1,6%	2,6%	-0,2%		1,2%	0,6%	8,3%	7,3%	9,0%	1,0%	-0,3%	-6,8%	-7,0%	-11,0%
Halbzeug	2,0%	3,1%	15,9%	1,4%		2,5%	3,4%	14,7%	16,1%		1,6%	1,2%	12,0%	12,6%	14,3%	0,9%	-0,5%	-11,7%	-15,7%	-20,0%
Stabstahl für Röhren	5,0%	6,4%	13,4%	8,0%		7,1%	13,2%	19,8%	18,7%		1,6%	1,3%	13,1%	9,8%	11,5%	1,1%	-0,4%	-6,8%	-10,5%	-14,2%
Qualitätsstabstahl	3,0%	3,9%	13,7%	-1,9%		4,5%	4,8%	11,3%	7,6%		4,4%	3,4%	12,9%	17,9%	19,6%	1,4%	0,5%	7,6%	12,8%	9,5%
Walzdraht	2,4%	3,4%	14,8%	1,3%		3,5%	4,3%	13,1%	8,6%		2,0%	1,2%	10,0%	10,8%	12,5%	0,8%	-0,4%	-9,0%	-12,8%	-17,0%
Auto- und Luftfahrzeugmaterial	2,9%	-0,5%	-1,9%	-26,3%		3,5%	-3,3%	-10,1%	-25,2%											
Automaterial											3,0%	1,2%								
Luftfahrzeugmaterial											2,9%	4,7%								
Neue Stähle	9,4%	15,8%	17,8%	4,8%		10,2%	19,7%	20,5%	12,8%		10,2%	13,2%	21,6%	22,0%	23,5%	6,3%	6,2%	20,8%	22,9%	19,3%
Iselt-Material																				
Nitrierstahl	0,2%	0,4%	20,7%	7,3%		0,2%	0,3%	13,5%	4,9%		0,3%	0,5%	26,9%	27,1%	28,4%					
Stahlformguß	0,3%	0,1%	4,5%	-22,7%		0,2%	0,2%	11,9%	-13,2%		0,1%	0,0%	-5,0%	-19,3%	-17,4%					
Schmiedestücke H	0,7%	1,9%	27,8%	15,2%		0,6%	1,2%	22,5%	11,9%		0,6%	0,8%	23,2%	15,1%	16,6%					
Schmiedestücke S	0,1%	0,1%	8,4%	-7,1%		0,1%	0,0%	6,4%	-5,8%		0,1%	0,0%	0,2%	3,2%	5,1%					
Grobbleche	0,0%	0,0%	0,7%	-14,2%																
Feinbleche	0,0%	0,0%	19,8%	7,9%																
Kümpelteile																				
Preßteile																				
Verschiedenes																				
Verschiedenes S	0,1%	0,1%	24,8%	8,0%		0,0%	0,0%	6,3%	35,8%		0,1%	0,1%	26,4%	21,4%	22,8%	0,0%	0,0%	35,2%	72,0%	69,4%
Schweißdrähte																0,5%	0,7%	29,5%	33,7%	31,2%
Widia-Metall	1,3%	1,9%	15,4%	9,8%		1,7%	3,2%	19,5%	31,4%											
Grundmetall für Widiawerkzeuge	0,2%	0,9%	38,0%	22,2%		0,2%	0,7%	35,9%	21,8%											
Eisenguß																				
Summe Verkauf I	32,3%	38,8%	12,6%	0,5%		41,0%	49,3%	12,8%	8,9%		28,1%	28,2%	16,7%	17,0%	19,0%	11,9%	5,9%	10,5%	11,4%	8,0%
Verkauf II																				
Iselt-Material																				
Nitrierstahl						0,0%	0,0%	-47,0%	-65,1%											
Stahlformguß	2,9%	-2,0%	-7,3%	-17,4%		1,8%	-2,3%	-14,2%	-16,7%		1,3%	-0,4%	-5,7%	-0,2%	1,8%	0,8%	-0,1%	-3,5%	-12,4%	-16,3%
Eisenguß																				
Grauguß	0,6%	0,1%	1,7%	3,6%		0,6%	-0,5%	-9,6%	15,9%		0,7%	0,0%	-0,1%	-0,1%	1,8%	0,3%	-0,2%	-12,0%	-14,5%	-17,7%
Siliziumguß	0,4%	1,0%	23,6%	15,7%		0,1%	0,1%	7,9%	-10,0%		0,0%	0,0%	7,5%	13,1%	14,8%	0,1%	0,0%	14,3%	11,1%	6,1%
Temperguß	0,1%	0,0%	0,1%	-19,0%		0,1%	0,0%	-0,4%	-11,7%		0,2%	0,0%	-4,7%	-13,2%	-11,1%	0,1%	0,0%	-2,0%	-0,5%	-0,8%
Metallguß	0,4%	0,1%	2,7%	-9,5%		0,3%	0,3%	11,2%	13,3%		0,1%	0,0%	3,3%	7,0%	8,9%	0,5%	0,0%	0,4%	7,1%	2,7%
Schmiedestücke H	1,8%	0,8%	4,8%	-19,3%		1,1%	0,8%	8,0%	4,0%		0,7%	0,7%	15,7%	13,2%	14,8%	0,5%	0,2%	8,4%	9,9%	7,1%
Schmiedestücke P	4,1%	10,0%	25,8%	14,7%		3,8%	3,5%	9,9%	7,0%		2,6%	3,5%	22,7%	26,5%	28,0%	1,8%	1,0%	11,5%	9,1%	4,6%
Schmiedestücke S	1,0%	0,2%	2,5%	-14,4%		1,6%	2,3%	15,9%	10,2%		0,6%	0,5%	15,5%	11,8%	13,4%	0,5%	0,4%	15,2%	14,9%	11,3%
Grobbleche	2,2%	4,3%	20,8%	8,6%		2,1%	3,4%	17,2%	16,0%		3,4%	5,2%	26,0%	30,8%	32,2%	1,6%	1,4%	18,6%	27,3%	24,0%
Feinbleche	0,1%	0,1%	13,0%	1,9%		0,1%	0,1%	15,3%	10,5%		0,0%	0,1%	23,7%	37,0%	38,4%	0,0%	0,0%	15,5%	179,3%	175,8%
Kümpelteile	0,6%	0,7%	11,7%	-11,9%		0,4%	0,4%	10,1%	-4,1%		0,6%	0,6%	16,4%	6,9%	8,6%	0,7%	0,5%	14,7%	11,5%	8,2%
Preßteile	0,1%	0,1%	4,5%	-5,2%		0,1%	0,2%	13,1%	4,0%		0,2%	0,2%	17,4%	9,9%	11,4%	0,2%	0,1%	7,1%	6,1%	1,8%
Elektr. geschweißte Apparate											0,1%	0,1%	19,4%	4,7%	7,5%	0,3%	0,3%	25,5%	22,2%	18,0%
Tragfedern	0,4%	-0,5%	-14,9%	-46,2%		0,3%	-0,2%	-8,4%	-30,4%		0,2%	0,0%	-1,7%	-10,3%	-8,3%	0,2%	0,0%	-3,1%	-6,4%	-10,9%
Spiralfedern	0,6%	-0,1%	-2,0%	-32,4%		0,3%	0,2%	5,8%	-14,9%		0,2%	0,1%	10,1%	1,3%	3,1%	0,2%	0,0%	-4,6%	-9,4%	-14,5%
Unbearbeitete Radreifen	2,5%	2,4%	10,1%	-7,5%		1,9%	2,1%	11,5%	5,7%		0,6%	0,7%	21,1%	23,6%	25,1%	0,3%	0,0%	-3,0%	-0,3%	-5,7%
Radsätze	1,4%	0,2%	1,4%	-18,7%		1,2%	0,4%	3,1%	-7,1%		1,4%	0,5%	5,4%	-4,0%	-2,2%	1,3%	0,1%	1,4%	-2,0%	-6,9%
Verschiedenes																0,1%	0,1%	16,0%	10,3%	6,0%
Verschiedenes S	0,2%	0,2%	10,2%	-5,0%		0,1%	0,1%	6,8%	1,5%		0,1%	0,1%	14,6%	-0,5%	1,1%					

	September 1932					September 1933					September 1938					September 1942				
	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	NE/U	EE/U	U	FBE	FBE/U	BE/U	NE/U
K.M. Inland											8,3%	8,3%	16,7%	10,6%		17,5%	22,1%	26,6%	8,9%	5,1%
K.M. Ausland											1,3%	2,6%	34,0%	51,9%		1,8%	6,1%	70,7%	132,0%	120,7%
Abrechnungskonto MFB (43)											0,0%	0,0%	15,4%	10,4%		0,3%	0,3%	23,9%	18,7%	14,7%
Abrechnungskonto MFB (44)											0,1%	0,1%	15,4%	10,4%		0,1%	0,1%	18,9%	16,8%	12,4%
A.K. Konstruktionskosten																0,7%	0,1%	2,8%	2,8%	-2,4%
Summe Allgem. Maschinenbau	12,3%	17,6%	15,1%	8,2%	13,7%	8,5%	13,3%	16,8%	9,0%	11,4%	12,3%	14,0%	18,9%	12,8%	22,8%	30,5%	28,1%	17,9%	13,3%	
2. Motorfahrzeuge																				
Motorfahrzeuge	3,8%	7,9%	21,9%	-10,0%	-16,0%	5,0%	2,7%	5,7%	-9,4%	-2,8%	10,0%	9,5%	15,7%	8,5%		5,9%	5,0%	17,7%	15,0%	12,3%
Gleisstopfmaschinen	0,5%	1,0%	22,6%	2,9%	3,0%	0,5%	1,1%	26,8%	14,9%	16,8%	0,0%	0,0%	14,5%	6,1%		0,0%	0,0%	12,6%	10,7%	8,1%
Daag-Ersatzteile	0,4%	0,6%	14,2%	10,4%	10,4%	0,4%	0,9%	24,0%	19,7%	20,1%										
Kraftwagenfabrik Instandsetzung																0,1%	0,2%	26,5%	24,3%	22,6%
Summe Motorfahrzeuge	4,7%	9,5%	21,3%	-6,9%	-11,8%	5,8%	4,7%	8,6%	-5,6%	0,2%	10,1%	9,5%	15,7%	8,5%	6,0%	5,1%	17,9%	15,2%	12,6%	
3. Landmaschinen																				
Landwirtschaftliche Maschinen	2,1%	-0,6%	-3,0%	-25,7%	-136,9%	2,7%	4,3%	17,1%	8,6%	-3,7%	1,5%	1,7%	18,8%	2,3%		0,7%	0,0%	0,4%	-17,9%	-28,1%
4. Registrierkassen																				
Registrierkassen	1,9%	-6,8%	-38,3%	-60,8%	-102,7%	1,8%	-3,8%	-22,5%	-34,6%	-38,6%										
Summe sonstige Maschinenfabriken	21,0%	19,7%	9,9%	-4,7%	-17,3%	18,7%	18,5%	10,5%	0,2%	1,0%	23,9%	25,2%	17,6%	10,4%	29,5%	35,6%	25,4%	16,5%	12,2%	
Finanzverwaltung																				
Chir. Instr. Abt. Wipla																				
K.M.																				
Summe Finanzverwaltung																				
Widia																				
Widia-Metall											3,2%	6,3%	33,1%	37,2%		4,9%	12,7%	54,1%	50,2%	48,9%
Schaftmaterial f. Widia-Werkzeuge											0,2%	0,3%	26,9%	27,0%		0,7%	0,4%	11,6%	23,4%	20,4%
Widia-Sondererzeugnis											3,4%	1,9%	9,2%	14,2%		1,4%	0,0%	-0,4%	6,8%	3,8%
Summe Widia											6,8%	8,5%	20,9%	25,3%		7,0%	13,0%	39,2%	38,9%	37,2%
	100,0%	100,0%	65,8%	-6,4%	-34,7%	100,0%	100,0%	54,4%	5,4%	11,2%	100,0%	100,0%	98,7%	64,9%	18,2%	100,0%	100,0%	130,8%	104,1%	83,0%

A. Unternehmensanhang

**A.3.12. Gussstahlfabrik: Monatsbilanzen für Eisenbahnbetriebsmittel,
1931/32**

- Quelle der Daten: HA Krupp WA 7 f 1642.

