

# Wirtschafts- und Verwaltungsstudien

mit

besonderer Berücksichtigung Bayerns.

Herausgegeben

von

Dr. Georg von Schanz,

Professor der Nationalökonomie, Finanzwissenschaft und Statistik  
an der Universität Würzburg.

LXI.

Kurt Lebermann,

Die Konzentration der Bingwerke Nürnberg.

Leipzig

A. Deichert'sche Verlagsbuchhandlung Dr. Werner Schöff

1924

Erlangen

# Die Konzentration der Bingwerke Nürnberg.

Von

Kurt Lebermann

Doktor der Staatswissenschaften.



Leipzig

A. Deichert'sche Verlagsbuchhandlung Dr. Werner Schöff

1924.

Erlangen

QR 200

2443

457400

Universitätsbibliothek  
Eichstätt

86/48942

---

Alle Rechte vorbehalten.

---

Die Arbeit wurde im Oktober 1923 abgeschlossen.

## Borwort.

Die vorliegende Arbeit soll dem Zwecke dienen einen der größeren deutschen Industrie-Konzerne zu zeigen und nicht nur etwa einen Beitrag zur Geschichte der Nürnberg-Fürther Industrie zu liefern. Gerade bei unserem heutigen Wirtschaftsleben, das den Stempel der Entwicklung zum Industriestaat größten Stiles trägt — mit all den daraus sich ergebenden Vor- und Nachteilen — ist es für die Volkswirtschaft als Wissenschaft von größter Bedeutung die genaueste Kenntnis von der Entwicklung der Industrie, von den Arten der Konzentrationserscheinungen, die vielleicht nur ein Übergangsstadium zu einer neuen Wirtschaftsform bilden, zu erhalten. Da es sich bei dem Bingkonzern um eine ganz neue und eigenartige Zusammenballung von Unternehmungen in der Art eines „Industriellen Warenhauses“ handelt — in dessen Mittelpunkt das Bingunternehmen, das sowohl Produktionsunternehmen, wie auch Finanzgesellschaft in der Form der Holding-Company für den größten Teil der Konzernfirmen ist, steht — damit also um eine neuartige Erscheinung auf dem Gebiet der Expansionspolitik in der deutschen Industrie, dürfte die Arbeit ein Beitrag zur Erfassung dieses Wirtschaftsgebietes sein; ein besonderer Wert dieser Arbeit liegt wohl darin, daß sich nur selten Gelegenheit zur genaueren Darstellung eines Unternehmens bietet, da die Industrie zum großen Teil allzu ängstlich ist bei der Veröffentlichung von Material und Berichten.

Neben der reinen Beschreibung des Konzerns geht deshalb eine grundsätzliche Erörterung aller Erscheinungen Hand in Hand.

Was die Literatur betrifft, so kam für den beschreibenden Teil nur wenig allgemeine und veröffentlichte Literatur in Frage. Er wurde auf persönliche Unterhaltungen mit leitenden Persönlichkeiten und auf persönliche Einsichtnahme in die Verwaltung und die Fabriken des Konzerns gestützt. Zu besonderem Dank bin ich Herrn Direktor Justin

Schwarz der Bingwerke A.-G., ohne dessen tatkräftige Unterstützung ich niemals einen so tiefen Einblick in das Wesen des Konzerns erhalten hätte, und Herrn Direktor H. Huber von der Ergon A.-G. verpflichtet. Auch all den anderen Herren des statistischen Büros, der literarischen und volkswirtschaftlichen Abteilung möchte ich an dieser Stelle nochmals für ihre Unterstützung herzlichst danken.

Nur für den grundsätzlichen und historischen Teil kommt die im Verzeichnis angeführte Literatur in Betracht.

Die Anregung zu dieser Arbeit erhielt ich von meinem hochverehrten Lehrer Erzell. Reichsrat Prof. Dr. Ritter von Schanz, der mir auch während ihrer Anfertigung regste Unterstützung zuteil werden ließ und dem ich an dieser Stelle meinen tiefsten Dank dafür ausspreche.

Würzburg, Januar 1924.

Der Verfasser.

## Quellenverzeichnis.

### Allgemeine Literatur.

- Philippovich v., Grundriß der Politischen Ökonomie.  
Sombart W., Der moderne Kapitalismus, 2. Aufl., München 1917.  
Tschierschky S., Kartelle und Trusts, Sammlung Götschen 1911.  
Liefmann R., Die Unternehmerverbände, Freiburg 1897.  
Liefmann R., Krisen und Kartelle, Schmollers Jahrbuch 1902.  
Liefmann R., Beteiligungs- und Finanzierungsgesellschaften, Jena 1909.  
Liefmann R., Kartelle und Trusts, Stuttgart 1918.  
Liefmann R., Im Handwörterbuch der Staatswissenschaften: Finanzierungsgesellschaften, Treuhandgesellschaften, Syndikate.  
Mundstein S., Das Recht der Kartelle, Berlin 1904.  
Pohle L., Kartelle der gewerblichen Unternehmer, Leipzig 1898.  
Rosendorff R., Treuhandgesellschaften und ihre Funktionen, Jahrb. für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 86.  
Kleinwächter Fr. v., Im Handwörterbuch der Staatswissenschaften: Kartelle (3. Aufl.).  
Kagenstein L., Die Trusts in den Vereinigten Staaten von Amerika, Berlin 1904.  
Senf D., Die Metallspielwarenindustrie und der Spielwarenhandel von Nürnberg und Fürth, Erlangen 1901.  
Senf D., Nürnberger Land, Frankfurter Zeitung 1900, Nr. 357.  
Krieger K., Die mittelfränkische Industrie in der Deutschen Volkswirtschaft und auf dem Weltmarkt, München 1920.  
Brandstätter K., Die Produktion und Absatzverhältnisse der Nürnberg-Fürther-Spielwarenindustrie, Würzburg Diss. 1921.  
Rosenhaupt K., Die Nürnberg-Fürther Metallspielwarenindustrie in geschichtlicher und sozialpolitischer Beleuchtung, Berlin 1907.  
Anschütz R., Die Spielwarenproduktionsstätten der Erde, Schriften der Handels- und Gewerbekammer von Sonneberg 1913.  
Lotter H., Großhandel und Großindustrie von Nürnberg, Fürth und Umgebung, Nürnberg 1894.  
Eheberg v., Die industrielle Entwicklung Bayerns seit 1800, Erlangen 1897.

- K a u s c h E., Die Sonneberger Spielwarenindustrie, Berlin 1907.  
M e y e r G., Die Spielwarenindustrie im sächsischen Erzgebirge, Leipzig 1911.  
Die deutsche Industrie, Tertgabe zum 25 jährigen Regierungsjubiläum Sr. Majestät Kaiser Wilhelms II., dargebracht von den Industriellen Deutschlands, Berlin 1913. Gebr. Bing A.-G. Bd. III Abt. 44.  
H u b e r H., Die Spielwarenindustrie (erschieden in „Bayerns Industrie und Handel, Nürnberg 1906“ von Adam Gutmann).  
Die Hausindustrie in Nürnberg und Fürth (Fränkische Tagespost 1904, Nr. 55 und Nr. 57).  
Industrie-Nummer (Fränkischer Kurier, Juli 1912).  
Nürnberg-Fürther Gewerbe und Industrien: Ein hundertjähriger Aufstieg (Nordbayerische Zeitung, 9. 12. 1913).  
Die Nürnberger Metallwarenfabrik Gebrüder Bing, Festschrift 1892.

- „Bingpost“, Hauszeitung der Bingwerke und des Bingkonzerns, Jahrgänge 1917—1923.  
Geschäftsberichte der Bingwerke 1904—1923.  
Prospecte der Bingwerke.  
R o h w a l d t Dr. K., Entwurf zur Organisation der Verwaltung des Bingkonzerns (unveröffentlicht).  
Orga, Hauszeitung der Grünwald-Bing-Gruppe.  
Festschriften der Bingwerke und der Concentra A.-G. 1892, 1897, 1921.  
Exposés und Entwürfe einzelner Herren im Bingkonzern.  
Ein großer Teil des verarbeiteten Materials stammt aus mündlichen Besprechungen des Verfassers mit leitenden Herren des Bingkonzerns und aus persönlichen Beobachtungen in einzelnen Betrieben des Konzerns und in der Konzernverwaltung.

## Inhaltsverzeichnis.

	Seite	
<b>Vorwort</b> . . . . .	VII	
<b>Quellenverzeichnis</b> . . . . .	IX	
<b>Einleitung.</b>		
<b>Die Entstehung der Hauptspielwarenzentren Deutschlands</b> . . . . .	1	
<b>Hauptteil.</b>		
1. Kapitel:		
<b>Art, Produktion, Umfang, Bedeutung der Bingwerke.</b>		
1. Die Zeit vor dem Kriege . . . . .	4	
2. Die Zeit während des Krieges . . . . .	14	
3. Die Zeit seit 1917 . . . . .	17	
2. Kapitel:		
<b>Ursachen des Konzentrationsgedankens und Anfänge der Konzentration.</b>	19	
3. Kapitel:		
<b>Entwicklung der Konzentration und Anschluß der verschiedenen Betriebe.</b>	25	
1. Leistfähe für die Einfügung geeigneter Betriebe . . . . .	25	
2. Anpassung der Betriebe an den Konzerngedanken . . . . .	29	
4. Kapitel:		
<b>Stammfirma und angeschlossene Betriebe im Einzelnen.</b>		
Die Unternehmungsformen der Konzernfirmen — ihre Produktion — ihr Verhältnis zum Hauptbetrieb — Art der Betriebe (Handels- oder Produktionsunternehmen) . . . . .		38
1. Das Stammunternehmen . . . . .	38	
2. Die Anschlüsse der einzelnen Tochtergesellschaften von 1917—1923 . . . . .	41	
5. Kapitel:		
<b>Die Arten der Konzernfirmen nach ihrer Entstehung.</b>		
<b>Die Interessengemeinschaften der Bingwerke mit anderen Unternehmungen</b> . . . . .	67	
6. Kapitel:		
<b>Auswirkung des Konzentrationsgedankens.</b>		
1. Teil:		
Die Concentra A.-G. . . . .	78	

2. Teil:

Der innere Aufbau des Konzerns . . . . . 92

7. Kapitel.

Die Entwicklung der Dingwerke und des Gesamtkonzerns an Hand von statistischem Material.

1. Statistik der in Dingkonzern beschäftigten Personen von 1919 bis 1923 . . . . . 117  
2. Statistik der Warenumsätze des Konzerns . . . . . 120

8. Kapitel.

Die Konzentration der Dingwerke im Hinblick auf die Konzentrationsformen.

I. Folgeerscheinungen der Konzentration im allgemeinen . . . 128  
II. Privatwirtschaftliche Folgeerscheinungen der Konzentration . . 131  
III. Volkswirtschaftliche Folgeerscheinungen der Konzentration . . 136  
VI. Sozialpolitische Folgeerscheinungen der Konzentration . . . 139  
Schlußwort . . . . . 143

**Verzeichnis der beigelegten Skizzen.**

Skizze zur inneren Umorganisation der Betriebe bei ihrem Konzern-  
eintritt . . . . . 36  
Skizzen des Dingkonzerns Ende 1917 . . . . . 46  
Skizzen des Dingkonzerns Ende 1918 . . . . . 50  
Skizzen des Dingkonzerns Ende 1919 . . . . . 56  
Skizzen des Dingkonzerns Ende 1920 . . . . . 58  
Skizzen des Dingkonzerns Ende 1921 . . . . . 62  
Skizzen des Dingkonzerns Ende 1923 . . . . . 66  
Skizze der Concentrationsbezirke . . . . . 84  
Skizze zur Konzernverwaltung des Dingkonzerns . . . . . 116

## Einleitung.

### Die Entstehung der Hauptspielwarenzentren Deutschlands.

Die Bedeutung Nürnbergs auf wirtschaftlichem Gebiete und sein ökonomischer Aufschwung resultieren aus seiner günstigen Lage an den großen Handelsstraßen, die im Mittelalter von Ost nach West und von Nord nach Süd führend die Stadt zu einem gewaltigen Handelszentrum machten. Auch als der Karawanenhandel infolge der modernen Verkehrsmittel — Eisenbahn, Auto und Schifffahrt — nachließ und dann gänzlich aufhörte, behielt Nürnberg sowohl wegen seiner zentralen Lage in Bayern, wie auch weil es sich allmählich zu einer ansehnlichen Industriestadt entwickelt hatte, seine Bedeutung für die Wirtschaft bei.

Die Entwicklung der Spielwarenindustrie in Nürnberg hatte schon zu jener Zeit begonnen, als der Karawanenhandel auf diesem Umschlagsplatz seine Waren austauschte. Zwar dürfte hier die Bezeichnung „Industrie“ noch nicht die passende Ausdrucksform für diese Art der Betätigung sein. Denn die Spielwaren wurden in ganz einfachen Arten durch die Hausindustrie oder in kleinen Betrieben hergestellt, wo Handwerksmeister mit nur wenigen Gesellen das Spielzeug sowohl entwarfen als auch ausführten. Im Anfang beschränkte man sich auf die Herstellung von Holzspielwaren und ging erst ganz allmählich dazu über auch Spielwaren aus Metall zu fabrizieren. Die Warenherstellung wurde bis zum Jahre 1850 ausgedehnt, aber immer noch in ganz primitiver Weise durchgeführt.

Gleichzeitig entstanden neben Nürnberg zwei weitere Fabrikationsgegenden. Es waren dies:

Die Gegend um Sonneberg (Thür.), wo man Puppen, Porzellanservice zu Spielzwecken und Holzmöbel — besonders in Waltershausen und Sonneberg — herstellte. Die Fabrikation geschah

hier zum größten Teil durch die Hausindustrie (ohne Werkstätte mit Gesellen). Diese Gegend entwickelte sich seit dem Mittelalter zur Puppenlieferantin der ganzen Welt. Diese prominente Stellung behauptet sie auch heute noch, wenngleich auch hier die fortschreitende Zeit, zumal durch die geänderte Produktionsart, Manches umgestaltet hat, wovon noch im Hauptteil zu sprechen sein wird.

Ein drittes Zentrum entstand im Erzgebirge, wo man sich auf die Herstellung von Holzspielwaren aller Art warf. Auch hier schufen und schaffen heute noch rührige Arbeiter mit ihren Familien zuhause die „Landwaren“, die dann, durch große Exportfirmen gesammelt, in die weite Welt hinausziehen.

So waren die Verhältnisse ums Jahr 1850 etwa gelagert. Die Maschine hatte soeben ihren Siegeslauf begonnen, die Dampfkraft schickte sich an die gesamte Produktion umzuformen. Daß diese veränderten Methoden auf die Hausindustrie und besonders die kleinen Werkstätten der Nürnberger einen nachhaltigen Einfluß ausübten, ist verständlich. Auch die Handwerksmeister Nürnbergs begannen Fabrikationsstätten mit kleinen Maschinen, besonders für die Metallspielwarenbranche einzurichten. Dadurch wurden die Fabrikate nach Qualität und Preis besser und billiger, die Produktion selbst stieg erheblich. Die Technik schritt in ungeheurem Maße fort.

Die Verkehrsverhältnisse vollendeten den Umschwung, Eisenbahnen wurden ausgebaut, Telefon und Telegraph hielten ihren Einzug und die Dampfkraft ersetzte, zumal in den Großbetrieben, die Arbeit der Menschenhand. Es begann in den Jahren 1850—1900 die Spielwarenindustrie alles das im kleinen zu imitieren, was im großen die Technik zutage förderte — waren es nun Dampfmaschinen, Lokomotiven, Kriegs- und Handelsschiffe, Flugzeuge, Unterseeboote oder Apparate für drahtlose Telegraphie mit dem gesamten Zubehör.

Natürlich mußte jetzt die Produktion ganz andere Bahnen einschlagen. Es konnte nicht mehr der Handwerksmeister, der rein intuitiv und auf Grund seiner mehr oder minder regen Fantasie die Spielwaren erfunden und dann ausgeführt hatte, die nummehr gesteigerten Kinderbedürfnisse befriedigen, zumal auch der Massenbedarf aufgetreten war. Alle jene modernen Spielzeugmodelle, die den technischen Fortschritt der Zeit manifestierten, konnten auch im kleinen nur auf derselben technischen, physikalischen und mathematischen Grundlage wie ihre echten und größeren Vorbilder hergestellt werden.

An die Stelle der entwerfenden Handwerksmeister trat der konstruierende Ingenieur. Aber auch der Handwerksmeister bewahrte sich seinen Platz. Seine Geschicklichkeit und Erfahrung in der Fabrikation der Spielwaren, die auch jetzt noch das individuelle Können des Arbeiters nicht zu entbehren vermag, blieben bei der Fertigstellung dieser Produkte notwendig. So ging die Metallspielwaren-Industrie in die Großindustrie über. Sie erreichte in Nürnberg — daneben tauchte auch ein viertes und fünftes Spielwarencentrum in Leipzig und Württemberg auf — eine Höhe, die vorbildlich für die deutsche Industrie überhaupt ist. Was immer die Technik Gewaltiges schafft, wird heute sofort Gemeingut der deutschen Spielwarenindustrie, die, wie oben gezeigt, aus den kleinsten Anfängen heraus entstanden, heute die Vormachtstellung in der ganzen Welt errungen hat.

Die Hauptproduzenten sind im wesentlichen die drei alten Zentren geblieben:

Nürnberg mit seinen Metallspielwaren,

Thüringen mit seinen Puppen,

Das Erzgebirge mit seinen Holzspielwaren aller Art.

Natürlich konnte sich in den beiden letzten Gegenden die Hausindustrie behaupten, da an die Holzspielwaren und Porzellansachen niemals die hohen technischen Forderungen herantraten, wie an die Metallspielwaren. Allerdings verfeinerten sich mit der Zeit auch diese Industriezweige und es entstanden, da auch hier infolge der wachsenden Bevölkerung der Massenbedarf einsetzte, auch in diesen Gegenden große Fabriken. Doch selbst da setzte das individuelle Können des Arbeiters, das in den Gegenständen der Hausindustrie deutlich zum Ausdruck kommt, dem maschinellen Betriebe Grenzen.

## Hauptteil.

### 1. Kapitel.

#### Art, Produktion, Umfang, Bedeutung der Bingwerke.

##### 1. Die Zeit vor dem Kriege.

Wir haben die Entstehung der verschiedenen Spielwarencentren deshalb etwas eingehender behandelt, weil sie für den Aufbau und die Entwicklung der Bingwerke in Nürnberg von außerordentlicher Bedeutung waren. Dieses heute zu einem riesigen Konzern herangewachsene Unternehmen entstand im Jahre 1866. Zwei Brüder, Ignaz und Adolf Bing, begannen im Jahre 1866 in Nürnberg ein Kurzwaren-Engrosgeschäft zu betreiben. Die Firma befaßte sich nur mit dem Großhandel und suchte ihre Fabrikate zunächst nur im engsten Umkreis, nämlich in Bayern, abzusetzen. Das Geschäft entwickelte sich stetig und zeitigte Erfolge. Um die Mitte der siebziger Jahre hatte die Firma schon einen ziemlich großen Kundenkreis, der vielfach auch Bazare umfaßte. Ein Hauptartikel dieser Geschäfte waren Blechwaren für Küche und Haus. Diese Gegenstände zogen die beiden Brüder in ihre Sortimente herein und begannen nun auch Artikel, wie Kaffeebüchsen, Schaufeln, Blechkannen, Blechdosen usw. auf den Markt zu bringen. Um nicht diese Gegenstände von verschiedenen Fabrikanten beziehen zu müssen und um ständig ein Lager gleicher Sortimente zu besitzen, trat die Firma zu dem Fabrikationsunternehmen A. H. Neufeld in Elbing in der Art in nähere Beziehung, daß sie mit ihm einen Lieferungsvertrag schloß, nach dem sie von dort ausschließlich ihre Blechwaren bezog. Der Absatz dieser Gegenstände ging zwar gut, aber es machte sich ein großer Nachteil bemerkbar. Die große Entfernung des Lieferanten vom Händler hatte für die Artikel vergrößerte Frachtspeisen zur Folge. Wollten trotzdem die Gebrüder Bing konkurrenzfähig bleiben, so mußten sie sich mit einem geringeren Nutzen begnügen, eben wegen der höheren Frachtbelastung der Warenpreise infolge der großen Entfernung vom Produktionsort. Die geringeren Einnahmen

waren der Grund dafür, daß die Gebrüder Bing im Jahre 1879 dazu übergingen die Waren selbst herzustellen. Sie errichteten unter der Firma „Nürnberger Metallwarenfabrik Gebrüder Bing O./H.“ eine kleine Blechwarenfabrik in Nürnberg, die sich mit der Herstellung von Küchengeräten befaßte. Daneben begann auch sofort die Produktion von Blechspielwaren, die sich insofern harmonisch in die Fabrikation des Unternehmens eingliederten, als man anfangs nur Küchengeräte für Puppenküchen fabrizierte. Der Betrieb entwickelte sich unter der zähen und energischen Leitung seiner Begründer rasch und zählte im Jahre 1882 schon 200 Arbeiter. Dieses Jahr spielte überhaupt in dem Emporkommen des jungen Unternehmens eine entscheidende Rolle, da es die „Bayerische Landesgewerbe- und Industrieausstellung“ in Nürnberg brachte. Auf dieser Ausstellung zeigte die Firma Gebr. Bing der Öffentlichkeit des In- und Auslandes erstmals eine Reihe von stattlichen Kollektionen. Der Erfolg war außerordentlich, besonders deshalb, weil die ausgestellten Sortimente der Blech- und Lackierwaren sehr gut ausgeführt und äußerlich sehr schön ausgestattet waren. Der Umsatz steigerte sich nun von Jahr zu Jahr, der Fabrikbetrieb wurde immer mehr erweitert. Die Produktion wurde in den folgenden Jahren sowohl hinsichtlich der einzelnen Sortimente, wie auch in bezug auf die Warenart ausgedehnt. Den Blechwaren, den Blechspielwaren für die Puppenküchen schlossen sich Spielwaren-Sortimente in Eisenbahnen, Dampfmaschinen, elektrischen Artikeln, wie auch die ersten Kinematographen, die die Form der Laternamagica hatten, an. Zu diesen Spielwaren gesellten sich dann auch noch die Einrichtungsgegenstände für Kinderkaufäden. Die andere Waren-gattung — die Gebrauchsgegenstände — wurden besonders dahin erweitert, daß man die Produktion in Nickelwaren aufnahm und somit einen neuen Stoff in die Fabrikation einführte. Es bestanden also nach Warengruppen gesondert immer noch die beiden Gattungen: Gebrauchsgegenstände und Spielwaren, wovon die letzteren sich erst allmählich entwickelten, erst nach und nach einen größeren Umfang in der Produktion einnahmen.

Natürlich war für die erweiterte Produktion ein Ausbau der maschinellen Anlagen wie auch eine Erweiterung des Fabrikraumes nötig. Zu diesem Zwecke wurde die Firma Gebrüder Bing von ihrem ersten Anwesen in der Köhnstraße in Nürnberg in ein größeres Anwesen in die Blumenstraße verlegt. Das Unternehmen war damals



schon so groß geworden, daß es einen eigenen Verwaltungskörper beanspruchte. Zu diesem Zwecke wurde das Anwesen Blumenstraße in einen vorderen Bau, der die Verwaltungs- und Lagerräume in sich schloß und in einen Rückbau, der die Fabrikationsräume barg, geteilt. Weiterhin ging die Ausdehnung mit solcher Schnelligkeit vor sich, daß anfangs der neunziger Jahre eine neue Fabrik entstand und das gesamte Anwesen der Blumenstraße zum Verwaltungs- und Lagergebäude wurde. Diese Veränderungen störten aber noch die Einheitlichkeit des Gesamtgeschäftes nicht, weil es sich ja immer noch um eine Fabrikation von kleinerer Ausdehnung handelte. Der Beginn zum Großbetrieb setzte erst mit dem Bau der Fabrik in der Stefanstraße in Nürnberg ein, deren Maschinenpark in den neunziger Jahren vollkommen modernisiert wurde und die in der rationellsten Weise eingerichtet und ausgestattet war. Das Blumenstraße-Anwesen wurde jetzt zu einem großen Lagerhaus umgebaut, das alle Büros und Expeditionsräume enthielt. Damit war die bauliche Vorsorge für die ungehemmte Expansion getroffen; mit der räumlichen Trennung von Fabrik einerseits, Verwaltung und Lager andererseits war der Weg zu jener Entwicklung angebahnt, deren Ziel wir später als die völlige Trennung von Fabrikation und Verkauf kennen lernen werden, ein Ziel, das dem ganzen Konzern zum Symbol werden sollte. Ein weiterer Fortschritt vollzog sich in den neunziger Jahren durch die Einrichtung von modernen Musterzimmern in Nürnberg, die gleich einer Miniaturausstellung den Käufern alles das zeigten, was das Unternehmen an Waren anzubieten hatte.

Wir haben die Entwicklung der Fabrikation bis in die neunziger Jahre geschildert und sind damit dem Gang der Allgemeinentwicklung etwas vorausgeeilt. Die Begründer waren zuerst Kommissionäre. Diese kaufmännische Tendenz blieb auch nach dem Übergang der Kommissionäre zu Fabrikanten erhalten, ja sie wurde zum ausschlaggebenden Faktor bei der Entwicklung zum Konzern. Die Firma Gebrüder Bing hatte kurz nach der Eröffnung ihrer ersten Fabrik ihren Kundenkreis räumlich über ganz Deutschland hin erweitert. Einerseits kam das Unternehmen in Verbindung mit einer Kundschaft, die immer umfanglichere Sortimente verlangte, andererseits trat es gleichzeitig in engere Fühlung zu den Nürnberg-Fürther-Spielwarenproduzenten, nachdem es auch selbst Produzent in dieser Branche geworden war. Diesen beiden Momenten gefellte sich das dritte schon

erwähnte hinzu, daß die Firma zuerst eine reine Handelsgesellschaft war. Diese drei Faktoren führten zu der Erweiterung der Sortimente in der Richtung, daß man neben den selbst produzierten Waren auch Handelsware auf den Markt brachte. Die Spielzeugkollektionen wurden erweitert, indem man Lieferungsverträge mit anderen Fabrikanten abschloß; die Reihe der Gebrauchsgegenstände aus Blech erfuhr eine Ausdehnung, indem man auch gleiche Artikel aus Holz, wie z. B. Kaffeebretter, Vogelkäfige, Laternen und Küchengeräte mit den anderen zusammen den Kunden anbot, wozu sich dann noch Eisenkurzwaren gesellten. Die Entwicklung zum Großproduzenten vollzog sich gleichzeitig mit der Entwicklung zum Großhändler. In den neunziger Jahren brachten dann die Unternehmer riesige Sortimente in Spielwaren und Gebrauchsgegenständen aller Art auf den Markt, teils der Eigenproduktion entnommen, teils der fremden.

Diese besondere Art der Ausdehnung war nur durch besondere Methoden möglich. Sie geschah in gradueller Folge durch Erweiterung des Absatzgebietes, wobei wir drei Stufen unterscheiden können:

1. Absatz in Bayern,
2. Absatz in Deutschland,
3. Export.

Die erste Stufe sah Bing hauptsächlich als Großhändler, während er nach Gründung der ersten Fabrik sofort begann Deutschland zu bereisen. Aber niemals wäre das Unternehmen zu solcher Größe angewachsen, wenn es sich nicht mit Hilfe besonders geschickter Propaganda den Auslandsmarkt erobert hätte. Hierüber soll in wenigen Worten das Wesentlichste gesagt werden. Der Export selbst vollzog sich in zwei Stufen:

Die erste wird gekennzeichnet durch die Unterstützung von Seiten der Exporteure einerseits und der Herausgabe von Katalogen andererseits. Es war Anfang der neunziger Jahre, als das Auslandsgeschäft in indirektem Verkehr begann. Von Hamburg, Lübeck, Bremen und Berlin aus nahmen große Exporteure Kataloge der Firma Gebrüder Bing mit ins Ausland und unterbreiteten sie den Kunden. Diese Kataloge enthielten die gesamten Kollektionen der Firma, meist in hervorragenden farbigen Abbildungen und daneben noch Einlagen, auf denen der gesamte Text ins Französische und Englische übersetzt war. Hamburg und Bremen vermittelten so Aufträge nach Zentral-, Mittel-

und Südamerika, Lübeck und Berlin wandten sich hauptsächlich über London nach den englischen Kolonien und Südafrika. Aus diesen Sammelkatalogen wurden dann die Einzelkataloge entnommen, die nach zwei Richtungen hin ausgeführt wurden. Zuerst fand eine Trennung nach Sprachen statt, indem man Kataloge in englischer und französischer Sprache für alle Warengattungen herstellte. Dann entstanden Kataloge für die einzelnen Sparten — so für optische und mechanische Spielwaren, für allgemeine Spielwaren, für Haus- und Küchenwaren — ebenfalls in den einzelnen Sprachen verfaßt (deutsch, französisch und englisch, wozu sich später italienische Kataloge gesellten). Man suchte also den Export, den die Exporteure nur vermittelten, dadurch möglichst intensiv zu gestalten, daß man sich vollkommen auf die Auslandskundschaft einstellte (wir nennen das das Moment der Kundeneinstellung). Raum war aber der Export eingeleitet worden, als sich schon eine Schwierigkeit erhob durch die Preisgestaltung und namentlich die Preisnominierung. Die Kataloge enthielten nämlich die Preise der Waren ab Fabrik. Um die Wirkung dieser Preisstellung ab Fabrik und ihre weiteren Folgen zu ersehen, müssen wir etwas weiter ausholen und kurz die Zollpolitik zu dieser Zeit in den verschiedenen Ländern streifen. Man unterschied zweierlei Arten von Zöllen:

1. Den Wertzoll: einen Zoll, der sich als eine prozentuale Abgabe vom Wert der Ware darstellte; er bestand z. B. für die Schweiz (5 Proz.), Belgien (15 Proz.) und für einige andere Länder;
2. den Gewichtszoll, der als allgemeiner oder auch spezialisierter dem Export auferlegt war. Der reine Gewichtszoll, der als gleichmäßige Abgabe für alle Waren in Erscheinung trat, wurde je nach dem Gewicht festgesetzt. Der spezialisierte Gewichtszoll war eine Einfuhrabgabe, die sich sowohl nach dem Gewicht wie auch nach der Warengattung richtete. So bestand z. B. ein verschiedener Zollsatz für die Einfuhr eines Zentners Blechwaren und eines Zentners Holzwaren. Dieser Zoll war besonders in Frankreich üblich, das etwa 700 Arten von Warengattungen, von denen jede einzelne einen eigenen Zollsatz hatte, unterschied; des weiteren bestand in ähnlicher Form dieses Zollsystem auch in Spanien und Italien. Außerdem hatte noch Rußland hohe und sehr differenzierte Zollsätze.

Der Grund für dieses schikanöse Zollsystem war die Tendenz die jeweilige heimische, sich gerade neu entwickelnde Industrie zu schützen (also ein schutzöllnerisches Motiv). So begann in den neunziger Jahren Spanien die Spielwarengroßindustrie bei sich zu entwickeln, während Frankreich seine alte Industrie in Spielwaren zu schützen suchte.