1931/32	Oktober	November	Dezember	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September
Abschluss												
Vermögensbestandteile												
Grundeigentum und Werksanlagen	2.796.208	2.796.208	2.803.984	2.804.814	2.805.513	2.809.472	2.811.671	2.814.372	2.814.279	2.814.213	2.812.651	2.817.935
Werksgüter und Beförderungsmittel	46.589	46.589	46.589	46.589	46.589	46.589	46.589	46.589	46.589	46.589	46.589	46.589
Vorräte, halb- und ganzfertige Waren, einschl. Konsignationswaren (Aufteilung letzte Seite)	3.172.628	2.871.324	2.661.850	2.789.616	2.898.160	3.066.672	3.213.319	3.201.177	3.299.102	2.974.586	2.693.714	2.101.943
Warenschuldner	4.138.042	3.782.923	3.953.934	3.674.832	3.815.350	3.708.786	3.791.887	3.812.203	3.771.958	3.691.566	3.535.244	3.813.965
Sonstige Schuldner		760	785	283.336	283.293	299.299	309.626	289.231	284.360	280.980	267.893	250.142
Guthaben bei Finanzverwaltung Essen												
Verlust		83.718	76.371	292.559	379.491	413.837	416.994	417.469	434.576	499.090	574.840	682.509
	10.153.467	9.581.522	9.543.513	9.891.746	10.228.396	10.344.656	10.590.086	10.581.041	10.650.864	10.307.024	9.930.931	9.713.083
Verbindlichkeiten und Reinvermögen												
Dotations-Kapital	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Bestandsausgleich	276.977	276.693	266.693	226.436	223.717	182.132	182.132	180.427	175.798	172.150	172.150	160.832
Anzahlungen von Bestellern	675.964	528.284	631.356	704.502	1.042.052	1.196.593	1.436.121	1.262.735	1.210.129	893.451	650.054	466.318
Sonstige Gläubiger												
Abschreibungen		22.132	44.196	88.324	110.388	132.452	154.516	176.580	198.644	220.708	242.459	264.220
Rückstellungen	59.762	65.012	71.193	68.957	65.603	62.721	63.845	71.282	55.248	52.844	45.079	
Rückständige Abgaben	443.008	72.000	72.000	5.700	5.423	567.300	6.200	6.200	2.077	8.077	14.077	20.077
Rückständige Frachten u. Provisionen auf Auslandsaufträge		394.971	560.240	555.622	543.700	3.203.458	552.056	552.056	552.056	553.556	543.731	543.240
Schuld an Finanzverwaltung Essen	3.697.756	3.222.430	2.897.835	3.242.205	3.237.513		3.195.215	3.337.961	3.456.912	3.406.638	3.263.381	3.258.396
Gewinn												
	10.153.467	9.581.522	9.543.513	9.891.746	10.228.396	10.344.656	10.590.086	10.581.041	10.650.864	10.307.424	9.930.931	9.713.083
Ertragsrechnung												
Ausgaben												
I. Fabrikation usw.												
1. Selbstkosten	637.554	610.427	549.352	355.859	416.979	550.819	470.128	651.952	604.065	786.025	753.277	927.252
2. Sonstige Belastungen	76.868	235.510	13.113	43.314	32.957	45.571	38.840	61.017	48.351	45.037	54.034	52.626
3. Unkostenumlage	30.133	27.727	23.282	16.085	19.577	26.840	21.717	29.487	28.218	36.521	35.780	37.175
Summe I	744.556	873.665	585.746	415.259	469.512	623.230	530.685	742.456	680.635	867.584	843.090	1.017.053
II. Aufwendungen												
1. Löhne												
2. Gehälter	135.517	130.369	132.220	119.551	119.950	111.261	111.224	108.596	117.446	105.688	104.578	116.835
3. Allgemeine Unkosten												
a) Generalunkosten	29.109	33.381	16.614	25.612	25.223	27.019	27.363	24.920	31.267	26.823	21.186	26.005
b) Reisekosten	1.521	1.477	2.615	1.537	1.951	1.177	1.529	2.949	1.542	1.323	3.781	2.815
c) Feuerversicherungskosten	569	1.091	569	569	569	1.071	582	484	484	517	441	612
4. Steuern	19.856	21.210	17.926	20.597	22.671	15.840	19.118	23.111	19.706	24.137	41.836	27.690
5. Aufwendungen f. soz. Versich.	22.898	19.541	21.877	19.268	19.792	19.280	20.043	16.526	21.615	21.280	20.354	20.139
6. Wohlfahrtsausgaben												
7. Zinsen	27.203	27.203	19.233	21.029	21.343	18.855	17.630	10.527	11.359	12.753	12.457	11.625
8. Abschreibungen	22.132	22.064	22.064	22.064	22.064	22.064	22.064	22.064	22.064	22.064	21.751	21.761
9. Sonstige Ausgaben												
Belastungen auf Ertragskonten			790		931	168	897	133	1.116	231	1.065	42.393
Noch nicht abger. Betriebsaufwand	220	54	274	238	638	440	320					-2.185
Summe II	259.025	256.390	234.183	230.465	235.132	217.174	220.771	209.309	226.598	214.816	227.449	267.691
Gewinn	-83.718	7.347	-70.576	-145.612	-86.932	-34.346	-3.157	-475	-17.106	-64.515	-75.750	-107.669
	919.864	1.137.401	749.353	500.112	617.712	806.058	748.299	951.290	890.126	1.017.885	994.790	1.177.075
Einnahmen												
I. Versand und Verkauf												
1. Gesamtumsatz	806.742	1.043.301	585.390	427.678	494.898	618.793	580.517	820.184	717.020	909.153	882.163	798.831
2. Sonstige Gutschriften	2.355	986	36.991	11.667	23.746	66.588	17.390	2.358	44.349	5.141	3.410	298.084
3. Betriebsergebnisse	-123.575	-135.311	-92.606	-142.925	-111.247	-78.294	-47.893	-67.446	-74.729	-105.925	-116.793	-136.051
Summe I	685.523	908.977	529.775	296.420	407.397	607.087	550.015	755.095	686.640	808.369	768.780	960.865
II. Auf die Betriebe umgelegte												
1. Löhne												
2. Gehälter	112.877	110.054	108.450	101.025	101.365	91.536	92.793	89.711	97.300	89.167	88.622	88.380
3. Generalunkosten	1.848	2.754	8.254	6.165	5.672	6.911	7.406	5.949	5.791	6.346	5.632	10.658

1931/32	Oktober	November	Dezember	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September
4. Reisekosten	1.521	1.477	2.615	1.537	1.951	1.177	1.529	2.949	1.542	1.323	3.781	2.815
5. Feuerversicherungskosten	569	1.091	569	569	569	1.071	582	484	484	517	441	612
6. Steuern	15.160	16.514	13.234	15.949	17.983	11.238	14.519	18.518	15.113	19.544	37.191	23.045
7. Soziale Abgaben	22.898	19.541	21.877	19.268	19.792	19.280	20.043	16.526	21.615	21.280	20.354	20.139
8. Zinsen	27.203	27.203	19.233	21.029	21.343	18.855	17.630	10.527	11.359	12.753	12.457	11.625
9. Abschreibungen	22.132	22.064	22.064	22.064	22.064	22.064	22.064	22.064	22.064	22.064	21.751	21.761
Summe II	204.208	200.697	196.296	187.606	190.738	172.131	176.567	166.728	175.268	172.994	190.229	179.035
Zurückzurechnende Unkostenumlage	30.133	27.727	23.282	16.085	19.577	26.840	21.717	29.487	28.218	36.521	35.780	37.175
Verschiedene Einnahmen												
	919.864	1.137.401	749.353	500.112	617.712	806.058	748.299	951.310	890.126	1.017.885	994.790	1.177.075
Aufteilung der Bestände												
1. Fertige Waren												
a) für Aufträge v. fremden Bestellern	146.732	155.459	1.802	1.125	1.079	7.293	18.344	4.133	6.220	6.851	10.906	
b) auf Vorrat	95.866	44.767	30.804	31.013	28.201	26.236	26.236	25.946	26.138	14.491	12.667	11.193
c) in Konsignation gegebene												
2. Rohstoffe												
a) Eisenerze und andere Erze												
b) Roheisen und andere rohe Metalle, Gußschrott, Stahl- und Schmiedeschrott, Abfälle, Späne	140											
c) Brennmaterialien (Kohlen, Koks)	912											
3. Lagerwaren												
a) Werkstoffe, halb- und fertige Teile für Fabrikation:												
von auswärts bezogen	725.772	528.832	522.358	493.868	482.189	490.414	483.714	472.518	447.570	438.522	432.063	451.209
eigene Fertigung	199.967	279.330	292.336	298.179	296.245	322.861	309.464	301.273	294.537	282.246	273.805	229.372
b) Werkzeuge und Vorrichtungen und deren Werkstoffe	20.968	24.976	24.449	24.156	24.803	25.529	24.888	24.427	24.394	23.550	24.355	19.465
c) Unkostenwaren und -Werkstoffe	34.921	14.745	15.261	13.713	14.612	15.999	14.697	13.288	14.140	13.736	12.823	10.059
4. Halbzeug												
a) Rohblöcke und Rohbrammen												
b) vorgewalzte und vorgeschmiedete Blöcke und Brammen (Knüppel, Platinen, Breitstahl und Breiteisen)												
5. Halbfertige Waren												
a) für Aufträge v. fremden Bestellern	1.945.836	1.817.647	1.768.083	1.920.432	2.034.564	2.164.009	2.305.372	2.332.344	2.456.676	2.180.795	1.912.934	1.374.009
b) auf Vorrat	1.514	5.531	6.516	6.931	15.781	13.614	30.038	27.033	29.132	13.947	13.206	6.636
c) für eig. Anlagen (Bestellnummern)												
	3.172.628	2.871.324	2.661.850	2.789.616	2.898.160	3.066.672	3.213.319	3.201.177	3.299.102	2.974.586	2.693.711	2.101.943
Allgem. Aufwendungen												
A. Lieferungen und Leistungen												
von auswärts, einschl. Lieferungen von Krupp-schen Werken	56.252	107.796	64.824	218.677	137.963	283.860	173.612	209.586	342.216	146.629	179.555	134.339
B. Löhne (Gesamtlohne)	156.968	129.310	143.016	118.079	129.365	138.879	148.597	137.820	147.162	137.720	132.714	115.343
Anzahl der Arbeiter (Monatsende)	1.015	1.022	1.010	979	1.010	1.023	1.013	1.013	1.002	988	962	907
C. Gehälter (Gesamtgehälter)	135.517	130.369	132.220	119.551	119.950	111.261	111.224	108.596	117.446	105.688	104.578	116.835
Anzahl d. Angestellten (Monatsende)	328	322	314	212	312	306	300	300	302	301	297	287
	348.737	367.475	340.060	456.307	387.277	534.000	433.433	456.002	606.823	390.036	416.848	366.516

B. Quellenverzeichnis

Stiftung Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln (RWWA)

Abt.	Unternehmen
33	Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz Kölnisch-Wasser-Fabrik, Köln
60	Johann Wilhelm Scheidt, Tuchfabrik und Kammgarnspinnerei, Kettwig (Essen)

Für die Genehmigung und Unterstützung der Benutzung der Quellen der Firma Farina danke ich Herrn Johann Maria Farina. Für die Unterstützung bei der Erschließung der Quellen im RWWA danke ich den Herren Dr. Ulrich S. Soénius, Dr. Christian Hillen und Dr. Jürgen Weise.

Historisches Archiv Krupp (HA Krupp)

Abt.	Bestand
WA	Werksarchiv 1842–1999
FAH	Familienarchiv Hängel 1720–1967
K	Filme etc.

Für ihre Unterstützung bei der Erschließung der Quellen danke ich allen Mitarbeitern des Krupp-Archivs insbesondere Frau Dr. Renate Köhne-Lindenlaub und den Herren Herwig Müther, Dr. Ralf Stremmel und Mark Stagge. Für den hilfreichen Gedankenaustausch über die Unterlagen im Krupp-Archiv danke ich Herrn Jürgen Lindenlaub.

B. Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Werner ABELSHAUSER (1999). Kriegswirtschaft und Wirtschaftswunder. Deutschlands wirtschaftliche Mobilisierung für den Zweiten Weltkrieg und die Folgen für die Nachkriegszeit. *Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte*, S. 503–538. [33](#)
- (2002a). Gustav Krupp und die Gleichschaltung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie, 1933–1934. *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 47:3–26. [173](#)
- (2002b). Rüstungsschmiede der Nation? Der Kruppkonzern im Dritten Reich und in der Nachkriegszeit 1933 bis 1951. In: Lothar GALL (Hg.), *Krupp im 20. Jahrhundert*, S. 267–471. Siedler, Frankfurt/Main. [191](#)
- Werner ABELSHAUSER UND Dietmar PETZINA (1981). Krise und Rekonstruktion. Zur Interpretation der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im 20. Jahrhundert. In: Werner ABELSHAUSER UND Dietmar PETZINA (Hg.), *Deutsche Wirtschaftsgeschichte im Industriezeitalter*, S. 47–93. Königstein/Ts. [35](#)
- David ABRAHAM (1981). *The collapse of the Weimar Republic. Political economy and crisis*. Princeton. [35](#)
- Georg ACKERMANN (1893). *Praktische Buchführung für Maschinenfabriken & Eisengiessereien*. Lehmann, Leipzig. [62](#)
- Erwin AIKELE (1965). 1890–1965 – 75 Jahre Lochkarte. *IBM Nachrichten*, 15:2840–2847. [85](#)
- Johann Ludwig ALGERMISSEN (1907). Die Handelshochschule in Köln. *Soziale Kultur. Der Zeitschrift Arbeiterwohl und der Christlich-sozialen Blätter*, S. 811–830. Reprint. [56](#), [57](#)
- Gerold AMBROSIUS (2000). Von Kriegswirtschaft zu Kriegswirtschaft (1914–1945). In: Michael NORTH (Hg.), *Deutsche Wirtschaftsgeschichte*, S. 282–350. Beck, München. [32](#), [35](#)
- Max APT (1900). *Die Errichtung einer Handelshochschule in Berlin*. Heymanns, Berlin. [56](#), [58](#)
- Paul ARNDT (1903). *Das Studium auf der Handelshochschule*. Simion, Berlin. Vortrag gehalten am 21. Januar 1903 in der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft in Berlin. [58](#)
- Margaret ASMUTH (1985). *Die Studentenschaft der Handelshochschule Köln 1901 bis 1919*. Böhlau, Köln, Wien. [57](#)

Literaturverzeichnis

- AUSSCHUSS FÜR WIRTSCHAFTLICHE FERTIGUNG (1923). *Grundplan der Selbstkostenberechnung*. Nummer 8 in Druckschriften des Ausschusses für wirtschaftliche Fertigung. VDI, Berlin. Erste Ausgabe 1920, Zweite Ausgabe Oktober 1921, Neudruck Mai 1923. [68](#), [69](#), [70](#), [71](#)
- Theo BALDERSTON (1982). The origins of economic instability in Germany 1924-1930. Market forces versus economic policy. *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte (VSWG)*, 69:488–514. [35](#)
- Joseph BARRÉ (1892). *Cours Complet de Comptabilité: Comptabilité commerciale et industrielle*. Masson, Paris, 4. Auflage. [62](#)
- Julius BAUER (1885). *Buchhaltung für Brauereien*. Spielhagen & Schurich, Wien. [62](#)
- Richard BAUM (1909). Buchhaltung und Statistik. *Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis*, 2(4):129–131. [64](#)
- Karl BECK (1938). Richtlinie für Buchführung und Bilanz. In: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT (Hg.), *Leistungssteigerung und Kostensenkung durch geordnetes Rechnungswesen*, S. 18–23. Böhme, Berlin. [51](#)
- Peter BEHAM (1940). *Das deutsche Pflichtprüfungswesen*. Nummer Heft 7 in Der Wirtschaftsprüfer. Schriften aus dem Bereich des deutschen Wirtschaftsprüfungswesens. Berlin. [14](#)
- Henry BEHNSEN UND Werner GENZMER (1932). *Weltwirtschaft der Wolle*. Springer, Berlin. [120](#), [123](#), [124](#), [131](#)
- R. BEIGEL (1898). *Der Kampf um die Handels-Hochschule*. Huberti, Leipzig. [56](#)
- Karl BEISEL (1936). *Neuzeitliche Gestaltung des industriellen Rechnungswesens als Voraussetzung wirtschaftlicher Geschäftsführung*. Gloeckner, Leipzig. [245](#)
- Hanns BELOHLAWEK (1890). *Handbuch der Kontorwissenschaft*. Brettinger, Stuttgart. [55](#)
- Hartmut BERGHOFF (2004). *Moderne Unternehmensgeschichte*. Schöningh, Paderborn. [14](#), [15](#), [21](#), [22](#)
- August BERGMANN (1905). *Die Preisberechnung für Handwerk, Handel und Industrie*. Mod. kaufm. Bibl., Leipzig. [62](#)
- BERICHT VON DER IBA BERLIN 1928 (1928a). Rechen- und Buchungsmittel. *Zeitschrift für Organisation (ZfürO)*, 2(30. September):512–519. [82](#), [83](#), [84](#)
- (1928b). Schreib- und Zeichenmittel. *Zeitschrift für Organisation (ZfürO)*, 2(30. September):505–508. [84](#)

- (1928c). Vervielfältigungsmittel. *Zeitschrift für Organisation (ZfürO)*, 2(30. September):509–512. [84](#)
- BERICHT VON DER IBA BERLIN 1934 (1934a). Rechen- und Buchungsmittel. *Zeitschrift für Organisation (ZfürO)*, 8(9):351–358. [81](#), [82](#), [83](#)
- (1934b). Schreib- und Zeichemittel. *Zeitschrift für Organisation (ZfürO)*, 8(9):343–346. [82](#)
- Theodor BESTE (1930). *Die kurzfristige Erfolgsrechnung*. Gloeckner, Leipzig. [67](#), [74](#), [77](#), [78](#)
- (1933). Verwaltungsaufbau und betriebliches Rechnungswesen. In: *Festschrift für Eugen Schmalenbach*, S. 97–140. [77](#), [78](#)
- (1938). Die Produktionsplanung. *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF)*, 32:345–371. [79](#)
- (1968). *Verzeichnis der Arbeiten von Eugen Schmalenbach*. Westdt. Verlag, Köln. Zuerst veröff. in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, (8) 1968. [67](#)
- Alnoor BHIMANI (1993). Indeterminacy and the Specificity of Accounting Change: Renault 1898-1938. *Accounting, Organization and Society*, 18:1–39. [15](#)
- Emil BITTNER (1902). *Die Fabrik-Buchführung für Webereien. Ein Lehrbuch f. Textilschulen*. Hartleben, Wien. [62](#)
- Gerold BLÜMLE (2002). «Wissenschaft im Stile Schmollers.» Zur Dialektik der Methoden in der Ökonomik. Diskussionsbeiträge des Instituts für Allgemeine Wirtschaftsforschung – Abteilung für Mathematische Ökonomie, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Abschiedsvorlesung am Donnerstag, den 14. Februar 2002, an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. [18](#)
- Gerold BLÜMLE UND Wolfgang PATZIG (1993). *Grundzüge der Makroökonomie*. Freiburg i. Br., 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. [21](#), [22](#)
- Willi. A. BOELCKE (Hg.) (1970). *Krupp und die Hohenzollern in Dokumenten. Krupp-Korrespondenz mit Kaisern, Kabinettschefs und Ministern 1850–1918*. Akademische Verlagsges. Athenaion, Frankfurt/Main, 2. Auflage. [173](#)
- Gottfried Christian BOHN (1977). *Der wohlerfahrene Kaufmann*. Gabler, Wiesbaden, 5. Auflage. Faks-Dr. in Ausschnitten nach dem Original von 1789. [55](#)
- Wolfram BONGARTZ (1984a). Unternehmensleitung und Kostenkontrolle in der rheinischen Montanindustrie vor 1914 dargestellt am Beispiel der Firmen Krupp und Gutehoffnungshütte (Teil I). *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte (ZUG)*, 29(1):33–55. [13](#), [14](#), [194](#), [196](#)

Literaturverzeichnis

- (1984b). Unternehmensleitung und Kostenkontrolle in der rheinischen Montanindustrie vor 1914 dargestellt am Beispiel der Firmen Krupp und Gutehoffnungshütte (Teil II). *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte (ZUG)*, 29(2):73–113. [14](#), [194](#), [195](#), [196](#), [197](#), [200](#), [201](#)
- Knut BORCHARDT (1973). The Industrial Revolution in Germany 1700-1914. In: Carlo M. CIPOLLA (Hg.), *Fontana Economic History of Europe*, Band 4.1, S. 76–160. London. [21](#)
- (1982). Wirtschaftliche Ursachen des Scheiterns der Weimarer Republik. In: Knut BORCHARDT (Hg.), *Wachstum, Krisen, Handlungsspielräume der Wirtschaftspolitik. Studien zur Wirtschaftsgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts*, S. 183–205. Göttingen. [35](#)
- (1983). Noch einmal: Alternativen zu Brüning's Wirtschaftspolitik? *Historische Zeitschrift*, 237:67–83. [35](#)
- Karl BOTT (Hg.) (1925-1927). *Handwörterbuch des Kaufmanns*. Hanseatische Verl.-Anst., Hamburg. 5 Bände. [56](#)
- Trevor BOYNS (2000). Recent developments in Anglo-Saxon (management) accounting history. *Akkumulation*, 13:1–6. [15](#)
- Trevor BOYNS, John Richard EDWARDS UND Marc NIKITIN (1997). *The Birth of Industrial Accounting in France and Britain*. Garland, New York und London. [14](#)
- Ulrich BRAUN (1988). *Die Besteuerung der Unternehmen in der Weimarer Republik von 1923 bis 1933*. Müller Botermann, Köln. [40](#), [41](#), [42](#)
- Thomas BRINKMANN (1987). *Die Körperschaftsteuer in der Zeit von 1918 bis 1929. Ein Beitrag zur Geschichte der Unternehmensbesteuerung*. Müller Botermann, Köln. [39](#), [40](#), [41](#)
- Richard C. A. BROWN (Hg.) (1905). *A History of Accounting and Accountants*. Jack, Edinburgh. [14](#)
- Christoph BUCHHEIM (1994). Zur Natur des Wirtschaftsaufschwungs in der NS-Zeit. In: Christoph BUCHHEIM, Michael HUTTER UND Harold JAMES (Hg.), *Zerrissene Zwischenkriegszeit*, S. 97–119. Nomos, Baden-Baden. [34](#)
- (2001). Von altem Geld zu neuem Geld. Währungsreformen im 20. Jahrhundert. In: Reinhard SPREE (Hg.), *Geschichte der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert*, S. 141–156. Beck, München. [28](#), [32](#), [39](#)
- (2003). Die Erholung von der Weltwirtschaftskrise 1932/33 in Deutschland. *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, (1):13–26. [34](#)
- Paul BUERCK (1892). *Praktische Buchführung für Brauereien*. Lechner, München. [62](#)

- Georg BUERDORFF (1892). *Praktische Buchführung für Ziegeleien*. Lehmann, Leipzig, 2. Auflage. 62
- Deutsche BUNDESBANK (Hg.) (1976). *Deutsches Geld- und Bankwesen in Zahlen 1876-1975*. Knapp, Frankfurt/Main. 38
- BUNDESHANDELSAKADEMIE LINZ (Hg.) (1932). *50 Jahre Handelsakademie in Linz a.D.*. Linz. 59
- Lothar BURCHARDT (1987). Zwischen Kriegsgewinnen und Kriegskosten: Krupp im Ersten Weltkrieg. *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 32:71 – 122. 173
- Adolf BUSCH (1863). *Die Organisation und Buchführung des Eisengiesserei- und Maschinenbau-Betriebes nebst einem Anhang der wichtigsten Hilfstabellen zur Berechnung der beim Giesserei- und Maschinenbau-Betriebe vorkommenden Gegenstände*. Wilferodt, Leipzig. 62
- Karl BÜCHER (1910). *Der deutsche Kaufmann und die Handelshochschule*. Wörner, Leipzig. Festrede, gehalten bei Eröffnung des neuen Handelshochschulgebäudes zu Leipzig am 23. April 1910. 57, 58
- Johann Georg BÜSCH (1797). *Theoretisch-Praktische Darstellung der Handlung in deren mannigfaltigen Geschäften*. Hoffmann, Hamburg. 55
- Albert CALMES (1906). *Der Fabrikbetrieb. Die Buchhaltung, die Selbstkostenberechnung und die Organisation industrieller Betriebe*. Fehr, St. Gallen. 2. Auflage Leipzig 1908, 4. Auflage St. Gallen 1916, 5. Auflage Leipzig 1919, 6. Auflage Leipzig 1920, 7. Auflage Leipzig 1922. 62, 63, 64, 66
- (1909). *Die Fabrikbuchhaltung*. Gloeckner, Leipzig. 2. Auflage 1915, 3. Auflage 1919, 4. Auflage 1920, 5. Auflage 1922. 62, 63, 64, 66
- (1921). *Die Statistik im Fabrik- und Warenhandelsbetrieb*. Gloeckner, Leipzig, 6. Auflage. 1. Auflage erschien 1911, 2./3. Auflage 1913, 4. Auflage 1915 (schwedisch), 5. Auflage 1919. 61, 63, 64, 65
- Alfred D. CHANDLER (1962). *Strategy and structure. Chapters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge/Mass. 14
- (1978). *The visible hand. The managerial revolution in American business*. Cambridge/Mass., London, 2. Auflage. 14
- (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. The Belknap Press, Cambridge/Mass. 14
- Alfred D. CHANDLER UND Herman DAEMS (1974). Introduction - The rise of managerial capitalism and its impact on investment strategy in the Western World and Japan. In: Herman DAEMS UND Herman VAN DER WEE (Hg.), *The rise of managerial capitalism*. Louvain, Den Haag. 14

Literaturverzeichnis

- (1979). Administrative coordination, allocation and monitoring: concepts and comparisons. In: Norbert HORN UND Jürgen KOCKA (Hg.), *Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA*. Göttingen. [14](#)
- Michael CHATFIELD (1977). *A History of Accounting Thought*. Krieger, Huntington. [14](#)
- Michael CHATFIELD UND Richard VANGERMEERSCH (Hg.) (1996). *The History of Accounting. An International Encyclopedia*. Garland, New York, London. [14](#)
- Fritz CIRKEL (1939). *Einheitsbuchführung in Kalksandsteinfabriken*. Nolte, Düsseldorf. Dissertation Köln. [50](#), [59](#), [245](#)
- John Maurice CLARK (1923). *Studies in the Economics of Overhead Costs*. University of Chicago Press, Chicago. [68](#)
- Frank L. CLARKE UND Graeme W. DEAN (1996). Schmidt, Julius August Fritz (1882-1950). In: Michael CHATFIELD UND Richard VANGERMEERSCH (Hg.), *The History of Accounting. An International Encyclopedia*, S. 516–518. Garland, New York, London. [75](#), [76](#)
- Ronald COASE (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4. [15](#)
- Jean-Gustave COURCELLE-SENEUIL (1868). *Theorie und Praxis des Geschäftsbetriebs in Ackerbau, Gewerbe und Handel*. Grüninger, Stuttgart. Franz. Orig.: *Traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles ou manuel des affaires*, Paris, 1855. [56](#)
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT (Hg.) (1938). *Leistungssteigerung und Kostensenkung durch geordnetes Rechnungswesen*. Böhme, Berlin. [50](#)
- Eugen DIELEFELD (1939). *Preisprüfung in Textilbetrieben*. Teubner, Leipzig. Diss. Univ. Köln. [51](#), [59](#)
- Erna DIETEL (1921). *Die deutsche Kammgarnweberei*. Reimer, Berlin. [120](#), [126](#), [129](#), [130](#)
- Yorck DIETRICH (1991). *Die Mannesmannröhren-Werke 1888 bis 1920*. Steiner, Stuttgart. [14](#)
- Avinash K. DIXIT UND Barry J. NALEBUFF (1995). *Spieltheorie für Einsteiger. Strategisches Know-how für Gewinner*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart. Original Publication: *Thinking strategically. the competitive edge in business, politics, and everyday live*. [17](#)
- Theodor DRAPALA (1889). *Die Buchhaltungskunde in ihrer wissenschaftlichen Pflege*. Spielhagen u. Schurich, Wien. [59](#)

- Tilman DRIESSEN (1987). *Von Hollerith zu IBM. Zur Frühgeschichte der Datenverarbeitungstechnik von 1880 bis 1970 aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht*. Müller Botermann, Köln. 85
- Karl DÜMLER UND Friedrich HOFFMANN (1900). *Die Transportmittel, Mittel zur Verhütung von Unfällen und die Leitung und Buchführung der Ziegeleien und Tonwarenfabriken*. Knapp, Halle. 62
- John Richard EDWARDS (Hg.) (2000). *The History of Accounting. Critical Perspectives on Business and Management*. Routledge, London und New York. 4 Bände. 15
- J. C. EICHENAUER (1938). Richtlinien für die Selbstkostenrechnung. In: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT (Hg.), *Leistungssteigerung und Kostensenkung durch geordnetes Rechnungswesen*, S. 24–30. Böhme, Berlin. 51
- Hans ELBERN (1941). *Die Entwicklung des Rechnungswesens im Handwerk des Kreises Erkelenz*. Orthen, Köln. Dissertation Köln. 59
- Arwed EMMINGHAUS (1868). *Allgemeine Gewerkslehre*. Herbig, Berlin. 55
- Hugo EPHRAIM (1906). *Organisation und Betrieb einer Tuchfabrik*. Tübingen. Durchgesehener Separatabdruck aus *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 61 (4), 1905. 125, 126
- Michael EPKENHANS (1989). Zwischen Patriotismus und Geschäftsinteresse. F.A. Krupp und die Anfänge des deutschen Schlachtflottenbaus 1897-1902. *Geschichte und Gesellschaft*, 15:196–226. 173
- Marc Jay EPSTEIN (1978). *The Effect of Scientific Management on the Development of the Standard Cost System*. Arno Press, New York. 14
- Stefan ERZ UND Otto Karl VOLK (Hg.) (1973). *Katalog der Eugenschmalenbach-Sammlung zur Geschichte der kaufmännischen Buchhaltung in der Universitäts- und Stadtbibliothek Köln*. Köln. 62
- Walter EUCKEN (1940). Wissenschaft im Stile Schmollers. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 52. 18
- Linda EVANS (2003). Auditing and Audit Firms in Germany before 1931. *The Accounting Historians Journal*, 30(Dec.). 14
- FARINA GEGENÜBER (Hg.) (1909). *Zur Feier des 200jährigen Geschäftsjubiläums der Firma Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz 1709-1909*. Köln. 89, 90
- (1925a). *Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz Köln Gegründet 1709*. Köln. 90, 92, 93
- (1925b). *Mein Almanach*. Köln, Wien. 94