Durch diese Maßnahmen war nun der Import für den in Deutschland kaufenden Ausländer fast unmöglich, wenn er Preise vorgelegt erhielt, wie sie der Katalog bot, also z. B. ab Nürnberg. Denn er hatte ungeheure Mühe, sich den Preis auszurechnen, den er inklusive aller Spefen bei dem verwickelten Zollgebühren-System aufzuwenden hatte. Deshalb war der Export mit Preisen ab Fabrik selbst bei „Kundeneinstellung“ vielfach unmöglich, da der Auslandskunde Preise ab Deutschland zurückwies. So war nur ein Weg geblieben: die exportierende Firma mußte diese wirtschaftspolitischen Maßnahmen der verschiedenen Staaten berücksichtigen (wir nennen dieses Moment „wirtschaftspolitische Einstellung des Produzenten“). Das taten auch die Bingwerke. Sie errichteten große Kalkulationsbüros, die unter Berücksichtigung der einschlägigen Zollverhältnisse Preise franko Bezugsort errechneten.

Es wurden hier die Zollsätze für die einzelnen Waren nach Gewicht und Volumen, die Frachtspefen, die üblichen Unkosten jeder Art für den Gegenstand nach all den Ländern mit spezialisiertem Gewichtszoll errechnet und dann hieraus der Gesamtpreis für das Produkt franko Bezugsort bestimmt. Diese Preise fanden neben den Preisen ab Fabrik Aufnahme in den einzelnen Katalogen. Durch diese beiden Momente also, das der „Kundeneinstellung“ und der „wirtschaftspolitischen Einstellung“, errang sich die junge Firma ihren Platz auf dem Weltmarkt.

Dies geschah außerdem noch durch die im Jahre 1892 eröffnete Weltausstellung in Chicago, wo die Firma Gebrüder Bing eine der wenigen deutschen Unternehmungen war, die ihre Kollektionen vorwiesen.

Nachdem das Unternehmen einmal festen Fuß im Ausland gefaßt hatte, erklimm es die zweite Stufe intensiver Export-Tätigkeit, die direkte Bearbeitung der Importländer. Zunächst begannen die ausreisenden Firmenvetreter ständige Kundschaft in den umliegenden Kontinentländern zu gewinnen. So begannen ums Jahr 1893 etwa

die Geschäftsreisen nach Österreich-Ungarn, der Schweiz und Holland. Kurz darauf ging man einen Schritt weiter und bestellte eigene Vertreter in Spanien, Ägypten, Rumänien, Kopenhagen, London und Italien, die die Aufträge im Namen und für Rechnung der Firma Gebrüder Bing in Nürnberg abschlossen. Die Expansion nach den skandinavischen Ländern erfolgte dann ums Jahr 1895, woran sich 1896 die Vereisung von Frankreich und Belgien anschloß. Nach 1900 folgten noch Rußland und der nähere Orient.

Die Erfolge, die bei der direkten Vereisung erzielt wurden, führten am Anfang des Jahrhunderts zur Ausdehnung des Absatzgebietes nach Übersee, wo zuerst Südamerika, Indien, Australien und Südafrika bearbeitet wurden. Damit war für das Unternehmen die ganze Welt als ihr Absatzgebiet gewonnen.

Diese Ausdehnung mußte natürlich neuen Anreiz zur intensiveren Produktion schaffen. Die Sortimente wurden, was die Fabrikation betraf, auf Spielwaren aller Art ausgedehnt. Um die finanzielle Basis des Unternehmens tragfähiger zu gestalten, erfolgte im Jahre 1895 die Umwandlung der bisherigen offenen Handelsgesellschaft in eine Aktiengesellschaft. Ein weiterer Schritt zur Expansion wurde durch die in demselben Jahre erstmals besuchte Leipziger Messe getan. Die Beschickung der größten deutschen Messe seitens der Firma Gebrüder Bing wurde von diesem Jahre ab als ständige Einrichtung beibehalten.

Durch die Umwandlung in eine A. G. war der Fonds der Betriebsmittel so gestärkt, daß man die ersten Neugründungen durchführen konnte. So erfolgte 1897 die Gründung eines Emaillierwerkes in Grünhain in Sachsen, dessen Weiterentwicklung die folgenden Kapitel dieser Arbeit zeigen werden. Die Gründe für die Errichtung dieser Fabrik fern von dem Stammunternehmen waren folgende:

Einmal liegt dieses Emaillierwerk nahe den Kohlengruben Schlesiens, andererseits war der Standort für die Emailwarenfabrikation deshalb von jeher Sachsen, da sich in diesem Lande auch noch die großen Blechwalzwerke, auf die jede Emailwarenfabrik angewiesen ist, befinden. Das Näherliegen des Fabrikationsortes an das Rohstoffgebiet (die Rohstofforientierung) bedeutet ja eine Frachtersparnis, die wiederum zu größerer Konkurrenzfähigkeit infolge geringerer Spesen führt. Ein weiteres Moment war, daß die Arbeitskräfte des Erzgebirges billiger waren als die Nürnbergs, sodaß das

Emaillierwerk auch arbeitsorientiert wurde. Daneben wurde in Nürnberg eine Spezialfabrik für mechanische, elektrische und Filzspielwaren aller Art eröffnet. Diese Gründung war dadurch schon früher vorbereitet, daß das Bingunternehmen bisher diese Fabrikate in kleineren Betrieben hatte herstellen lassen und schon im In- und Auslande mitvertrieben hatte. Die Produktion in dem neuen Betriebe wurde jetzt viel intensiver, sowohl qualitativ als auch quantitativ. Im Jahre 1900 besuchte dann die Firma Gebrüder Bing im Verein mit anderen Nürnberger Spielwarenfabrikanten die Weltausstellung in Paris. Es waren nur wenige Kabinettstücke — so eine hervorragend eingerichtete Puppenküche, zwei Kriegsschiffe, eine Laternamagica und ein Luxuszug — aber dies Wenige vertrat eklektisch in seiner glänzenden Ausführung geradezu als Elitekollektion die gesamte optische, mechanische, physikalische und Blechspielwarenproduktion des Unternehmens, das in der Ausstellung unter den Firmen der Spielwarenerzeugung den ersten Platz einnahm. Das Unternehmen hatte nun Welttruf und seine Weltgeltung so gefestigt, daß es in den letzten Vorkriegsjahren mit der Eröffnung neuer Branchen, die den bisherigen verwandt sind, zuversichtlich beginnen konnte. Es erfolgte die Aufnahme von Badeöfen und Badeartikeln aller Art in den Kreis der Fabrikation. Es kam nun zu einer Art horizontaler Gliederung.

Es müssen an dieser Stelle wohl zum allgemeinen Verständnis ein paar Bemerkungen über die teilweise bekannten Konzentrations- und Kombinationsformen gemacht werden. Wir unterscheiden:

1. die vertikale Gliederung (Kombination).<sup>1)</sup> Es ist ein Zusammenschluß von Fabriken zu einer Unternehmung, die jede ein Teilprodukt für ein Endprodukt herstellen. Die vollkommenste Form dieser vertikalen Konzentration ist dann erreicht, wenn ein Unternehmen alle Produkte in Eigenbau oder in Eigenfabrikation herstellt, die zur Fabrikation der Endprodukte nötig sind (so z. B. Kohle, Erz, Eisen und Maschine). Das Unternehmen dieser Art ist also eine Einheit, die aber in eine Reihe von einander verschiedenen Teilen (etwa eine Grube, ein Walzwerk, einen Hochofen, eine Maschinenfabrik usw.) zerfällt. Es ist selbstverständlich kein Erfordernis dieser Kombination, daß alle Zwi-

<sup>1)</sup> So sagt Liefmann in „Kartelle und Trusts“: Kombination ist die Zusammenfassung verschiedener Produktionsstadien in einer Unternehmung.

schenprodukte in Eigenfabrikation hergestellt werden. Sie liegt vielmehr schon dann vor, wenn eine Reihe aufeinander folgender oder zusammengehöriger Produkte in Eigenfabrikation gewonnen werden.

2. Die horizontale Gliederung: eine Ausdehnung derart, daß sich ein Unternehmen immer eine oder mehrere gleichartige Unternehmungen angliedert, z. B. eine Puppenfabrik vereinigt sich mit einer oder mehreren anderen Puppenfabriken. In ihrer vollendetsten Form (besonders bei der Rohstoffgewinnung) führt diese Gliederung zum Monopol.

Hier muß aber unserer Ansicht nach scharf unterschieden werden, was bisher in der Theorie vielfach nicht geschehen ist, in:

- a) Angliederung von Fabriken, deren Produkte aus dem gleichen Stoff bestehen.
- b) Angliederung von Fabriken, deren Produkte gleichen Warenarten angehören, wobei aber der Stoff ganz verschieden sein kann.

Als Beispiel für die Gruppe a) könnte der Fall gelten, daß sich eine Metallwarenfabrik mit einer anderen vereint. Wir treffen das auch im Bingkonzern, z. B. bei der Zusammenfassung der Bing-Werke A.-G. und der Metallwarenfabrik vorm. Max Dannhorn A.-G. Als Muster für die Gruppe b) im Konzern ist es, daß etwa eine Fabrik, die Haus- und Küchenwaren aus Metall herstellt, sich eine Fabrik angliedert, die dieselben Waren aber aus Holz herstellt.

Wir wollen die erste Richtung als horizontale Stoffkonzentration, die zweite Richtung als horizontale Artkonzentration bezeichnen. Letztere besonders wird für den Absatz von eminenter Bedeutung, wenn man den Detailhandel und besonders das Warenhaus ins Auge faßt. Denn beide beschränken sich in den seltensten Fällen auf den Verkauf von Gegenständen, die stofflich zusammengehören; sie vertreiben vielmehr solche Gegenstände, die der Art nach zusammengehören. So werden wir in der Großstadt ein Geschäft für Küchenartikel, ein Geschäft für Spielwaren — aber keine gesonderten Geschäfte für Metallküchenwaren

oder solche, die ausschließlich Holzspielwaren führen, finden. Da diese eben erläuterten Begriffe in der Arbeit sich ständig wiederholen — ja zum Verständnis jedweder Entwicklung zur Warenkonzentration von außerordentlicher Bedeutung sind — sei hier noch einmal kurz zusammengefaßt. Es existieren also:

1. Vertikale Konzentration,
2. Horizontale Konzentration,
  - a) Stoffkonzentration,
  - b) Artkonzentration.

In welcher Richtung sich im Bingkonzern die Konzentrationsbewegungen vollziehen, werden wir später verfolgen können. Vor 1914 ist die Tendenz zur ausgesprochen horizontalen Konzentration stofflicher Art zu erkennen, die aber zwei große Warengattungen umfaßt; es sind alles Blechfabrikate und zwar

1. Haus- und Küchengeräte: lackiert, verzinkt und aus Draht, Tafel- und Küchenwaren: vernickelt, versilbert, aus Messing und aus Kupfer, Badewaren und Badeöfen.
2. Spielwaren:
  - Puppenküchen-Geräte,
  - Kinderkochherde,
  - Sommerspielwaren (z. B. Sandformen),
  - optische, elektrische, mechanische und physikalische Spielwaren,<sup>1)</sup>
  - Emaillspielwaren,
  - Filzspielwaren (in geringer Menge).

Dieser Fabrikationsorganisation stand eine vortrefflich ausgebaute Absatzorganisation gegenüber, die den Vertrieb von eigener Produktions- und reiner Handelsware durchführte. Die indirekte Verreisung durch das Unternehmen war in den neunziger Jahren durch die direkte ersetzt worden und diese wurde von ständigen Auslands-

<sup>1)</sup> Im Jahre 1897 war schon ein Modell zu einem Filmapparat entstanden, der die veraltete Laternamagica ausschaltete, d. h. an Stelle des stehenden Bildes den abrollenden Film setzte. Es war dies der erste Spielzeugfilmapparat in Deutschland.

agenturen, die für die Firma die Reisen unternahm, abgelöst. Solche Agenturen bestanden in den meisten europäischen Ländern und einige schon in Übersee. Ein weiterer Organisationsausbau vollzog sich in der Richtung, daß diesen Agenturen ständige Musterlager angegliedert wurden, die die Gesamtfortimente des Unternehmens ausstellten. Diese wurden zuerst über die verschiedenen Handelsstädte Deutschlands verbreitet und dann in den Kontinentländern errichtet. So entstand das erste Musterzimmer in Nürnberg, wo immerwährend der Ausländerstrom durch die Fabriken zog. Es folgte bald Hamburg, die Exportzentrale Deutschlands. Dann schlossen sich Berlin, Zürich und London an und im Jahre 1901 folgte Paris. Bis zum Jahre 1906 erfolgten weitere derartige Gründungen in Wien, Mailand, Barcelona, wozu später noch New-York hinzutrat. Die weitere Ausdehnung nach Übersee war gerade begonnen worden, als 1914 der Krieg ausbrach.

## 2. Die Entwicklung des Unternehmens während des Krieges.

Der Ausbruch des Krieges hemmte naturgemäß die Entwicklung des Unternehmens in schärfster Weise, wenn er sie auch nicht ganz zum Stillstand brachte. Der Warenabsatz kam plötzlich ins Stocken, Inlands- und neutrale Auslandskunden machten die erteilten Aufträge rückgängig, die Bestellungen des feindlichen Auslandes erledigten sich von selbst. Ungeheure Warenbestände füllten die Lager, teils aus der eigenen Produktion herstammend, die infolge verminderten Bedarfs plötzlich zur Überproduktion geworden waren, teils als Handelsware aufgestapelt, ohne daß jetzt der Absatz möglich war. Die soeben begonnene horizontale Ausdehnung fand ein rasches Ende infolge der veränderten Marktlage. Die Filialen im feindlichen Ausland wurden beschlagnahmt, die Agenturen in neutralen Kontinentländern, die von Deutschland aus noch erreichbar waren, arbeiteten sehr langsam, da überall eine Bedarfsverringerung eintrat. Das überseeische Absatzgebiet war vollkommen abgeschnitten. Die Firma Gebrüder Bing begann aus diesen Gründen zur Kriegsproduktion zu schreiten. Dies war um so leichter möglich, als die Produktionsstätten den für diese Art der Fabrikation notwendigen modernen Maschinenpark besaßen und dabei ein technisch außerordentlich geschultes Personal in ihren Betrieben beschäftigten. Die Produktionsstätten arbeiteten in Tag- und Nacht-

schichten und lieferten hauptsächlich Helme, Wurfgranaten, Feldflaschen, Zünder, Revolvermagazine, Militärkochgeschirre und Tor-nister (die beiden letzteren Fabrikate standen ja übrigens der Friedensproduktion nicht allzu fern) an die Heeresverwaltung. Infolge der ständig wachsenden Ansprüche der Militärverwaltung und unter Zuhilfenahme der erzielten Überschüsse erfolgten in den Jahren 1914—17 beträchtliche Betriebsvergrößerungen. Die Arbeiterzahl, die vor 1914 3—4000 betragen hatte, stieg außerordentlich.

Da es in den ersten Kriegsjahren trotz allem gelang die großen Lagerbestände im neutralen Ausland wie auch im Inland und den mit uns verbündeten Staaten abzusetzen, so konnte die Fabrikation der Friedensartikel während der ganzen Kriegszeit fortgesetzt werden, wenn auch natürlich in sehr mäßigem Umfange; denn einmal waren, wie ausgeführt, die Absatzmöglichkeiten ungeheuer verringert, andererseits bestand eine sehr starke Materialknappheit hinsichtlich der Rohstoffe, die von der Heeresverwaltung nur in geringen Quantitäten für die „Nichtkriegsproduktion“ geliefert wurden. Aber niemals wurde die Friedensproduktion ganz aufgegeben, denn schon in den Kriegsjahren dachte die umsichtige Leitung des Unternehmens an die Friedensumstellung und entwarf weit ausholende Pläne für eine Neuorganisation des Wiederaufbaues nach dem Kriege. Man suchte schon jetzt diese Umstellung nach Möglichkeit vorzubereiten.

Die Phase, in der sich die Firma Gebrüder Bing hinsichtlich ihrer Entwicklung zur Zeit des Eintritts Deutschlands in den Krieg befand, sei hier noch einmal kurz skizziert: das Unternehmen war ein fabrizierender Großbetrieb der Metallwarenbranche geworden und hatte daneben noch Handelswaren geführt, die zusammen mit den eigenen produzierten Waren gemeinsam vertrieben wurden — der Großfabrikant war also zugleich Großhändler. Das sind zwei Unternehmerformen, deren Vereinigung in ein und demselben Betrieb außerordentlichen Schwierigkeiten begegnet, ja das ganze Unternehmen wirtschaftlich sehr schädigen kann. Die Gründe dafür waren folgende: das Hauptgewicht der Gesellschaft ruhte zwar auf der Eigenfabrikation, aber auch das Kommissionsgeschäft, das in den letzten Friedensjahren etwas zurückgedrängt worden war, spielte immer noch eine große Rolle, denn durch das Mitführen von Handelsware wurden die Kollektionen des Unternehmens ausgebaut und vervollständigt, wodurch der Anreiz zum Kauf auf den Kundenkreis, beson-

ders den des Auslandes, ständig wuchs. Die bisher nur als Handelsware geführten Gegenstände waren allmählich so innig mit den Produktionswaren verknüpft, daß auch sie ständig zusammen mit den Eigenprodukten von der Auslandskundschaft begehrt wurden. Ihr Absatz war dadurch gesichert. Ferner wurden die anfallenden Vertriebsunkosten der Geschäftsreisen, der Propaganda, der Kataloge auf größere Umsätze verteilt, damit also auf eine breitere Basis gestellt. Das hatte wieder erhöhte Gewinnchancen in jeder Hinsicht zur Folge. Einerseits also war die „Kundeneinstellung“, andererseits waren erhöhte Gewinne die Motive dafür den Handelsbetrieb nicht aufzugeben. Diesen Momenten standen aber auch schädigende Wirkungen gegenüber. Der Großfabrikant, der auch als Händler auftritt, wird immer etwas geringschätzig beurteilt werden, was die leitenden Stellen des Unternehmens auch deutlich fühlten und manchmal sogar scharf erkennen konnten. Außerdem wird immer von der Konkurrenz die dem Käufer einleuchtende Tatsache ausgenützt werden, daß gemeinhin der Händler teurer verkauft als der Produzent; wemgleich das bei der Firma Gebrüder Bing vielleicht nicht zutraf, da die anfallenden Spesen sich auf sehr große Quantitäten verteilten und kaum bei der Preisbildung ins Gewicht fielen, litten das Renommee und die Konkurrenzfähigkeit unter dieser Organisation.

Es blieben deshalb nur zwei Wege gangbar: entweder man beschränkte sich auf die reine Fabrikation und gab den Handel auf oder man suchte eine neue Form, die in sich wiederum Handel und Eigenproduktion vereinigte, jedoch unter Beseitigung der bisherigen Menge. Man entschloß sich, den zweiten Weg zu beschreiten, der auch, wie es der ganze Aufstieg des Konzerns zeigt, zum Ziel führte und außerdem ganz neue Perspektiven eröffnete.

Die ersten Pläne zur Umorganisation wurden schon im Jahre 1916 entworfen; sie gingen ins Große und vermieden es natürlich, sich mit Detailfragen zu befassen, da man ja noch keine genauen Dispositionen infolge des zeitlich ungewissen Kriegsendes treffen konnte; auch hatte man noch keine Ahnung davon, in welcher Weise sich der Weltmarkt, die Weltwirtschaft nach Kriegsende gestalten würde. Aber grundsätzliche Gesichtspunkte folgender Art wurden schon damals erörtert: Der Fabrikationsbetrieb sollte mehr „individualisiert“ werden; darunter verstand man, daß sich innerhalb der ganzen Fabrikation gewisse Abteilungen für die einzelnen Waren-

gattungen herausheben sollten. Seder dieser Abteilungen wäre dann die Möglichkeit gegeben bedeutend intensiver und spezialisierter zu arbeiten, als wenn alle Fabrikate zusammen in allen Abteilungen oder im ganzen Betrieb hergestellt werden würden. So sollte die Badofenproduktion und Blechwarenfabrikation natürlich in einer Fabrik zusammenbleiben, aber in gesonderten Abteilungen hergestellt werden. Es sollte eine gewisse Dezentralisation derart Platz greifen, daß solche Artikel, die eine spezielle Fabrikationsmethode erforderten oder die zur Herstellung einen großen Raum beanspruchten, in eigenen Fabrikbetrieben — der Krieg hatte ja eine Erweiterung der Fabrikationsräume und der Produktionsstätten gebracht — unter eigenen Leitern hergestellt werden sollten.

Der Vertrieb aller produzierten Waren, wie auch aller Handelsartikel sollte sich in einem gesonderten Vertriebsgeschäft abspielen, das in ein neues Verhältnis zum Fabrikationsunternehmen zu treten hatte.

Diese beiden Formen des Unternehmens sollten durch einen für sie passenden und eigens für sie geschaffenen Verwaltungskörper zu einem einheitlichen Ganzen zusammengefaßt werden.

Hinsichtlich der Erweiterung der Kollektionen wollte man den durch den Krieg abgerissenen Faden wieder zusammenknüpfen und weiterspinnen. Man plante die Spielwarenbranche derart zu erweitern, daß die in der Einleitung genannten zwei weiteren Zentren, das Erzgebirge und das Thüringerland, in den Kreis des Bingunternehmens fest eingeschlossen werden sollten. Das bedeutete wiederum die Expansion in der Richtung der horizontalen Artkonzentration. Daneben dachte man daran Holzwaren des Küchenbedarfs, Kleineisenwaren, Nürnberger-Industriewaren im allgemeinen und Spielwaren aller Art auf den Auslandsmarkt (hauptsächlich als Handelsware) zu werfen. Dies waren die Erwägungen des Jahres 1916/17; ihnen folgten neue Ideen, deren Verwirklichung alsbald in die Erscheinung trat.

### 3. Entwicklung des Unternehmens seit 1917.

Das Jahr 1917 — obgleich noch ein Kriegsjahr — zeigte schon den Beginn zur Umgestaltung nach den oben geschilderten Plänen, brachte also den Anfang der Neuorganisation.

Völlige Trennung von Fabrikation und Handel war die Devise! Und doch sollten beide vereint vom Bingunternehmen betrieben werden. Die Zweckorganisation erfolgte derart, daß die Firma Gebr. Bing Tochtergesellschaften gründete, die die Aufgabe hatten die Sammlung aller nicht in der Eigenproduktion hergestellten Waren, die aber von der Hauptfirma bisher mitverkauft wurden, vorzunehmen. Diese Tochtergesellschaften kauften z. B. in anderen Spielwarenzentren auf eigene Rechnung ein, stellten dann ausgedehnte Sortimente zusammen und brachten sie unter ihrem eigenen Firmennamen auf den Markt. Es mußte aber sowohl für die Produkte der Binggesellschaft, die allmählich ein reines Fabrikationsunternehmen werden sollten, wie auch für die zusammengestellten Waren der Gesamtheit aller Tochtergesellschaften ein gemeinsamer Verkaufsapparat geschaffen werden. Andernfalls hätten sich die Spesen um ein Beträchtliches vermehrt und es hätte die Konkurrenzfähigkeit der Firma gelitten. Man denke nur an die Alternative, wenn jede Firma gesondert hätte Reisende aussenden müssen oder wenn alle Firmen vereint Reisende aussenden! Eine abermalige Neugründung schuf eine reine Verkaufsgesellschaft, deren Zweck ausschließlich der ist als Agent für Bing und seine Tochtergesellschaften zu verkaufen. Und zwar sollte dies in der Weise geschehen, daß diese neue Gesellschaft in allen größeren Städten des Inlandes Verkaufsstellen gründete — also das ganze Inland mit einem Filialnetz überzog, was nach Kriegsende auch auf das Ausland ausgedehnt werden sollte. Die erste Entwicklungsstufe zum Konzern umfaßt also eine Dreiteilung:

1. die Firma Gebrüder Bing wird ein reines Fabrikationsunternehmen,
2. die Rolle des Großhändlers übernehmen neu gegründete Tochtergesellschaften, die sich in ihren Sortimenten immer mehr spezialisieren sollten,
3. der Vertrieb aller Waren, der Absatz an den Käufer geschieht durch eine eigene Gesellschaft, die sich weder um den Einkauf, noch um die Fabrikation bekümmert, sondern die nur als Auftragsvermittler für alle Firmen fungiert.

Kaum waren diese Pläne entworfen und in denselben Jahren noch durchgeführt, als ein neues Problem auftauchte, das in seiner Lösung das heutige Gebilde schuf,

4. die Tochtergesellschaften nämlich, die als Großhandelsgesellschaften gegründet waren, aber sich allmählich zum Produzenten derart entwickeln sollten, daß sie sich, soweit die Möglichkeit dafür bestand, solche Fabriken angliederten, deren Produktionsart sie als Handelsware führten. Teils sollte dies durch Ankauf, teils durch Neugründungen von Fabriken geschehen.

Die Sammlung der betreffenden Warenart innerhalb jeder Gesellschaft sollte nach streng gezogenen, für alle geltenden Richtlinien, also nach einheitlichen Gesichtspunkten vor sich gehen. Der Zusammenschluß aller Gesellschaften zu einem einzigen Komplex mußte ein organisches Unternehmen schaffen. Wie dies geschah und von welcher Art der so entstandene Bau ist, das sei den nächsten Kapiteln zu schildern vorbehalten.

## 2. Kapitel.

### Ursachen des Konzentrationsgedankens und Anfänge der Konzentration.

Schon das 1. Kapitel zeigte in kurzen Zügen, aus welchen Erwägungen heraus der Gedanke an eine Konzentration entstand und auf welcher Grundlage diese sich aufbaut. Wir werden diese Grundlage schärfer skizzieren, indem wir uns noch einmal die Situation vor Augen führen.

Der Krieg hatte die planmäßige und stete Entwicklung des in langen Jahren mühsamer Arbeit aufgebauten Unternehmens plötzlich zum Stillstand gebracht, sogar um ein Stück wieder zurückgeworfen. In den Betrieben der Firma Gebrüder Bing hatten wie überall die Kriegsabteilungen das Übergewicht und beherrschten Fabrikation und Verwaltung. Aber der Gedanke, daß nach dem Kriege eine völlige Umgestaltung einsetzen müsse, brach sich immer mehr Bahn. Die Erkenntnis, daß diese Umformung nicht plötzlich und mit einem Schlag durchzuführen sei, führte dazu an ihre Verwirklichung schon im Jahre 1917 heranzugehen und zu diesem Zweck folgende Maßnahmen zu treffen:

1. Der Stammbetrieb mit seiner vielfältigen Produktionsweise des Friedens muß reiner Fabrikationsbetrieb werden. Das Allzuviel des Friedens, das manchmal nur eine mäßige Quantität in jedem

Spezialartikel zu erzeugen erlaubte — alles wurde in einem einzigen Betriebe zu Nürnberg fabriziert —, sollte beseitigt werden. An die Stelle der einen Fabrik sollten nunmehr mehrere treten, die je von einem eigenen Direktor geleitet werden. Allerdings müssen engverwandte Branchen, d. h. solche, die gleiche Produktionsgänge durchlaufen, in dem Hauptbetrieb zusammenbleiben. Denn es wäre mit ungeheueren Mehrkosten verbunden, wenn jeder Betrieb die gleichen Arbeitsgänge besäße. Fabrikate, die z. B. eine Stanzerei, ein Ziehwerk, ein Walzwerk usw. durchlaufen müssen, sollen in einem Unternehmen vereint bleiben. Denn dadurch, daß für solche Produkte nur eine einzige Arbeitsstätte derselben Art notwendig ist, kann diese aufs rationellste ausgenützt werden, was eine beträchtliche Verringerung der Fabrikationskosten für den einzelnen Gegenstand ergibt. An die Spitze jedes Unternehmens tritt dann ein Leiter, der seine ganze Arbeitskraft, seine gesamte Tätigkeit dem speziellen Produktionszweig widmet, was eine Intensivierung der Fabrikationsleitung gegenüber dem bisherigen System bedeutet, wo ein Leiter die Gesamtproduktion des Unternehmens durchführte.

2. Der Handelsartikel wird von den schon erwähnten Tochtergesellschaften, die fast alle den Typ der Gesellschaft mit beschränkter Haftung darstellen, übernommen. Natürlich spezialisiert sich jede dieser Gesellschaften auf besondere Warengattungen (z. B. Küchenwaren). Auch hier kann die Propaganda viel intensiver betrieben werden, wenn sie sich nur auf ganz bestimmte Artikel — eben die der einzelnen Gesellschaften — erstreckt. Die Finanzierung dieser neuen Gesellschaften wurde ursprünglich fast ausschließlich von dem Stammunternehmen durchgeführt, d. h. die Anteile dieser Unternehmungen wurden fast gänzlich von dem Bingunternehmen übernommen. Das bedeutete zwar für dieses eine erhöhte und große finanzielle Belastung, die aber dadurch ausgeglichen wurde, daß die selbständigen Unternehmungen für sich weit höhere Kredite zusammen in Anspruch nehmen können, als wenn sie zu einem einzigen Unternehmen zusammengefaßt sind. Außerdem kann eine Gesellschaft, die sich nur der Sammlung einiger Warengattungen widmet viel größere Umsätze erzielen, als wenn diese Produkte von einer Fabrik nur nebenbei mitvertreten werden. Die Umsätze und Gewinne steigen dadurch natürlich wesentlich. Diese Art der Neugründung bedeutet also sicherlich eine Verbreiterung der finanziellen Basis. Außerdem haben reine Vertriebs-

gesellschaften ganz andere Möglichkeiten, ihre Sortimente zu erweitern, als ein Fabrikbetrieb: denn einmal kann letzterer sich dem Handelsbetrieb immer nur in zweiter Linie widmen und hat außerdem, sobald er seine Sortimente durch eigene Produktion erweitern will, erhöhte finanzielle Lasten zu tragen. Denn für alle neuen Modelle benötigt er neue maschinelle Einrichtungen, die ja für das sammelnde Handelsgeschäft nicht in Frage kommen.

3. Durch die Tochtergesellschaften sollte auch eine Vergrößerung der Sortimente durchgeführt werden; gerade auf dem Spielwarenmarkt bedeutet eine dauernde Belebung und eine fortwährende Variierung einen dauernden Anreiz auf das Publikum, der also nur dadurch erzielt wird, daß man ständig neue Typen und neue Modelle auf den Markt bringt. Nach der eingeschränkten Kriegsproduktion war das jetzt besonders aktuell und um in dieser Hinsicht gleich einen verblüffenden Hauptschlag zu führen, sollte die horizontale Fabrikationsausdehnung in der Richtung bewerkstelligt werden, daß die andersartigen Spielwarenarten — Holzwaren, Puppen, Porzellanspielwaren und andere — an die Metallspielwarenbranchen angegliedert wurden. Das gleiche gilt natürlich auch für die Metallgebrauchswaren. Diese Erweiterung aber war nicht als Ziel, sondern nur als Anfang gedacht. Von da aus sollte dann der Übergang zu verwandten Branchen erfolgen. Es war der Entwurf des „produzierenden Warenhauses“. Doch darf dieses Schlagwort keine falsche und ausschweifende Vorstellung erwecken: Das Warenhaus soll hinsichtlich der Produktion der Waren sich weise beschränken; es soll in seiner Organisation sich streng an den Gedanken der Einheitlichkeit halten; wesensfremde Produkte dürfen nie zusammengeworfen werden. Diese leitenden Richtlinien werden wir im nächsten Kapitel, das die Entwicklung der Idee aufzeigen soll, genau verfolgen können.