Literaturverzeichnis

- (1934). *Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz. Älteste bestehende Kölnisch Wasser Fabrik. Gegr. 1709*. Köln. [92](#), [93](#)
- Robert FEINDLER (1929). *Das Hollerith-Lochkarten-Verfahren für maschinelle Buchhaltung und Statistik*. Hobbing, Berlin. [85](#), [86](#), [87](#)
- Wilfried FELDENKIRCHEN (1982). *Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets 1879–1914*. Steiner, Wiesbaden. [25](#), [173](#)
- Heinrich FELLMETH (1898). *Die doppelte Buchhaltung nach amerikanischem und italienischem System für Bierbrauereien*. Lindauer, München. [62](#)
- Eduard FEUERSTEIN (1902). *Das Ganze der Fabriks-Buchhaltung nach doppeltem und amerikanischem System für höhere Gewerbeschulen und für die Praxis*. Huberti, Leipzig. [62](#)
- Franz FINDEISEN (1923). *Umsatzsteuer und Buchführung*. Spaeth u. Linde, Berlin. [31](#), [39](#), [47](#), [57](#)
- Rudolf FISCHER (1905). *Die Bilanzwerte, was sie sind und was sie nicht sind*. Dietrich, Leipzig. [75](#)
- (1909). *Über die Grundlagen der Bilanzwerte*. Veit, Leipzig. [75](#)
- (1913). *Buchführung und Bilanzaufstellung nach Handelsrecht*. Reisland, Leipzig. [75](#)
- Richard K. FLEISCHMAN, Patti A. MILLS UND Thomas N. TYSON (2000). A theoretical primer for evaluating and conducting historical research in accounting. In: John Richard EDWARDS (Hg.), *The History of Accounting. Critical Perspectives on Business and Management*, Band 1: Method and Theory, S. 3–21. Routledge, London und New York. Zuerst veröffentlicht 1996 in *Accounting History*, 1 (1):55–75. [15](#), [19](#)
- Otto FOELL (1909). *Monatliche Gewinn- und Verlustermittlung in Fabrikbetrieben*. Hoffmann, Berlin. [77](#)
- David A. R. FORRESTER (1977a). *Schmalenbach and after. A Study of the Evolution of German Business Economics*. Strathclyde Convergencies, Glasgow. [66](#)
- (1977b). *Schmalenbach and German Business Economics*. Garland, New York, London. [66](#)
- Otto FRANK (1928). Fortschreitende Normung der Schreibmaschinen. *Zeitschrift für Organisation (ZfürO)*, 2(25. Mai):274. [82](#)
- Heike FRANZ (1994). Betriebswirte in Deutschland 1900–1930: ‚Bürger‘ oder ‚Professionals‘? Selbstbild und Fremdbild einer ‚neuen‘ akademischen Berufsgruppe. In: Klaus TENFELDE UND Hans-Ulrich WEHLER (Hg.), *Wege zur Geschichte des Bürgertums*. Vandenhoeck u. Ruprecht, Göttingen. [56](#)

- FRIED. KRUPP AG (1931). Das Hollerith-Lochkartenverfahren. *Nach der Schicht (Kruppsche Mitteilungen)*, 12(1 (Juli)):4–7. [207](#)
- Fr. FUCHS (1910). Praktische Geschäftsstatistik. *Schweizerisches Kaufmännisches Zentralblatt*, XIV(26). [64](#)
- Georg FUNK (1898). *Aufgaben aus der Buchführung für Maschinenfabriken und Eisengiessereien*. Krüger, Leipzig. [62](#)
- Lothar GALL (2000). *Krupp. Der Aufstieg eines Industrieimperiums*. Siedler, Frankfurt/Main. [173](#), [174](#), [175](#), [184](#), [191](#), [192](#)
- Lothar GALL (Hg.) (2002). *Krupp im 20. Jahrhundert*. Siedler, Frankfurt/Main. [173](#), [175](#)
- A. GANSWINDT (1919). *Die Wolle und ihre Verarbeitung*. Hartleben, Wien, Leipzig. [120](#)
- S. Paul GARNER UND Richard VANGERMEERSCH (1996). Cost and/or Management Accounting. In: Michael CHATFIELD UND Richard VANGERMEERSCH (Hg.), *The History of Accounting. An International Encyclopedia*, S. 180–182. Garland, New York, London. [55](#)
- Samuel Paul GARNER (1954). *Evolution of Cost Accounting to 1925*. University of Alabama Press, Tuscaloosa. [14](#)
- Wilhelm GEIERSBACH (1896). *Die Fabrikbuchhaltung. Anleitung zur Erlernung der Fabrikbuchhaltung mit praktischer Durchführung der Buchungen in einem Fabrikgeschäfte*. Becker, Aussig. [62](#)
- Erwin GELDMACHER (1924). *Betriebswirtschaftslehre. Grundzüge des Rechnungswesens und des Aufbaues wirtschaftlicher Betriebe*. Teubner, Leipzig und Berlin. [56](#)
- (1929). Grundbegriffe und systematischer Grundriß des betrieblichen Rechnungswesens. *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF)*, 23(1). [67](#)
- Werner GENZMER (1936). *Hundert Jahre Augsburger Kammgarn-Spinnerei 1836/1936*. Augsburg. [121](#), [123](#), [124](#)
- Eduard GIESEN (1941). *Absatz-, Kosten- und Preisgestaltung der Seidenstoffwebereien*. Pick, Köln. Dissertation Köln. [59](#), [137](#)
- Leon GOMBERG (1907). *Grundlegung der Verrechnungswissenschaft*. Duncker u. Humblot, Leipzig. [61](#)
- C. G. GOTTSCHALK (1865). *Die Grundlagen des Rechnungswesens und ihre Anwendung auf industrielle Anstalten, insbesondere auf Bergbau, Hütten- und Fabrik-Betrieb; mit besonderer Rücksicht auf die verschiedenen Methoden und Systeme der Buchführung für Unternehmer, angehende Betriebs- und*

Literaturverzeichnis

- Rechnungs-Beamte, sowie insbseondere für Studierende der Bergwissenschaft.* Felix, Leipzig. [61](#), [62](#)
- Hermann GROSSMAN (1921a). *Die Betriebsbilanz und die Betriebs-Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesetz vom 5. Februar 1921 mit erläuternden Bilanzbeispielen.* Spaeth u. Linde, Berlin. [48](#), [57](#)
- (1921b). *Einführung in das System der Buchhaltung auf Grundlage der Bilanz mit besonderer Berücksichtigung der Abschlußtechnik nebst einem Anhang über Steuerrecht und Buchführung.* Spaeth u. Linde, Berlin. [47](#), [48](#), [57](#)
- (1938). *Der Jahresabschluß der Aktiengesellschaft.* Spaeth u. Linde, Berlin. [57](#)
- (1939). *Steuern des Betriebes.* Die Handels-Hochschule. Spaeth u. Linde, Berlin. [42](#), [43](#), [57](#)
- Thomas GÜNTHER (1997). *Unternehmenswertorientiertes Controlling.* Vahlen, München. [12](#)
- Hermann GÖTZE (1903). *Die doppelte Buchführung im Sägemühlen-Betrieb und verwandter Industriezweige.* Laris, Eisenach, 2. Auflage. [62](#)
- H. HAEDER (1919). *Kalkulieren der Maschinen und Maschinenteile. Handbuch für zweckmäßige Ermittlung der Löhne, Unkosten, Selbstkosten und Verkaufspreise für Erzeugnisse der Maschinenindustrie.* Haeder, Wiesbaden, 3. Auflage. [62](#)
- HANDELSHOCHSCHULE MÜNCHEN (Hg.) (1911). *Die Aufgaben der Handelshochschule München.* Oldenbourg, München. [58](#)
- Otto HARTKOPF (1926). *Das Kölnische Wasser in der Gesundheitspflege und in der Heilkunde. Originalmarke: Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz.* Köln. [89](#)
- Otto HARTLEIB (1895). *Der industrielle Lohnbuchhalter und Kalkulator mit besonderer Rücksicht auf die Maschinen-Fabrikation.* Siemens, Berlin. [62](#)
- (1896a). *Doppelte Spezial-Buchführung für Maschinenfabriken und verwandte Gewerbe.* Siemens, Berlin. [62](#)
- (1896b). *Praktische einfache und doppelte Buchführung mit besonderer Berücksichtigung auf das Ziegelei-Gewerbe.* Siemens, Berlin. [62](#)
- Wilhelm HASENACK (1934). *Das Rechnungswesen der Unternehmung.* Reclam, Leipzig. [58](#)
- (1935). *Grundlagen und Technik der kaufmännischen Buchführung.* Glocker, Leipzig. [58](#)

- Akira HAYASHIMA (2000). Geschichte der Handelshochschule München. *Kwansei Gakuin University Social Sciences Review*, 5:9–48. Reprint. [57](#), [58](#)
- Friedrich August von HAYEK (1952a). Der Sinn des Wettbewerbs. In: Friedrich August von HAYEK (Hg.), *Individualismus und wirtschaftliche Ordnung*, S. 122–140. Rentsch, Erlenbach-Zürich. Dieser Aufsatz gibt den Inhalt der Stafford Little Lecture wieder, gehalten an der Universität Princeton am 20. Mai 1946. [17](#)
- (1952b). Die Verwertung des Wissens in der Gesellschaft. In: Friedrich August von HAYEK (Hg.), *Individualismus und wirtschaftliche Ordnung*, S. 103–121. Rentsch, Erlenbach-Zürich. Dieser Aufsatz folgt im allgemeinen der Stafford Little Lecture, gehalten an der Universität Princeton am 20. Mai 1946. [17](#)
- (1952c). Wirtschaftstheorie und Wissen. In: Friedrich August von HAYEK (Hg.), *Individualismus und wirtschaftliche Ordnung*, S. 49–77. Rentsch, Erlenbach-Zürich. Vortrag gehalten als Präsident vor dem London Economic Club, am 10. November 1936. Wiederabgedruckt aus *Economica*, IV (Neue Serie), 1937, S. 33–54. [17](#)
- (1960). *The Constitution of Liberty*. Routledge & Kegan Paul, London. [18](#)
- (1990). Dr. Bernard Mandeville. In: Friedrich August von HAYEK, Mark PERLMAN und Frederick B. KAYE (Hg.), *Bernard de Mandeville. Leben und Werk*, S. 31–62. Handelsblatt, Düsseldorf. Als *Lecture on a master mind* vorgetragen in der Britischen Akademie am 23. März 1966, abgedruckt in den *Proceedings of the British Academy*, Band LII, London 1967; wiederabgedruckt in F. A. Hayek, *New Studies*, Routledge & Kegan Paul, London, 1978. [18](#)
- (1996). Evolution und spontane Ordnung. In: Wolfgang KERBER (Hg.), *Die Anmaßung von Wissen*, S. 102–113. Mohr, Tübingen. Vortrag, gehalten auf Einladung der Bank Hofmann AG am 5. Juli 1983 im Zunfthaus zu Meisen, Zürich. [18](#)
- Edmund HEINEN (1991). Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung. In: Edmund HEINEN (Hg.), *Industriebetriebslehre*, S. 1–71. Gabler, Wiesbaden, 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. [13](#)
- Josef HELLAUER (1910). *System der Welthandelslehre/Bd. 1. Allgemeine Welthandelslehre*. Puttkammer u. Mühlbrecht, Berlin. [56](#)
- Alexander HELLWIG (1923). *Neuzeitliche Selbstkostenberechnung*. Spaeth u. Linde, Berlin. [74](#)
- Franz HELPENSTEIN (1932). *Wirtschaftswissenschaftliche und steuerliche Erfolgsbilanz*. Berlin. [75](#)

Literaturverzeichnis

- (1933). Die steuerliche Erfolgsbilanz und ihre Beziehung zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Bilanzierung. In: *Die Bilanzen der Unternehmungen*, Band I, S. 812–859. Berlin. [75](#)
- Friedrich-Wilhelm HENNING (1990). Die externe Unternehmensprüfung in Deutschland vom 16. Jahrhundert bis zum Jahre 1931. *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte (VSWG)*, 77:1–28. [14](#), [44](#), [45](#), [46](#), [49](#)
- (2001). Controlling in History. *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte (VSWG)*, 88:437–453. [14](#)
- Fritz HENZEL (1931). *Erfassung und Verrechnung der Gemeinkosten in der Unternehmung*. Spaeth u. Linde, Berlin. [66](#)
- Heinrich HERCHES (1933). *Das Rechnungswesen in der Textilindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Wollwarenerzeugung*. Österreichischer Wirtschaftsverlag, Wien. [74](#)
- Willy HÖFFER (1941). *Organisation und Rechnungswesen der deutschen Kunstfaserindustrie*. Orthen, Köln. Dissertation Köln. [59](#), [136](#)
- Alexander HOFFMANN (1929). *Der Gewinn der kaufmännischen Unternehmung*. Scholl, Leipzig. [57](#)
- Walther G. HOFFMANN (1963). The Take-Off in German. In: Walt Whitman ROSTOW (Hg.), *The Economics of Take-Off into Sustained Growth*. London. [21](#)
- (1965). *Das Wachstum der deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrhunderts*. Springer, Berlin, Heidelberg, New York. [23](#), [30](#)
- Wilhelm HOFMANN (1920). *Kriegsgewinnverschleierung bei Aktiengesellschaften*. Ebering, Berlin. [31](#)
- Hans HOLTE (1939). *Aufbau einer Kostenrechnung auf Zeitgrundlage in der Solinger Industrie*. Nolte, Düsseldorf. Köln Dissertation Köln. [59](#)
- Carl Ludwig HOLTFRERICH (1980). *Die deutsche Inflation 1914-1923: Ursachen und Folgen in internationaler Perspektive*. de Gruyter, Berlin, New York. [30](#), [38](#)
- (1984). Zu hohe Löhne in der Weimarer Republik? Bemerkungen zur Borchardt-These. *Geschichte und Gesellschaft*, 10. [35](#)
- K. HOSKIN UND R. MACVE (1994). Repraising the genesis of managerialism. A re-examination of the role of accounting at the Springfield Armory, 1815-1845. *Accounting, Audit and Accountability Journal*, 7(2):4–29. [15](#)
- Paul HOWE (1936). Kontrolle der Betriebsdynamik. *Zeitschrift für Organisation (ZfürO)*, 10(7):274–276. [245](#)