Der erste Anschlußbetrieb war der einer großen Puppenfabrik. Zu derselben Zeit — im Jahre 1917 — erfolgte die Gründung zweier Handelsgesellschaften, von denen die eine Küchenwaren und Haushaltsgegenstände aller Art, soweit sie nicht die Firma Gebrüder Bing selbst produzierte, die andere jetzt erzgebirgische Spielwaren sammelte. Ein weiteres neugegründetes Unternehmen hatte den Zweck, alle „Markenartikel“, das sind solche Gegenstände, die in den Bingfabriken fabriziert wurden und die fast ausnahmslos patentiert waren, zu sammeln und dafür großzügige Propaganda zu betreiben. Es



wurde deshalb ein eigenes Unternehmen für den Vertrieb dieser Markenartikel geschaffen, weil diese immer eine besondere Werbearbeit erfordern, die sich übrigens an den Kleinverbraucher, nicht wie sonst an den Großhändler zu richten hat. Der Konsument selbst muß eben den Markenartikel verlangen, dann wird ihn der Großhändler ganz von selbst auf Lager halten, ohne daß der Produzent irgend einen Druck auf ihn ausüben muß.

4. Für alle Produkte der einzelnen Unternehmungen wäre ein großartig organisierter Verkaufsapparat zu schaffen, dessen einzige Aufgabe darin bestände für das Absatzgebiet zu sorgen. Der Verkauf mußte unbedingt konzentriert werden; denn würde jede Firma selbständig den Verkauf für ihre Waren übernehmen, jede also sich einen eigenen Verkaufsapparat anschaffen, so würde das zweifellos zu einer Verteuerung des Produktes infolge der erhöhten Allgemainspesen und zur Herabsetzung der Konkurrenzfähigkeit führen. Außerdem würden durch einen gemeinsamen Agenten, der ausschließlich für die bestimmten Firmen verkauft, die einzelnen Gesellschaften sehr entlastet, sowohl hinsichtlich der Zahl ihres benötigten Personals, als auch ihres Aufgabenkreises; denn da sie sich um den Verkauf nicht zu sorgen brauchen, können sie sich vollkommen dem Einkauf, der Zusammenstellung und Ausdehnung ihrer Sortimente widmen. Die Produktionsunternehmen wiederum können sich ausschließlich auf die Fabrikation beschränken, ohne irgendwie Sorge für den Absatz tragen zu müssen. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde also 1917 die „continentale Vertriebszentrale G. m. b. H.“ Nürnberg gegründet, die „Concentra“, deren Warenzeichen das folgende ist:



Dieses Markenbild soll die ganze Art der Concentra symbolisieren: die in das „C“ einlaufenden 3 Linien bedeuten den Wareneingang der Concentra von Seiten der Lieferfirmen, die vom „C“ auslaufenden Linien stellen den Wareneingang, den Verkauf der Ware an die Kundschaft dar. Dem Aufbau dieser zentralen Verkaufsgesellschaft, wie er im einzelnen geschah, wird später ein eigenes Kapitel gewidmet sein.

5. Natürlich mußten alle Gesellschaften finanziell und verwaltungstechnisch eine Einheit bilden, bezw. zu einer Einheit zusammengefaßt werden.

Die finanzielle Abhängigkeit der Einzelgesellschaften vom Hauptunternehmen vollzog sich so, daß bei Neugründungen die Hauptsumme der Geschäftsanteile das Bingunternehmen übernahm, von dem des öfteren sogar das Gesamtkapital aufgebracht wurde. Schlossen sich schon bestehende Betriebe mit bestimmter Unternehmungsform (z. B. der der A.-G.) an, so übernahm das Stammunternehmen entweder die gesamten finanziellen Anteile oder mindestens die absolute Mehrheit. War es ein reines Privatunternehmen, das angegliedert wurde, so geschah zuerst die Umwandlung in eine Gesellschaft, wobei dann ebenfalls der größte Teil der Geschäftsanteile von der Firma Gebrüder Bing übernommen wurde. Dadurch war Bing finanziell allen Unternehmungen übergeordnet, d. h. diese waren von ihm abhängig.

Daraus ergab sich dann von selbst die verwaltungstechnische Methode. Um eine großzügige Verwaltung als den Mittelpunkt des ganzen Konzerns schaffen zu können, geschah die Umwandlung eines eigenen Anwesens (in der Blumenstraße in Nürnberg) in ein reines Verwaltungsgebäude, das die einheitliche Leitung für den Stammbetrieb und alle angeschlossenen Firmen übernahm. Auch der besonderen Art dieser Verwaltung soll ein eigenes Kapitel gewidmet werden.

Das also waren die geplanten Maßnahmen, an deren Verwirklichung man im Jahre 1917 herantrat. Kurz zusammengefaßt waren also die Gründe, die letzten Endes für die Schaffung des Konzerns maßgebend waren — teilweise sind sie ja schon vorher erwähnt worden — etwa folgende: In den letzten Friedensjahren waren mit der Sortimentserweiterung auf dem Weltmarkt außerordentlich günstige Resultate erzielt worden, sodaß man daran dachte die schon früher zur Ergänzung der vorhandenen Kollektionen als notwendig erachteten Artikel in intensiverer Weise zu bearbeiten.

Die Kundschaft im Ausland, besonders in Übersee, wie auch der exportierende Einkäufer in Deutschland hat immer den Wunsch, möglichst viele Artikel an einem Orte, ja wenn möglich unter einem Dache einzukaufen. Einmal hat er damit geringere Unkosten infolge geringerer Reisepesen, andererseits bedeutet es für ihn eine außerordentliche Bequemlichkeit, wenn er alles in einem und demselben Hause kaufen kann; selbst wenn der einzelne Artikel etwas höher kommt, wird der Einkäufer ihn nehmen, wenn er mit ihm zugleich

alles das Andere erhält, was er sucht. Als Analogon haben wir ja die großen Warenhäuser der Städte, die sich so glänzend bewährt haben: denn einmal liefern sie infolge verringerter Unkosten (durch größere Ausnützung des Raumes, durch rationellere Verwendung des Personals, durch größere Umsätze und viele andere Momente) pro Wareneinheit die Gegenstände billiger, andererseits hat man alles, was man braucht, in demselben Raum beisammen. Daselbe gilt in unserem Falle, wo es sich eben um das „produzierende Warenhaus“ handelt. Außerdem bildet diese Vielheit von ausgelegten Produkten einen ständigen Anreiz für den Käufer. Alle diese Momente führen zu einem vergrößerten Umsatz, führen damit erhöhte Gewinne herbei.

Die Fabrikation des Einzelunternehmens, das sich in keiner Weise um den Verkauf zu kümmern hat, wird intensiver, die Spezialisierung der Betriebe macht weiter und weiter Fortschritte, was ebenfalls zu erhöhter Konkurrenzfähigkeit führt. Aus dieser erhöhten Leistungsfähigkeit zieht auch die Kundschaft ihre Rückschlüsse in bezug auf die Preisgestaltung der Waren und wird sich infolge der ihr zufallenden Vorteile intensiver am Einkauf beteiligen.

Außerlich tritt mit dieser Entwicklung eine scharfe Trennung des Händlers vom Produzenten in Erscheinung und der Produzent wird nicht mehr, wie ehemals, von der Kundschaft selbst mit der von ihm fabrizierten Ware als Händler betrachtet. Auch fehlt sowohl der produzierenden wie der Handelskonkurrenz jede Möglichkeit bei der Neuorganisation von einem die Waren verteuernenden Grossisten zu sprechen und so das Renommee des Unternehmens zu schädigen, da ja die Handelstätigkeit aus dem Produktionsprozeß vollkommen genommen ist und von eigenen Gesellschaften mit Hilfe eines Gesamtverkäufers durchgeführt wird.

Außerdem wurden für die einzelnen Firmen, auf die natürlich der Gesamtverkäufer seine Spesen in irgend einer Weise abwälzen muß, diese Unkosten bedeutend verringert. Denn ein Reisender, der zugleich Holzwaren und Metallwaren für Küche und Haus z. B. verkauft wird dabei größere Umsätze erzielen, als ein Reisender von derselben Tüchtigkeit, der nur Metallwaren oder nur Holzwaren vertreibt. Damit wären die Spesen pro Wareneinheit auch für beide Firmen — von denen die eine die Holzwaren, die andere die Metallwaren verschleißt — geringer, da ja die Spesen für den einen Reisenden

immer dieselben sind. Das führt abermals zu erhöhten Gewinnen, zu erhöhter Konkurrenzfähigkeit.

Kurz zusammengefaßt ergibt sich folgendes Bild:

1. Der Vorteil des Einzelunternehmens innerhalb des Konzerns beruht in einer Verminderung der Unkosten, in einer Erhöhung der Intensität der Produktion.
2. An den erhöhten Gewinnen aller Gesellschaften des Konzerns, die finanziell dadurch eine Einheit bilden, daß bei allen das Einzelunternehmen mindestens die absolute Majorität der Anteile in Händen hat, nimmt das Stammunternehmen teil.
3. Ein Vorteil der Konzentration ist ferner die durch sie ermöglichte erweiterte Arbeitsteilung, die größere Spezialisierung des Einzelbetriebes.
4. Dazu kommt die Verkaufsverbilligung (durch den gemeinsamen Agenten) für die einzelne Firma — was schon unter Nr. 1 angedeutet ist. Die unter 3 und 4 angeführten Wirkungen führen abermals zu einer erhöhten Konkurrenzfähigkeit der zusammengeschlossenen Betriebe gegenüber dem auf sich selbst angewiesenen Alleinbetrieb.

### 3. Kapitel.

## Entwicklung der Konzentration und Anschluß der verschiedenen Betriebe.

### 1. Leisefähigkeit für die Einfügung geeigneter Betriebe in den Konzern.

Wir haben schon früher erwähnt, daß niemals bei der Auswahl von Anschluß-Betrieben oder -Firmen die Wahlosigkeit zur Tendenz ward, d. h. daß man nicht einfach jeden Betrieb, der sich dem Konzern zum Anschluß bot oder anböt, angliederte.

Jeder Produktionszweig hat in der heutigen Wirtschaft seinen eigenen Grossisten, jeder also seinen bestimmten Abnehmerkreis. Letztere sind wieder auf die einschlägigen Detailgeschäfte ihrer Branche, denen sich in vielen Fällen das Warenhaus zugesellt, angewiesen. Jeder Produktionszweig erfordert eine spezialisierte Propagandatätigkeit, die immer mit ungeheueren Kosten verbunden ist. Jeder

Zweig erfordert auch seinen bestimmten Reisendenbestand, der, will er wirklich hohe Umsätze erzielen, Warenkunde intensivster Art in seiner Branche treiben muß. Es ist natürlich eine Unmöglichkeit, daß ein Mann, der sich mit dem Vertrieb seiner Spitzen z. B. befaßt, gleichzeitig in Fahrrädern reist. Hätte man deshalb alles wahllos angekauft, alles, was sich bot, angegliedert, so hätte es niemals eine Verbilligung bedeutet, der Verkaufsapparat wäre so ungeheuer verteuert worden, daß alle finanziellen Vorteile der Produktionskonzentration wieder paralytisch worden wären. Außerdem wären auch Schwierigkeiten infolge der verschiedenartigen Produktionsmethoden, dem erhöhten Bedarf an maschinellen Anlagen bei inkohärenter Fabrikation entstanden. Niemals auch hätte eine solche Entwicklung zu einem organischen Bau führen können.

Es interessiert deshalb zu erfahren, welches die Leitsätze waren, die bei der Angliederung neuer Unternehmen maßgebend sein mußten.

Bevor wir diese Frage beantworten, wollen wir bemerken: wir sprechen hier kurz von Leitsätzen. Das kann natürlich bei einem so beweglichen und veränderlichen Apparat, wie es ein großzügig organisiertes, trefflich geleitetes Großunternehmen immer darstellt — vielleicht muß man einschränkend sagen ein privates Großunternehmen — niemals bedeuten, daß es überhaupt hier starre, endgültig festgelegte Normen gäbe, die dem Unternehmen den Stempel eines bürokratischen, verknocherten Schemens aufdrücken müßten. Immer wird ein solcher petrefaktischer Betrieb in Handel und Industrie von geringerem Erfolg begleitet sein, wenn man ihn mit dem elastischen privaten Unternehmen vergleicht, der seine Tendenzen den Bedürfnissen des Moments anpaßt. Man kann bei den Privatunternehmungen deshalb nur ganz allgemein von der Richtung sprechen, in der man sich zu bewegen vorhat. So auch hier: Leitsätze bedeuten einen Weg, der aber nach und nach in viele Seitenpfade ausstrahlt. Diese Leitsätze also werden nie — oder dürften es nie — fixierte Gesetze, Dogmen des Kaufmanns werden. Verspricht ein Abweichen von ihnen größeren Erfolg, so wird die Hauptlinie durchbrochen. Nicht das Prinzip, sondern die Praxis, d. h. der materielle Vorteil triumphiert. Es gibt in der privaten Wirtschaft nur ein geltendes Gesetz: das ist die Erreichung des größtmöglichen organisatorischen und finanziellen Erfolges.

So auch bei dem Bingkonzern: es wird ein Rahmen geschaffen und in diesen werden die Dinge eingegliedert. Kommt zufällig ein Artikel hinein, der, wie die Praxis es ergibt, nicht zum Gesamtbild paßt — wir werden dafür später ein Beispiel bringen — so wird für ihn ein neuer Rahmen, das will besagen eine neue Absatzform, gefunden oder der Artikel wird wieder abgestoßen. Aber der Rahmen selbst ist von ungeheuerem Umfang und seine einzelnen Leisten dauernd verschiebbar.

Im ganzen vollzieht sich die Konzentration in der Art: verschiedene Warengruppen stehen entweder in stofflicher oder artmäßiger Verwandtschaft (wir finden im Anfangsstadium sowohl horizontale Stoffkonzentration wie Warenkonzentration), innerhalb der einzelnen Warengruppen vollzieht sich dann eine reine Artkonzentration, die ohne Rücksicht auf die stofflichen Unterschiede sich bildet.

Die Basis des Unternehmens waren in der Produktion die Metallwaren, die sich in zwei Zweige teilten: Spielwaren aller Art und Gegenstände für Haus- und Küchenbedarf. Suchen wir für die beiden Warengruppen zwei umfassendere Begriffe, so stehen etwa praktische Bedarfsartikel Unterhaltungsgegenständen gegenüber, die beide durch die Gleichartigkeit des Produktionsgrundstoffes verbunden sind. Der nächste Schritt ist der zu einer horizontalen Artkonzentration: den optischen, mechanischen, elektrischen Spielwaren werden sich Tafelgegenstände aller Art, seien sie aus Holz, Porzellan, Pappe oder anderen Stoffen, anschließen: es folgen Puppen, Filzspielwaren, Puppenkleider, Kinderschuhwaffen, Gesellschaftsspiele usw. Diesen schließt sich dann eine ganz besondere Gruppe, die der Zelluloidspielwaren, an. Den Schluß bilden Steinbaukasten, Bilderbücher, Jugendschriften — damit wächst dann der Begriff Spielwaren im weitesten Sinne zu einer Einheit.

Wir nehmen nun die zweite Gattung vor, die der praktischen Bedarfsartikel. Der Ausgangspunkt sind Metallwaren der Küchenbranche, Badeöfen und Badeeinrichtungsgegenstände. Diese Gattung wird dann ebenfalls in horizontaler Artkonzentration erweitert — es reihen sich Holzwaren für Küche und Haus an. Dann aber sehen wir ein seltsames Abbiegen von dem bisher geradlinigen Wege, ein Abbiegen, das den Absatz, den Käufer im Gesichtsfeld hat.

Ein vergleichendes Bild soll hier zur Erläuterung und Erklärung helfen: wenn man in einer Großstadt durch eine Geschäftsstraße wan-

dert und die Auslagen der Geschäfte ansieht, die Metallwaren führen, so wird man neben diesen auch andere Gegenstände finden. Ein Unternehmen mit groben Metallwaren führt sicherlich auch Eisenwaren, Stahlwaren aller Art. Ein Geschäft mit feineren Metallwaren wird Luxusgegenstände aller Art vertreiben, während der Laden mit Haus- und Küchenwaren rein praktischer Art auch elektrische Apparate, die berühmten Thermosflaschen mit in seine Sortimente aufgenommen hat. Große Bazare, die Einrichtungsgegenstände führen, werden neben Emailwaren, die Bing schon seit 1895 in Grünhain in Sachsen erzeugt, auch Glaswaren, Steingutartikel, Porzellanwaren und ähnliches dem Käufer zeigen. Und endlich wieviel Spielwarengeschäfte gibt es, die daneben Schreibwaren ihren Besuchern vorzeigen.

Ein Detailgeschäft, das sich auf mehrere Warenarten spezialisiert hat, wird immer eine Warenart haben, die in einem anderen Detailgeschäft mit wieder anderen Warenarten zusammen auftritt. Das eine Metallwarengeschäft führt Luxuswaren, das andere Glaswaren neben den Metallartikeln. Aus der Beobachtung dieser Verbindungen heraus baute das Bingunternehmen seine Produktion auf, die sich immer so erweiterte, daß es alle möglichen Kombinationen der Detailgeschäfte, die seine Artikel vertraten, in seine Kollektionen einführte. So entwickelte sich nach und nach das „Industrielle Warenhaus“, das sich aber letzten Endes immer in die zwei großen Gruppen teilt:

Spielwaren aller Art,

Gebrauchs- und Luxusgegenstände.

Die Konzentration, die sich teilweise in der Richtung einer horizontalen Stoffkonzentration vollzog, ist vielleicht unter einem einheitlichen Begriff zusammenzufassen: **Warenhauskonzentration**. Denn werfen wir nur einen Blick in die Musterlager, deren größte sich in Nürnberg und Leipzig befinden: die Spielwarengruppe mit ihren Dampfmaschinen, Eisenbahnen, Telefonanlagen, Lokomobilen, denen sich Flugzeuge, Email- und Pappspielwaren, Bilderbücher und Jugendschriften in langen Reihen anschließen, umfassen alles, was überhaupt auf diesem Gebiet produziert werden kann — Filzpuppen, Unterseeboote, Kriegsschiffe, Kubusse, Taschenkinoskope, Films, Filmapparate und Laternamagics. Bei den Gebrauchsgegenständen meinen wir uns in einem riesigen Warenhause zu befinden. An die Metallwaren, von der einfachsten bis zur feinsten Ausführung, so z. B. Kannen, Services, Tablette usw., reihen sich die praktischen

Markenartikel, von denen wir schon hörten — wie z. B. Petroleumbrenner, Teemaschinen — an. Es folgen dann die Holzgegenstände für Küche und Haus, Kochlöffel, Büchsen und Gefäße. Ihnen gesellen sich neue Waren aus Aluminium — Becher und Touristengegenstände — zu, neben denen Kleiseisenwaren, wie Taschenmesser, Werkzeuge und Laubsägen sich finden.

Einen besonderen Raum nehmen die Glaswaren aller Art ein, einfache Kristallwaren, an die sich Steingutartikel und Porzellangegegenstände anreihen.

Dann folgen Luxusgegenstände aller Art, seien es nun Metallgegenstände — so verfilberte Sachen — oder feinste Lederwaren, neben denen Bijouteriewaren und Galanterieobjekte in reicher Anzahl auftauchen.

An anderen Stellen finden wir dann elektrische Apparate, vom kleinen elektrischen Heizkörper angefangen bis zum großen Strahlöfen; neben diesen Sortimenten erscheinen die „Isolafaschen“, die zum Warm- und Kalthalten von Getränken dienen. Daneben finden wir noch einige Serien, die zwar Gebrauchsgegenstände darstellen, aber aus dem bisherigen Rahmen etwas heraustreten: so chemische Präparate — Schreibmaschinen und Kopierpapier, Tische und Tinte, Federhalter und Bleistifte, Radiergummi und Federn — die zwar Seitenerzeugnisse sind, aber doch auch in solchen Geschäften gefunden werden, die andere Artikel des Bingunternehmens auch führen.

Für jeden Besucher eines solchen Lagers muß der Eindruck eines Warenhauses entstehen, das aber — wie wir noch einmal betonen müssen — im weitesten Sinne zwei Branchen umfaßt, die anfangs durch metallische Stoffgleichheit verbunden waren, dann sich erweitert haben, doch um diese Urproduktion des Bingunternehmens immer noch als um den festen Pol kreisend.

## 2. Anpassung der Betriebe an den Konzerngedanken.

In welcher Richtung der Fabrikation sich die Einfügung der Betriebe in dem Konzern vollzieht, ist im vorigen Abschnitt in großen Zügen besprochen worden. Daß bei der Einfügung eines Betriebes, handle es sich nun um eine Neugründung oder um den Anschluß eines schon bestehenden Unternehmens, dieser sich in das Ganze eingliedern muß, sich dem Ganzen anpassen muß, ist selbstverständlich. Deshalb

ist bei den Unternehmungen, die angeschlossen werden, eine Umorganisation des Betriebs, ein neuartiger Aufbau in verwaltungstechnischer Hinsicht, wie auch in Bezug auf die Fabrikation immer nötig.

1. Geht ein bisheriges Unternehmen in den Konzern über, so wird es seinen gesamten Verkaufsapparat beseitigen — die Reisenden werden entweder entlassen oder irgendwie anderweitig im Konzern verwendet, seine Spezialekataloge wie auch seine Musterlager werden überflüssig, denn den Verkauf übernimmt sofort der gemeinsame Agent des Konzerns, die Concentra-A.-G. — es werden dadurch oft Arbeitskräfte frei, die auf produktivere Weise als bisher verwendet werden können. Dies gilt natürlich auch für neugegründete Unternehmungen insoweit, als deren Warenverkauf sofort die Concentra übernimmt.

2. Schließt sich ein Werk an, dessen Produktionsart bisher schon im Konzern in derselben Kollektion vertreten war, so wird sofort eine Umstellung derart erfolgen, daß die Produktion der bisher in 2 Betrieben hergestellten Waren in jedem einzelnen Betriebe der Qualität nach vereinheitlicht wird. Hat z. B. ein Bingbetrieb Küchenwaren in verschiedenen Qualitäten fabriziert und es wird ein weiterer Produktionsbetrieb dieser Art angeschlossen, so wird etwa der Bingbetrieb in Zukunft nur erstklassige Waren dieser Art fabrizieren, während das neu hinzugekommene Unternehmen Gegenstände mittlerer Güte herstellen wird. Dadurch wird eine konzentrierte Arbeitsteilung erreicht, die die Rentabilität erhöhen muß. Denn durch die Vereinheitlichung in den beiden Betrieben, die durch die Verringerung der Sorten eintritt, werden im allgemeinen Arbeitsgänge überflüssig werden, die Kosten für Modelle verringert, wodurch die allgemeinen Spesen um ein beträchtliches sinken. Das bedeutet wiederum eine Verbilligung der Produktion. Die Leistungsfähigkeit der einzelnen Betriebe in quantitativer Hinsicht wird sich aber, da keine Zersplitterung in mehrere Arten mehr herrscht, bei gleichbleibender Zahl von Arbeitsmaschinen erhöhen. Neben der Kostenverbilligung bei der Herstellung der Produkte tritt also eine Steigerung der Produktion ein.

3. Eine weitere Möglichkeit bei dem Anschluß bestehender Firmen ist die Sortimentserweiterung in der Fabrikation, ob es sich nun bei dem Eintritt um eine ganz neue Branche oder nur um eine „horizontale Stoffeingliederung“ handelt. In jedem Fall wird sich mit Leichtigkeit — schon durch die breitere finanzielle Basis, auf die ein

bisher alleinstehendes Unternehmen durch den Konzernanschluß gestellt wird — eine Erweiterung der Sortimente nicht durch verschiedenartige Abstufung nach Qualität, sondern durch die Produktion ganz neuer Gegenstände ermöglichen lassen. Einmal stehen die Geldmittel leichter zur Verfügung um die Fabrikation zu erweitern, andererseits ist der Vertrieb mit all seinen Sorgen vom Unternehmen genommen und der gemeinsame Verkaufsapparat wird die Gegenstände viel leichter absetzen als das alleinstehende Unternehmen, da sein Wirkungskreis, seine Beziehungen viel weiter reichen. Die Erweiterung geschieht eben so, daß die organisierende Stelle des Konzerns einen Blick auf den Markt und seine Bedürfnisse wirft und bisher nicht fabrizierte Waren, die in die Arbeitsgänge des neuen Unternehmens passen, dort herstellen läßt. Nur ein Beispiel dieser Art sei hier erwähnt. Die Firma Gebrüder Bing fabrizierte vor dem Kriege Kinematographenapparate, die unter den Spielwarensortimenten auftauchten. Die Fabrikate waren einfachster Art sowohl in technischer wie in optischer Hinsicht. Nunmehr wollte man dieses Gebiet intensiver bearbeiten, was natürlich mit Rücksicht auf die bisherigen Produktionsstätten unmöglich war. Man zerlegte deshalb diese Branche in 2 Abteilungen: Die eine fabrizierte in den Bingwerken ausschließlich die Apparate, wobei aber die Sammlung dieser Kinematographen, die gesamte Propagandatätigkeit und alle Arbeit, die außerhalb der Fabrikation nötig ist (neue Vorschläge für die Sortimentserweiterung zu machen, Beobachtung des Marktes usw.) eine eigene Gesellschaft übernahm. Die Sortimente wurden erweitert, indem nun auch Stereoskope, Taschenkinoskope und optische Apparate in die Fabrikation aufgenommen wurden, die sowohl in technischer als auch optischer Hinsicht bedeutend leistungsfähiger geworden waren als die Instrumente vor dem Kriege.

Nun übernahm ein zweites neugegründetes Unternehmen die Fabrikation der Films, die ebenfalls bisher das Bingunternehmen hergestellt hatte. Die Erweiterung der Sortimente war bedeutend, denn das neue Unternehmen konnte ja seine Arbeits- und Erfindungskraft auf diesen einen Zweig verwenden und ihn unter scharfer Marktbeobachtung — was bei einem so neuen Zweig, wie es die Kinematographie ist, unbedingt nötig ist — weiter ausbauen.

4. An dieser Stelle wollen wir etwas erwähnen, was eigentlich über den Rahmen dieses Abschnittes hinausgeht, aber hier angeführt

werden muß. Der private Unternehmer, der sich dazu entschließt, seine Selbständigkeit aufzugeben, muß sich der neuen Stellung anpassen. Er wird auf Grund von Vereinbarungen wohl der Leiter des Unternehmens bleiben, eventuell auch Anteile oder einen Teil seiner Aktien behalten um an dem finanziellen Ergebnis seiner Firma auch fernerhin beteiligt zu sein. Aber er ist nicht mehr Eigentümer, nicht mehr unumschränkter Herr seiner Fabrik, sondern nunmehr an einer großen Maschine ein von dieser abhängiges Glied geworden. Aber für die Aufgabe seiner Selbständigkeit, die ja schon aus psychologischen Gründen für viele Unternehmer kein leichter Schritt ist, wie auch für eventuell verringertes Einkommen wird der ehemalige Besitzer reichlich entschädigt.

Er erhält vor allem als Direktor ein festes Gehalt und hat somit ein sicheres Einkommen, das ihm bei jeder Wirtschaftslage garantiert ist. Für erhöhte Umsätze werden ihm dann besonders festgelegte Tantiemen gewährt.

Vor allem aber ist es für den Fabrikanten von Bedeutung, daß ihm das finanzielle Risiko von dem Konzern abgenommen wurde, daß er nicht mehr unter jedem Konjunkturrückgang zu leiden hat, daß er nicht mehr ein exponiertes Glied in der Wirtschaft ist, das in jedem Sturm um seine Existenz zittern muß. Es wird ihm ferner die gesamte Verkaufstätigkeit abgenommen, was für jeden Unternehmer eine ungeheure Erleichterung bedeutet. Der neue Verkaufsapparat arbeitet viel intensiver und so wird für seine Produkte gerade bei Krisen oder Depressionen auch noch ein Absatz ermöglicht werden. Daneben werden sich seine anfänglich geringeren Einnahmen — ein Teil fließt ja dem die finanzielle Last tragenden Konzern zu — im Laufe der Zeit dadurch heben, daß der Umsatz gesteigert wird durch intensivierte Verkauf und rationellste Produktion, woran der jetzige Direktor mit seinen Tantiemen teilnimmt.

Ein weiterer Grund, der manche Fabrikanten zum Anschluß trieb, war folgender. Der Krieg war verloren und eine der wirtschaftlichen Folgen war, daß die deutsche Valuta sich immer mehr verschlechterte. Damit war der selbständige Wiederaufbau für kleine Firmen ungeheuer schwer geworden. Hatten sie für den Krieg produziert, so entstanden nun große finanzielle Lasten bei Anschaffung eines neuen Maschinenparks. Die Exportverbindungen waren größtenteils

abgeschnitten. Ihre Anknüpfung und die Wiederaufnahme der Produktion war infolge der schlechten Valuta sehr schwer. Denn gerade nach dem Krieg, wo in den ersten Jahren die Industrie immer noch auf Grundlage der Mark ihre Geschäfte abwickelte, verringerten sich dadurch die Gewinne — wurden ja oft sogar Scheingewinne — während propagandistische Auslandsreisen zum Beispiel einen ungeheuren Speisenaufwand erforderten. Das deutsche Einzelunternehmen kleineren Stiles war dadurch meist vom Weltmarkt abgedrängt. Brauchte es aber diesen, wenn der Inlandsabsatz nicht genügte, so mußte es einen Ausweg suchen. Und gerade der Anschluß an einen großen Konzern, der sich den Weltmarkt erobern konnte, verhalfen ihm zu neuem Absatz. Auch hatten manche Unternehmen ihre Leiter und Mitarbeiter verloren und Mangel an Persönlichkeiten für die obersten Stellen trieb sie zum Anschluß an eine Gesellschaft, die die Leitung zu übernehmen vermochte. Daneben tauchte noch die Schwierigkeit (nicht finanzieller Art) auf in den bisher feindlichen Ländern überhaupt wieder festen Fuß zu fassen. Alle diese Momente also machten dem kleinen Unternehmen die Angliederung an ein großes Unternehmen schmackhaft. Es waren all das Gründe, die in der veränderten Stellung des industriellen Deutschlands zur Weltwirtschaft ihre Begründung fanden, viel mehr als in seiner nationalen Wirtschaft, da sich nach den vielen Gebietsverlusten und der einsetzenden Armut großer Bevölkerungsteile der Inlandskonsum natürlich verringern mußte und auch in den folgenden Jahren dauernd verringert hat.

5. Auch Erwägungen des einzelnen Besitzers rein finanzieller Art drängten ihn zum Anschluß. Als Hauptvorteil mußte ihm erscheinen, daß sein in dem Unternehmen festgelegtes Kapital frei wird. Denn bei dem Anschluß eines reinen Privatunternehmens geschah sofort die Umwandlung in eine Gesellschaft, wobei die Anteile selbstverständlich zum größten Teil von der Firma Gebrüder Bing übernommen wurden. Diese Umwandlung birgt auch die Möglichkeit in sich bei Kapitalbedarf eine Kapitalserhöhung vorzunehmen und somit Geld von privater Seite zu gewinnen. Außerdem stehen dann dem Unternehmen bei dringendem Bedarf immer Kapitalien von seiten des Stammunternehmens zur Verfügung. Die finanzielle Basis jedes Einzelbetriebes innerhalb des Konzerns war somit weit tragfähiger geworden als zuvor, als er außerhalb des Konzerns stand.

6. Der letzte Punkt war die Umorganisation sich neu anschließender Betriebe. Wie weit bei einem Privatunternehmen hinsichtlich seiner Betriebsform Extensität in der Fabrikation und beim Verkauf beseitigt ist (d. h. „ob das Unternehmen mit mehr oder weniger konzentrierter Kraft betrieben wird“), hängt von der Leitung, von der Branche, von den finanziellen Verhältnissen, von der Größe des Unternehmens und vielen anderen Punkten ab. In dem Moment aber wird ein Unternehmen zur intensivsten Betriebsform übergehen, wo es in den Konzern eintritt. Neben den erhöhten finanziellen Möglichkeiten, dem intensiven Verkaufsapparat, steht ihm das Organisationsbüro des Konzerns zur Seite, das jeden Betrieb innerlich und äußerlich so umgestaltet wird, daß dieser einerseits sich in die Organisation des Konzerns einfügt, andererseits aufs vorteilhafteste zu fabrizieren in der Lage ist. Es gelangen dabei volkswirtschaftliche und privatwirtschaftliche Gesichtspunkte zur Geltung. Wir wollen hier ein kurzes Bild entwerfen, das in großen Zügen die Umgestaltung eines Betriebs und seine Anpassung an den Konzern veranschaulichen soll, das auch darlegen soll, wie die Organisation bei einer extensiven Betriebsform sich darstellt. Wenn auch diese Erörterung ein wenig tiefer in rein privatwirtschaftliche und betriebstechnische Probleme eingreift, so ist sie doch nötig um den ganzen Konzernapparat wie auch die Wirkungen bei den Einzelbetrieben, sobald sie eingegliedert werden, zu veranschaulichen. Natürlich kann es sich hier nur um eine allgemeingültige Betrachtung handeln, weil ja bei jedem Einzelunternehmen je nach seiner Fabrikationsart die Detailfragen anders liegen. (So hat etwa der eine Betrieb ein chemisches Laboratorium nötig, der andere dafür eine physikalische Versuchsstation, was natürlich hier nicht miterörtert werden soll).

Am Anfang dieser Ausführungen muß die schon erwähnte Tatsache stehen, daß der ganze direkte Verkauf für den Einzelbetrieb wegfällt (der Stab der Reisenden, die Drucksachenversendung, Büros, die Reisespesen ausrechnen, große Musterlager werden überflüssig).

Das gesamte restliche Gebiet, das dem Unternehmen noch verbleibt, zerfällt in zwei Abteilungen, es sind dies:

1. der Versand oder die Warenepedition,
2. die Fabrikation.

Beide Abteilungen sind getrennt und haben nur eine Verbindungskette durch eine Reihe von Büros, die für beide Glieder zu-

ständig sind und durch die gemeinsame Betriebsüberleitung. Die Überleitung vollzieht sich wie in anderen Betrieben auch, nur daß der Direktor ständig beraten wird durch den Konzern, wo sich sozusagen viele Gehirne konzentrieren und die bestmöglichen leitenden Richtlinien ausarbeiten um sie dann jedem einzelnen Leiter zur Durchführung zu übergeben.

Von dieser Spitze aus beginnt nun die scharfe Teilung:

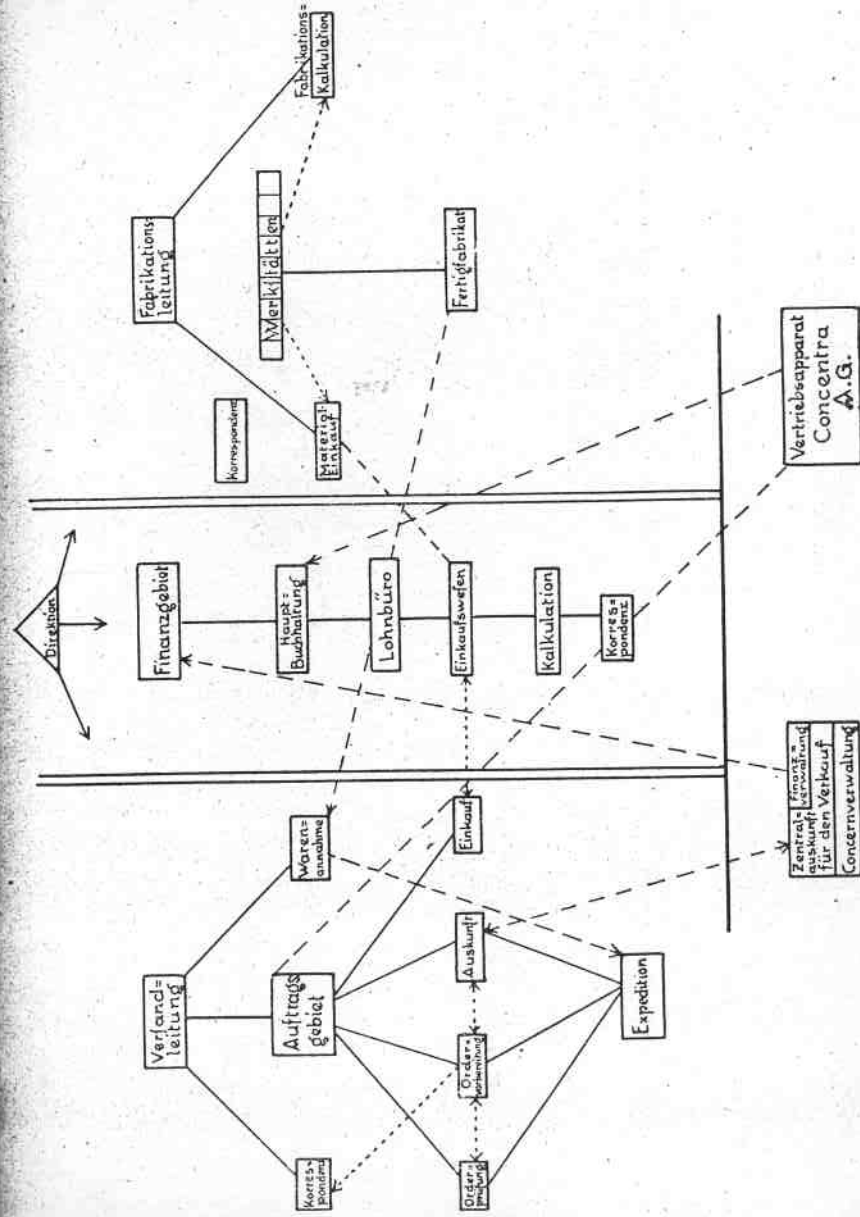
### 1. Die Warenepedition.

Dieses Gebiet, das von einer Stelle aus geleitet wird, umfaßt eine Reihe von Büros, deren Zusammenhang durch die Linien der beigefügten Skizze zu erkennen sind. Die erste Stelle nimmt das Korrespondenz-Büro ein, das alle geschäftlichen Angelegenheiten mit der Kundschaft, alle Beschwerden, alle Reklamationen zur Behandlung übernimmt. Diesem Büro steht gegenüber die Warenannahmestelle, die die Fertigwaren von der Fabrikationsstätte in Empfang nimmt, durch Stichproben die Produktion sorgfältig überwacht und diese dann auf Lager nimmt. Diese Stelle bedeutet einen direkten Anknüpfungspunkt an die Fabrikation. Im Mittelpunkt jedoch steht das Auftragsgebiet. Hier wandern die fertigen Aufträge, die von der „Concentra“ an die einzelnen Unternehmen weitergegeben werden, von Büro zu Büro. Sie werden zuerst in den beiden Stellen „Ordervorbereitung und Orderprüfung“ auf die Konditionen, unter denen sie abgeschlossen, auf die richtigen Preise und auf die genaue Warenangabe hin geprüft. Dies ist besonders deshalb nötig, da der Verkäufer (die „Concentra“) von dem Unternehmen selbst getrennt ist, wenngleich er ständig mit ihm in Verbindung steht. Die Ordervorbereitungsstelle steht natürlich in engem Kontakt mit der Korrespondenz (da diese z. B. Rechnungen versendet, die das Ordervorbereitungs-Büro ausstellt). Die Prüfung der Bonität des Kunden findet in der „Auskunft“, die sich auf eine sorgfältig geführte Kundenkartothek stützt, statt. Alle Kunden, die jemals mit dem Unternehmen in Verbindung standen, besitzen eine eigene Karte, auf der ihre Verhältnisse wirtschaftlicher Art, Bonität, bisherige Zahlungsweise usw. verzeichnet sind. Es ist dies der Zentralpunkt der Auftragsführung.

Diese Stelle steht wiederum in enger Verbindung mit der Zentralauskunft der Konzernverwaltung, die über alle Kunden Buch

führt, — in eben der vorhin erwähnten Art und Weise — die niemals in Beziehung zu irgend einem Unternehmen des Konzerns getreten war. Wir sehen hier einen weiteren Vorteil der Konzentrierung für das Einzelunternehmen, das sich mit Hilfe dieser genau geführten großen Kartothek der Zentrale viel leichter vor Verlusten schützen kann als bei seiner isolierten Stellung. Eine weitere Stützung für die Auskunft ist die Hauptbuchhaltung, die den Stand der Kundenkonten anzeigt; bei allzu großem Debitsaldo wird eben entweder Bezahlung abgewartet oder der Auftrag annulliert. In das Auftragsgebiet gliedert sich auch die „Einkaufsstelle“ ein. Hier findet teilweise der Einkauf von Rohmaterial statt, hauptsächlich aber der von Fertigwaren, die eine Firma nicht in Eigenproduktion hat, aber in ihren Sortimenten auf den Markt bringt. Es liegt ja in der Eigenart des Bingkonzerns, daß nicht nur fabriziert wird, sondern auch vertrieben, soweit damit eine Vergrößerung der Kollektionen erreicht wird. Das Auftragsgebiet findet seinen Abschluß in der „Expedition“, die die Aufträge durchführt, die Waren dem Lager entnimmt und versendet. Sie steht in enger Verbindung mit der „Warenannahmestelle“, die ständig Auskunft geben muß, was durch ihre Hände auf Lager geht, was somit an Beständen vorhanden ist.

Die Verbindungskette des obigen Gebietes zur Fabrikation ist das Finanzgebiet. Es umfaßt die Hauptbuchhaltung, die ihrerseits wieder in enger Fühlungnahme mit der Concentra, die verkauft und dafür entlohnt wird, steht, das Lohnbüro und eine eigene Korrespondenz. Die Stelle des Einkaufswesens steht von hier aus auch wieder in enger Verbindung zu den beiden anderen Einkaufsstellen, der für Rohmaterial und der für Fertigfabrikate. Das Kalkulationsbüro gibt dann ein Spiegelbild, wie eine gewaltige Konzernorganisation bis in ein kleines Büro hinein den Schatten der Gesamtorganisation wirft. Auch hier die vollkommene Teilung nach Expeditionsspesen und Fabrikationspesen. Die ersteren umfassen die Unkosten, die auf dem Gebiete der Aufträge und der Finanz entstehen, die letzteren den reinen Fabrikationspreis ohne Gesamtunkosten. In diesen Büros werden dann die errechneten Gesamtspesen und Fabrikationspesen, die auf jedes Produkt treffen, in eine Kartothek eingetragen. Rechnet man dann den Gewinn und die Entlohnung der Concentra hinzu, so bekommen wir den Verkaufspreis. Also haben



Zeichenerklärung:

- Büros oder einzelne Stellen.
- Abhängigkeit der Büros voneinander.
- Beziehungen von Büros verschiedener Gebiete oder der Konzernverwaltung oder Concentra zu Büros.
- ..... → Beziehungen von Büros desselben Gebietes zueinander.



wir auch bei der Kalkulation letzten Endes die Trennung von Entstehungskosten (Kosten für Fabrikation inkl. aller Spesen) und Vertriebsaufwand, der von dem selbständigen Verkäufer angefordert wird.

## 2. Die Fabrikation.

Und nun noch einige Worte über das Fabrikationsgebiet. „Materialeinkauf bildet die Grundlage“; Prüfung, Sortierung und Bestellung des Materials findet in verschiedenen Büros dieses Gebietes statt. Auch von hier aus nimmt man den Berührungspunkt mit dem gesamten anderen Einkaufsgebiet wahr (dem vom Finanz- und Auftragsgebiet). Das Rohmaterial wandert dann in die „Werkstätten“, um diese als „Fertigprodukt“ zu verlassen. Das Fertigfabrikat wird dann sortiert und geprüft und geht hierauf an die Warenannahmestelle weiter. Das „Kalkulationsbüro“ des Fabrikationsgebietes baut seine Tätigkeit auf den Selbstkosten des Rohmaterials und den Produktionskosten auf. Seine Ergebnisse gibt es an das Hauptkalkulationsbüro weiter. Ein eigentümlicher Zug bei den Einzelbetrieben des Bingkonzerns ist der, daß sie alle den reinen Selbstkostenpreis durch die scharfe Trennung von Fabrikation, Expedition und Verkauf (durch die Concentra) herausrechnen können und dadurch z. B. bei rückgehender Konjunktur genauer kalkulieren können, bis zu welcher Grenze sie die Preisfixierung vorzunehmen vermögen um gerade noch etwas zu gewinnen.

Noch einmal kurz zusammengefaßt ergeben sich als wesentliche Organisations-Merkmale:

Expedition und Fabrikation verbunden durch die Finanz. Jedes Gebiet enthält eine Anzahl Büros, die, untereinander organisch verbunden, teilweise direkt mit der Konzernverwaltung verknüpft sind.

Die Fabrikation und die Geschäftsführung des Einzelbetriebes, gekennzeichnet durch größte Intensität der Betriebsform, ist gestützt auf reiche Geldmittel; unterstützt durch genaue Statistiken — z. B. enthält das Lohnbüro genaues Material über produktive Löhne und unproduktive Löhne — findet so eine genaue Beobachtung des gesamten wirtschaftlichen Geschehens statt.

Die Kalkulation, der wichtigste Teil eines jeden Unternehmens, ist bis ins kleinste ausgearbeitet. Das Material liefert:

1. die Einkaufsstelle (Einkaufskosten),

2. die Fabrikkontrolle, die die Kosten der Produktion durch Addierung des Aufwandes für die einzelnen Arbeitsgänge errechnet,
3. das Kalkulationsbüro (Errechnung der Gesamtspesen, so z. B. Packerei, unproduktive Löhne usw.).

In dieser Art überzieht die Organisation ein jedes Unternehmen nach seinem Konzerneintritt. Und zwar geht diese Organisation von der Oberleitung des Gesamtunternehmens und dem Finanzgebiet aus, die beide in direkter Beziehung zur Konzernverwaltung stehen.

Liegt ein Unternehmen vor, das keine eigene Fabrikation besitzt, so tritt an die Stelle des gesamten Fabrikationswesens ein großes Einkaufsbüro, das die Waren, die die Concentra weiter verkauft, besorgt.

#### 4. Kapitel.

### Stammfirma und angeschlossene Betriebe im Einzelnen.

**Die Unternehmungsformen der Konzernfirmen —  
ihre Produktion — ihr Verhältnis zum Hauptbetrieb —  
Art der Betriebe (Handels- oder Produktionsbetriebe).**

#### 1. Das Stammunternehmen.

Die Firma Gebrüder Bing, die späteren Bingwerke haben wir, bevor sie sich zum Konzern entwickelt hatten, in ihrem Werdegang bis zum Jahre 1917 verfolgt, indem wir gleichzeitig die Entwicklung der Produktion zeigten.

Seit diesem Zeitpunkt nun haben sie sich zum reinen Produktionsunternehmen umgewandelt. Die Fabrikation wurde in ungeheurerem Maße erweitert. Neben dem schon damals bestehenden Fabrikbetrieb in der Stephanstraße in Nürnberg, der heute etwa 5000 Arbeiter beschäftigt, und dem Emaillierwerk in Grünhain in Sachsen dehnten sie sich durch den Anschluß weiterer 10 Betriebsstätten noch weiter aus. So fabrizieren die Bingwerke heute noch wie ehemals in zwei Nürnberger Betrieben — dem der Stephanstraße und einer neuen Produktionsstätte in der Goldbachstraße — die Haus- und Küchengeräte aus Metall, Luxusartikel, Bade- und

sanitäre Gegenstände, diesen reiht sich die Gruppe der elektrischen, optischen und mechanischen Spielwaren an, denen Lehrmittel und Büromaschinen (Schreib- und Rechenmaschinen) folgen. Der dritte Fabrikbetrieb in der Schillerstraße in Nürnberg befaßt sich mit Metallbearbeitung und eine weitere Betriebsstätte in der Frankstraße produziert Eischränke, Büroeinrichtungen (hauptsächlich für den Konzern und seine Büros) und ähnliche Holzwaren. Eine 5. Produktionsstätte, die sich ebenfalls in der Frankstraße befindet, verlegt sich auf die Fabrikation von Stoffspielwaren (die durch eine eigene Gesellschaft vertrieben werden) und ein 6. Betrieb in der Fahrradstraße produziert für ein Tochterunternehmen der Bingwerke Steinbaukasten und Legespiele. So umfaßt das Bingunternehmen in Nürnberg heute insgesamt 6 Betriebe.

Diesen schließen sich dann 6 Produktionsstätten außerhalb Nürnbergs an. Zwei Fabrikbetriebe in Grünhain in Sachsen befaßen sich mit der Erzeugung von emaillierten Küchenwaren und mit der Herstellung von Blech- und Lackierwaren (Grünhain II). Die Produktion des letzteren Unternehmens geht ebenfalls zum Alleinvertrieb in ihrer Gesamtheit an eine Tochtergesellschaft. Diesen Stätten schließt sich eine Fabrik in Beerfelden im Odenwald an, deren Produktion von Federhaltern an eine Konzernfirma zum Vertrieb weitergeleitet wird. Eine weitere Produktionsstätte bildet der Fabrikbetrieb in Bernsbach (in der Nähe von Grünhain) in Sachsen, der schon vorher unter der Firma A. Hecker & Sohn A.-G. geführt wurde. Der Anschluß dieses Unternehmens, das ebenfalls emaillierte Küchengeräte produziert, geschah durch den Erwerb der Aktien. Eine 11. Produktionsstätte (früher E. H. Grau, von der später noch die Rede sein wird) in Osbernau, die Holzwaren herstellt, ging pachtweise an die Firma P. Puzel G. m. b. H. über. Daneben existiert noch die Fita-Stereo-Abteilung der Bingwerke in Düsseldorf, die die Herstellung und den Vertrieb von Films, Stereoskopen und Stereobildern durchführt.

Aber alle die Betriebe, die für Tochtergesellschaften der Bingwerke produzieren, wird bei den betreffenden Unternehmungen im II. Teil dieses Kapitels gehandelt werden. Desgleichen wird er das Entstehen und die Entwicklung der Fita-Stereo-Abteilung zeigen.

Die eigentliche Produktion des Bingunternehmens, die es unter seinem eigenen Namen auf den Markt bringt (im Gegensatz zu der

Produktion, die von Tochtergesellschaften übernommen wird), umfaßt heute wie ehemals:

die Metallspielwaren optischer, mechanischer und elektrischer Art, die Metallwaren und Emailgegenstände für Küche und Haus und Luxuswaren aller Art,

Badeöfen und Badeeinrichtungsgegenstände.

Diesen Waren schlossen sich im Laufe der Jahre weitere von Bing produzierte Spielwaren an — so Films, Stereoskope, Stereobilder und andere Metallspielwaren.

Die Gebrauchsgegenstände erweiterten ihren Kreis durch die Aufnahme von Eischränken und Holzwaren für Küche und Haus, denen sich ein neuer Zweig — der der Büroartikel: Schreibmaschinen, Rechenmaschinen und sonstige Bürobedarfsartikel — zugesellte.

Die Fabrikation, die also ungeheuer erweitert wurde, dehnte sich sowohl dem Stoff wie auch der Art nach aus. Aber immer basierte die Expansion auf den zwei Gattungen, Spielwaren und Gebrauchsgegenstände (ausgenommen die Büroartikel, die in nur loser Verbindung mit diesen beiden Gattungen stehen).

Neben den so vermehrten Fabrikationsarten und Produktionsstätten entstand die Reihe der Tochtergesellschaften, die den Konzern bilden (teils durch Neugründung, teils durch Anschluß schon bestehender Firmen). Die einzelnen dieser Tochtergesellschaften, deren Werdegang, Art der Produktion und Art des Betriebes (Handels- oder Produktionsunternehmen) im folgenden geschildert werden wird, stehen in festem Zusammenhang mit dem Stammunternehmen. Dieser wurde dadurch erreicht, daß die Bingwerke fast ausnahmslos von den Konzernfirmen die Mehrheit der finanziellen Anteile in Händen haben. Die prozentuale Beteiligung des Stammunternehmens an diesen Firmen ist aus der Tabelle am Schluß dieses Kapitels zu ersehen. So hatten die Bingwerke Gesamteinfluß über alle Unternehmungen, die ihnen angeschlossen wurden, erhalten. Alle untergeordneten Betriebe, die eigene Gesellschaften bilden, sind Tochterinstitute geworden, die in einigen wenigen Fällen dann selbst wieder Neugründungen (Enkelinstitute der Bingwerke) vornahmen. Bei dem Aufbau neuer Unternehmungen durch Tochtergesellschaften wurden letztere von den Bingwerken finanziell unterstützt, solange sie selbst noch nicht kapitalkräftig genug waren.

## 2. Die Anschlüsse der einzelnen Tochtergesellschaften in den Jahren 1917—1923.

### Anschlüsse 1917.

Als erstes Unternehmen kam an die Bingwerke die Firma: K ä m m e r & R e i n h a r d t U.-G. W a l t e r s h a u s e n (Thüringen).

Das Unternehmen, das schon am 5. Januar 1886 gegründet worden war, beschäftigte sich seitdem mit der Herstellung von Puppen, Gelenkpuppen und Babies. Der Konzernanschluß geschah im März 1917 dadurch, daß die Bingwerke den größten Teil der Aktien erwarben. Es war dies die erste horizontale Artausdehnung, indem die Bingwerke sich eine Spielwarenfirma des zweiten deutschen Gebietes (das Thüringerland, wovon wir im ersten Kapitel sprachen) angliederten. Dieses Unternehmen wuchs später in eine Art vertikale Gliederung hinein, indem es einen Teil seiner Puppenköpfe von einer anderen Konzernfirma bezog (nämlich Schützmeister & Quendt) und sich später eine weitere Fabrik, die nur Puppenköpfe fabriziert (Simon & Halbig) angeschlossen.

Zu derselben Zeit entstanden zwei weitere Firmen, die sich allerdings vorerst nicht selbst mit der Fabrikation befaßten: so wurde am 1. Januar 1917 die

### M o h a G. m. b. H., N ü r n b e r g

gegründet. Als alleinige Gesellschafter fungierten die Bingwerke Nürnberg. Der Gründung lag folgender Gedanke zugrunde:

Schon früher führte Bing zahlreiche patentierte Artikel, die es in seinen eigenen Fabrikationsstätten herstellen ließ. Es machte für diese Markenartikel, soviel es nur konnte, Reklame, zumal das Stammunternehmen eine eigene Reklameabteilung besaß. Aber niemals erreichte diese Reklame eine solche Intensität, wie sie eben für Markenartikel unbedingt nötig ist; denn diese Gegenstände müssen dauernd vom Publikum selbst begehrt werden; nicht der Großhändler, der für die Kundschaft einkauft, entscheidet hier, sondern das Publikum. Verlangt dieses solche patentierte Artikel, dann führt sie der Händler von selbst. Einer intensiven Reklame aber standen große Hemmungen, die in der Größe der Bingwerke, in der Art ihrer Produktion usw. lagen, entgegen. So wuchs eben aus der Reklameabteilung eine eigene Firma heraus, die für den Vertrieb moderner Haushaltsartikel

(daher der Name Moha) Sorge zu tragen hatte. Eine eigene Firma, die sich ausschließlich mit Spezialartikeln beschäftigte, konnte natürlich viel besser den Markt bearbeiten, als die Bingwerke. Die Gegenstände, die von der Moha vertrieben werden, sind vielfach durch Patente und Gebrauchsmuster aller Art geschützt, wie z. B.: Petroleumbrenner, Kochschränke, Kochkisten, Fruchtpressen usw. Die Gegenstände werden auch weiterhin in den Bingwerken fabriziert und von diesen an die Moha geliefert. Die Gründung dieses Unternehmens; aus handels-technischen Gründen veranlaßt, bedeutet natürlich zunächst keine Ausdehnung der Fabrikation.

Kurz darauf, am 26. Januar 1917, entstand die Firma

Paul Puzel G. m. b. H., Nürnberg

Auch dieses Unternehmen wurde als reine Vertriebsgesellschaft gegründet und stellte etwa folgende Sortimente zusammen: Galanteriewaren, Holzwaren, Bürobedarfsartikel, Stahlwaren, Isoliervgefäße, Haus- und Küchengeräte aus Holz. Das Unternehmen bezog diese Gegenstände größtenteils von Firmen außerhalb des Konzerns, zum geringeren Teile ließ es sie von den Bingwerken herstellen. Es stellen diese beiden letzteren Firmen die neue Form des Handelsgeschäftes, die das produzierende Bingunternehmen für sich schuf, dar. Die Entwicklung des Konzerns trieb natürlich auch diese Gesellschaft vorwärts. Die Sortimente wurden mit der Zeit mehr spezialisiert und aus dem Handelsunternehmen wuchs schließlich ein Produktionsunternehmen heraus.

Im März 1919 bestanden die Sortimente nur noch aus Blechwaren Sachsens, Aluminiumwaren, Korbwaren der Lichtenfelfer Gegend, Holzwaren und Zelluloidwaren.

Am 31. März 1919 nahm die Fa. P. Puzel in einer Fabrik in Grünhain in Sachsen die Produktion von lackierten Blechwaren für Küche und Haus auf. Damit waren also die Blechwaren in Eigenfabrikation genommen. Am 1. April 1919 pachtete die Fa. Puzel eine von den Bingwerken im Jahre 1919 erworbene Fabrik (E. H. Grau) in Obernhau in Sachsen und stellte dort in Eigenproduktion ihren Bedarf an Holzwaren für die Küche her.

Am 1. Januar 1922 gibt das Unternehmen seine Galanteriewaren-Sortimente an eine neugegründete Firma (Schwarz, Neuhaus & Co.) ab. Dafür wurde dem Unternehmen am 1. Januar 1922 die

Einkaufsstelle Schmalkalden angegliedert, von der es Kleineisenwaren dieses Bezirkes bezieht. Diese Einkaufsstelle belieferte auch eine Zeit lang die später gegründete Firma Bing Stahl- und Eisenwaren R. G. Düsseldorf. Letztere war vorher eine Einkaufsstelle der Bingwerke gewesen. Die Gegenstände stammen aus kleineren Betrieben, vielfach auch aus der Hausindustrie des dortigen Bezirkes.

Am 1. Juli 1922 gliedert sich die Firma P. Puzel auch die Bogtländischen Aluminiumwerke in Rodewisch — ein bisher stillliegendes Werk — an. Der Erwerb geschah durch die Bingwerke, die sie weiter an die Firma Puzel verpachteten. Hier vollzieht sich jetzt die Herstellung von Aluminiumwaren aller Art. Außerdem stellt die Firma Puzel in dem Betrieb in Rodewisch auch Britanniametallwaren her, die aber als eigene Sortimente erscheinen. (Davon wird später noch die Rede sein.)

Für die Korbwaren und Zelluloidwaren waren jedoch inzwischen auch eigene Produktionsunternehmen im Konzern entstanden, sodaß Puzel diese Sortimente aufgeben mußte. Die Gründung dieser Firma, die heute Holzwaren, Aluminiumwaren und Blechwaren fabriziert, bedeutet also ein Fortschreiten der Konzentration in der Richtung der horizontalen Ausdehnung.

Zu derselben Zeit entstand das 3. große Vertriebsgeschäft, die Firma

R. Bauer G. m. b. H., Nürnberg,

die am 2. August 1917 gegründet wurde, wiederum in der Art, daß die Bingwerke die finanzielle Last trugen. Neben Schreibwaren und Bijouteriewaren nahm diese Gesellschaft die Spielwarenproduktion des 3. deutschen Bezirkes — des sächsischen Erzgebirges — in seine Kollektionen auf. Das Unternehmen machte seitdem folgende Wandlungen durch:

Die Bijouteriewarensortimente wurden im Jahre 1919 von einem anderen Unternehmen übernommen.

Im Februar des Jahres 1919 schloß sich Richard Bauer zwei andere Firmen an, Gg. Trapp und L. Prager, die beide Metallspielwaren herstellen, wie Trompeten, Kreisel, Kochherde, Karussells und ähnliche Gegenstände. Diese Firmen schlossen mit R. Bauer Verträge, nach denen die Gesamtproduktion an R. Bauer übergang.

Außerdem übernahm das Unternehmen später den Vertrieb der Produktion der Firma Th. Heymann, die Spielwaren in Sachsen produziert.

Im Mai 1921 wurde ein weiterer Lieferungsvertrag mit der Firma A. Langloß abgeschlossen, die ebenfalls ihre Gesamtproduktion der Fa. Bauer übergibt. Es sind dies Puppenküchen und Puppenstuben.

Am 1. Januar 1921 übernahm K. Bauer auch die von den Bingwerken errichtete Einkaufsstelle Chemnitz-Olbernhau. Diese Einkaufsstelle im Zentrum der sächsischen Spielwarenindustrie nahm später auch in kleinerem Umfange die Produktion auf.

Während zwei Jahren vertrieb das Unternehmen auch Kinderschußwaffen, die in den Bingwerken hergestellt wurden. Für diese Artikel wurde aber 1921 eine eigene Vertriebsgesellschaft gegründet. Die Bedeutung der Firma liegt darin, daß sie von kleineren produzierenden Firmen die Gesamtproduktion übernimmt, da diese Unternehmen allein nicht exportfähig sind. Die Gegenstände werden zu großen Kollektionen zusammengestellt und dann erst weiter vertrieben. Schon längere Jahre bestanden engere Beziehungen der Firma Gebr. Bing zu der Firma

Welsch & Co. G. m. b. H., Sonneberg in Thüringen.