- Pat HUDSON (2000). *History by Numbers*. Arnold, London. 19
- Reinhold HÖMBERG (1988). Ernst Walb (1880 bis 1946). In: Friedrich-Wilhelm HENNING (Hg.), *Betriebswirte in Köln*, S. 35–70. Böhlau, Köln, Wien. 77
- Karl ILSE (1902). *Der Bergbau und Hüttenbetrieb in kaufmännischer und technischer Hinsicht*. Huberti, Leipzig. 62
- Alfred ISAAC (1923). *Die Entwicklung der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre in Deutschland seit 1898*. Spaeth u. Linde, Berlin. 55, 56, 60, 75, 77
- (1925). *Betriebswirtschaftliche Statistik*. Spaeth & Linde, Berlin. 57, 62, 65
- Jacob Hugh JACKSON (1948). *The Comptroller: His Functions and Organization*. Harvard University Press, Cambridge/Mass. 14
- (1968). A Half Century of Cost Accounting Practice. In: Michael CHATFIELD (Hg.), *Contemporary Studies in the Evolution of Accounting Thought*, S. 222–236. Dickenson, Belmont. 14
- Friedrich JAHN (1896). *Die doppelte Buchführung nach dem neuen Einkommensteuergesetz*. Baedeker, Essen. 27
- Harold JAMES (1986). *The German slump. Politics and economics 1924-1936*. Oxford. 35
- (1988). *Deutschland in der Weltwirtschaftskrise 1924-1936*. Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart. Englische Originalausgabe: *The German slump. Politics and economics 1924-1936*, Oxford, 1986. 21, 22, 30, 32, 33, 37, 39, 276
- Wilhelm Leopold JANSSEN (1940). *Geschichte der Firma ‚J. H. Kesselkaul, Enkel‘, Tuchfabrik in Aachen 1815-1940*. Aachen. 126
- Jürgen JESKE (2000). Wozu Unternehmensgeschichte. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, (218). 12
- (2001). Der Aufstieg der Unternehmensgeschichte. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, (132). 12
- Zdenek JINDRA (1995). Zur Entwicklung und Stellung der Kanonenausfuhr der Firma Friedrich Krupp/Essen 1854-1912. In: Wilfried FELDENKIRCHEN UND Frauke SCHÖNERT-RÖHLK (Hg.), *Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Festschrift für Hans Pohl*, S. 956–976. Stuttgart. 173
- H. W. F. JOB (1891). *Die einfache und doppelte Buchführung für Eisengießereien, Maschinenfabriken und mechanische Werkstätten*. Schulze, Mittweida, 3. Auflage. 62

Literaturverzeichnis

- JOH. WILH. SCHEIDT (Hg.) (1926). *Wie die Firma Scheidt aus der Kettwiger Tuchmacherzunft herauswuchs*. Kettwig. [117](#), [118](#), [119](#), [122](#)
- H. Thomas JOHNSON (1972). Early Cost Accounting for Internal Management Control: Lyman Mills in the 1850s. *Business History Review*, 46:466–474. [15](#)
- (1975). Management Accounting in an Early Integrated Industrial: E. I. DuPont de Nemours Powder Company, 1903-1912. *Business History Review*, 49:184–204. [15](#)
- (1978). Management Accounting in an Early Multidivisional Organization: General Motors in the 1920s. *Business History Review*, 52:490–517. [15](#)
- (1991). Manging by Remote Control: Recent Management Accounting Practice in Historical Perspective. In: Peter TEMIN (Hg.), *Inside the Business Enterprise. Historical Perspectives on the Use of Information*, S. 41–66. University of Chicago Press, Chicago, London. [14](#)
- H. Thomas JOHNSON UND Robert S. KAPLAN (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, Boston. [14](#)
- Mika KALLIONEN (2004). Information, Communication Technology, and Business in the Nineteenth Century: The Case of a Finnish Merchant House. *Scandinavian Economic History Review*, LII(1):19–33. [21](#)
- W. KALVERAM (1933). *Gutachten betreffend die handels- und zivilrechtlichen Regreß-Ansprüche im Konkurse der Norddeutschen Wollkämmerei u. Kammgarnspinnerei*. [132](#)
- Wilhelm KALVERAM (1929). *Kaufmännische Buchhaltung*. Spaeth u. Linde, Berlin. [59](#)
- (1938a). Betriebsbeobachtung durch geordnetes Rechnungswesen. In: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT (Hg.), *Leistungssteigerung und Kostensenkung durch geordnetes Rechnungswesen*. Böhme, Berlin. [50](#), [59](#)
- (1938b). *Die Handels-Hochschule*, Band II: 1. Buchhaltung und Abschluss. Spaeth u. Linde, Berlin. [59](#)
- (1939). *Der zwischenbetriebliche Kostenvergleich und seine Grenzen*. Franke, Berlin. [59](#)
- (1940). *Rechnungswesen industrieller Klein- und Mittelbetriebe*, Band 2: Kontenrahmen und Betriebsabrechnung. Spaeth u. Linde, Berlin. [51](#), [59](#)
- KAMMGARN-SPINNEREI BIETIGHEIM (Hg.) (1957). *100 Jahre Kammgarn-Spinnerei Bietigheim 1856-1956*. Bietigheim. [126](#)

- Uwe KESSLER (1995). *Zur Geschichte des Managements bei Krupp. Von den Unternehmensanfängen bis zur Auflösung der Fried. Krupp AG (1811-1943)*. Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 87. Stuttgart. [191](#), [192](#), [195](#)
- Jürgen KETTERLE (1994). *Die Einkommensteuer in Deutschland. Modernisierung und Anpassung einer direkten Steuer von 1890/91 bis 1920*. Botermann & Botermann, Köln. [26](#), [27](#), [31](#), [39](#)
- Arndt KIENLIN (1956). *Markbeziehungen einer Kammgarnspinnerei im Zeitraum von 100 Jahren (1830-1930)*. Inaugural-Dissertation an der Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Nürnberg. [122](#)
- Hermann KINDER UND Werner HILGEMANN (1991). *dtv-Atlas zur Weltgeschichte*, Band 2: Von der Französischen Revolution bis zur Gegenwart. dtv, 25. Auflage. [34](#)
- Charles P. KINDLEBERGER (1996). *Manias, Panics, and Crashes. A History of Financial Crisis*. Wiley, New York, 3. Auflage. [33](#)
- J. KITCHIN (1923). Cycles and trends in economic factors. *Review of Economic Statistics*, V(1):573–609. [21](#)
- Fritz KLEIN-BLENKERS (1988). Rudolf Seyffert (1893 bis 1971). In: Friedrich-Wilhelm HENNING (Hg.), *Betriebswirte in Köln*, S. 81–114. Böhlau, Köln, Wien. [54](#)
- (1992). *Gesamtübersicht über die Hochschullehrer der Betriebswirtschaft in der Zeit von 1898–1955*. Bachem, Köln. [54](#), [57](#)
- (1996). *Courcelle-Seneuil, Emminghaus, Lindwurm als Vorläufer der neuen Betriebswirtschaftslehre in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts*. Bachem, Köln. [54](#)
- (1998). Zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre. In: HANDELSHOCHSCHULE LEIPZIG (Hg.), *Zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland. 100 Jahre Handelshochschule Leipzig*, S. 9–50. Leipzig. [54](#), [57](#), [58](#), [60](#)
- Christian KLEINSCHMIDT (1995). Wärmewirtschaft, Betriebswirtschaft und wissenschaftliche Betriebsführung: Innovationen der Eisen- und Stahlindustrie nach dem Ersten Weltkrieg. *Technikgeschichte*, 62(4):303–315. [14](#)
- (2000). Vom betrieblichen Rechnungswesen zum Controlling. *Akkumulation*, 13:7–12. [14](#)
- N. D. KONDRATIEFF (1926). Die langen Wellen der Konjunktur. *Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik*, 56:573–609. [21](#), [22](#)
- KORPORATION DER KAUFMANNSCHAFT VON BERLIN (Hg.) (1906). *Die Eröffnung der Handelshochschule Berlin am 27. Oktober 1906*. Reimer, Berlin. [58](#)

Literaturverzeichnis

- Ilmari KOVERO (1912). *Die Bewertung der Vermoegensgegenstaende in den Jahresbilanzen der privaten Unternehmungen*. Heymann, Berlin. [75](#)
- Ernst Paul KRETSCHMER (1940). *50 Jahre Gera-Greizer Kammgarnspinnerei*. Gera. [124](#)
- Paul KRISTELLER (1928). Untersuchungen des AWV an Buchungsmaschinen. *Zeitschrift für Organisation (ZfürO)*, 2(5. September):466–469. [82](#)
- R. KRISTIN (1880). *Die doppelte Buchführung im Fabrikgeschäfte*. Siwinna, Kattowitz, 2. Auflage. [62](#)
- Claus-Dieter KROHN (1982). „ökonomische Zwangslagen“ und das Scheitern der Weimarer Republik. Zu Knut Borchardts Analyse der deutschen Wirtschaft in den zwanziger Jahren. *Geschichte und Gesellschaft*, 8. [35](#)
- Jürgen von KRUEDENER (1985). Die Überforderung der Weimarer Republik als Sozialstaat. *Geschichte und Gesellschaft*, 11:358–376. [35](#)
- Max KRUK (1984). Leben und Wirken Schmalenbachs. In: Walter CORDES (Hg.), *Eugen Schmalenbach. Der Mann – Sein Werk – Die Wirkung*, S. 1–278. Schäffer, Stuttgart. [66](#)
- Bernhard KUHLMANN (1985). „Jedenfalls schmeckt Eau de Cologne besser als Petroleum“. In: Werner SCHÄFKE (Hg.), *Oh! De Cologne*. Wienand, Köln. [89](#), [90](#), [92](#)
- Wilhelm KÄHLER (1905). *Wie studiert man auf der Handelshochschule?*. Violet, Stuttgart. [57](#)
- Renate KÖHNE (1980). Das Krupp-Archiv. *Archiv und Wirtschaft*, 13:37–43. [19](#)
- Renate KÖHNE-LINDENLAUB (1982). Krupp. In: HISTORISCHE KOMMISSION BEI DER BAYERISCHEN AKADEMIE DER WISSENSCHAFTEN (Hg.), *Neue Deutsche Biographie*, Band 13, S. 85–89. Duncker u. Humblot, Berlin. [173](#)
- (2004). Das Historische Archiv Krupp. Seine Geschichte und seine Neuorientierungen im letzten Vierteljahrhundert. *Der Archivar*, 57:44–51. [19](#)
- Wolfgang KÖNIG UND Wolfhard WEBER (1997). *Netzwerke, Stahl und Strom 1890–1914*. Propyläen Technikgeschichte. Propyläen, Berlin. [173](#)
- Naomi R. LAMOREAUX UND Daniel M. G. RAFF (1995). Introduction: History and Theory in Search of One Another. In: Naomi R. LAMOREAUX UND Daniel M. G. RAFF (Hg.), *Coordination and Information. Historical Perspectives on the Organization of Enterprise*, S. 1–9. The University of Chicago Press, Chicago, London. [14](#)
- Walter LE COUTRE (1921). *Bilanzen*. G. Neumann, Neudamm, Leipzig. [75](#)

- (1940). *Einrichtung und Umstellung der Buchhaltung nach dem Kontenrahmen*. Muth, Stuttgart. 50
- Ulrich LEFFSON (1988). *Wirtschaftsprüfung*. Wiesbaden, 4. Auflage. 14
- Ernst LEHNERT (1886). *Anleitung für den Bierbrauer, seine Geschäftsbücher einzurichten und zu benutzen*. Wölfler, Freising. 62
- Friedrich LEITNER (1905). *Die Selbstkostenberechnung industrieller Betriebe*. Sauerländer, Frankfurt a.M. 3. Auflage 1908, 4. Auflage 1913, 5. Auflage 1918, 7. Auflage 1921, 8. Auflage 1923. 62, 65
- Johann Michael LEUCHS (1933). *System des Handels*. Poeschel, Stuttgart. Faks. Dr. d. 1. Ausg. 1804. 55
- Margaret LEVENSTEIN (1991). The Use of Cost Measures: The Dow Chemical Company, 1890-1914. In: Peter TEMIN (Hg.), *Inside the Business Enterprise. Historical Perspectives on the Use of Information*, S. 71–112. University of Chicago Press, Chicago, London. 15
- (1998). *Accounting for Growth. Information Systems and the Creation of the Large Corporation*. Stanford University Press, Stanford/California. 15
- C. M. LEWIN (1910). Technische oder Fabrik-Statistik. *Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis*, 3(8):279–283. 64
- Johann LILIENTHAL (1907). *Fabrikorganisation, Fabrikbuchführung und Selbstkostenberechnung der Fa. Ludw. Loewe & Co. A.G. Berlin*. Springer, Berlin. 2. Auflage 1914, 3. Auflage 1925. 59, 62
- Dieter LINDENLAUB (1987). Die Weltwirtschaftskrise in Deutschland: Die gesamtwirtschaftliche, die einzelwirtschaftliche und die internationale Perspektive. In: Hansjoachim et al. HENNING (Hg.), *Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Forschungen und Probleme*, S. 375–441. St. Katharinen. 35
- Stephan H. LINDNER (2001). *Den Faden verloren: die westdeutsche und die französische Textilindustrie auf dem Rückzug (1930/45-1990)*. Beck, München. Dresden, Techn. Univ., Habil.-Schr., 2000. 119, 132, 136
- Arnold LINDWURM (1866). *Grundzüge der Staats- und Privatwirtschaftslehre nebst einer Darlegung deren Verhältnisses zur Jurisprudenz und anderen verwandten Wissenschaften*. Schwetschke, Braunschweig. 55
- (1869). *Die Handelsbetriebslehre und die Entwicklung des Welthandels*. Nübling, Stuttgart. 55
- Max LION (1923). *Das Bilanzsteuerrecht*. Berlin, 2. Auflage. 75
- (1927). *Wahre Bilanzen! Ein Beitrag zur Vereinheitlichung von Handelsbilanz und Steuerbilanz*. Berlin. 75