Diese Firma konfektionierte — d. h. sie sammelt Produkte und stellt Halbfabrikate fertig — Puppen des Sonneberger Bezirkes, daneben noch Sonneberger Spielwaren und Christbaumschmuck. Teilweise stützt sich das Unternehmen ebenfalls auf die Hausindustrie des Thüringer Landes. Der Verkauf der Artikel geschah, wenn auch nicht ausschließlich, im Jahre 1917 durch die Firma Gebrüder Bing. Es bedeutet dies abermals eine Weiterentwicklung in der Richtung der horizontalen Artkonzentration. Ein weiteres Unternehmen des 2. deutschen Spielwarenzentrums trat damit in den Bingkonzern ein. Aber erst im Jahre 1918, nachdem im Januar die Umwandlung dieser Firma in eine G. m. b. H. vollzogen war, erfolgte der eigentliche Konzernanschluß. Das Unternehmen, das schon seit 1911 bestand, befaßt sich, wie schon oben erwähnt, mit der Zusammenstellung von Waren. Als kleinere Sortimente treten auch Karnevalsartikel, Masken und Atrappen auf, aber das Schwergewicht der Sortimente ruht doch auf der Hausindustrie des Sonneberger Bezirkes. Alle dort ange-

fertigten Gegenstände sammelt Welsch, stellt sie teilweise erst fertig, wenn es Halbfabrikate sind. Der Export war schon vor dem Krieg sehr intensiv. Neben diesem Zentralknoten zur Sammlung der Sonneberger Spielwaren bestand bisher dort auch ein eigener Fabrikbetrieb des Bingunternehmens, der nun von der Firma Welsch mit übernommen wurde.

Die Großhandelsstellung des Konzerns wurde fernerhin durch die von der Fa. Gebrüder Bing im Jahre 1917 gegründeten Einkaufsstellen in:

Berlin, Wien, Lichtenfels, Neuwelt/Sachsen, Olbernhau, Sölingen, Schmalkalden und Gabsong

erweitert. Die Gründung dieser Stellen entsprach einem dringenden Bedürfnis des Bingunternehmens! Die Notwendigkeit nämlich eines dauernden und engen Verkehrs mit der Klein- und Hausindustrie der Spielwarenzentren Deutschlands und der Gegenden, wo Artikel fabriziert werden, die in den Rahmen der Konzernsortimente hineinpassen, waren der Hauptgrund dafür, daß die Bingwerke für sich und ihre Tochtergesellschaften in diesen Zentren die vorgenannten Einkaufsstellen gründeten.

Diese Einkaufshäuser, die im Zentrum gewisser Produktionszweige oder in großen Industriebezirken sitzen, haben die Möglichkeit in dauernden und intimen Verkehr mit den kleinen und kleinsten Firmen zu treten, deren Produktion ständig zu überwachen, alle Neuheiten und Neuererscheinungen, die bei ihnen auftreten, schnellstens allen Stellen des Konzerns zuzuführen. Ferner übernehmen die Einkaufshäuser Aufträge, die Konzernfirmen von der Kundschaft erhalten haben und sie leiten auch die produzierten Waren der Kleinfabrikanten direkt an den Kunden von den Produktionsstätten aus unter Ausschaltung des Zwischenhändlers und des Exporteurs. Sie haben also den Versand vieler Waren, die wegen des geringen Umfangs der Produktion allein nicht exportfähig sind, zentralisiert. Aber die weitere Entwicklung dieser Einkaufsstellen werden wir später bei der Schilderung der Konzernentwicklung in den folgenden Jahren, wie auch in einem der folgenden Kapitel Näheres hören.

Für den Vertrieb aller Konzernwaren entstand dann am 25. Juni 1917 die

Concentra G. m. b. H., Nürnberg.

Sie wurde eine reine Vertriebsgesellschaft, die alle im Bingkonzern produzierten Waren agenturweise zu vertreiben hat. Alles Nähere über diese Gesellschaft wird ein eigenes Kapitel darlegen.

Damit schloß das erste Jahr der Konzentration. Es trägt folgende Merkmale:

1. Die Bingwerke gehen dem reinen Produktionsunternehmen entgegen.
2. Den Vertrieb der Handelsware übernehmen eigene Tochtergesellschaften.
3. Es erfolgt eine horizontale Art- und Stoffausdehnung der Fabrikation.
4. Der gesamte Verkauf für alle Firmen ruht ausschließlich in der Hand einer Tochtergesellschaft (der Concentra).

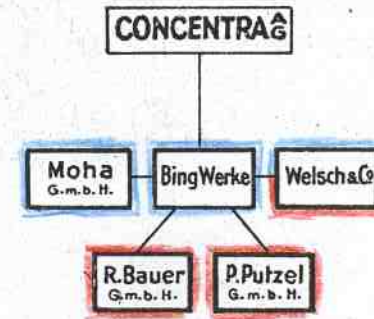
Die Tabelle der nächsten Seite wird den Stand des Bingkonzerns Ende 1917 nach dem System des Einkaufs und Verkaufs einerseits und nach dem Abhängigkeitsverhältnis der Unternehmungen andererseits zeigen.

### Die Konzernentwicklung 1918.

In diesem Jahre wurde in größter und intensivster Weise konzentriert. Die Stammfirma gründete neue Unternehmen, schloß sich bestehende an, die Vieles, was bisher nur vertrieben wurde, in Eigenfabrikation herstellen sollten.

Der Aufbau ging nicht in vertikaler, aber auch nicht in rein horizontaler Richtung vor sich, wenngleich letztere oft schärfer hervortritt (sowohl der Art wie auch dem Stoff nach). Es war eben — und blieb es immer — eine Konzentration gemischter Art mit horizontaler Tendenz. Den Grundstock bildeten immer Metall- und Blechwaren. Diesen folgten weiterhin so ziemlich alle Gegenstände, die aus diesen Metallen hergestellt werden konnten, dann solche Gegenstände, die den Metallwaren ihrer Art nach ähnlich sind. Es handelt sich um Gebrauchsgüter aller Art, die gefertigt werden sollten, die aber in ihrer Gesamtheit doch noch eine ganz bestimmte Gattung darstellten, die sich also sozusagen noch unter einem Begriff zusammenfassen lassen. Diese gesamte Produktion vollzieht sich gewissermaßen in einem industriellen Warenhaus für Metallwaren, Spielwaren und Gegenstände, die in irgendeiner Beziehung zu den ersten beiden Warengattungen — hauptsächlich kommt für alle Waren die gleiche Absatzmöglichkeit in Frage — stehen.

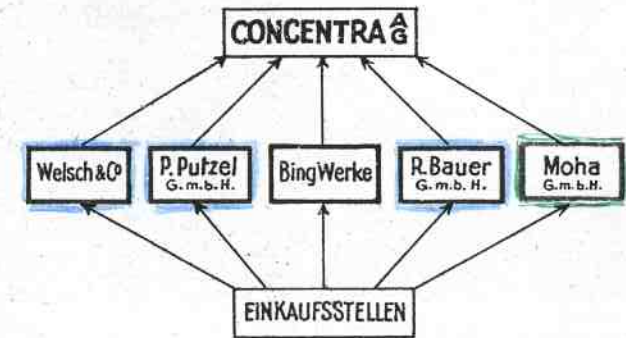
### Aufbau nach der Abhängigkeit



### Zeichenerklärung:

- Produktionsfirmen.
- Produktions-u. Handelsfirmen.
- Handelsfirmen.

### Aufbau nach Einkauf und Verkauf



### Zeichenerklärung:

- Selbständige Tochtergesellschaften.
- Selbständige Tochtergesellschaften deren Produktion in den Bing Betrieben durchgeführt wird.
- Linien bedeuten liefern an

Die nächsten Anschlüsse waren folgende:

Gebrüder Sauer R. G., Nürnberg.

Dieses Unternehmen bestand schon seit dem 1. Februar 1907 und befaßte sich mit der Herstellung von Kinderschußwaffen in einem kleineren Betriebe. Während des Krieges ging die Fabrikation sehr schlecht und so waren es hauptsächlich finanzielle Gründe, die diese Firma zum Anschluß veranlaßten. Die Bingwerke wurden die einzige Kommanditistin. Zunächst wurde die Fabrikation dieser Kinderschußwaffen in einen der Bingbetriebe verlegt und der Verkauf der Fabrikate der Fa. Rich. Bauer übergeben. Später jedoch im Jahre 1921 wurde es für zweckmäßig gehalten die Firma als selbständige Produktionsgesellschaft wieder auftreten zu lassen. Man übergab ihr die Produktion der auch fernerhin in den Bingwerken hergestellten Kinderschußwaffen, die sie nunmehr unter eigenem Firmennamen vertreibt.

Bald darauf folgte die Firma

J. Klugherz & Co. G. m. b. H., Offenbach a. M.

Auch bei diesem Unternehmen übernahmen die Bingwerke den Hauptteil der Gesellschaftsanteile. Der Konzernanschluß geschah am 1. Januar 1918. Das Unternehmen bestand seit dem Jahre 1877 und befaßte sich mit der Herstellung der berühmten Offenbacher Lederwaren, so Portefeuillemwaren, Lederwaren aller Art und daneben noch Perltaschen, letztere werden in einem eigenen Betrieb der Fa. Klugherz hergestellt. Der Anschluß dieses Unternehmens bedeutet eine Fortführung der horizontalen Urkonzentration in sehr weitgehendem Maße.

Im Februar desselben Jahres entstand in Solingen ein eigener Fabrikbetrieb, der sich sofort in 3 Teile gliederte: in einer gemieteten Fabrik begann die Produktion von

1. Rasierklingen und 2. Tischbestecken, außerdem wurde die Fa. Stamm in Solingen von Bing übernommen. Sie fabriziert

3. Zigarrenabschneider und Handpflegeartikel. Die Einkaufsstelle Solingen wurde diesem Unternehmen angeschlossen und ging als selbständige Einkaufsstelle unter. Im Juli des Jahres 1918 geschah die Gründung einer Einkaufsstelle in Welbert, die die Eisenwaren dieser Gegend, wie Schlösser, Möbelbeschläge, Baubeschläge, die in dem dortigen Gebiet in zahlreichen kleineren Betrieben hergestellt werden, sammelt und daraus größere Sortimente für den Inlandsmarkt und den Export zusammenstellt.

Nach der Gründung des Solinger Unternehmens ging die Ausdehnung in einer neuen Richtung der Artkonzentration vor sich.

Am 1. Mai 1918 entstand nämlich die Firma

Bing Glas & Keramik R. G., Nürnberg.

Das Ziel des neuen Unternehmens war, nach und nach die Fabrikation von Glaswaren, keramischen Artikeln, Kristallwaren, Fayencen, Steingutwaren, Gebrauchs- und Luxusgeschirr aufzunehmen. Natürlich konnte die Produktion nicht sofort nach der Gründung beginnen, da es an Arbeitsstätten, Maschinen und Räumen zu deren Durchführung fehlte.

In der Hauptsache mußte sich in diesem Jahr die Gesellschaft mit der Stellung eines Handelsunternehmens begnügen, das einkaufte und Sortimente zusammenstellte, die dann durch die Concentra auf den Markt gebracht werden.

Der Übergang zur Produktion geschah im Jahre 1919, nachdem die Firma eine bisher stillliegende Glashütte in Spiegelau im Bayerischen Walde mit der finanziellen Unterstützung der Bingwerke käuflich erworben hatte. Diese nahm sofort die Produktion in Kömern, Vasen und Kristallschalen auf.

Im Februar des Jahres 1920 erwarben die Bing-Werke für die Bing Glas & Keramik R. G. den Alleinvertrieb der Gesamtproduktion der Steingutfabrik Staffel a. d. Lahn (Rheinland). Auch dieses Unternehmen, das seit etwa 30 Jahren bestand, ging im Jahre 1921 vollkommen an den Bingkonzern über und wurde der Firma Bing Glas & Keramik angegliedert.

Eine dritte Produktionsstätte folgte dann im Jahre 1923: Es war dies die Fa. H. Schmidt in Freiwaldau, die sich mit der Herstellung von Porzellanwaren aller Art befaßt.

Somit hat die Gesellschaft heute Glaswaren, Steingutwaren und Porzellangegenstände in Eigenfabrikation und ist dadurch zum reinen Produktionsunternehmen emporgewachsen.

Am 15. Mai 1918 geschah dann die Angliederung der Firma

Schühmeister & Quendt R. G., Weilstädt  
bei Gotha (Thüringen).

Auch hier tritt Bing als Hauptkommanditist auf. Die Firma produzierte seit dem Jahre 1889 Puppenköpfe, Porzellanspielwaren und Luxusartikel aus Bisquit-Porzellan. Nach dem Anschluß ging sie

ausschließlich zur Fabrikation von Porzellanpuppen und Puppenköpfen über. Auch dieses Unternehmen tritt in Beziehung zu anderen Konzernfirmen dadurch, daß es einen Teil seiner Puppenköpfe an Kämmer & Reinhardt und an Welsch & Co. liefert. Auch dies ist ein vertikaler Einschlag innerhalb des Konzerns.

Am 19. August desselben Jahres fand der Erwerb einer kleineren Möbelfabrik statt („Mosser“), die als erste Aufgabe die Herstellung aller Möbel für alle Konzernbetriebe zu deren einheitlicher Aufmachung übernahm. Als produzierendes Verkaufsunternehmen kam dieser Betrieb vorläufig nicht in Betracht; erst in späteren Jahren nahm dieses Unternehmen, das sich in der Frankstraße in Nürnberg befindet, als ein gesonderter Bingbetrieb (der auch im 1. Teil dieses Kapitels schon erwähnt wurde) die Produktion in Eischränken, Büromöbeln und anderen Holzartikeln auf.

Am 20. Oktober 1918 wurde die Firma

Felsenstein & Mainzer O. H., Nürnberg

käuflich erworben. Die Umwandlung in eine offene Handelsgesellschaft erfolgte erst später; Hauptgesellschafter sind die Bingwerke. Das Unternehmen befaßt sich mit der Herstellung von Zinn- und Metallwaren, Ansichtsartikeln, Bechern, Tafelaufsätzen (versilbert und verzinkt). Die hergestellten Metallwaren sind in der Ausführung etwas einfacher als die der Bingwerke und bedeuten so eine Ergänzung der Kollektionen. Ein Teil der Fabrikation wurde später ebenfalls in einen der Bingbetriebe verlegt, um sie gemeinsam mit der Fabrikation der gleichen Bingwaren durchzuführen.

Die im September dieses Jahres neugegründete Einkaufsstelle Chemnitz wurde mit der in Olbernhau vereinigt (später von Richard Bauer übernommen). So hatten sich also im Jahre 1918 die Einkaufsstellen um zwei — Chemnitz-Olbernhau, Weibert — vermehrt.

Im November entstand ferner eine neue Abteilung der Bingwerke:

die Fita-Abteilung in Düsseldorf.

die sich zunächst mit dem Vertrieb von Films und Taschenkinoskopen, die sie im Jahre 1920 in Eigenfabrikation nimmt, befaßt. Diese Abteilung der Bingwerke ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil sie als erste Firma mit der Produktion von Märchen- und Kinderfilms für die Jugend in Deutschland begann.



Im März des Jahres 1920 übernimmt diese Abteilung den Alleinverkauf der Produkte der Stereo-Abteilung der „Neuen Photographischen Gesellschaft“ in Berlin. Diese Stereo-Abteilung wurde dann vom April 1920 bis Mai 1921 als selbständige Abteilung geführt. Als aber im Jahre 1921 die Fita-Abteilung ein neues Fabrikations- und Vertriebsgebäude bezog, wurde die Stereo-Abteilung aus Ersparnisgründen wieder mit der Fita-Abteilung vereinigt. Seit 15. Mai 1921 besteht also diese Firma als

Fita-Stereo-Abteilung der Bingwerke<sup>1)</sup>  
Nürnberg, Düsseldorf.

Die Produktion dieser Abteilung besteht also aus Films (hauptsächlich Märchenfilms), Taschenkinoskopen, Stereoskopen und Stereobildern. Das Unternehmen entwickelte sich so rasch, daß es seit dem Jahre 1920 etwa 80—100 Personen beschäftigt, wobei nicht vergessen werden darf, daß die Produktion der Stereoskope und Stereobilder auch heute noch bei der „Neuen Photographischen Gesellschaft“ in Berlin durchgeführt wird, die ihre Fabrikate an die Fita-Stereo-Abteilung des Bingunternehmens weitergibt.

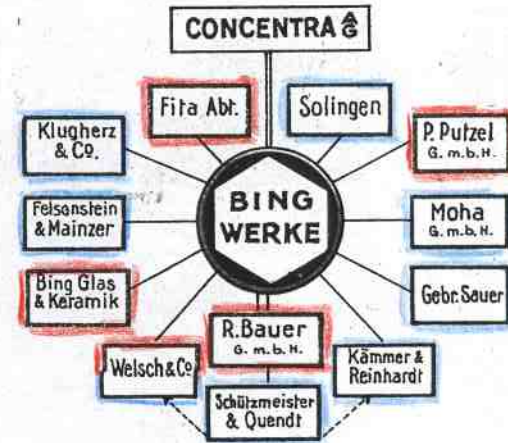
Damit schließt die Expansion des Jahres 1918. Auf den beiden folgenden Seiten erscheinen die Skizzen, die den Stand des Bingkonzerns Ende 1918 zeigen. Bei der ersten Skizze wurde — wie bei allen Skizzen, die die Entwicklung der folgenden Jahre zeigen — eine Trennung nach ihrem Abhängigkeitsverhältnis, bei der zweiten Skizze eine Trennung nach Produktions- und Handelsfirmen vorgenommen.

Konzernentwicklung 1919.

Der Krieg war zu Ende — alle früheren Konzentrationsbewegungen stellten Versuche dar, deren Resultat im Dunkeln lag. Es wußte doch keiner, was der Frieden dem Individuum, der Privatwirtschaft, der Volkswirtschaft und der Weltwirtschaft brachte. Nur eines schien gewiß, eine Umgestaltung bzw. eine viel reichere Gestaltung der Wirtschaft war zu erwarten.

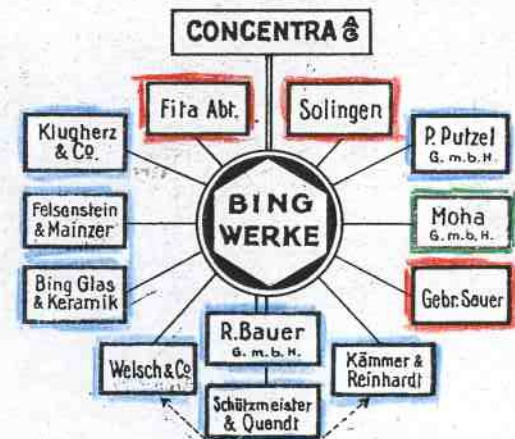
Wir hatten verspielt und mit eminentem Scharfblick erkannte die deutsche Industrie, daß sie nicht die Rolle des Mannes übernehmen

<sup>1)</sup> Die Abteilung wurde Anfang 1924 in eine G. m. b. H. umgewandelt.



Zeichenerklärung:

- Produktionsfirmen u. Betriebe.
- Produktions- u. Handelsfirmen.
- Handelsfirmen.
- Linien bedeuten abhängig von
- > Liefern an



Zeichenerklärung:

- Selbständige Tochtergesellschaften.
- Abteilungen u. Betriebe der Bing Werke.
- Selbständige Tochtergesellschaften deren Produktion in den Bing Betrieben durchgeführt wird
- Linien bedeuten abhängig von
- > Liefern an

dürfe, der auch wirtschaftlich unterlegen war. Mit sicherem Blick erkannte die deutsche Industrie, daß sie einer der Pfeiler werden müsse, der das neue Deutschland zu stützen hatte. Und so setzte die deutsche Industrie im Jahre 1919 sofort mit schärfster Produktion ein. Neues Leben kam in die deutsche Wirtschaft. Ich erinnere an die ungeheuerere Konzentrationsbewegung, die besonders nach dem Krieg in der deutschen Industrie — man denke nur an den Stinneskonzern, den Linke-Hofmann-Konzern und wie sie alle heißen — nicht nur neue Arbeit, sondern auch neue Ideen in der Privatindustrie zu Tage förderte.

Auch bei dem Bingkonzern bedeutet das Jahr 1919 ein gewaltiges Vorwärtsschreiten in der Richtung der Konzentration. Sofortige Umstellung auf Friedensproduktion, schärfster Abbau der Kriegsproduktion, sofortiges Übergehen zum Export nach allen Ländern des Erdballes waren die Hauptmerkmale.

Die Concentra schuf sofort Auslandsfilialen, sogar in den Ländern, die uns ehemals feindlich gegenüber gestanden haben, so England, Frankreich und Amerika, wenn sie auch unter einem Decknamen nach außen in Erscheinung treten mußten.

Die Bewegung des Konzerns war im einzelnen folgende:

Im Januar 1919 wurde die Firma

Herold & Söhne, Selbig,

die schon am 23. November 1918 den Anschluß angebahnt hatte, von den Bingwerken übernommen. Das Unternehmen befaßt sich mit der Herstellung von Gegenständen aus Britanniametall, wie Löffeln, Bestecken und Ähnlichem. Seit dem Juli 1919 wurde die Gesamtproduktion von der Fa. Bing Stahl- und Eisenwaren in Düsseldorf übernommen; nur die Aufsicht über den Fabrikationsgang hatten noch die Bingwerke. Am 1. August 1922 erwarb die Fa. Püzel die Vogtländischen Aluminium-Werke in Rodewisch. Dahin wurde dann auch die Fa. Herold & Söhne aus Selbig verlegt und ihre Produktion dort weiter geführt. Von diesem Zeitpunkt an wurden dann die Fabrikate von der Bing Stahl- und Eisenwaren R.-G. und der Firma Püzel gemeinsam vertrieben.

Im Januar des Jahres 1919 erfolgte ebenfalls der Konzernanschluß der Firma

Frankenburger & Oberndorfer G. m. b. H., Nürnberg.

Das Unternehmen war schon im Jahre 1882 gegründet worden. Es ist eine Vertriebsfirma, die sich mit dem Export und Großhandel von Schreibwaren befaßt — daneben existiert nur Zwischenfabrikation z. B. Aufziehen von Bleistiften auf Kartons und Zusammenstellen von ähnlichen Kollektionen. In der Hauptsache kauft das Unternehmen ein, stellt Sortimente zusammen, die es dann durch die Concentra auf den Markt bringt. Der größte Teil der Gegenstände — Schreibzeuge, Reißzeuge, Petschaften, Patentbleistifte, usw. — wird dem Export zugeführt. Das Unternehmen besaß bei seinem Konzern-eintritt auch eine eigene Federhalterfabrik in Beerfelden; diese Betriebsstätte ging als Eigentum in den Besitz der Bingwerke über. Die Produktion wurde aber auch weiterhin zum Vertrieb an die Firma Frankfurter & Oberndorfer weitergeleitet, sodaß dieses Unternehmen heute auch als Produktionsfirma bezeichnet werden kann. Doch liegt die gesamte Fabrikationsleitung dieses Betriebes in den Händen der Bingwerke. In demselben Monat entstand in den eigentlichen Bingwerken eine elektrische Abteilung, die aber erst am 1. Februar sich nach außen hin betätigte. Diese elektrische Abteilung der Bingwerke sollte sich mit der Fabrikation von elektrischen Klein-Motoren, von Heiz- und Kochapparaten befassen. Aus dieser Abteilung heraus entwickelte sich dann eine neue Gesellschaft: die Elektro-Bing G. m. b. H., die am 1. Juni 1921 gegründet wurde und die Produktion der elektrischen Abteilung der Bingwerke in vergrößertem Maßstabe fortführte. Diese Gesellschaft nahm einen so raschen Aufschwung, daß sie alsbald in fühlbare Konkurrenz in ihren Artikeln zur „Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft“ in Berlin trat. Dies hatte zur Folge, daß am 1. Januar 1922 eine Interessengemeinschaft zwischen diesen beiden Gesellschaften zwecks Beseitigung der Konkurrenz zustande kam. Die A. E. G. und die Bingwerke gründeten eine neue Gesellschaft, die

#### Elektro-Beheizung G. m. b. H., Nürnberg.

Die Produktion der elektrischen Apparate wird von den beiden Firmen in der neuen Gesellschaft gemeinsam betrieben. Die A. E. G. verlegte ihre Fabrikation von Berlin nach Nürnberg in das Fabrikgebäude der Bingwerke, wo ehemals die Elektro-Bing bestand. Die gesamte dienstliche und verwaltungstechnische Oberleitung ruht in den Händen der Bingwerke und der A. E. G. gemeinsam. Zweck des

Unternehmens ist die Fabrikation und der Vertrieb von elektrischen Heiz- und Kochapparaten für Haushalt, Gewerbe und Industrie.

Der Vertrieb der Produkte erfolgt durch die Concentra A. G. (für den Bingkonzern) und für die A. E. G. durch ihre eigene, die A. E. G.-Verkaufsorganisation.

Die nächste Neugründung einer Abteilung innerhalb der Bingwerke, aus der später wieder eine eigene Gesellschaft hervorging, geschah dadurch, daß die Fabrikation von Steinbaukasten und Legespielen in einer eigenen, neuen „Spielwaren-Abteilung“ vereint wurde. Diese Abteilung wurde dann später außerordentlich dadurch erweitert, daß sie den Vertrieb der von der Firma: E. N i s t e r & Co., Nürnberg hergestellten Bilderbücher, Malbücher und Jugendschriften insgesamt zum Weitervertrieb übernahm. Es war dies wieder ein Fortschreiten der horizontalen Artkonzentration, da Bilderbücher zweifellos unter den Begriff Spielwaren fallen.

Da die vollständige Eigenfabrikation dieser letzteren Gegenstände nur nach Errichtung einer lithographischen Kunstanstalt möglich gewesen wäre, entschied man sich aus praktischen und finanziellen Gründen durch Vertrag die Gesamtproduktion einer schon bestehenden Firma zu übernehmen. Über die Weiterentwicklung dieser Abteilung wird später berichtet werden.

Am 16. Januar 1919 erfolgte die Gründung wie auch der sofortige Konzernanschluß der Firma

#### Bing Bijouterie A. G., Pforzheim.

Bisher waren Bijouteriewaren im Bingkonzern von der Firma Bauer in ihren Kollektionen mitgeführt worden. Diese Sortimente übernahm nun die Bing-Bijouterie-Gesellschaft, die als reine Handelsfirma anfänglich fungierte. Das Unternehmen bringt Alpaccagegenstände, Doubletsachen, Elfenbein- und Bernsteinwaren, Gold- und Silbersachen aller Art auf den Markt. Die Fabrikation dieser Artikel, die von der Pforzheimer Gesellschaft gesammelt werden, geht in kleineren Fabrikbetrieben in der Pforzheimer Gegend vor sich. Es sind dies die weltberühmten Pforzheimer Bijouteriewaren.

Kurz nach der Gründung am 1. Juni 1919 erhält die Bing Bijouterie auch die Einkaufsstelle Gablonz als Filiale angegliedert. Diese Stelle kaufte bisher die Bijouteriewaren (Halb- und Fertigfabrikate) des Gablonzer Bezirkes für den Bingkonzern ein. Mit dem

Entstehen eines eigenen Unternehmens für diese Warengattungen wird diese Einkaufsstelle natürlich von der neuen Firma übernommen. Später wurde diese Filiale ebenfalls aufgelöst und der Einkauf für die „Bing Bijouterie“ erfolgte nun durch ein Handelsunternehmen außerhalb des Konzerns, in Firma Gebr. Schwertner (seit 1923) in Gablonz. Seit dem 1. Januar 1922 wurde aber die Bing Bijouterie auch Produktionsgesellschaft, indem sie zusammen mit der Firma Erhard & Söhne in Schwäbisch-Gmünd eine G. m. b. H. gründete, die den Namen „Erhard & Söhne, Werk II“ in Waldstetten erhielt. Die Firma in Waldstetten ist also eine Tochtergesellschaft von der Bing Bijouterie R. G. und Erhard & Söhne, somit eine Enkelgesellschaft der Bingwerke. Die Gesamtproduktion dieser Gesellschaft geht an die Bing Bijouterie, während die Fabrikationsleitung in den Händen der Firma Erhard & Söhne, Schwäbisch-Gmünd liegt. Auch hier ist es wieder der Weg von dem Sortiment einer Tochtergesellschaft zur eigenen Abteilung, aus der dann zuerst eine Vertriebsfirma, späterhin eine Produktionsfirma herauswuchs. Die Fabrikation umfaßt heute hauptsächlich Alpaca- und Silberwaren.

Wie schon früher erwähnt, übernimmt im Jahre 1919 die Firma R. Bauer die Gesamtproduktion der selbständigen Fabriken L. Prager und Gg. Trapp.

Am 1. Februar 1919 erfolgt der Anschluß der Firma  
Gebr. Wolff, Nürnberger Zelluloidwaren  
G. m. b. H., Nürnberg.

Dieses Unternehmen wurde käuflich erworben und in eine G. m. b. H. umgewandelt. Die Gesellschaft befaßt sich mit der Herstellung von Zelluloidwaren aller Art. Das Unternehmen nimmt insofern eine Sonderstellung innerhalb des Bingkonzerns ein, als es den Hauptteil seiner Produktion selbständig unter Ausschaltung des Konzernvertriebsapparates (der Concentra) verkauft. Dazu entschloß man sich, weil das Unternehmen, das schon seit 1895 besteht, einen großen Kundenkreis hatte und große Teile der Produktion, zum Beispiel die Fahrradteile aus Zelluloid, aus dem Rahmen der vom Bingkonzern vertriebenen Waren hinausfallen. Nur die Zelluloidspielwaren liefert das Unternehmen an die Konzernfirma R. Bauer, die sie unter ihren eigenen Sortimenten durch die Concentra auf den Markt bringen läßt.

Die nächste Neugründung ist die

Bing Stahl- und Eisenwaren R. G., Düsseldorf,  
die am 11. Februar 1919 dem Konzern angeschlossen wurde. Auch hier stellte die Gründung sich als die eines reinen Handelsunternehmens dar, da ja in Düsseldorf keine eigene Produktion stattfindet. Das Unternehmen faßte aber im Februar schon die Einkaufsstellen in Velbert und Remscheid, wie die Stahlwaren aus den kleineren Fabriken der dortigen Gegend zusammen. Desgleichen geschah die sofortige Übernahme der Solinger Produktionsstätten mit der dortigen Einkaufsstelle. Die 3 Stellen Remscheid, Velbert und Solingen sind Niederlassungen der Kommanditgesellschaft, die damit sofort neben Vertriebsfirma auch Produktionsunternehmen wurde.

Im Oktober 1919 wurde eine 4. Niederlassung in Iserlohn gegründet, die ebenfalls aus kleineren Fabriken die Gegenstände sammelt und an ihre Zentrale Düsseldorf weitergibt.

Daneben vertreibt auch Düsseldorf Schmalkaldener Waren, die die dortige Niederlassung sammelt. Wenn auch Teile dieser Waren, es sind Eisenkurzwaren, Schusterwerkzeuge, Laubsägen, Werkzeuggarnituren, an die Firma P. Pügel geliefert werden, so erscheint doch der Hauptteil der Sortimente mit der Namensbezeichnung der Düsseldorfer Firma.

Am 1. März 1919 wurde die Firma  
Albert Schlopsnies, München

dem Bingkonzern angegliedert, die kunstgewerbliche Gegenstände, wie Künstlerpuppen, Batikstoffe usw. herstellte. Leiter des Unternehmens wurde Albert Schlopsnies, der schon vorher dem Bingkonzern als künstlerischer Beirat zur Seite gestanden hatte.

Im März 1920 wurde aus Ersparnisgründen diese Firma von München nach Nürnberg in eine Fabrik der Bingwerke verlegt. Gleichzeitig mit der Verlegung setzte eine Umstellung der Fabrikation ein. Aus verschiedenen Gründen wurde das Unternehmen im Juni 1921 aufgelöst und die Produktion von einer neuen Firma übernommen und fortgeführt. Darauf wird bei der Übersicht des Jahres 1921 des Näheren eingegangen werden.

Am 17. März 1919 erfolgte der Anschluß der Firma  
Isola, Gesellschaft für Wärme- und Kälte-  
Isolierung, R. G. Rudolstadt.

Das Unternehmen wurde am 18. März 1908 schon gegründet und befaßte sich seitdem mit der Herstellung von Isolierflaschen in Berlin. Bei der Übernahme wurde Bing, nachdem die Umwandlung in eine Kommanditgesellschaft vollzogen war, Hauptkommanditist. Der Fabrikbetrieb befand sich zuerst in Berlin und wurde später nach Rudolstadt verlegt.

Am 1. April 1919 wurde, wie schon bei der Besprechung der Firma P. Pügel erwähnt, die Holzwarenfabrik E. H. Grau, Oibernhau erworben und später an die Firma P. Pügel angegliedert. Im Mai wurde die Einkaufsstelle Neuwelt nach Grünhain in Sachsen verlegt; von dort aus wurden die Einkäufe im Gebiet von Neuwelt weiter getätigt. Daneben entstand in Grünhain die schon erwähnte 2. Fabrikationsstätte (Grünhain II), die sächsische Blech- und Lackierwaren für Paul Pügel fabriziert.

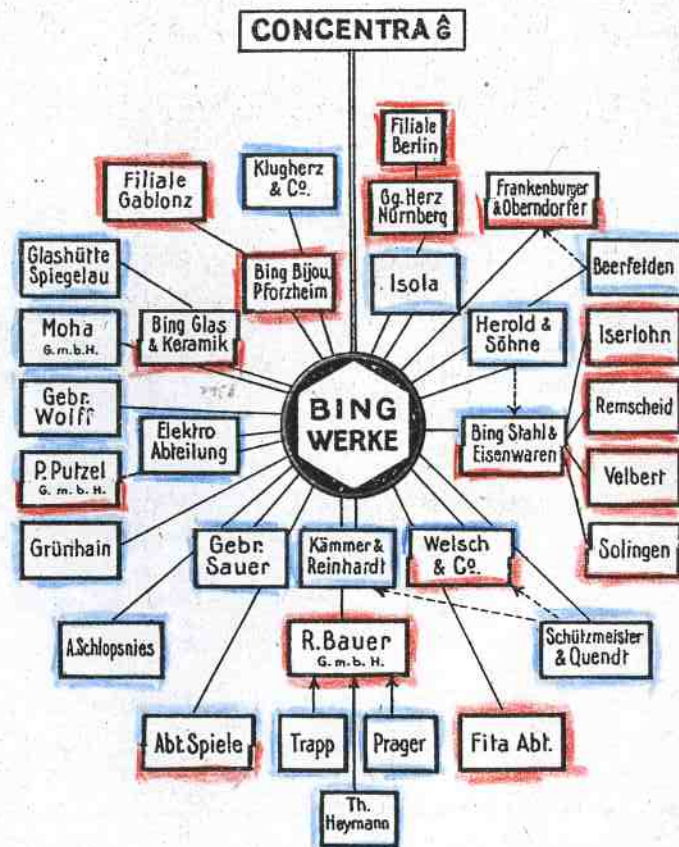
Am 1. Juni wurde die Einkaufsstelle Gablonz der Bing-Bijouterie R. G. angegliedert.

Im August erwirbt die Bing Glas und Keramik R. G. die Glashütte in Spiegelau.

Am 8. Juli 1919 erfolgte die Gründung der Firma Georg Herz, Berlin, D. H.

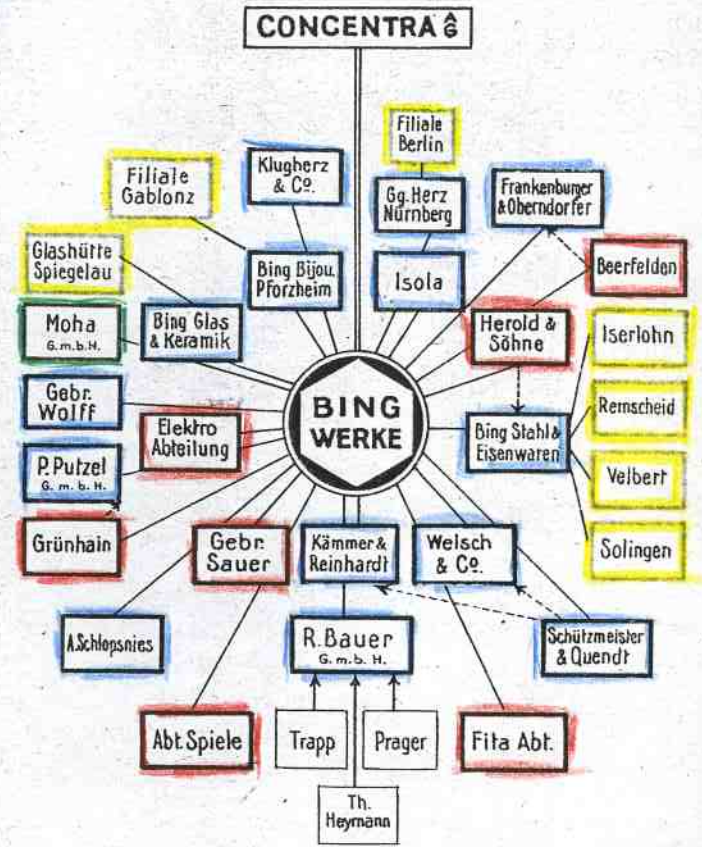
Diese Gesellschaft ist ein reines Kommissionsgeschäft, das einzige des Konzerns. Die Firma vermittelt den Einkauf und die Beschaffung aller derjenigen Artikel, die nicht bei Konzernfirmen vertreten sind, für die aber Nachfrage und Bedarf, hauptsächlich in den Exportländern, besteht. Das Schwergewicht des Unternehmens, das die Form der offenen Handelsgesellschaft hat, liegt also im Export dieser Waren. Im November übernahm das Unternehmen auch die bisherige Einkaufsstelle in Berlin. Später erfolgte die Gründung einer Nürnberger Stelle, die dann Hauptstelle wurde. Berlin blieb nur Filiale mit eigener Exportstelle.

Am 1. Januar wurde dann auch die Wiener Einkaufsstelle von Gg. Herz mitübernommen und als Filiale weitergeführt. Diese Filiale wurde aber Anfang 1923, da die österreichische Industrie äußerst wenig von den Waren produzierte, die für den Bingkonzern in Frage kamen, wieder abgestoßen. Das Unternehmen Gg. Herz besorgt also den Export und kommissionsweisen Einkauf aller Gegenstände, die im Konzern nicht von Spezialfirmen hergestellt oder vertrieben, aber von der Kundschaft gewünscht werden.



**Zeichenerklärung:**

- Produktionsfirmen u. Betriebe.
- Produktions- u. Handelsfirmen.
- Handelsfirmen.
- Linien bedeuten abhängig von
- Liefern an



Zeichenerklärung:

- Selbständige Tochtergesellschaften.
- Linien bedeuten abhängig von
- Abteilungen u. Betriebe der Bing Werke.
- Liefern an
- Selbständige Tochtergesellschaften deren Produktion in den Bing Betrieben durchgeführt wird.
- Filialen u. Betriebe von Tochtergesellschaften.

In selbständigen Einkaufsstellen bestanden gegen Jahresende nur noch: Lichtenfels, Chemnitz-Obernhau, Grünhain und Wien.

Das waren die Konzernbewegungen des Jahres 1919.

Die vorhergehenden Seiten zeigen wieder den Stand des Bingkonzerns Ende 1919. Der Aufbau der Skizzen ist aus den Erklärungen, die unten beigelegt sind, zu ersehen. Es ist nur noch hinzuzufügen, daß bei den Pfeilen eine Unterscheidung vorgenommen wurde. Die gestrichelten Pfeile (— — —>) bedeuten, daß Konzernfirmen an andere Konzernfirmen liefern, während die nichtgestrichelten (—>) anzeigen, daß die Gesamtproduktion von Firmen, die außerhalb des Konzerns stehen, von der Konzernfirma K. Bauer übernommen wird.

#### Konzern-Entwicklung 1920.

Das Jahr 1920 war das Jahr, das nach der scharfen Konzentrationsbewegung des Jahres 1919 ein Jahr der Konsolidierung werden mußte. Aus diesem Grunde ging die Anschlußbewegung des Jahres 1920 in etwas langsamerem Tempo vor sich.

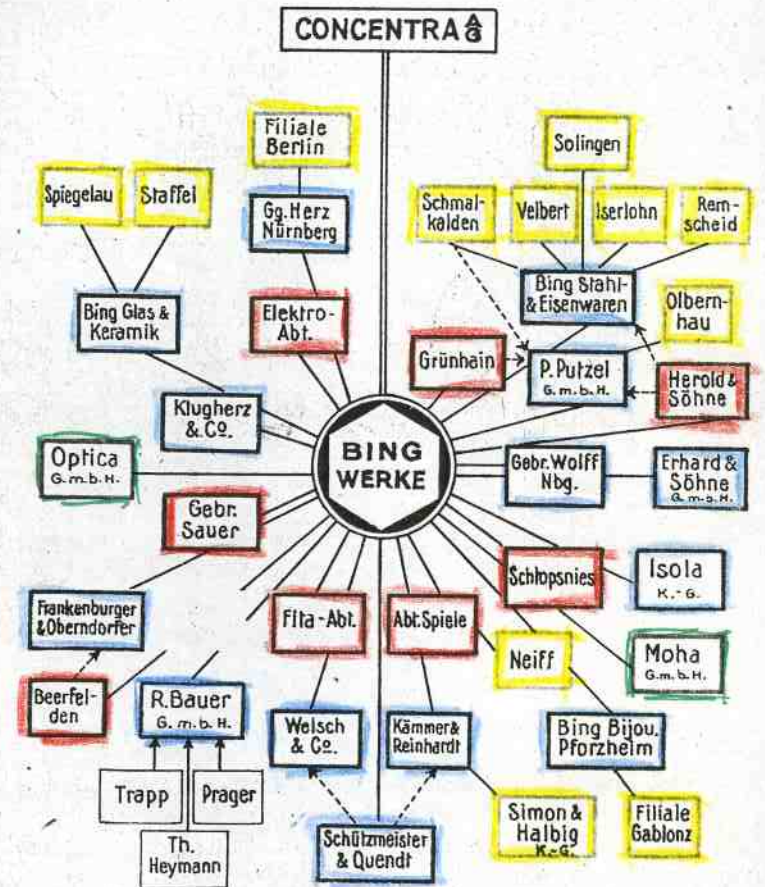
Nachdem die Bing-Stahl & Eisen K. G. eine Niederlassung in Schmalkalden aufgemacht hatte (was schon früher erwähnt war), erwarb die Bing Glas und Keramik K. G. ihre zweite Produktionsstätte durch Erwerb der Steingutfabrik Staffel a. L., wovon wir ebenfalls schon vorher kurz sprachen. Zuerst übernahm die Bing Glas und Keramik K. G. nur den Vertrieb der Produktion dieses Unternehmens, erwarb es aber dann mit Hilfe der finanziellen Unterstützung der Bingwerke zu Eigentum.

Die Fabrik, die heute 10 Ofen besitzt, bestand schon seit etwa 30 Jahren. Das Unternehmen hatte aber lange Zeit, da es in Arbeiterhänden lag und deshalb eine nur mangelhafte kaufmännische Organisation aufwies, mit außerordentlichen finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen, die auch verhinderten, daß die Produktion verbessert wurde. Erst einige Jahre vor dem Krieg, nachdem an seine Spitze sowohl ein geschulter kaufmännischer Organisator, wie auch ein tüchtiger Fabrikationsleiter getreten war, begann es ausgezeichnete Fabrikate, wie Waschgarnituren, Lonnengarnituren, Saßschüsseln, Teller, Nachttöpfe und Services zu fabrizieren. Dieselbe Produktion wurde nach der Übernahme im vollen Maße weitergeführt.

Im April entstand die Stereoabteilung der Bingwerke, Düsseldorf, deren Entwicklung wir vorher schilderten.







Zeichenerklärung:

- Selbständige Tochtergesellschaften.
- Abteilungen u. Betriebe der Bing Werke.
- Selbständige Tochtergesellschaften deren Produktion in den Bing Betrieben durchgeführt wird.
- Filialen u. Betriebe von Tochtergesellschaften.
- Linien bedeuten abhängig von
- Liefern an

Alpaccawaren und andere Bijouteriewaren umfaßt, geht an die Fa. Bing Bijouterie K. G., Pforzheim.

Damit schließt die Entwicklung des Jahres 1920.

#### Konzern-Entwicklung 1921.

Wie schon früher erwähnt, tritt ab 1. Januar 1921 die Firma Gebrüder Sauer, Nürnberg,

deren Produktion von Kinderschußwaffen in einem Bingbetriebe durchgeführt wird, äußerlich als vertreibende Kommanditgesellschaft in Erscheinung.

Am 1. Januar 1921 erfolgte fernerhin die Angliederung der Metallwarenfabrik vorm. Max Dannhorn A. G. Nürnberg.

Der Anschluß geschah durch den Erwerb der Mehrheit der Aktien der Gesellschaft. Das Unternehmen befaßt sich mit der Fabrikation von Tafelgeräten aus Zink und Messingblech in Verbindung mit Glas-, Steingut- und Metallwaren aller Art. Der Eintritt dieses Unternehmens in den Konzern bedeutet für ihn eine Erweiterung seiner Metallwarensortimente.

Am demselben Tage hatte auch die Firma Georg Herz die Einkaufsstelle Wien als Filiale übernommen, deren weiteres Schicksal wir früher kennen lernten.

Im Jahre 1919 hatten, wie schon erwähnt, die Bingwerke mit dem Verlag E. Nister & Co. einen Lieferungsvertrag abgeschlossen, der ihnen die Gesamtproduktion dieses Verlags in Bilderbüchern und Jugendschriften sicherte. Diese Gegenstände wurden mit den Produkten der in den Bingwerken bestehenden Abteilung „Spiele“ vereinigt. Aus dieser erweiterten Abteilung heraus entstand am 1. März 1921 eine neue Firma:

Bing Spiele & Verlag G. m b, H., Nürnberg.

Die neue Firma bringt die Bücher zusammen mit den Spielen, die in einem eigenen Betrieb fabriziert werden, auf den Markt. In das Unternehmen eingefügt wurden zwei Abteilungen, die aus zwei kleineren Firmen nach deren Anschluß entstanden waren. Es sind dies die Abteilungen J. A. Kithil für Kubusse, und Neiff, die sich mit der Produktion von Gesellschaftsspielen befassen. Die Gesamtproduktion der neuen Firma umfaßt also: Bücher, Gesellschaftsspiele, Zauber-

kasten, Steinbalken, Kubusse usw. Durch diese Neugründung, die wieder einen Schritt in der horizontalen Artkonzentration darstellt, wurde es möglich, diesen Spielwarenzweig aufs intensivste zu bearbeiten. Wie aus diesem Unternehmen im Jahre 1922 eine weitere Gesellschaft herauswuchs, wird die Übersicht dieses Jahres zeigen.

Am 1. Januar 1921 wird die Concentra in eine A. G. umgewandelt, deren Gesamtkapital von 2 Millionen Mark von den Bingwerken übernommen wird.

Im Mai desselben Jahres wird die Firma Schlopsnies aufgelöst, da große Teile ihrer Produktion, so Batikstoffe, Kunstgläser, Silhouetten, an Absatzfähigkeit verloren hatten. An die Stelle dieser Firma tritt sofort am 11. Mai 1921 ein neues Unternehmen, die

Bing Künstlerpuppen und Stoffspielwaren O. H.  
Nürnberg.

Diese Gesellschaft übernimmt die Produktion in Künstlerpuppen, die ehemals die Firma Schlopsnies aufbrachte, und erweiterte sie:

Am 15. Mai 1921 verschmelzen sich die Fita- und Stereo-Abteilung zur

Fita-Stereoabteilung der Bingwerke A. G.,  
Nürnberg in Düsseldorf.

Dadurch wird eine bedeutende Verringerung der Regiekosten herbeigeführt.

Im Juni 1921 übernimmt die Rich. Bauer G. m. b. H. die Einkaufsstelle Chemnitz-Obernau, die damit Zweigstelle dieser Firma wird, wenngleich sie auch weiter Einkäufe für alle Konzernfirmen auf deren Verlangen hin tätigt.

Im Mai wächst aus der elektrischen Abteilung der Bingwerke die Elektro-Bing G. m. b. H., Nürnberg heraus, deren Werdegang vorher schon erwähnt wurde.

Am 1. Juli erfolgt abermals eine Neugründung: in dem Bingkonzern hatte bisher eine Einkaufsstelle in Lichtenfels Korbwaren aller Art in der Lichtenfeler Gegend eingekauft und zu Sortimenten zusammengestellt. Die Kollektionen traten bei der Firma P. Puzel auf. Diese Korbwaren, darunter auch Korbmöbel, werden hauptsächlich in der dortigen Halbsindustrie hergestellt. Eine der bedeutendsten und ältesten Firmen der Korbwarenindustrie, die Hourdeaur Bergmann A. G. in Lichtenfels, stand zu jener Zeit mit der erwähnten Ein-

kaufsstelle in regem Geschäftsverkehr, der beiden Teilen eine Interessengemeinschaft wünschenswert erscheinen ließ. Dies führte zur

Hourdeaur-Bing G. m. b. H., Lichtenfels,

in der beide Teile ihren Korbwarenbetrieb vereinigten. Die Einkaufsstelle selbst geht damit in dem neuen Unternehmen auf.

Die Hourdeaur Bergmann A. G., die nur ihre Korbwarenabteilungen dem Bingkonzern angeschlossen hat, besteht für ihre übrigen Fabrikationszweige weiter. Der Grund für den Zusammenschluß war für die Hourdeaur Bergmann A. G. der für sie dadurch erleichterte Zugang zum Weltmarkt und das Bedürfnis nach gesteigertem Export. Von den Gesellschaftsanteilen übernahmen sowohl die Bingwerke wie die Hourdeaur Bergmann A. G. je die Hälfte.

Am 6. Mai erfolgte ein weiterer Anschluß zur Vervollständigung der Puppenfabrikation, des Konzerns, die

Waltershäuser Puppenfabrik G. m. b. H., Waltershausen Thüringen.

Dieses Unternehmen, das erst im Jahre 1921 mit Hilfe einer dem Konzern nahestehenden Finanzgesellschaft, der „Gesellschaft für Industrielle Werte m. b. H.“ gegründet worden war, befaßt sich mit der Fabrikation von Doppelgelenkpuppen und Babies, wodurch die Sortimente der anderen Konzernfabriken ergänzt werden. Die Gesellschaft, die anfangs nur 50 Arbeiter beschäftigte, erweiterte ihren Betrieb bald so, daß 130 Arbeiter darin tätig waren.

Am 24. August erfolgte der Konzernanschluß der Firma

Chemische Fabrik Dr. A. Heinemann G. m. b. H.,  
Frankfurt a. M.

Das Unternehmen war 1900 gegründet worden und im Jahre 1917, nachdem der Gründer im Krieg gefallen war, in eine G. m. b. H. umgewandelt worden. Die Fabrikation, für die eine Zweigstätte in Worms besteht, erstreckt sich auf Schreibmaschinen- und Bürobedarfartikel, wie Farbbänder, Kohlepapier, Durchschreibepapier, Wachs-papier, Farben, Stempelkissen, Stempeltinten und Siegellack. Der Anschluß dieser Gesellschaft bedeutet, daß der Bingkonzern sein Gebiet „Bürowaren“ erweitert. Auch hier übernahm einen größeren Teil des Gesellschaftskapitals die „Gesellschaft für Industrielle Werte“.

Im April des Jahres 1923 erfolgte die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft.

Am 4. August wird ebenfalls durch dieselbe Finanzgesellschaft eine neue Firma dem Konzern angeschlossen, die

Julius Fleißig, R. G., Nürnberg.

Das Unternehmen beschäftigt sich seit 1901 mit der Herstellung von elektrischen Batterien, Taschenlampen, elektrischen Artikeln, telephonischen Klingelapparaten und pflegt verwandte Geschäftszweige.

Am 2. November geschieht der Erwerb einer Fabrik in Waldstetten, aus der die Erhard H. G. m. b. H. entsteht.

Damit schließt die Entwicklung des Jahres 1921.

Konzernentwicklung 1922 und 1923.

Am 12. Januar 1922 trat die aus der Interessengemeinschaft der A. E. G. mit den Bingwerken hervorgegangene Elektroheizung G. m. b. H., Nürnberg ins Leben. Die Verwaltung und Leitung erfolgt durch eine Delegation der Bingwerke und der A. E. G.

Am 2. Januar erwarben die Bingwerke die gesamten Aktien der Firma

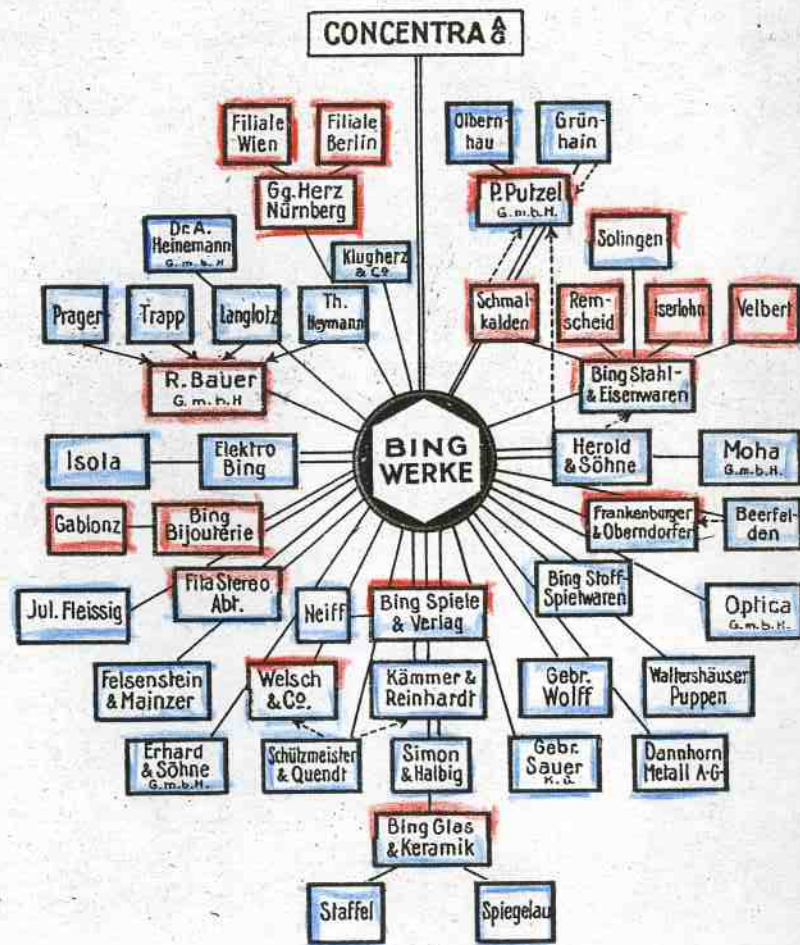
Hecker & Sohn, A. G. Bernsbach (Sachsen).

Das Werk ist ein bedeutendes Emailierwerk, das etwa 350 Personen beschäftigt. Das Unternehmen wurde dem Emailierwerk in Grünhain unterstellt und fabriziert nun zusammen mit diesem die Bingschen Emailwaren. Die beiden Fabriken verfügen über 20 Emailieröfen bei einem Arbeiterstand von 1300 Personen.

Am 1. Januar wurde mit Hilfe der Finanzgesellschaft die Firma

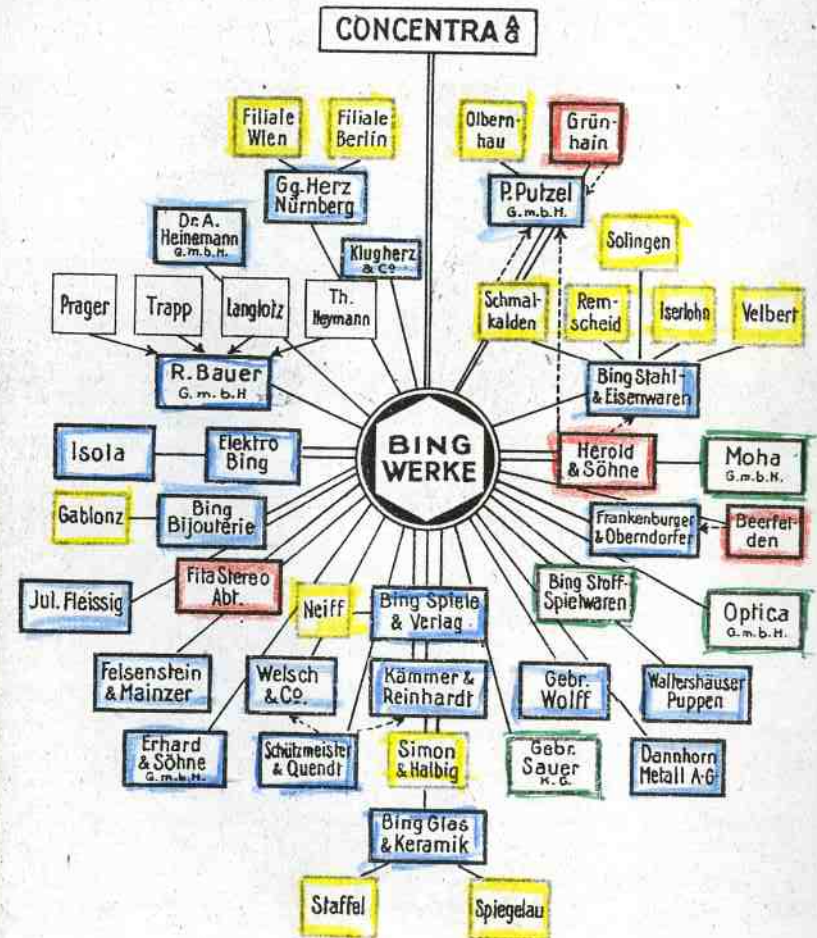
Schwarz, Neuhaus & Co. G. m. b. H., Nürnberg, gegründet. Das Unternehmen übernahm die gesamten Galanteriewarensortimente der Firma Paul Pügel. Es hat die Aufgabe folgende Kollektionen auszubauen: Glaswaren, wie Rasierspiegel, Rasiergarnituren, Salzstreuer, daneben noch Toiletteartikel und Rauchtütensilien. In einer eigenen Montage- und Garnierabteilung werden die verschiedenen Bestandteile eines Artikels zusammengestellt. Eine eigentliche Fabrikation findet aber noch nicht statt.

Die Firma Pügel hatte sich nun zu einer reinen Produktionsfirma entwickelt. Am 1. Juli stützt sie sich auf folgende Fabrikbetriebe, deren Waren sie auf den Markt bringt:



Zeichenerklärung:

- Produktionsfirmen u. Betriebe.
- Produktions- u. Handelsfirmen.
- Handelsfirmen.
- Linien bedeuten abhängig von
- Lieferrn an



Zeichenerklärung:

- Selbständige Tochtergesellschaften.
- - - Abteilungen u. Betriebe der Bing Werke.
- Selbständige Tochtergesellschaften deren Produktion in den Bing Betrieben durchgeführt wird.
- Filialen u. Betriebe von Tochtergesellschaften.
- Linien bedeuten abhängig von
- ⇒ Lieferrn an

1. einen Betrieb in Olbernhau in Sachsen für Holzwaren für Küche und Haus;
2. einen Betrieb in Rodewisch, Fabrikation von Aluminiumwaren;
3. die ehemalige Firma Herold & Söhne in Selbzig, die nach Rodewisch verlegt wurde;
4. einen Betrieb in Grünhain (Grünhain II), der Blech- und Lackierwaren produziert.

Daneben finden sich bei der Firma Pügel Sortimenten von Schmalkaldner Eisenwaren der Niederlassung Schmalkalden.

Am 1. Februar 1922 wird die Abteilung J. A. Rithil von der Firma Bing Spiele und Verlag wieder losgelöst und tritt wieder als selbständige Firma

J. A. Rithil R. G., Nürnberg,

auf. Der Grund zu dieser Trennung war, daß die Produktion des Unternehmens, das eine eigene Säge zur Holzbearbeitung in Lamm im bayerischen Wald besitzt, außerordentlich gewachsen war und daß die Firma als eigene Gesellschaft den Markt viel intensiver bearbeiten kann. Der Verkauf erfolgt von nun ab unter eigenem Namen, wenngleich sich die neue Gesellschaft auch fernerhin des kaufmännischen Apparates der Firma Bing Spiele und Verlag aus Ersparnisgründen bedient. Die Fabrikation umfaßt Kubusse, Mosaikspiele und Dominos.

Am 1. April 1922 geht die Einkaufsstelle Berlin in der Firma Herz auf.

Am demselben Tage erfolgt der Konzernanschluß der Lorisprechmaschinen G. m. b. H., Berlin-Neukölln.

Das Unternehmen produziert Sprechmaschinen in allen ihren Teilen. Da es eine eigene Schreinerei und Uhrmacherei besitzt, wird die Produktion vom Anfangs- bis zum Endstadium in eigenen Werkstätten durchgeführt. Auch hier übernahm die Finanzgesellschaft einen Teil der Gesellschaftsanteile und wandelte das Unternehmen im Jahre 1923 in eine Aktiengesellschaft um.

Am 22. November 1922 wird abermals mit Hilfe der Finanzgesellschaft eine neue Firma, die

Vereinigten Uhrenfabriken Billingen G. m. b. H.,

angeschlossen. Das Unternehmen befaßt sich mit der Produktion und dem Vertrieb von Schwarzwälder Uhren.

Daneben erwirbt die Bing Glas & Keramik R. G. mit Hilfe der finanziellen Unterstützung der Bingwerke noch die Porzellanfabrik in Freiwaldau (was ebenfalls schon früher erwähnt wurde).

Bei verschiedenen Neuanschläüssen des Jahres 1922 hatte, wie des öfteren schon erwähnt, als Finanzierungs-gesellschaft die „Gesellschaft für industrielle Werte“ fungiert. Am 9. Januar 1923 erfolgte die Umgründung dieser G. m. b. H. in eine Aktiengesellschaft mit einem Aktienkapital von 80 Millionen Mark unter der Firma

**Ergon A.-G. Nürnberg.**

Das Aktienkapital wurde zwar nicht von den Bingwerken selbst aufgebracht, aber diese haben engste Fühlung und größten Einfluß in der Verwaltung der neuen Aktiengesellschaft. Die neue Gesellschaft übernahm sofort alle Anteile, die die „Gesellschaft für industrielle Werte“ von folgenden Firmen befaß:

- Sul. Fleißig R. G., Nürnberg,
- Waltershäuser Puppenfabrik G. m. b. H.,
- Bereinigte Uhrenfabriken, Billingen, G. m. b. H.,
- Chemische Fabrik Dr. A. Heinemann G. m. b. H. (seit April 1923 A.-G.),
- Schwarz, Neuhaus & Co., G. m. b. H.,
- Lori Sprechmaschinen, Berlin-Neukölln G. m. b. H. (später A.-G.).