Literaturverzeichnis

- (1928a). Die dynamische Bilanz und die Grundlagen der Bilanzlehre. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 5:481–506. [75](#)
- (1928b). Geschichtliche Betrachtungen zur Bilanztheorie bis zum Allgemeinen Deutschen Handelsgesetzbuch. In: Max LION (Hg.), *Vierteljahresschrift für Steuer- und Finanzrecht*, Band 2, S. 401–441. [75](#)
- Ananias Charles LITTLETON (1933). *Accounting Evolution to 1900*. Russell and Russell, New York. [14](#)
- Martin LOHMANN (1928). *Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung*. Weiss, Berlin. [60](#)
- (1936). *Betriebswirtschaftslehre*. Hanseat. Verl. Anst., Hamburg. [60](#)
- Erich LOITLSBERGER (1966). *Treuhand- und Revisionswesen*. Stuttgart, 2. Auflage. [14](#)
- Wilhelm LORCH (1938). Betriebliche Planung. In: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT (Hg.), *Leistungssteigerung und Kostensenkung durch geordnetes Rechnungswesen*, S. 38–44. Böhme, Berlin. [51](#)
- Bernhard LORENTZ UND Paul ERKER (2003). *Cheme und Politik. Die Geschichte der Chemischen Werke Hüls 1938 bis 1979*. Beck, München. [12](#)
- Eduard LOTTES (1940). *Preisrecht und Selbstkostenrechnung in der Spinnstoffwirtschaft*. Lechte, Emsdetten. Dissertation Köln. [51](#), [52](#), [59](#), [69](#), [78](#), [136](#)
- Amos J. LOVEDAY (1980). Technology, Cost Accounting, and Management in the Cut Nail Industry of the Upper Ohio Valley, 1865-1890. *Business and Economic History*, 9:41–50. [15](#)
- Carl Günther LUDOVICI (1767). *Eröffnete Akademie der Kaufleute oder vollständiges Kaufmanns-Lexicon*. Breitkopf, Leipzig, 2. Auflage. 5 Bände. [55](#)
- (1768). *Grundriß eines vollständigen Kaufmanns-Systems nebst den Anfangsgründen der Handlungswissenschaft, und angehängter kurzen Geschichte der Handlung zu Wasser und zu Lande, woraus man zugleich den gegenwärtigen Zustand der Handlung von Europa, auch bis in die andern Welttheile, erkennen kann*. Breitkopf, Leipzig, 2. Auflage. [55](#)
- Eugène LÉAUTEY UND F. WATTEBLED (1905). *Traité de comptabilité industrielle de précision, à l'usage des Industries où l'on veut obtenir la Performance de l'Inventaire, de Prix de revient exact des productions et le Secret des résultats obtenus*. Paris, 5. Auflage. [62](#)
- Walter MAHLBERG (1921). *Bilanztechnik und Bewertung bei schwankender Währung*. Gloeckner, Leipzig. 2. Auflage 1922, 3. Auflage 1923. [75](#)
- (1925). *Der Tageswert in der Bilanz*. Gloeckner, Leipzig. [75](#)

- Walter MAHLBERG, Eugen SCHMALENBACH, Fritz SCHMIDT UND Ernst WALB (Hg.) (1926-1935). *Grundriß der Betriebswirtschaftslehre*. Gloeckner, Leipzig. [56](#)
- Charles MAIER (1985). Die Nicht-Determiniertheit ökonomischer Modelle. Überlegungen zu Knut Bocharchts These von der «kranken Wirtschaft» der Weimarer Republik. *Geschichte und Gesellschaft*, 11:275–294. [35](#)
- Richard MALTEUR (1925). *Die Zwischenbilanz als Mittel der Kontrolle und Betriebsleitung*. Spaeth u. Linde, Berlin. [77](#)
- Paul Jacob MARPERGER (1978). *Probir-Stein der Buch-Halter*. Gabler, Wiesbaden. Faks.-Druck nach dem Orig. von 1707. [55](#)
- (1990). *Trifolium mercantile aureum oder dreyfaches güldenes Klee-Blat der werthen Kauffmannschafft*. Technische Hochschule, Darmstadt. Nachdr. d. Ausg. von 1723. [56](#)
- (1997). *Nothwendig und nützliche Fragen über die Kauffmannschafft*. Bachem, Köln. Nachdr. d. Ausg. von 1714. [55](#)
- (1999). *Wohl-unterwiesener Kauffmanns-Jung*. Bachem, Köln. Nachdr. d. Ausg. von 1715. [55](#)
- Albert MARX (1927). *Die Kammgarn- und die Streichgarnspinnerei. Eine Gegenüberstellung der beiden Hauptzweige der Wollindustrie*. Deichert, Leipzig. [123](#)
- Andreu MAS-COLELL, Michael D. WHINSTON UND Jerry R. GREEN (1995). *Microeconomic theory*. Oxford University Press, New York, Oxford. [16](#)
- Klaus MAUS (1936). *Die Marktprobleme der deutschen Feintuchindustrie*. Lechte, Emsdetten. Univ. Diss. Köln. [119](#), [120](#), [123](#), [126](#), [132](#)
- Judith A. MCGRAW (1985). Accounting for Innovation: Technological Change and Business Practice in the Berkshire County Paper Industry. *Technology and Culture*, 26:703–725. [15](#)
- N. MCKENDRICK (1960). Josiah Wedgwood: An Eighteenth Century Entrepreneur in Salemanship and Marketing Techniques. *Economic History Review*, S. 408–433. [15](#)
- (1961). Josiah Wedgwood and Factory Discipline. *The Historical Journal*, S. 30–55. [15](#)
- (1973). Josiah Wedgwood and Cost Accounting in the Industrial Revolution. *Journal of Economic History*, S. 45–67. [15](#)
- John MCMILLAN (1992). *Games, strategies and managers*. Oxford University Press, New York and Oxford. [16](#)

Literaturverzeichnis

- Bernd MEISEL (1992). *Geschichte der deutschen Wirtschaftsprüfer*. Köln. 14
- A. MESSERSCHMIDT (1913). *Kalkulation in der Eisengießerei und der Gießerei-Techniker in seinem Betriebe*. Baedeker, Essen, 5. Auflage. 62
- Carl MICHEL (1892). *Manual für den practischen Brauereibetrieb*. Reichel, Augsburg, 3. Auflage. 62
- Paul MILGROM UND John ROBERTS (1992). *Economics, organization and management*. Prentice-Hall, London. 15
- Hans MOMMSEN (1989). *Die verspielte Freiheit. Der Weg der Republik von Weimar in den Untergang 1918 bis 1933*. Berlin. 35
- Wilhelm MÖNCKMEIER UND Hermann SCHAEFER (1934). *Die Geschichte des Hauses Johann Maria Farina gegenüber dem Jülichs-Platz in Köln gegründet 1709*. Vohwinkel, Berlin-Grundwald. überarbeitet von Hermann Schaefer. 89, 91, 92, 94, 96, 101, 102, 104
- Volkmar MUTHESIUS (Hg.) (1966). *75 Jahre Deutsche Treuhand-Gesellschaft 1890-1965*. Frankfurt/Main. 14
- Gustav MÜLLER (1915). *Die kaufmännische Erfolgs-Rechnung*. Springer, Berlin. 77
- Walter NACHOD (1908). *Treuhänder und Treuhandgesellschaften in Großbritannien, Amerika und Deutschland*. Tübingen. Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Ergänzungsheft 28. 14
- Heinrich NICKLISCH (1903). *Handelsbilanz und Wirtschaftsbilanz*. Ochs, Magdeburg. 75
- Heinrich NIKLISCH (1912). *Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels (und der Industrie)*. Poeschel, Leipzig. 56
- Heinrich NIKLISCH (Hg.) (1926-1928). *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. Poeschel, Stuttgart. 5 Bände. 56
- Heinrich NIKLISCH (1929). Budgetierung und Rechnungswesen. *ZHH*, 22(2):50–55. 60, 79
- (1936). Die Betriebswirtschaftslehre im nationalsozialistischen Staat. *Die Betriebswirtschaft*, 26(7):173–177. 80
- Josef ODENTHAL (1910). *Lehrbuch der kaufmännischen doppelten Buchhaltung. Zum Gebrauch für höhere Handelslehranstalten sowie zum Fortbildungsunterricht für Handlungsbeflissene*. Gloeckner, Leipzig, 3. Auflage. 62
- Wilhelm OSBAHR (1918). *Die Bilanz vom Standpunkt der Unternehmung*. Hau de & Spener, Berlin. 75

- o.V. (1934). Neue Typen von Lochkartenmaschinen. *Zeitschrift für Organisation (ZfürO)*, 8(10):412–413. [85](#)
- Ernst PAPE (1920). *Grundriß der doppelten Buchführung aus dem Wesen der kaufmännischen Unternehmung erklärt*. Gloeckner, Leipzig. [57](#)
- (1925). Zur Frage des Bilanzbegriffes. *ZHH*, 18. [57](#)
- Robert H. PARKER UND Basil S. YAMEY (Hg.) (1994). *Accounting History. Some British Contributions*. Clarendon, Oxford. [55](#)
- Richard PASSOW (1910). *Die Bilanzen der privaten Unternehmungen*. Teubner, Leipzig. [75](#)
- Herbert PEISER (1924). *Selbstkosten und Erfolg in Buchhaltung, Nachrechnung und Vorrechnung*. Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung, Berlin. [68](#)
- Balduin PENNDORF (1924). *Fabrikbuchhaltung und ihr Zusammenhang mit Kalkulation und Statistik*. Spaeth & Linde, Berlin. [61](#), [62](#), [74](#)
- (1966). *Geschichte der Buchhaltung in Deutschland*. Frankfurt/M. Nachdruck der 1. Auflage, Leipzig 1913. [44](#), [45](#), [47](#)
- Dieter PETZINA (1968). *Autarkiepolitik im Dritten Reich*. Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart/Main. [35](#), [136](#)
- Dietmar PETZINA UND Werner ABELSHAUSER (1977). Zum Problem der relativen Stagnation der deutschen Wirtschaft in den zwanziger Jahren. In: Hans et al. MOMMSEN (Hg.), *Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik*, Band 1, S. 57–76. Düsseldorf. [35](#)
- Dietmar PETZINA, Werner ABELSHAUSER UND Anselm FAUST (1978). *Sozialgeschichtliches Arbeitsbuch*, Band III. Beck, München. [23](#)
- Hartmut PETZOLD (1992). *Moderne Rechenkünstler. Die Industrialisierung der Rechentechnik in Deutschland*. Beck, München. [80](#), [81](#), [84](#), [85](#)
- Detlev J. K. PEUKERT (1987). *Die Weimarer Republik. Krisenjahre der Klassischen Moderne*. Neue Historische Bibliothek. Suhrkamp, Frankfurt/Main. [21](#), [22](#)
- Toni PIERENKEMPER (1981). Interne Arbeitsmärkte in frühen Industrieunternehmen: Das Beispiel Krupp. *Soziale Welt*, 32:3–18. [173](#)
- (1984). Industrial White Collar Employees at the Krupp Steel Casting Works: A New Occupational Category in Germany. *Business History Review*, 58:384–408. [173](#)
- (1987). The Standard of Living and Employment in Germany, 1850-1980. *Journal of European Economic History*, 16(spring):51–73. [21](#)

Literaturverzeichnis

- (1994). *Gewerbe und Industrie im 19. und 20. Jahrhundert*. Oldenbourg, München. [21](#), [35](#)
- (1999a). Business History in Deutschland. In: ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSGESCHICHTE (Hg.), *Business History: Wissenschaftliche Entwicklungstrends und Studien aus Zentraleuropa*, S. 33–51. Manz, Wien. [13](#)
- (1999b). Was kann eine moderne Unternehmensgeschichte leisten? Und was sollte sie tunlichst vermeiden. *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte (ZUG)*, 44(1):15–31. [12](#), [13](#)
- (2000a). Die Fried. Krupp AG und die Trustbildung in der Eisen- und Stahlindustrie in den 1920er Jahren. *Westfälische Forschungen*, 50:129–141. [190](#)
- (2000b). Sechs Thesen zum gegenwärtigen Stand der deutschen Unternehmensgeschichtsschreibung. Eine Entgegnung auf Manfred Pohl. *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte (ZUG)*, 45(2):158–166. [12](#)
- (2000c). *Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse*. Steiner, Stuttgart. [13](#), [14](#)
- (2002). Von Krise zu Krise. Die Fried. Krupp AG von der Währungsstabilisierung bis zum Ende der Weimarer Republik 1924 bis 1933. In: Lothar GALL (Hg.), *Krupp im 20. Jahrhundert*, S. 167–265. Siedler, Frankfurt/Main. [190](#), [191](#)
- (2004). Wirtschaftsgeschichte und Wirtschaftswissenschaften. Vom Nutzen ihrer Wechselwirkungen. In: Günther SCHULZ, Christoph BUCHHEIM, Gerhard FOUQUET, Rainer GÖMMELE, Friedrich-Wilhelm HENNING, Karl Heinrich KAUFHOLD UND Hans POHL (Hg.), *Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Arbeitsgebiete — Probleme — Perspektiven. 100 Jahre Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, S. 577–597. Steiner, Stuttgart. [12](#)
- Toni PIERENKEMPER UND Richard TILLY (2004). *The German Economy during the Nineteenth Century*. Berghahn, New York, Oxford. [21](#)
- M. PIETSCH (1920). *Wolle und Wollhandel*, Band II, Rohstoffe und ihre Verwertung. Carnegie-Verlag Felix Bitterling, Leipzig, 3. Auflage. [120](#), [124](#), [125](#), [127](#)
- Gottfried PLUMPE (1985). Konzentrationsbewegungen und Wiedereingliederung der deutschen Wirtschaft in ihre weltwirtschaftlichen Beziehungen nach dem Ersten Weltkrieg. In: Hans POHL (Hg.), *Kartelle und Kartellgesetzgebung in Praxis und Rechtsprechung vom 19. Jahrhundert bis zur Gegenwart*, S. 129–144. Wiesebaden, Stuttgart. [35](#)
- Werner PLUMPE (1996). Unternehmen. In: Gerold AMBROSIUS, Werner PLUMPE UND Dietmar PETZINA (Hg.), *Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen*, S. 47–66. Oldenbourg, München. [245](#)