Zweck der Firma ist weiterhin neue Gesellschaften zu finanzieren, von schon bestehenden Firmen Anteile zu erwerben um die Produktion dem Bingkonzern zuzuführen und besonders den Verkaufsapparat des Konzerns, die Concentra A.-G., zu speisen. Neben dieser Gründung Erwerbung und Führung kaufmännischer und industrieller Unternehmen, deren Förderung und Beteiligung an ihnen, soll die „Ergon“ alle damit im Zusammenhang stehenden Geschäfte vornehmen.

Im Jahre 1923 erwarb die Ergon ein Aktienpaket der Firma

**Dionys-Bruckner A.-G., Rosenheim**

und sicherte sich so einen Einfluß bei diesem Unternehmen, das sich mit der Fabrikation von Bürsten aller Art befaßt.

Neben diesen angeschlossenen Firmen hat der Bingkonzern noch einen Lieferungsvertrag mit der Bürstenfabrik Striegau A.-G. abgeschlossen, nach dem ihre Produkte teilweise durch die Concentra vertrieben werden. Jedoch ist weder eine kapitalistische Beteiligung noch auch eine Teilnahme an der Verwaltung bei diesem Unternehmen von Seiten der Bingwerke vorhanden.

Damit schließt die Reihe der in dem Bingkonzern vereinigten Unternehmungen. Das Zentrum des ganzen Konzernes bilden die Bingwerke, um die sich der Ring der Tochtergesellschaften infolge vollkommener finanzieller Abhängigkeit herumlegt. Die prozentuale Beteiligung der Bingwerke an ihren Tochtergesellschaften ist aus der folgenden Tabelle zu ersehen:

Firmen		Prozentuale Beteiligung der Bingwerke
Name	Ort	
Bing Bijouterie R. G.	Pforzheim	75%
Bing Glas u. Keramik R. G.	Nürnberg	100%
Bing Künstlerpuppen u. Stoffspielwaren	Nürnberg	100%
Bing Spiele u. Verlag G. m. b. H.	Nürnberg	100%
Bing Stahl u. Eisenwaren R. G.	Düsseldorf	100%
Richard Bauer G. m. b. H.	Nürnberg	100%
Elektroheizung G. m. b. H.	Nürnberg	50%
Erhard & Söhne A. G.	Schwäbisch-Gmünd	60%
Felsenstein & Mainzer	Nürnberg	100%
Frankenburger & Oberdorfer G. m. b. H.	Nürnberg	80%
Georg Herz	„ Berlin	100%
Kämmer & Reinhardt A. G.	Waltershäusen	97%
mit Simon & Halbig R. G.	Gräfenhain	80%
Hourdeaur-Bing G. m. b. H.	Lichtenfels	50%
J. A. Rithil R. G.	Nürnberg	1)
Metallwarenfabrik vorm. Max Dannhorn A. G.	Nürnberg	82%

1) Beteiligung.



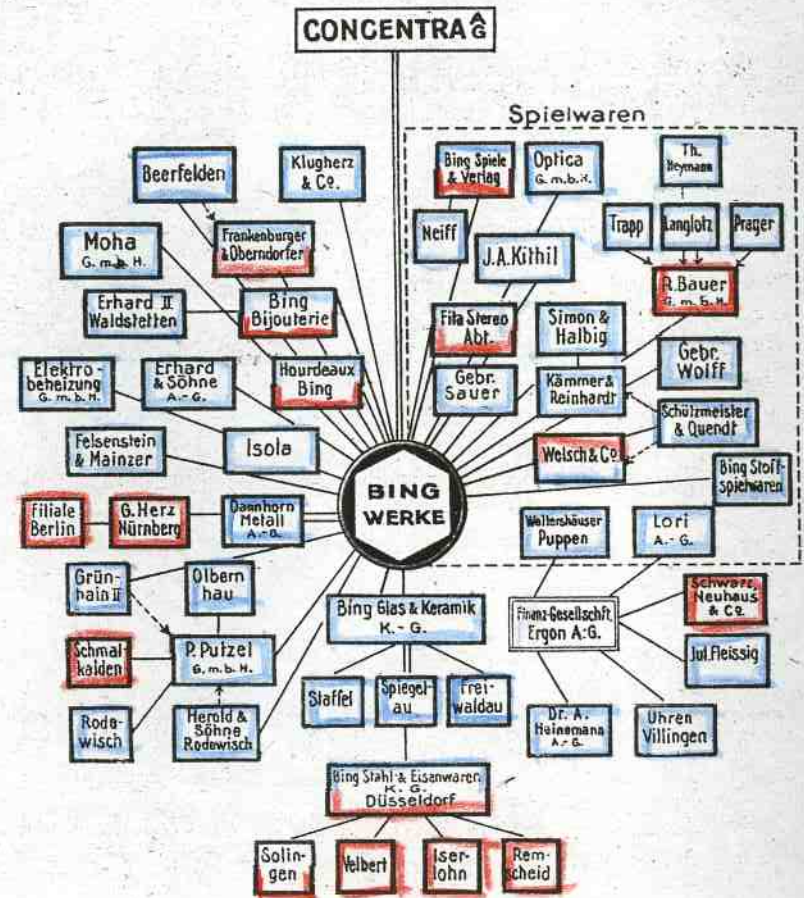
Firmen		Prozentuale Beteiligung der Bingwerke
Name	Ort	
Moha G. m. b. H.	Nürnberg	100%
Nürnberger Zelluloidwarenfabrik Gebr. Wolff G. m. b. H.	Nürnberg	100%
Optica G. m. b. H.	Berlin	100%
Paul Pügel G. m. b. H.	Nürnberg	100%
Gebrüder Sauer R. G.	Nürnberg	100%
Schützmeister & Quendt R. G.	Gotha	80%
Schwarz Neuhaus & Co. G. m. b. H.	Nürnberg	50%
Waltershäuser Puppenfabrik G. m. b. H.	Waltershausen	40%
Sola Gesellschaft für Wärme- u. Kälte-Isolierung R. G.	Rudolstadt	100%
A. Klugherz & Co. G. m. b. H.	Offenbach	75%
Welsch & Co. G. m. b. H.	Sonneberg	80%
Concentra A. G.	Nürnberg	100%

Der ganze Konzern ist hauptsächlich nach dem Absatz orientiert, das soll hier heißen, es werden solche Fabrikate zu einem Ganzen zusammengeschlossen, die auch zusammen abgesetzt werden können.

Eine Übersicht über das Jahr 1922 und 1923 ergibt folgendes Bild:

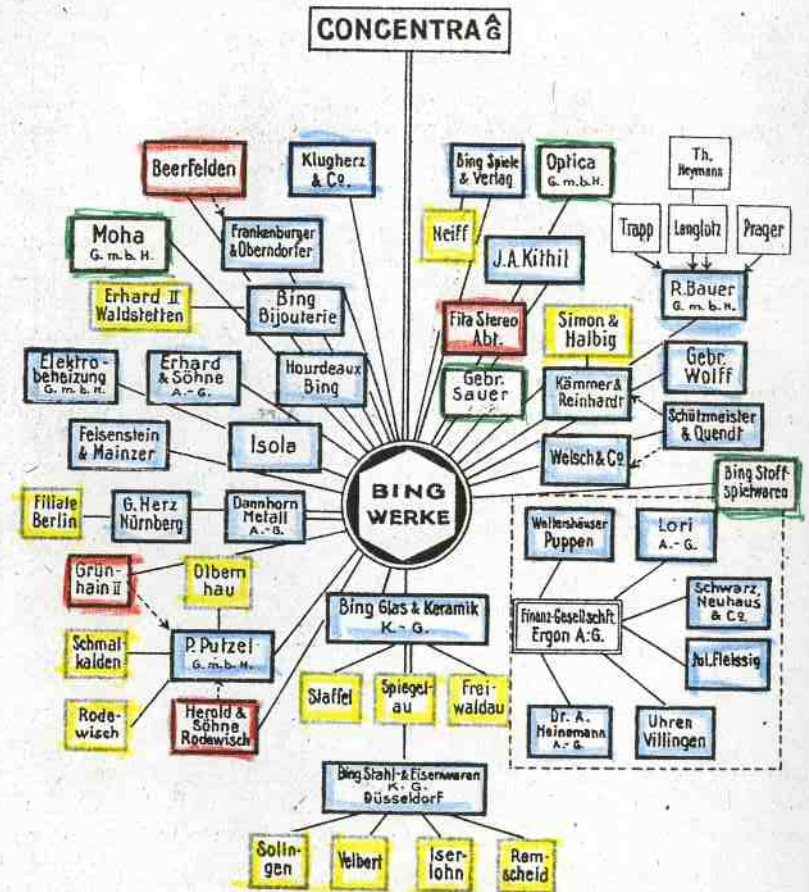
Das Jahr 1922 und 1923 hat nur verhältnismäßig wenig neue Anschlüsse gebracht. Es war ein Jahr der Stabilisierung des Konzerns nach den vielen Änderungen und Umwandlungen der vorausgehenden Jahre. Es mußten sich auch alle neuen Betriebe zu einem einheitlichen Organismus zusammenfügen um das erwünschte große Ziel — einen einheitlichen Konzern zu schaffen — zu erreichen.

Außerdem gibt es natürlich auch finanzielle Grenzen für die weitere Expansion. Nicht unbegrenzt sind die Mittel eines Unternehmens wie das der Bingwerke, — es sind tagtäglich ungeheure Summen zur laufenden Produktion und Verwaltung nötig — sodaß die Mittel für die Expansion gerade bei der heutigen Geldentwertung der ständigen Kreditnot und der ungeheuren Zinssätze für Darlehen, immerhin beschränkt sind, zumal auch die Bingwerke wie die ge-



Zeichenerklärung:

- Produktionsfirmen u. Betriebe.
- Produktions- u. Handelsfirmen.
- Handelsfirmen.
- Linien bedeuten abhängig von
- Liefern an



**Zeichenerklärung:**

- Selbständige Tochtergesellschaften.
- Linien bedeuten abhängig von
- Abteilungen u. Betriebe der Bing Werke.
- Liefern an
- Selbständige Tochtergesellschaften deren Produktion in den Bing Betrieben durchgeführt wird.
- Filialen u. Betriebe von Tochtergesellschaften.

samte Industrie in Deutschland an einer ungeheuren Unterkapitalisierung leiden. Diese finanziellen Mängel können nur durch erhöhte Verdienste behoben werden. So beträgt bei den Bingwerken das Aktienkapital heute nur Mk. 275.000.000.— (vor dem Kriege Mk. 6.700.000.—). Es ist dies also nur das 37 fache der Vorkriegsperiode bei einer hundertfachen Geldwertung. Um die finanziellen Lasten teilweise abzumwälzen und um die eigene Kapitalkraft zu stärken, wurde auch die Gründung der Ergon A.-G. vorgenommen, die bei weiteren Anschlüssen von Betrieben an den Konzern die Finanzierung der Unternehmen, indem sie die Mehrheit der Anteile übernimmt, durchzuführen hat.

Der Verkaufsapparat, die Concentra A.-G., verträgt noch eine wesentliche Erweiterung und erstrebt diese auch, während die Konzentration der Betriebe ihre erste Abschlußphase erreicht hat. Jetzt muß sich alles erst stabilisieren, der ganze noch so junge Konzern wird jetzt innerlich ausgebaut.

Die Skizzen der vorhergehenden Seiten zeigen den Stand des Bingkonzerns im August 1923.

## 5. Kapitel.

### **Die Arten der Konzernfirmen nach ihrer Entstehung.**

#### **Die Interessengemeinschaften des Bingkonzerns mit anderen Unternehmungen.**

#### **Die verschiedenen Gruppen der Konzernproduktion.**

##### **1. Die Arten der Konzernfirmen nach ihrer Entstehung.**

Wir sahen die Entwicklung des Bingkonzerns in ihrer geschichtlichen Reihenfolge, wie sie durch die einzelnen Skizzen erläutert wurde. Hier ist nun zu erläutern, wie sich der Anschluß von Betrieben, die Neuentstehung von Firmen vollzog. Es lassen sich dabei 4 Gruppen unterscheiden:

1. Aus einzelnen Abteilungen der Bingwerke oder der Tochtergesellschaften heraus entstehen neue Gesellschaften; einzelne Kollektionen der Bingwerke oder ihrer Tochtergesellschaften bilden den Anlaß zur Neugründung von Unternehmungen.
2. Aus Einkaufsstellen heraus bilden sich neue Unternehmen.

3. Anschlüsse schon bestehender Firmen.

4. Gründung von neuen Fabrikationsunternehmungen.

Um die Handelsbasis zu verbreitern, gründeten die Bingwerke eigene Gesellschaften, die die Waren, die ehemals die verschiedenen Abteilungen sammelten, einkauften und unter eigenem Namen durch die Concentra verkaufen ließen. Später übernahmen diese Gesellschaften die Produktion vielfach selbst und erweiterten sie oft durch Anschluß kleinerer ähnlich gearteter Firmen. Infolge der Zusammenstellung wird hier natürlich Manches, was in dem vorigen Kapitel genauer ausgeführt war, nochmals kurz erscheinen. So entstanden im Sinne dieser ersten Gruppe:

die Moha G. m. b. H.: die Fabrikation ihrer Markenartikel ruht heute noch bei den Bingwerken;

die Optica G. m. b. H. für optische Artikel; auch deren Gegenstände werden heute noch in den Betrieben der Bingwerke hergestellt, durch die Optica gesammelt und verkauft;

die Bing Stoffspielwaren G. m. b. H.: ihre Artikel werden heute noch in Bingbetrieben hergestellt und durch diese Gesellschaft vertrieben;

die Elektroheizung G. m. b. H.: sie ist entstanden aus der elektrischen Abteilung der Bingwerke und übernahm später eine eigene Fabrik, in der sie selbständig die Produktion der elektrischen Artikel durchführt;

die Bing Spiele & Verlag G. m. b. H.: diese Gesellschaft faßte 2 Abteilungen der Bingwerke zusammen (die Abteilung „Spiele“ und die Produktion, die durch einen Vertrag das Bingunternehmen von einem Nürnberger Verlag übernahm). Auch hier erfolgte die Lostrennung der Abteilungen vom Stammunternehmen und die Umwandlung in eine selbständige Gesellschaft; die sowohl Produktions- wie Handelsfirma ist.

Auch diese Gesellschaften produzierten also selbständig; ihre Produkte traten schon vorher in den Bingbetrieben als Eigenfabrikate des Unternehmens auf.

Es folgt nun eine 2. Abteilung von Unternehmungen innerhalb der ersten Gruppe, deren charakteristisches Merkmal ist, daß sie ihre Gründung einzelnen von Bing geführten Handelsartikeln oder Warenkollektionen, die bei Bing oder deren Tochtergesellschaften gesammelt, aber nicht hergestellt wurden, verdanken. Hierher gehören:

Paul Pügel G. m. b. H. Nürnberg. Diese Firma wurde gegründet um die Sammlung und den Verkauf der Holzwaren für Küche und Haus, den ehemals die Bingwerke selbst tätigten, zu übernehmen. Das Unternehmen kaufte ein und entwickelte sich im Laufe der Jahre, nachdem es sich einigen Fabriken angeschlossen hatte, vom Vertriebs- und Handelsunternehmen zum Produktionsunternehmen.

Richard Bauer G. m. b. H. Nürnberg. Auch diese Firma entstand aus den Holzspielwarensortimenten, die Bing als Handelsware führte, heraus. Das Unternehmen, das im Anfang Holzspielwaren und Galanteriewaren einkaufte, entwickelte sich auch nach und nach insofern zum Produktionsunternehmen, als es die Gesamtproduktion kleinerer Spielwarenfabriken zu seinem Einkauf mitübernahm.

Bing Bijouterie R. G. Pforzheim. Diese Firma entstand aus der Bijouteriewarenabteilung heraus, die bei Richard Bauer bestand; es ist sowohl Vertriebsfirma, als sie ihren Einkauf auf die Hausindustrie und kleinere Betriebe der Pforzheimer Gegend stützt, wie auch Produktionsunternehmen mit einer eigenen Fabrik in Waldstetten bei Schwäbisch-Gmünd.

Bing Glas & Keramik R. G. Nürnberg. Auch dieses Unternehmen entstand als Handelsfirma aus den Bingsortimenten heraus. Es entwickelte sich außerordentlich rasch zum reinen Produktionsunternehmen, nachdem es sich 3 große Fabriken angeschlossen hatte.

Schwarz, Neuhaus & Co. G. m. b. H. Nürnberg. Auch dieses Unternehmen entstand als reines Handelsunternehmen aus den Galanteriewarenkollektionen der Fa. Paul Pügel heraus. Es ist bis heute reine Handelsfirma geblieben.

Fita-Stereoabteilung der Bingwerke Nürnberg, Düsseldorf. Diese Gesellschaft, die nur eine Abteilung der Bingwerke ist, übernahm die Filmproduktion. Die Abteilung ist ziemlich selbständig, deshalb auch hier neben den vollkommen freien Firmen aufzuführen und wird demnächst in eine eigene Gesellschaft umgewandelt werden.

Diese beiden Abteilungen der 1. Gruppe sind also teils Produktionsfirmen, teils Handelsfirmen oder sie vereinigen in sich beide Formen. Im Anfang wurden diese Gesellschaften Handelsfirmen.

Sofern nicht ihre Produktion in den Bingwerken weiter durchgeführt wurde, begannen sie zuerst mit der Warensammlung und entwickelten sich erst allmählich, indem sie sich Fabriken anschlossen oder solche neu gründeten, zu Fabrikationsunternehmen. Ihre Einkaufstätigkeit bleibt solange bestehen, bis ihre Produktion ein solches Ausmaß erreicht hat, daß sie alle bisher geführten Gegenstände selbst zu produzieren imstande sind.

Eine 2. Gruppe von Konzernfirmen ist aus den Einkaufsstellen entstanden.

Zum Zwecke des Einkaufs von Handelswaren wurden im Anfang der Konzernentwicklung in den verschiedenen Gegenden, wo solche Produkte, die in den Rahmen des Konzerns paßten, ihrer Produktion nach einen Standort hatten, Einkaufsstellen gegründet. Das Gebiet, wo diese Einkaufsstellen ihre Einkäufe zu tätigen hatten, wurde für jede Stelle genau abgegrenzt.

Diese Stellen kauften nicht als selbständige Firmen ein, sondern nur wenn sie von irgend einer Konzernfirma, die sich alle der Einkaufsstellen bedienen durften, den Auftrag dazu erhielten. Die Bezirke, in denen sie tätig waren, waren nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten abgegrenzt. Jede Einkaufsstelle bekam also ihren Sitz in einem speziellen Industriezentrum. Die Einkäufe wurden durch die betreffenden Stellen im Namen und für Rechnung der Bingwerke und deren Tochtergesellschaften getätigt.

Solche Stellen bestanden:

1. Im Rheinland um die dortigen Stahlwaren zu besorgen, so in Düsseldorf, Iserlohn, Velbert, Remscheid, und Solingen;
2. in Schmalkalden, wo die Hausindustrie und die Kleinbetriebe Kleimeisenwaren fabrizieren;
3. in Lichtenfels, die den Einkauf in Korbwaren besorgte;
4. in Chemnitz-Elbernhau, die hauptsächlich Holzspielwaren und Holzgeräte beschaffte;
5. In Berlin, die Waren aller Art im Berliner Bezirk einkaufte.
6. In Grünhain-Neuwelt in Sachsen, die Blechwaren einkaufte.
7. In Wien für Waren der österreichischen Industrie.
8. In Gablonz für Gablonzer Bijouteriewaren.

Aus diesen Stellen wuchsen teilsweise eigene Gesellschaften heraus; die Einkaufsstellen gingen dann in diesen neuen Unternehmungen auf, wenngleich letztere auch noch für alle Konzernfirmen Einkäufe weiter durchführten. So entstand:

Bing Stahl- & Eisenwaren R. G. Düsseldorf mit Niederlassungen in Remscheid, Solingen, Velbert, Iserlohn und Schmalkalden aus den Einkaufsstellen an denselben Orten (wobei zu erwähnen ist, daß die Niederlassung Schmalkalden später der B. Pügel G. m. b. H. angegliedert wurde).

Georg Herz D. H. Nürnberg-Berlin aus der Einkaufsstelle Berlin. Hourdeaur Bing G. m. b. H., Lichtenfels wuchs aus der Einkaufsstelle Lichtenfels heraus.

Die Einkaufsstellen Wien und Gablonz wurden aus schon früher erwähnten Gründen aufgelöst.

Daneben folgt als dritte und größte Gruppe die der schon bestehenden Firmen:

Erhard & Söhne A.-G., Schwäbisch-Gmünd. In Verbindung damit steht auch das neugegründete Werk II in Waldstetten.

Felsenstein & Mainzer D. H. Nürnberg.

Metallwarenfabrik vorm. Max Dannhorn A.-G. Nürnberg.

Herold & Söhne, Selbzig, später Rodewisch, das Fabrikbetrieb der Bingwerke wurde.

Isola R. G. Rudolstadt.

Julius Fleißig R. G. Nürnberg.

Lori Sprechmaschinen A. G. Berlin-Neukölln.

Dr. A. Heinemann, Frankfurt a. M.-Worms A.-G.

Zelluloidwarenfabrik Gebr. Wolff G. m. b. H. Nürnberg.

Rämmer & Reinhardt A.-G. Waltershausen mit der Firma Simon & Halbig R. G.

Welsch & Co. G. m. b. H. Sonneberg.

J. A. Rithil R. G. Nürnberg.

Gebrüder Sauer R. G. Nürnberg.

Frankenburger & Oberndorfer G. m. b. H. Nürnberg.

(Dionys Pruckner A.-G. Rosenheim).

Die letzte Gruppe von Unternehmungen umfaßt solche Produktionsgesellschaften, die sofort als produzierende Betriebe von dem Konzern neu errichtet wurden. Es sind dies:

Waltershäuser Puppenfabrik G. m. b. H., Waltershausen.  
 Vereinigte Uhrenfabriken Billingen, G. m. b. H., Billingen.

Bei allen Gruppen (1.—4.) finden wir drei Unternehmungsarten:

- a) reine Produktionsgesellschaften,
- b) reine Handelsgesellschaften,
- c) Produktions- und Handelsgesellschaften kombiniert.

Oft machte dasselbe Unternehmen verschiedene Wandlungen durch mehrere Arten durch. Dies ist jedesmal aus den Skizzen, die am Ende der verschiedenen Jahre der Konzernentwicklung sich befinden, zu ersehen.

## 2. Die Interessengemeinschaften des Bingkonzerns mit anderen Unternehmungen.

Es ist schon bei der Behandlung der einzelnen Firmen jeweilig angegeben, wenn zwischen dem Bingkonzern und anderen Unternehmungen eine Interessengemeinschaft besteht. Es sei dies hier nunmehr kurz zusammengestellt:

I. Interessengemeinschaft der Bingwerke mit der A. E. G. Die Bingwerke und die A. E. G. legten ihre Produktion in elektrischen Heizapparaten für Industrie, Gewerbe und Handel zusammen. Zu diesem Zweck wurde die Elektroheizung G. m. b. H. von den Bingwerken und der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft in Nürnberg gegründet, wobei jede Gesellschaft die Hälfte der Gesellschaftsanteile übernahm. Der Zweck war Ausschaltung der gegenseitigen Konkurrenz und Erzielung größter Wirtschaftlichkeit.

II. Interessengemeinschaft der Bingwerke mit der Hourdeaux-Bergmann-A.-G. Lichtenfels. Zum gemeinsamen Vertrieb der Korbwaren, die teils aus der Lichtenfels' Hausindustrie, teils aus den Produktionsstätten der Hourdeaux-Bergmann-Gesellschaft stammen, gründeten die Bingwerke mit diesem Unternehmen zusammen die Hourdeaux-Bing G. m. b. H., wobei jedes Unternehmen die Hälfte der Gesellschaftsanteile der neuen Gesellschaft übernahm.

III. Interessengemeinschaft der Bingwerke mit der Grünwald-Hing-Gruppe. Die Bingwerke hatten nach dem Krieg die Produktion in Schreibmaschinen aufgenommen. Um dafür einen geeigneten Verkaufsapparat zu schaffen, gründeten die Bingwerke zusammen mit den Firmen:

Grünwald-Hing R. G. auf Aktien, Berlin,  
 Grünwald-Registrator & Co.,  
 Lion & Co., Fürth i. Bayern

eine neue Gesellschaft, die

Orga A.-G., Berlin.

Dieses Unternehmen übernahm ähnlich wie die Concentra A.-G. als Vertriebsgesellschaft die Produktion der obengenannten Firmen und die Gesamtproduktion an Büromaschinen der Bingwerke.

Die 4 Gesellschaften wiederum, von denen „Grünwald-Hing“ (das „Grünwald“-Unternehmen übernahm die Hing-Gesellschaft, eine der erfolgreichsten Fabriken in Kartothekschränken und -systemen Deutschlands) Büromöbel aller Art fabriziert, Grünwald-Registrator eine ausgedehnte Fabrikation in Karten für Kartotheken und Registratoren hat, Lion & Co. Büropapier und Drucksachen und Bing die Büromaschinen produzieren, vereinigen so ihre Waren zu einem Gesamtkomplex „Bürowaren“, der eine geschlossene und vollständige Einheit bildet und nach einem bestimmten System aufgebaut ist.

Zum ausschließlichen Absatz aller dieser Produkte wurde die Orga A.-G. gegründet, wobei sich die Bingwerke finanziell beteiligten. Diese Vertriebsgesellschaft überzog das Inland (besonders Nord- und Mitteldeutschland) und auch Teile des Auslandes mit einem Netz von Verkaufsstellen.

Im Gegensatz zur Concentra mit ihren Musterlagern, die nur als Agent tätig ist, der die Aufträge sammelt und an die in Frage kommenden und vertretenen Firmen weitergibt, gründete die Orga Verkaufsstellen, die alle Waren als Kommissionäre auf Lager haben, die sich auch hauptsächlich an den Konsumenten direkt wenden, während der Kundenkreis der Concentra aus Großhändlern oder Wiederverkäufern besteht.

Die Bingwerke übergaben deshalb ihre Gesamtproduktion an Büromaschinen der neuen Verkaufsgesellschaft, weil die „Orga“ — als Tochtergesellschaft der drei genannten, zu einer Gruppe vereinigten

Unternehmungen, zu der sich die Bingwerke hinzugesellten — alle Bürobedarfsartikel, diese bestehen heute hauptsächlich in Kartotheken, Registraturen und Büromaschinen, führen. Innerhalb dieser Sortimente wird natürlich für die von Bing produzierten Büromaschinen eine weit größere Absatzmöglichkeit geschaffen, als wenn Bing seine Maschinen selbst vertreiben würde, zumal das neue Unternehmen sich an den Konsumenten direkt wendet und die „Grünwald-Hinz-Gruppe“ in viel engerer Fühlung zu einem Kundkreis stand, der Büromaschinenbedarf hat, als der Bingkonzern mit seiner Spiel- und Metallwarenproduktion.

IV. Interessengemeinschaft der Bingwerke A. G., Nürnberg, mit Hirsch, Kupfer- und Messingwerke A. G., Berlin. In der Absicht, auf gemeinsamen Gebieten zusammenzuarbeiten, vereinigten die beiden Gesellschaften vom Jahre 1924 ab ihre Fabrikation von Tafelgeräten, Luxuswaren und Bestecken. Zu diesem Zweck überlassen die Hirsch, Kupfer- und Messingwerke den Bingwerken die Hälfte ihres Besitzes an Baer & Stein-Aktien. Dagegen erwirbt die Firma Baer & Sohn von den Bingwerken gegen eine angemessene Entschädigung die in deren Besitz befindlichen Aktien der Metallwarenfabrik vorm. Max Dannhorn A. G. in Nürnberg sowie die Fabrikationsabteilung „Tafelgeräte und Luxuswaren“ der Bingwerke. Auf diesem Wege wird eine gleichmäßige Beteiligung der Hirsch A. G. und der Bingwerke an den zusammengeschlossenen Betrieben herbeigeführt. Das im Besitz von Baer & Sohn befindliche Messingwerk Reinickendorf fällt an die Hirsch A. G. zurück.

### 3. Die verschiedenen Gruppen der Konzernproduktion.

Nachdem wir ein Bild von den Firmen und deren Produktion erhalten haben, ist es unsere nächste Aufgabe zu zeigen, welche Produktionszweige nun der Konzern umfaßt.

Wie schon in einem früheren Kapitel gesagt wurde, handelt es sich ja nicht um ein wirres Durcheinander von Fabrikaten, die zufällig zusammengekommen sind. Es bildeten sich vielmehr Waren-gattungen ihrer Art nach verwandter Waren heraus, die immer bei mehreren Firmen zugleich ihre Produktionsstätte haben. Bei der Betrachtung dieser Gruppen müssen wir immer von dem Grundstock

der Produktion der Firma Gebr. Bing A.-G. ausgehen, den Metallwaren aller Art und den Metallspielwaren.

Was die Spielwaren anbelangt, so ist hier eine horizontale Artkonzentration vollkommen erreicht. Der Konzern umfaßt in seiner Produktion:

#### Spielwaren

aller Art. Es bilden sich hier folgende Unterabteilungen heraus:

1. Optische, mechanische, physikalische und elektrische Metallspielwaren (hergestellt von den Firmen Bingwerke A.-G., Gebr. Sauer R. G. und Optica G. m. b. H.),
2. Puppen aller Art (hergestellt von den Firmen Kämmer & Reinhardt A. G., Welsch & Co. G. m. b. H., Waltershäuser Puppen G. m. b. H., Schützmeister & Quendt R. G., Bing Künstlerpuppen und Stoffspielwaren G. m. b. H. und Simon & Halbig R. G.).
3. Holzspielwaren (R. Bauer G. m. b. H.),
4. Zelluloidspielwaren (Gebr. Wolff G. m. b. H.),
5. Beschäftigungsspiele
  - a) Films und Taschenkino- (Fita-Stereo-Abteilung der Bingwerke, Düsseldorf),
  - b) Spiele und Bilderbücher (Bing Spiele & Verlag G. m. b. H., J. A. Rithil R. G.).

Neben den Spielwaren ist die 2. Gruppe von Gegenständen, die aus den Metallwaren hervorging, zu benennen.