- (2003). Die Unwahrscheinlichkeit des Jubiläums — oder: warum Unternehmen nur historisch erklärt werden können. *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, (1):143–156. [12](#), [13](#), [15](#)
- Nico Jakob POLAK (1926). *Grundzüge der Finanzierung mit Rücksicht auf die Kreditdauer*. Spaeth u. Linde, Berlin, Wien. Übersetzung des niederländischen Originals *Eenige Grondslagen voor de Financiering der Onderneming*. [60](#)
- Sidney POLLARD (2000). *Peaceful Conquest. The Industrialization of Europe 1760-1970*. Oxford University Press, Oxford. [32](#)
- Walter PORSTMANN (1928). *Karteikunde*. Verlag für Wirtschaft und Verkehr, Stuttgart. [84](#), [109](#)
- Klaus Friedrich POTT (Hg.) (1993). *Arnold Lindwurm oder die kaufmännische Bildungsfrage in den sechziger Jahren des 19. Jahrhunderts: ein Quellen- und Lesebuch zu einem bisher vernachlässigten Kapitel der wirtschaftspädagogischen Geschichtsschreibung*. Interessengemeinschaft Geschichte der Handelshochschule, Leipzig. [55](#)
- Erich POTTHOFF UND Günter SIEBEN (1988). Eugen Schmalenbach (1873 bis 1955). In: Friedrich-Wilhelm HENNING (Hg.), *Betriebswirte in Köln*, S. 1–33. Böhlau, Köln, Wien. [66](#)
- R. PRAKTA (1905). *R. Prakta's Doppelte italienisch-amerikanische Buchführung für Fabrikgeschäfte unter besonderer Berücksichtigung der Verwaltung derselben*. Regel, Leipzig. [62](#)
- Gary John PREVITS UND Rahmadi MURWANTO (2003). Accounting and Bookkeeping. In: Joel MOKYR (Hg.), *The Oxford Encyclopedia of Economic History*, Band 1, S. 1–5. Oxford University Press, Oxford. [14](#), [55](#)
- Hans PROESLER (1929). *Der Aufbau der deutschen Handelshochschulen und die Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaft (Handelshochschule) Nürnberg von 1919 bis 1929*. Kriecher, Nürnberg. [58](#)
- Reiner QUICK (1991). Die Entstehungsgeschichte der aktienrechtlichen Pflichtprüfung in Deutschland. *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 37:217–236. [14](#)
- Werner RAUNECKER (1926). *Die Revision industrieller Tochtergesellschaften im Dienste der Mutterunternehmung*. Spaeth u. Linde, Berlin. [78](#), [79](#)
- H. RAYDT (1898). *Die Handelshochschule zu Leipzig, die erste in Deutschland, eröffnet am 25. April 1898*. Hesse, Leipzig. [57](#)
- Alfred RECKENDREES (2000a). *Das «Stahltrust»-Projekt: die Gründung der Vereinigten Stahlwerke AG und ihre Unternehmensentwicklung 1926-1933/34*, Band 5 von *Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*. Beck, München. Zugl.: Bielefeld, Univ. Diss., 1999. [12](#), [14](#), [32](#)

Literaturverzeichnis

- (2000b). Taxation and the Development of the ‚Vereinigte Stahlwerke AG‘ (United Steelwork Coporation), 1925–1926. In: Anne-Marie KUIJLAARS, Kim PRUDON UND Joop VISSER (Hg.), *Business and Society. Entrepreneurs, Politics and Networks in a Historical Perspective*, S. 13–28. Centre of Business History (CBH), Rotterdam. Proceedings of the Third European Business History Association (EBHA) Conference ‚Business and Society‘, September 24–26, 1999, Rotterdam, The Netherlands. [41](#)
- REICHSKURATORIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHKEIT (Hg.) (1926). *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit E. V. (R.K.W.)*. Selbstverlag, Berlin. [73](#)
- Nicolas REISER (1903). *Die Betriebs- und Warenkalkulation für Textilstoffe unter besonderer Berücksichtigung der wollenen Waren*. Felix, Leipzig. [62](#)
- Ehrhard REUSCH (1980). Die Fried. Krupp AG und der Aufbau der Reichswehr in den Jahren 1919–1922. *Archiv und Wirtschaft*, 13:72–88. [173](#)
- Wilhelm RIEGER (1928). *Einführung in die Privatwirtschaftslehre*. Krische, Nürnberg. [60](#), [76](#)
- (1936). *Schmalenbachs dynamische Bilanz. Eine kritische Untersuchung*. Kohlhammer, Stuttgart. [60](#), [76](#)
- Albrecht RITSCHL (2003). Hat das Dritte Reich wirklich eine ordentliche Beschäftigungspolitik betrieben? *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, (1):125–140. [34](#)
- Edward ROSE (1919). *Die Wolle auf dem Weltmarkte*. Reimer, Berlin. [127](#)
- Ernst ROSENBOHM (1951). *Kölnisch Wasser*. Albert Nauck, Berlin. [90](#)
- Theodor ROTTER UND Josef SCHAMS (1897). *Die Buchführung des Webers*. Hartleben, Wien. [62](#)
- Carl RUBERG (1938). Die betriebliche Statistik. In: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT (Hg.), *Leistungssteigerung und Kostensenkung durch geordnetes Rechnungswesen*, S. 31–37. Böhme, Berlin. [51](#)
- Kurt RUMMEL (1927). *Das Selbstkostenwesen auf Eisenhüttenwerken, mit besonderer Berücksichtigung des Standpunktes des Ingenieurs auf der Grundlage der Arbeiten des Selbstkosten-Ausschusses des Vereins deutscher Eisenhüttenleute gemeinfaßlich dargestellt*. Stahleisen, Düsseldorf. [72](#)
- (1934). *Grundlagen der Selbstkostenrechnung*. Stahleisen, Düsseldorf. 2. Auflage 1939 als *Einheitliche Kostenrechnung auf der Grundlage der Proportionalität der Kosten*, 3. Auflage 1949 als *Einheitliche Kostenrechnung auf der Grundlage einer vorausgesetzten Proportionalität der Kosten zu betrieblichen Größen*. [72](#)
- Wilhelm RÖHRICH (1900). *Buchhaltung für Fabrikgeschäfte*. Gloeckner, Leipzig, 2. Auflage. [62](#)

- Jaques SAVARY (1675). *Le parfait négociant ou instruction générale pour ce qui regarde le commerce des Marchandise de France & de Pays Etrangers*. Paris. 44, 55
- (1688). *Parères ou avis et conseils sur les plus importantes matières du commerce*. Guignard, Paris. 55
- Jaques SAVARY DES BRUSLONS UND Philémon-Louis SAVARY (1741). *Dictionnaire universel de commerce*. Étienne, Paris. 3 Bände. 55
- Franz SCHAAPS (1910). Statistik und graphische Darstellung im Dienste des Kaufmanns. *Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis*, 3(4):125–128. 64
- Hermann SCHEFFLER (1879). Über Bilanzen. *Vierteljahrschrift für Volkswirtschaft, Politik und Kulturgeschichte*, 62:1–49. 45
- L. SCHEUERMANN (1929). *Die Fugger als Montanindustrielle in Tirol und Kärnten*. Duncker & Humblodt, München. 55
- August SCHIEBE (1837-1839). *Universal-Lexikon der Handelswissenschaften*. Fleischer, Leipzig. 55
- August SCHIEBE UND Carl Gustav ODERMANN (1852). *Die Lehre von der Buchhaltung*. Gebhardt, Grimma, 4. Auflage. 1. Ausgabe 1836 von August Schiebe. 55
- (1889). *Die Kontorwissenschaft im engeren Sinne*. Gebhardt, Leipzig, 9. Auflage. 11, 55, 62, 65
- Thomas SCHILDBACH (1995). Entwicklungslinien in der Kosten- und internen Unternehmensrechnung. In: *Unternehmensrechnung als Instrument der internen Steuerung*, S. 1–18. Handelsblatt, Düsseldorf. 69
- Eugen SCHMALENBACH (1913). *Materialien-Sammlung für das Buchhaltungs-Lesen*. Gloeckner, Leipzig, 2. Auflage. 1. Auflage 1912. 67
- (1915). *Finanzierungen*. Gloeckner, Leipzig. 2. Auflage 1921, 3. Auflage 1922, 4. Auflage 1928, 6. Auflage 1937. 60, 66
- (1919). *Grundlagen dynamischer Bilanzlehre*. Gloeckner, Leipzig. Aus *ZfhF* 13/1919. 2. Auflage 1920, 3. Auflage 1925, ab 4. Auflage als *Dynamische Bilanz* 1926, 5. Auflage 1931, 6. Auflage 1933, 7. Auflage 1939. 66, 75
- (1925). *Grundlagen der Selbstkostenrechnung*. Gloeckner, Leipzig, 2. Auflage. Zuerst erschienen 1919 unter dem Titel Selbstkostenrechnung in *ZfhF*, 13:257–299, 321–356. 3. Auflage 1926, 4. Auflage 1927, 5. Auflage 1930, 6. Auflage als *Selbstkostenrechnung und Preispolitik* 1934. 3, 66, 67
- (1927). *Der Kontenrahmen*. Gloeckner, Leipzig. 2. Auflage 1929, 3. Auflage 1930, 4. Auflage 1935, 5. Auflage 1937, 6. Auflage 1939. 66, 74

Literaturverzeichnis

- (1928). *Buchführung und Kalkulation im Fabrikgeschäft*. Gloeckner, Leipzig. Unveränderter Nachdruck aus der *Deutschen Metallindustriezeitung*, 15, 1899. [60](#), [61](#), [66](#), [67](#)
- (1931). *Die Aufstellung von Finanzplänen*. Gloeckner, Leipzig. Erw. aus *ZfhF* 25/1931. 2. Auflage 1937, 3. Auflage 1939. [66](#)
- Hermann SCHMELZER (1900). *Die Werkstätten-Buchführung für den Maschinenbau*. W. & S. Loewenthal, Berlin, 3. Auflage. [62](#)
- Anton SCHMID (1912). *Die amerikanische Buchführung und ihre Anwendung in den verschiedenen Geschäftsbetrieben*. Poeschel, Leipzig, 3. Auflage. [59](#)
- (1920). *Die Exportakademie vom Jahre 1898 bis 1919*. Hochschule für Welt-handel, Wien. [58](#)
- Fritz SCHMIDT (1921). *Die organische Bilanz im Rahmen der Wirtschaft*. Gloeckner, Leipzig. [75](#), [76](#)
- Fritz SCHMIDT (Hg.) (1927-1930). *Die Handelshochschule*. Spaeth & Linde, Berlin. [56](#)
- Fritz SCHMIDT (1929). *Die organische Tageswertbilanz*. Leipzig. [75](#)
- (1930). *Kalkulation und Preispolitik*. Spaeth u. Linde, Berlin, Wien. [68](#), [69](#), [75](#), [76](#), [77](#), [78](#)
- Karsten SCHMIDT (1999). *Handelsrecht*. Heymanns, Köln, Berlin, Bonn, München, 5., neubearbeitete Auflage. [44](#), [45](#), [47](#)
- Dieter SCHNEIDER (1974a). Die vernachlässigten Begründer der klassischen Bilanzdiskussion (I): Herman Veit Simon und Staub's Kommentar zum HGB. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 3:288–292. [75](#)
- (1974b). Die vernachlässigten Begründer der klassischen Bilanzdiskussion (II): Die Anfänge der Steuerbilanz und die erste dynamische Bilanzauffassung durch B. von Wilmowski. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 3:584–588. [75](#)
- (1974c). Entwicklungsstufen der Bilanztheorie. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 3(4):158–164. [44](#), [45](#), [75](#)
- (1975). Die vernachlässigten Begründer der klassischen Bilanzdiskussion (III): Die Außenseiter — Rudolf Fischer und Ilmari Kovero. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 4:40–44. [75](#)
- (1981). *Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie*. R. Oldenbourg, München, Wien. [60](#), [75](#), [76](#)
- Erich SCHNEIDER (1940). Grundsätzliches zur Planung und Standardkostenrechnung. *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF)*, 34:235–269. [79](#)

- Albert SCHNETTLER (1938). *Das Rechnungswesen Industrieller Betriebe*. Juncker und Dünhaupt, Berlin, 2. Auflage. 1. Auflage aus dem gleichen Jahr war schnell vergriffen. 74, 77, 78
- Albert SCHNETTLER UND Heinz AHRENS (1964). Rechnungswesen. In: *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, S. 734–742. Stuttgart, Tübingen, Göttingen. 15
- Johannes SCHREIER (1934). *Kontenplan, Kontenrahmen, Einheitsbuchführung*. Schreier, Hamburg. 74
- Ernst SCHRÖDER (1960). Das Krupp-Archiv. Geschichte und Gegenwart. *Der Archivar*, 13:305–318. 19
- (1984). *Krupp. Geschichte einer Unternehmerfamilie*. Muster-Schmidt, Göttingen, 3. Auflage. 173
- Johannes SCHRÖDER (1942). Preispolitik und Wirtschaft. *Stahl und Eisen*, 62(46, 12. November). 218
- W. SCHÜLER (1878). Die Eisenbahn-Bilanzen in ihrem Verhältnis zum Handelsgesetzbuch. Vortrag gehalten im Verein für Eisenbahnkunde in Berlin am 12. November 1878. *Zeitung des Vereins deutscher Eisenbahnverwaltungen*, 19. 45
- Anna SCHWARZE (2001). „...das ist doch die mit dem roten Blatt!“. Dipl.-Arbeit Univ. Köln. 89
- Marcell SCHWEITZER (1995). Eugen Schmalenbach as the Founder of Cost Accounting in the German-Speaking World. In: Marcell SCHWEITZER (Hg.), *Studies in Accounting History: Tradition and Innovation for the twenty-first Century*, S. 29–43. Greenwood, Westport/Connecticut, London. 66
- Johann Friedrich SCHÄR (1890). *Versuch einer wissenschaftlichen Behandlung der Buchhaltung*. Schwabe, Basel. 60
- (1905). *Der Kaufmann in der Brauerei*. Zürcher & Furrer, Zürich. 62
- (1910). Konsumverein und Warenhaus oder der genossenschaftliche und kapitalistische Großbetrieb des Detailhandels im Lichte der Kalkulation. *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, XXXI:317–382. 64
- (1911a). *Allgemeine Handelsbetrieblehre*. Gloeckner, Leipzig. 56
- (1911b). *Das Deutsche Buchführungsrecht*. Verlag für Sprach- und Handelswissenschaft, Berlin. 47
- (1914). *Buchhaltung und Bilanz*. Springer, Berlin. 74, 77
- R. SELLIEN UND H. SELLIEN (Hg.) (1977). *Dr. Gablers Wirtschafts-Lexikon*. Gabler, Wiesbaden, 9., neubearbeitete und erweiterte Auflage. Taschenbuchausgabe in 6 Bänden. 13, 15, 51

Literaturverzeichnis

- Willy SENKEL (1901). *Wollproduktion und Wollhandel im XIX. Jahrhundert mit besonderer Berücksichtigung Deutschlands*. Nummer II in Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft. Tübingen. [120](#), [122](#)
- Max Adolf SEUSTER (1926). *Monatliche Gewinnrechnung und Kalkulation in einem Betriebe der Metallwarenindustrie*. Trommer, Köln. Dissertation Köln. [59](#)
- Rudolf SEYFFERT (1956). Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. In: *Hwb. d. Bw.*, S. 995–1011. Stuttgart, 3. Auflage. [54](#)
- (1957). *Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre*. Poeschel, Stuttgart, 4. Auflage. [54](#), [55](#)
- Carlo SGANZINI (1908). *Zur Grundlegung der realistischen Theorie der doppelten Buchhaltung*. Honegger, St. Gallen. [61](#)
- Theo SIEGERT (1999). Humankapital: Erfolgsmessung und Partizipation. In: W. BÜLER UND T. SIEGERT (Hg.), *Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme*. Stuttgart. [12](#)
- Herman Veit SIMON (1910). *Die Bilanzen der Aktiengesellschaften und der Kommanditgesellschaften auf Aktien*. Guttentag, Berlin, 4. Auflage. 1. Auflage 1886, 2. Auflage 1897, 3. Auflage 1899. [44](#), [75](#)
- Herbert SINZ (1985). *Kölnisch Wasser. Geschichte und Geheimnis*. Rhein-Eifel-Mosel, Pulheim. [90](#)
- Ulrich S. SOÉNIUS (1997). Tuche von der Ruhr. Akten und Geschäftsbücher der Firma Johann Wilhelm Scheidt in Kettwig. In: Jochen HOOCK UND Wilfried REININGHAUS (Hg.), *Kaufleute in Europa*, S. 171–182. Gesellschaft für Westfälische Wirtschaftsgeschichte, Dortmund. [19](#), [117](#)
- (2000). *Wirtschaftsbürgertum im 19. und frühen 20. Jahrhundert*. Selbstverlag Stiftung Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln, Köln. [117](#), [127](#), [138](#), [139](#), [140](#), [143](#)
- David SOLOMON (1952). *Studies in Costing*. Sweet & Maxwell, London. [14](#)
- August SPERLICH (1904). *Reform der Unkostenberechnung in Fabrikbetrieben*. Jaenecke, Hannover. [62](#)
- Arthur SPIETHOFF (1925). Krisen. In: Ludwig ELSTER, Adolf WEBER UND Friedrich WIESER (Hg.), *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, S. 8–91. Fischer, Jena. [22](#)
- Mark SPOERER (1995). „Wahre Bilanzen!“ Die Steuerbilanz als unternehmenshistorische Quelle. *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 40:158–179. [14](#), [48](#), [49](#)

- (1996). *Von Scheingewinnen zum Rüstungsboom. Die Eigenkapitalrentabilität der deutschen Industrieaktiengesellschaften 1925–1942*. Nummer Beiheft 123 in VSWG Beihefte. Franz Steiner, Stuttgart. [14](#), [35](#), [37](#), [41](#), [45](#), [48](#), [49](#), [50](#), [51](#)
- Hermann STAUB (1906). *Staub's Kommentar zum Gesetz, betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung*. Guttentag, Berlin, 2. Auflage. Unter Benutzung des handschriftlichen Nachlasses bearbeitet von Dr. Max Hachenburg. 1. Auflage 1903. [46](#)
- Frank STENGLEIN (1998). *Krupp. Höhen und Tiefen eines Industrieunternehmens*. Econ, München. [173](#)
- Vera STERCKEN UND Reinhard LAHR (1992). *Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung bei Krupp. Von 1811 bis 1945*. Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 71. Stuttgart. [173](#)
- Robert STERN (1907). *Die kaufmännische Bilanz, ihr ordnungsmäßiger Aufbau sowie deren wesentlich unwahre Darstellung unter Vorführung und Erläuterung zahlreicher Bilanzfälschungs- und Verschleierungsdelikte*. Weber, Leipzig. [59](#)
- (1911). *Die kaufmännische Organisation im Fabrikbetriebe*. Weber, Leipzig. [59](#)
- (1926). *Moderne Betriebsbuchführung*. Spaeth u. Linde, Berlin. [59](#)
- Katherine STONE (1974). An Early English Cotton Mill Cost Accounting System: Charlton Mills, 1810-1899. *Accounting and Business Research*, 13:71–78. [15](#)
- Felix TAKE (1939). *Der Geschäfts- oder Firmenwert*. Hamacher, Köln. Dissertation Köln. [59](#)
- Klaus TENFELDE (1994). Krupp - der Aufstieg eines deutschen Weltkonzerns. In: Klaus TENFELDE (Hg.), *Bilder von Krupp. Fotografie und Geschichte im Industriezeitalter*, S. 13–39, 321–326. München. [173](#)
- (2002). Krupp in Krieg und Krisen. Unternehmensgeschichte der Fried. Krupp AG 1914 bis 1924/25. In: Lothar GALL (Hg.), *Krupp im 20. Jahrhundert*, S. 15–165. Siedler, Frankfurt/Main. [180](#), [184](#), [190](#), [192](#)
- Manuel René THEISEN (Hg.) (1990). *Gedenkschrift zum 50. Todestag von Dr. h.c. Enno Becker 1869–1940*. Universität Oldenburg, Oldenburg. [75](#)
- Frank THOMAS (1995). *Telefonieren in Deutschland: organisatorische, technische und räumliche Entwicklung eines grosstechnischen Systems*. Campus, Frankfurt/Main, New York. [21](#)
- Richard TILLY (1987). Bemerkungen zur Kontroverse über die Wirtschaftskrise der Weimarer Republik. In: Hansjoachim et al. HENNING (Hg.), *Wirtschafts-*

Literaturverzeichnis

- und sozialgeschichtliche Forschungen und Probleme*, S. 347–374. St. Katharinen. [35](#)
- (1991). Germany. In: Richard SYLLA UND Gianni TONIOLO (Hg.), *Pattern of European Industrialization*, S. 175–196. Routledge, London, New York. [21](#)
- (1996). German Industrialization. In: Mikuláš TEICH UND Roy PORTER (Hg.), *The Industrial Revolution in National Context*, S. 95–125. Cambridge University Press, Cambridge. [21](#)
- (2003). *Geld und Kredit in der Wirtschaftsgeschichte*. Steiner, Stuttgart. [33](#), [39](#)
- H. TOLKMITT (1894). *Grundriß der Fabrik-Geschäftsführung*. Gloeckner, Leipzig. [56](#)
- Walter TRAUTMANN (1932). *Industrielle Normalerfolgsrechnung*. Spaeth u. Linde, Berlin. [78](#)
- Hans Peter TREICHLER (2003). Vom Kontor zum Office. *NZZ Folio*, (10, Oktober 2003):33–40. [11](#)
- Wilhelm TREMPENAU (1890). *Praktische Anleitung zur Doppelten Buchführung für Bierbrauereien größeren Umfangs unter Berücksichtigung eines Societäts-Geschäfts und Beseitigung der Faßnummernkontrolle*. Waag, Stuttgart. [62](#)
- (1897). *Praktische Anleitung zur Berechnung und Aufstellung von Kalkulationen für Engros-Waren- und Fabrikgeschäfte sowie zur Erlernung der verschiedenen damit verbundenen kaufmännischen Prozentrechnungen*. Heuser, Neuwied und Leipzig. [62](#)
- Atsuo TSUJI UND Paul GARNER (Hg.) (1995). *Studies in Accounting History: Tradition and Innovation for the twenty-first Century*. Greenwood, Westport/Connecticut, London. [14](#)
- David TWEEDIE UND Geoffrey WHITTINGTON (2000). Inflation accounting before the Second World War. In: John Richard EDWARDS (Hg.), *The History of Accounting. Critical Perspectives on Business and Management*, Band 1: Method and Theory, S. 371–389. Routledge, London und New York. Zuerst veröffentlicht 1984 als 2. Kapitel von Tweedie, D. und Whittington, G. (Hrsg.), *The Debate on Inflation Accounting*, Cambridge: Cambridge University Press. [75](#), [76](#)
- Thomas TYSON (1988). The Nature and Function of Cost Keeping in a Late Nineteenth Century Small Business. *Journal of Accounting History*, 15:29–44. [15](#)
- Hans-Peter ULLMANN (1995). *Das Deutsche Kaiserreich 1871-1918*. Neue Historische Bibliothek. Suhrkamp, Frankfurt/Main. [26](#), [27](#), [28](#), [29](#), [30](#)

- Fritz URBSCHAT (1962). *Die Geschichte der Handelshochschule Königsberg/Pr.*. Holzner, Würzburg. 58
- Dietmar VAHS (1990). *Controlling-Konzeptionen in deutschen Industrieunternehmen - eine betriebswirtschaftliche Untersuchung*. Lang, Frankfurt/Main, Bern, New York, Paris. 14
- Curt VICTORIUS (1928). Die Korrespondenz-Maschine als Buchungs-Maschine. *Zeitschrift für Organisation (ZfürO)*, 2(5. Juni):290–294. 82, 83
- Wolf WAGENFÜHR (1933). *Die Industriewirtschaft. Entwicklungstendenzen der deutschen und internationalen Industrieproduktion 1860 bis 1932*, Band Sonderheft 31 von *Vierteljahreshefte zur Konjunkturforschung*. Berlin. 23
- Alois WAINK (1898). *Leitfaden der montanistischen Buchführung*. Nüssler, Leoben. 62
- Ernst WALB (1923). Zur Theorie der Erfolgsrechnung. *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF)*, 17. 77
- (1924). Tageswert und Anschaffungswert in der Bilanz. *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF)*, 18. 77
- (1926a). *Die Erfolgsrechnung privater und öffentlicher Betriebe*. Berlin, Wien. 77
- (1926b). Unternehmensgewinn und Betriebsgewinn. *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF)*, 20:545–559. 77
- (1933). Zur Dogmengeschichte der Bilanz von 1861-1919. In: *Festschrift für Eugen Schmalenbach*, S. 1–64. 75
- Edmund von WECUS (1925). *Nachrichten über die Familie Scheidt*. Kettwig. 117
- Hans-Ulrich WEHLER (1994). *Das deutsche Kaiserreich: 1871-1918*. Vandenhoeck u. Ruprecht, Göttingen, 7. Auflage. 28, 29
- (1995). *Deutsche Gesellschaftsgeschichte*, Band III: Von der «Deutschen Doppelrevolution» bis zum Beginn des Ersten Weltkrieges 1849-1914. Beck, München. 22, 24, 25, 26, 28
- (2003). *Deutsche Gesellschaftsgeschichte*, Band IV: Vom Beginn des Ersten Weltkriegs bis zur Gründung der beiden deutschen Staaten 1914-1949. Beck, München. 29, 30, 32, 33, 35, 37, 39
- Volker WELLHÖNER (1989). *Großbanken und Großindustrie im Kaiserreich*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen. 173
- Ulrich WENGENROTH (1986). *Unternehmensstrategien und technischer Fortschritt. Die deutsche und die britische Stahlindustrie*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen. 173

Literaturverzeichnis

- Moritz Rudolf WEYERMANN UND Hans SCHÖNITZ (1912). *Grundlegung und Systematik einer wissenschaftlichen Privatwirtschaftslehre und ihre Pflege an Universitäten und Fach-Hochschulen*. Braun, Karlsruhe. 56
- Kurt WIEDENFELD (1933). Die Weltmarkt=Wirtschaft. In: Walter GOETZ, Kurt WIEDENFELD, Max Graf MONTEGLAS UND Erich BRANDENBURG (Hg.), *Das Zeitalter des Imperialismus 1890-1933*, Band 10 von *Propyläen=Weltgeschichte*, S. 45–130. Propyläen, Berlin. 120, 124
- Karlheinz WIEGMANN (1993). *Textilindustrie und Staat in Westfalen 1914-1933*. Steiner, Stuttgart. 35, 129
- Paul WILBERT (1931). *Die geschichtliche Entwicklung des Rechnungswesens der Rheinschiffahrtsbetriebe*. Heider, Bergisch Gladbach. Dissertation Köln. 59, 73
- Bruno von WILMOWSKI (1896). *Kommentar zum Preussischen Einkommensteuergesetz vom 24. Juni 1891*. Kern, Breslau. 27, 75
- Harald WIXFORTH (1995). *Banken und Schwerindustrie in der Weimarer Republik*. Böhlau, Köln. 33, 173
- Beresford WORTHINGTON (Hg.) (1895). *Professional accountants*. Gee, London. 14
- Basil YAMEY (1996). Double Entry Bookkeeping: Origins. In: Michael CHATFIELD UND Richard VANGERMEERSCH (Hg.), *The History of Accounting. An International Encyclopedia*, S. 218–219. Garland, New York, London. 14, 55
- (1997). Diversity in Mercantile Accounting in Western Europe, 1300-1800. In: *The Development OF ACCOUNTING IN AN INTERNATIONAL CONTEXT* (Hg.), *Cooke, T. E. and Nobes, C. W.*, S. 12–29. Routledge. 14, 43, 44, 55
- JoAnne YATES (1991). Investing in Information: Supply and Demand Forces in the Use of Information in American Firms, 1850-1920. In: Peter TEMIN (Hg.), *Inside the Business Enterprise. Historical Perspectives on the Use of Information*, S. 117–154. University of Chicago Press, Chicago, London. 15
- Dieter ZIEGLER (2000). Das Zeitalter der Industrialisierung (1815–1914). In: Michael NORTH (Hg.), *Deutsche Wirtschaftsgeschichte*, S. 192–281. Beck, München. 21, 26
- Albert ZOERNIG (1903). *Lehrbuch der amerikanischen Buchführung für Holzgeschäfte und Sägewerke*. Bunzlau. 62
- Adolf ZYBON (1969). *Rechnungswesen und Organisation*. Duncker & Humblot, Berlin. 13, 15, 17, 44, 50, 59, 60, 244