#### Haus- und Küchenwaren.

Hier sind die Unterabteilungen die folgenden:

1. Gebrauchsgegenstände aus Metall, wie Weißblech, Schwarzblech, Zink, Messing, Email usw. (Die Produktion ruht in den Firmen Bingwerke A.-G., Metallwarenfabrik vorm. Max Dannhorn A.-G., Britanniametallwaren bei Herold & Söhne Rodewisch, Aluminiumwaren bei P. Pügel G. m. b. H.),
2. Stahl- und Eisenwaren (Bing Stahl- & Eisenwaren R. G.),
3. Elektrische Gebrauchsartikel (Elektroheizung G. m. b. H. und Julius Fleißig R. G.),
4. Gebrauchsgegenstände aus Holz (P. Pügel G. m. b. H.),
5. Korbwaren aller Art (Hourdeaug Bing G. m. b. H. Lichtenfels),

- 6. Isoliiergefäße (Isola R. G.),
- 7. Gebrauchsgegenstände aus Glas, Porzellan und Steingut (Bing Glas & Keramik R. G.).

An diese praktischen Gegenstände schließt sich als 3. Gruppe die Produktion von

### Lugusartikeln

an. Die Unterabteilungen sind folgende:

- 1. Metallgalanteriewaren (hergestellt von den Firmen Erhard & Söhne A.-G., Schwarz, Neuhaus & Co.; daneben noch Metallluguswaren der Firma Felsenstein & Mainzer D. S.),
- 2. Bijouteriewaren (Bing Bijouterie R. G., Zelluloidgalanteriewaren Gebr. Wolff G. m. b. H.),
- 3. Lederwaren und Perlbeutel (A. Klugherz & Co.),
- 4. Schwarzwälder Uhren (Vereinigte Uhrenfabriken Billingen G. m. b. H.).

Als 5. Unterabteilung ist hier vielleicht noch die Produktion der Sprechmaschinen durch die „Lori Sprechmaschinen“ A. G. zu nennen.

Dieser Gruppe schließt sich die letzte Warengattung an, nämlich die

### Bürowaren.

Sie teilen sich in folgende Unterabteilungen:

- 1. Schreibwaren (Bleistifte, Federhalter, Schreibzeuge, Reißzeuge und sonstige hierher gehörige Waren; hergestellt von Frankensburger & Oberndorfer G. m. b. H.),
- 2. Büromaschinen (es sind dies die „Orga“-Maschinen der Bingwerke),
- 3. Chemische Utensilien (Tinten, Kopierblätter usw. der Firma Chemische Fabrik Dr. A. Heinemann A.-G.).

In diesen 4 Warengattungen spielt sich also die Gesamtproduktion des Bingkonzerns ab. Alle einzelnen Gruppen stehen wieder in enger Beziehung zueinander.

Die Spielwaren stehen in stofflicher Hinsicht meist in engster Beziehung zu den Metall- und Holzwaren für Küche und Haus. Letztere

wieder treten in stofflicher Hinsicht zu den Luxuswaren in Beziehung, die auch ihrer Art nach sehr oft in das Gebiet der Haus- und Küchenwaren fallen. (Als Beispiel sei hier nur angeführt, daß etwa eine Silberkanne einen Luxusgegenstand, eine Zinnkanne aber einen Gebrauchsgegenstand darstellt.) Es folgt dann die 4. Gruppe, die in stofflicher Hinsicht den Holzwaren zuzurechnen ist (z. B. Holzbürowaren) oder auch den Metallwaren (z. B. Schreibmaschinen), doch ihrer Art nach in Fühlung steht mit den Galanteriewaren (erinnert sei an solche Metallwaren, die mit Bleistiften ausgestattet sind).

Wir haben bisher eine Gliederung der Produktion, wie sie im Bingkonzern durchgeführt wird, nur nach Warengruppen vorgenommen und innerhalb dieser Kategorien erst teilweise die Unterscheidung nach Stoffen vorgenommen. Der Grund für diesen Einteilungsmodus ist, daß eben bei der bestimmten und früher schon scharf umrissenen Produktion des Konzerns nicht der Stoff den Ausschlag gibt, sondern die Zugehörigkeit zu einer der 4 im Vorstehenden angeführten Gruppen. Es handelt sich bei allen Erweiterungen nicht darum, sich Fabrikate anzugliedern, die aus demselben Stoff gefertigt sind, sondern lediglich Produkte, die gleicher oder ähnlicher Art ihrer Verwendung nach sind.

Gliedern wir nach Stoffen, die zur Produktion im Konzern verwendet werden, so bekommen wir folgende Gruppen:

- Metallwaren,
- Holzwaren einschließlich Korbwaren,
- Glaswaren,
- Porzellan- und Steingutwaren einschließlich Puppen,
- Lederwaren,
- Stoffwaren,
- Zelluloidwaren,
- Gegenstände aus mehreren Stoffen,
- Chemische Präparate.

Es gibt zwar eine solche Gliederung eine Übersicht über die Vielgestaltigkeit der Konzernproduktion, aber absolut kein genaues Bild über das, was an Gegenständen im einzelnen produziert wird.

Es liegt eben im innersten Wesen des Konzerns und seines Aufbaues, daß zuerst eine Gliederung nach Warengruppen (innerhalb deren dann wohl eine Untergliederung nach Stoffen erfolgen kann), nicht aber nach Stoffen vorgenommen wird.



## 6. Kapitel.

**Auswirkung des Konzentrationsgedankens.**

## I. Teil.

**Die Concentra A. G.**

In allen früheren Kapiteln schon spielt der Name „Concentra“ — an einer Stelle war bereits eine kurze Erläuterung gegeben — eine Rolle, ein Name, der wohl am prägnantesten das ganze Konzerngebäude bezeichnet. Auch über den Sinn und das Wesen dieser Tochtergesellschaft der Bingwerke finden sich an einigen Stellen kurze Andeutungen.

Wir erinnern uns noch, daß früher mit dem Fabrikunternehmen der Handelsbetrieb verknüpft war. Je mehr die Produktionsseite des Unternehmens heraustrat, umso mehr war die Leitung des Unternehmens gezwungen den Handelsbetrieb zu vernachlässigen, da sich diese beiden Unternehmungsformen nur schwer im gleichen Maß in einem Wirtschaftskörper fortbilden lassen. Der Concentrageanke, der zur ersten Gründung von Tochtergesellschaften führte, entsprang folgenden Erwägungen:

1. Der Käufer ist immer geneigt, seinen Bedarf möglichst konzentriert an einer Stelle zu decken.
2. Alle bisher geführten Handelswaren wurden ständig besonders von der Auslandskundschaft verlangt.
3. Der Handelsbetrieb bietet wertvolle Gewinnmöglichkeiten, besonders wenn man die Unkosten durch Erweiterung der Sortimente verringert und auf die durch den Handelsbetrieb zu erzielenden Gewinne sollte nicht verzichtet werden.
4. Es herrschte eine ständige Nachfrage nach weiteren Waren-gattungen, die zunächst, sei es im Handelsbetrieb oder später im Produktionsunternehmen, dem Konzern eingefügt werden sollen.

Damit nun alle Tochtergesellschaften nicht selbständig vertreiben müssen, schritt man zur Konzentration des gesamten Verkaufs. Neben der Fabrikationskonzentration, von der wir in den ersten Kapiteln sprachen, neben der Erweiterung der Sortimente durch die Gründung neuer Handelsgesellschaften, die Waren einkauften und Sortimente zusammenstellten, schritt man zur Verkaufskonzentration intensiver Art.

Für den Vertrieb aller Waren, die in den Gesellschaften der Bingwerke geführt wurden, wurde am 25. Juni 1917 die „Continental Vertriebszentrale“, die Concentra G. m. b. H. als Tochtergesellschaft von den Bingwerken, die schon einige andere Neugründungen und Anschlüsse zu diesem Zeitpunkt durchgeführt hatten, errichtet. Die gesamten Gesellschaftsanteile wurden von den Bingwerken überbracht.

Das neue Unternehmen hatte schon einen Vorläufer, sodaß es nicht vollkommen von Grund auf neu organisiert werden mußte. Dies waren die Musterzimmer und Filialen, die die Bingwerke seit dem Jahre 1900 in einigen Städten Deutschlands und des Auslandes errichtet hatten. Diese Musterzimmer, deren Zahl im Inland vor der Gründung 8 war — der größte Teil der im feindlichen Ausland gelegenen war durch den Krieg verloren gegangen und es war nur noch eine ausländische in Wien verblieben, die jetzt den inländischen angereicht wurde — wurden sofort von der neugegründeten Concentra übernommen. Als Spitze für alle diese Musterzimmer, die sich zu Geschäftsstellen entwickelten, wurde eine eigene Zentrale in Nürnberg in der Verwaltung des Konzerns geschaffen: die Concentra-Zentrale. Die Concentra G. m. b. H. wurde reine Vertriebsgesellschaft. Sie hat weder mit dem Wareneinkauf noch mit der Fabrikation irgend etwas zu tun. Sie soll Absatzgebiete gewinnen und dort den Verkauf für alle dem Konzern angeschlossenen Firmen bewerkstelligen.

Warum der Konzern in dieser Weise den Verkauf zusammenfaßte, ist aus Folgendem (neben früher schon angeführten Gründen) ersichtlich:

Der Vertrieb wird damit für alle Konzernfirmen dadurch, daß für alle derselbe Agent tätig ist, für alle dieselben Reisenden tätig werden, ungeheuer erleichtert und damit vereinfacht. Man denke nur daran, wieviel Arbeit gespart wird, wenn immer unter den gleichen Voraussetzungen verkauft wird. Daneben sind für den Käufer, der alles an einem seinem Wohnsitz nahem Platze unter einem Dache kaufen kann, günstigere Bedingungen vorhanden, weil sich für ihn die Gestehungskosten infolge geringeren Spesenaufwandes für Reisen, ermäßigen. Diese Filialen halten ständige Musterlager, die alle in dem Bingkonzern fabrizierten Waren ausstellen. Durch diese Einrichtung ständiger Stellen war die Möglichkeit gegeben, viel stärkeren Einfluß auf die Kundschaft zu gewinnen. Es ist einleuchtend, daß es viel

leichter wird, z. B. in Amerika Geschäfte zu machen, wenn der Käufer eine Stelle in New York vorfindet, wo er alles das kaufen kann, was er sonst in Deutschland selbst einkaufen müßte, zu welchem Behufe er sich ja einer großen Reise unterziehen müßte.

### Stellung der Concentra zum Stammunternehmen und zu den Tochtergesellschaften.

Die Concentra, die im Jahre 1921 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt worden war (mit einem Aktienkapital von 2 Millionen), erhielt damit eine Unternehmungsform, die doch günstiger und fester war für ein Unternehmen von solch ungeheurer Ausdehnung, wie es die Concentra werden sollte, für ein Unternehmen, das stets wachsenden Kapitalbedarf hat. Das Gesamtkapital wurde von den Bingwerken aufgebracht, die damit den alleinigen Einfluß auf die neue Gesellschaft sich wahrten.

Die Ziele, die mit der Gründung der Concentra erreicht wurden, sind folgende:

1. Die einzelnen Firmen des Bingkonzerns und alle Tochtergesellschaften wurden von den Vertriebsorgen befreit und konnten sich dadurch um so intensiver der Produktion widmen und diese dadurch quantitativ und qualitativ erhöhen.

2. Alle Reklamespesen, Reiseunkosten, der gesamte Musterlageraufwand, die gesamten Miet- und Einrichtungskosten der Verkaufslager, die allmählich durch die große Ausdehnung natürlich gewachsen waren, wurden von einer Stelle übernommen. Damit war die Kalkulation der Warenpreise im Verkauf ungeheuer vereinfacht. Die Concentra deckt ihre Gesamtspesen dadurch, daß sie mit dem Stammunternehmen wie auch mit den Tochtergesellschaften Verträge abschließt, die ihr eine feste Provision von allen Verkäufen sichert. Trotzdem nun durch Errichtung der Concentra mit ihren Auslandsfilialen die Unkosten des Verkaufs beträchtlich sich vermehrten, erwachsen durch Absatzsteigerung infolge rationeller Wirtschaft des Verkäufers auch wieder um so größere Vorteile, die schließlich dazu führten, daß sich der Spesenbetrag infolge des gesteigerten Umsatzes pro Stück oder pro Wareneinheit verringerte. Dadurch wurde die Konkurrenzfähigkeit des Konzerns auf dem Markt natürlich erhöht.

3. Die Concentra ist ja nicht nur einem Agenten vergleichbar, der kleine Musterkoffer mit sich führt, an deren Hand er Aufträge abschließt. Sie hat in den Großstädten aller Weltteile ihre großen Musterlager, die überall das Bild des „industriellen Warenhauses“ bieten, weil in ihnen die gesamte Konzernproduktion ausgestellt ist. Somit wird dem Käufer der Einkauf erleichtert und befindet er sich einmal im Warenhause, so wird er manchmal durch die Fülle der dort gebotenen Anregung mehr einkaufen, als er ursprünglich beabsichtigte. Das Warenhaus belebt sozusagen den Einkauf aus sich heraus.

4. Eine der wichtigsten Fragen beim Verkauf ist die Wirksamkeit der Reklame. Diese Frage wurde bei der Neueinrichtung der Concentrafilialen in hervorragender Weise gelöst dadurch, daß die Aufmachung vollkommen vereinheitlicht wurde. Die Gestelle und Fächer, die die Waren aufnehmen, die Farben, in denen die Filialen gehalten sind (die sogenannten Concentrafarben), die Möbel, sowie die gesamte Inneneinrichtung, wie die Schilder aller Stellen, die das Wort „Concentra“ mit allen ihren Filialen aufweisen, sind in allen Geschäftsstellen die gleichen. Das ist kein Schematismus sondern lebendigste Reklame: überall und immer soll dem Käufer vor Augen geführt werden: hier existiert ein großes einheitliches Unternehmen. Besuch er eine Filiale und kommt eventuell einmal in eine zweite, so wird diese einheitliche Aufmachung sofort den stärksten Eindruck auf ihn machen.

Das Verhältnis der Concentra zu den fabrizierenden Bingwerken ist genau dasselbe wie zu allen Tochtergesellschaften: die Concentra vertritt die Bingwerke wie auch die Tochtergesellschaften als Agent.

Die Bestellungen bei der Concentra erfolgen ausschließlich im Namen und für Rechnung aller vertretenen Gesellschaften. Die Aufträge werden dann von den einzelnen Concentrafilialen direkt an die betreffenden Firmen weitergesandt. Damit ist die Tätigkeit der Concentra erledigt.

Die Concentra muß sich nun auch finanziell erhalten, da sie ja keine gütererzeugende, sondern nur gütervertreibende Tätigkeit ausübt. Welche ungeheueren Summen ihr Spesenetat aufweist, begreift man sofort, wenn man nur daran denkt, was etwa eine Auslandsfiliale — wo das gesamte Personal in Devisen entlohnt wird und somit ein Vielfaches vom Gehalt des deutschen Personals bekommt — kostet (bei dem tiefen Stand der deutschen Valuta in den Nachkriegsjahren).

Die Einnahmen fließen der Concentra von den einzelnen Firmen zu, die sie vertritt. Mit diesen schließt sie, wie schon vorher erwähnt, Verträge ab, wonach sie feste Provisionsätze von der Gesamtsumme des Wertes der verkauften Waren erhält. Mit diesen Einnahmen bestreitet sie ihren Gesamtaufwand; es ist ihre Gesamteinnahme, aus der auch der Gewinn sich ergeben soll.

### Der Aufbau der Concentra seit 1917.

Der Bestand von 9 Musterzimmern der Bingwerke im Jahre 1917 stellte die Basis dar, auf der die Concentra nach ihrer Gründung sich aufbaute. In den Kriegsjahren war die Ausdehnung des Filialnetzes mit großen Schwierigkeiten verbunden; das Ausland kam zum größten Teil, da es mit uns im Krieg lag oder von uns abgesperrt war, nicht in Betracht; der Bedarf des Inlandes und neutralen Auslandes war sehr gesunken. Damit wäre die Rentabilität neuer Filialen von vornherein bei der geringen Nachfrage nach Spielwaren, Luxuswaren und Küchenwaren — wie sehr war die Gründung von neuen Familien und damit die Nachfrage nach hier in Betracht kommenden Waren im Krieg in Deutschland zurückgegangen — in Frage gestellt gewesen. Es war andererseits auch zweifelhaft, ob die bisher mit der Produktion für Kriegsbedarf beschäftigten Bingwerke ihren Verkaufsstellen überhaupt genügend Ware zum Verkauf an Hand hätten geben können. Bei der Gründung hatte die Concentra sofort den Verkauf für folgende Concernfirmen übernommen:

- Bingwerke (Metall- und Küchenwaren, Spielwaren),
- Welsch & Co. (Puppenfabrikation),
- Moha (Moderne Haushaltungsartikel),
- B. Puzel (Galanterie- und Küchenwaren),
- R. Bauer (Spielwaren, Bijouteriewaren).

Es bestanden also von Anfang an über ganz Deutschland verbreitet einige Concentrafilialen. Es kam nun vor allem die Aufgabe in Betracht den Verkauf zu organisieren. Es sollten die einzelnen Concentrafilialen Deutschlands ein bestimmtes Gebiet angewiesen erhalten, in dem jede allein den Verkauf zu besorgen hat. Jede Geschäftsstelle mit ihrem Musterlager hat zu diesem Zweck auch noch einen Stab von Reisenden, die das ihnen zugewiesene Gebiet zu besuchen haben und dort den Absatz bewerkstelligen.

Für die Abgrenzung konnte man verschiedene Gesichtspunkte als Richtlinien annehmen; in der Hauptsache wirtschaftliche oder politisch-geographische. Man wählte den letzteren Weg; denn eine erforderliche Abänderung von Bezirken etwa ist immer am leichtesten durchzuführen, wenn diese politisch-geographisch aufgeteilt sind, während man z. B. bei einer Aufteilung nach rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten immer neue Schwierigkeiten bei der Abänderung oder neuen Gebietsbegrenzung hat. Um aber auch einigermaßen den wirtschaftlichen Erfordernissen bei der Abgrenzung der Bezirke Rechnung zu tragen, wurde beschlossen die kleinste Zusammenfassung von Ortschaften, wie wir sie im Kreis, Bezirksamt oder der Amtshauptmannschaft haben, nicht zu zerreißen. So besteht, wenn man diese kleinen Gebietseinheiten als Grundlage nimmt, jederzeit die Möglichkeit, nach Maßgabe des Umsatzes, der Gewinne, der Verkaufs- und Verkehrsmöglichkeiten die Bezirke zu erweitern oder zu beschränken. Das Ziel geht eben dahin eine allzu große Differenzierung hinsichtlich der Spesen und Gewinne, der Umsätze und des Bearbeitungsgebietes bei den einzelnen Filialen nicht aufkommen zu lassen, indem man eben den Stellen mit größeren Umsätzen z. B. Kreise nimmt und sie solchen mit kleineren Umsätzen angliedert. In der Befolgung dieser Grundsätze wurde Deutschland in 9 Filialbezirke aufgeteilt. In jedem dieser Bezirke nahm eine Filiale ihren Sitz. Alle Filialen bilden die Concentragesellschaft, deren Mittelpunkt (die „Concentra-Zentrale“) sich in Nürnberg befindet. So bestehen heute folgende Filialen mit den für sie geltenden Arbeitsgebieten:

- Königsberg (für Ost- und Westpreußen),
- Breslau (für Schlesien und Polen),
- Berlin (für die Mark Brandenburg, Pommern und Magdeburg),
- Leipzig (für Sachsen und Thüringen),
- Hamburg (für Schleswig, Holstein und Mecklenburg),
- Hannover (für die Provinz Hannover),
- Düsseldorf und Köln; diese beiden Filialen bearbeiten gemeinsam das Rheingebiet, da es zum größten deutschen Absatzgebiet zählt, wobei Düsseldorf den nördlichen, Köln den südlichen Teil zur Bearbeitung übernimmt,
- Frankfurt (für Hessen und das Saarland),
- Stuttgart (für Württemberg und Baden),

Nürnberg (für Nordbayern),  
München (für Südbayern).

Die genaue Abgrenzung der Bezirke mit ihren Arbeitsgebieten ist aus der auf der nächsten Seite folgenden Karte ersichtlich.

Dies war die Gebietsverteilung im Inland, die schon im Jahre 1918 vorgenommen wurde. Wie die Expansion im Ausland vor sich ging, werden wir später verfolgen.

Im Jahre 1918 trat die Concentra auch zum ersten Male auf der Leipziger Messe auf. In den verschiedenen Meßgebäuden stellte sie für die damaligen Konzernfirmen aus. Ende 1918 erfolgte dann die Eröffnung der schon angeführten Concentrafilialen in Köln, Düsseldorf, Hamburg, Leipzig und Breslau, die teilweise aus den Musterzimmern der Firma Gebr. Bing (so z. B. Hamburg und andere) hervorgingen, teilweise neugegründet wurden (so z. B. Köln).

Auf den folgenden Messen schwoll die Zahl der von der Concentra auf der Messe vertretenen Firmen in demselben Maße an, als eben der Konzern wuchs. Diese Ausstellungen hatten nur das eine Mißliche, daß die Firmen in allen möglichen Meßgebäuden untergebracht waren, sodaß kein einheitliches Bild des Bingkonzerns entstand und daß der Platzmangel mit der Ausdehnung immer fühlbarer wurde. Dies ließ den Plan entstehen ein eigenes Concentrahaus in Leipzig zu bauen; die Concentra erwarb die Gesamtheit der Aktien der Schletterhaus A.-G., damit auch das berühmte Schletterhaus, und baute dieses Gebäude zu einem Meßpalast von monumentaler Größe um. Die Eröffnung des Concentrahauses in Leipzig in der Peterstraße, in der Mitte des Meßviertels, erfolgte am 5. März 1921. In diesem Gebäude, das das erste eigene Meßhaus einer Gesellschaft in Leipzig war, kommt der Vereinheitlichungsgedanke, der die Gründung der Concentra A.-G. herbeiführte, am stärksten zum Ausdruck; hier stellen nun alle im Bingkonzern vereinten Firmen ihre Waren aus — sei es nun gelegentlich der Messe oder in dem ständigen Musterlager der Concentrafiliale Leipzig, die in das neue Gebäude übersiedelte.

Nachdem nun der Export aller Firmen sich immer steigerte, die Exportschwierigkeiten sich aber immer mehr vergrößerten, mußte demzufolge eine Umorganisation vorgenommen werden. Es wurde die Hamburger Concentrafiliale in 2 Abteilungen zerlegt, in eine Abteilung Deutschland und eine Abteilung Export. Von der Erkenntnis



Die Concentrafilialen Deutschlands

- Reichsgrenze
- ..... Filialgrenze
- Filiale

ausgehend und von ihr durchdrungen, daß die Zukunft des ganzen Unternehmens hauptsächlich von ihren Exportmöglichkeiten abhinge, wurde diese Spaltung der Hamburger Filiale vorgenommen. Die gesamte Arbeit, die diese Exportabteilung zu bewältigen hat, ist folgende:

1. Sammlung der Exportaufträge, Klärung und jeweils Ergänzung aller Exportvorschriften für den Gesamtkonzern.
2. Schaffung einer Zentralexpedition von auszuführender Ware zur Erreichung einheitlicher Konossamente, was eine große Frachtersparnis bedeutet.
3. Erteilung einheitlicher Versandinstruktionen, Zusammenfassung von Monierungen an die Lieferanten, Einholung aller Auftrags- und Versandbestätigungen (Auskunftsermittlung).
4. Zentralstelle für alle auf solche Exportsendungen bezüglichen Fragen.
5. Regelung aller während der Exportabwicklung sich einstellenden Differenzen.

Daß damit ein riesiger Vorteil für den ganzen Konzern gegeben ist, ersieht man schon aus der Fülle der Aufgaben, die in solch großzügiger Form nur von einer Stelle aus zu lösen sind. Die Exportabteilung Hamburg vermittelt die Beipacksendungen, d. h. sie trägt Sorge, daß Warensendungen verschiedener Konzernfirmen nach demselben Lande in einer Schiffsladung zusammengefaßt werden, ein Umstand, der eine große Frachtersparnis — die Fracht wird ja bekanntlich nach Kubikmeter Schiffsraum gemessen — ausmacht. Die Situationsberichte der Exportabteilung halten übrigens alle Firmen über Konjunktur und Wirtschaftslage des Auslandes ständig auf dem Laufenden.

Die Rentabilität der einzelnen Concentrafilialen wird durch Statistiken festgestellt, die für Deutschland folgendermaßen beschaffen sind:

1. Feststellung des tatsächlichen Umsatzes der Filiale.
2. Feststellung der Bevölkerung, die das von der Filiale zu bearbeitende Gebiet bewohnt (Stellenbevölkerung), Feststellung des Verhältnisses der Stellenbevölkerung zur Gesamtbevölkerung des Landes.
3. Stellenbevölkerung im Verhältnis zum Gesamtumsatz ergibt die Umsatzzahl, die von der betreffenden Stelle zu erreichen gewesen wäre.

4. Durch den Vergleich von 1. mit 4. ersieht man, wie die Stelle gearbeitet hat.

Ein Beispiel:

1. Umsatz der Filiale A = 12 Millionen Mk. (Gesamtumsatz aller Filialen 180 Millionen),
2. Bevölkerung des Filialgebietes = 3 Millionen, Gesamtbevölkerung des Landes = 60 Millionen,  
Verhältnis der Gesamtbevölkerung zur Stellenbevölkerung = 5 %,
3. Bevölkerung = 5 %, Gesamtumsatz = 180 Millionen, Verhältnis zueinander ergibt den Umsatz, der zu erreichen gewesen wäre (9 Millionen),
4. Vergleich von 1. mit 4.

Resultat: die Stelle hat sehr gut gearbeitet, da sie 3 Millionen mehr erzielt hat, als sie hätte erzielen müssen (zu erzielender Umsatz 9 Millionen, erzielter Umsatz 12 Millionen).

Will man die Vergleichszahlen nur in Prozenten feststellen, so geschieht das auf folgende Weise:

1. Gesamtumsatz = 100 %,
 

Umsatz der Stelle im Vergleich zum Gesamtumsatz = x %,
2. Gesamtbevölkerung = 100 %,
 

Bevölkerung des Filialbezirkes = y %;

y ist dann der zu erzielende Umsatz in %,
   
x ist der erzielte Umsatz in %.

Beispiel: Bevölkerung des Bezirks der Stelle A beträgt 3 Millionen, der Umsatz 12 Millionen, der Gesamtumsatz 180 Millionen, die Gesamtbevölkerung 60 Millionen.

1. Gesamtumsatz = 180 Millionen = 100 %,
 

Stellenumsatz = 12 Millionen = 6,66 %,
2. Gesamtbevölkerung = 60 Millionen = 100 %,
 

Stellenbevölkerung = 3 Millionen = 5,0 %.

Also erzielter Umsatz: 6,66 % (Verhältniszahl),  
zu erzielender Umsatz: 5,00 % (Verhältniszahl).

Es werden dann, nachdem Diagramme geschaffen sind, die den tatsächlichen Umsatz jeder Stelle im Vergleich zu dem zu erzielenden in allen Monaten des Jahres zeigen, diese Tabellen allen Filialen zugänglich gemacht; diese Maßnahme hat den Zweck die Stellen, die in ihrem Umsatz zurückgeblieben sind, zu regerer Tätig-

keit anzufeuern; diese Statistiken sind aber im allgemeinen nur für die deutschen Filialen durchgeführt. Natürlich sind Folgerungen, die sich aus diesen rein mechanischen Statistiken ergeben, oft nicht ganz zutreffend; es wird z. B. eine Stelle, die mehr Stadtbevölkerung aufweist, in ihrem Bezirk bedeutend mehr verkaufen als eine Filiale mit einem höheren Prozentsatz Landbevölkerung bei gleicher Einwohnerzahl. Diese Mängel, die sich aus allzu großer Mechanisierung ergeben, wären etwa so zu beheben, daß man einmal für längere Zeit die Bezirke zusammenfaßt, die im Verhältnis von Stadt- und Landbevölkerung sich ähneln:

1. also eine Gruppe von Concentrafilialen mit größerem Prozentsatz Stadtbevölkerung und
2. eine Gruppe von Concentrafilialen mit größerem Prozentsatz Landbevölkerung.

Für diese beiden Gruppen wären dann die Diagramme und Statistiken getrennt zu machen, indem man jede Gruppe als Einheit nimmt und genau wie vorher angegeben verfährt.

Wir kommen nun zu den Geschäftsstellen der Concentra im Ausland: Neben den deutschen Filialen, die wir schon nannten, existiert noch der Ring der Auslandsfilialen, die sich seit 1918, in den wenigen Jahren bis heute, über den ganzen Erdkreis ausgedehnt haben.

Die ausländischen Geschäftsstellen haben genau wie die inländischen scharf abgegrenzte Bezirke, die sich natürlich im Ausland über räumlich viel größere Gebiete erstrecken. Die einzelnen Filialen mit ihrem Arbeitsgebiet sind im August des Jahres 1923 folgende:

1. Alexandria mit einer Zweigstelle in Kairo. Arbeitsgebiet: Ägypten, Sudan und Palästina, gegründet 1. 1. 1918.
2. Amsterdam. Arbeitsgebiet: Holland, gegründet 1. 1. 1918.
3. Athen. Arbeitsgebiet: Griechenland.
4. Barcelona. Arbeitsgebiet: Nordspanien, Cadix, Marokko und die Kanarischen Inseln, gegründet 1. 9. 1919.
5. Brüssel. Arbeitsgebiet: Belgien und Luxemburg.
6. Budapest. Arbeitsgebiet: Ungarn.
7. Buenos-Aires. Arbeitsgebiet: Argentinien, Paraguay und Uruguay.

8. Bukarest. Arbeitsgebiet: Großrumänien (Rumänien, Transylvanien, Bakowina, Bessarabien), gegr. 1. 8. 1920.
9. Habana. Arbeitsgebiet: Cuba, gegr. 1. 1. 1919.
10. Helsingfors. Arbeitsgebiet: Finnland, gegr. 1. 3. 1922.
11. Kopenhagen. Arbeitsgebiet: Norwegen, Schweden und Dänemark, gegr. 1. 1. 1918.
12. Lissabon. Arbeitsgebiet: Portugal, portugiesische Inseln.
13. London. Arbeitsgebiet: England und englische Kolonien. Über die besondere Stellung dieser Stelle in London wird später noch berichtet werden.
14. Madrid. Arbeitsgebiet: Zentral- und Westspanien, gegründet 1. 10. 1921. Durch die Gründung dieser Stelle wurde Spanien in 2 Arbeitsgebiete zerlegt, von denen das eine in Barcelona, das andere in Madrid seinen Mittelpunkt hat.
15. Mailand. Arbeitsgebiet: Nord- und Mittelitalien und Sardinien.
16. Mexiko. Arbeitsgebiet: Mexiko.
17. New York. Arbeitsgebiet: Vereinigte Staaten von Amerika und Kanada. Auch diese Filiale nimmt eine ähnliche Stellung wie die Filiale London ein.
18. Neapel. Arbeitsgebiet: Süditalien, Sizilien, Malta, Corsica und Tripolis. Auch diese Filiale ist eine Zweigstelle nämlich von Mailand, mit der sie dann später zu einem eigenen, wenn auch nicht ganz unabhängigen Unternehmen vereint wurde (siehe im Folgenden).
19. Paris. Arbeitsgebiet: Frankreich.
20. Prag. Arbeitsgebiet: Tschecho-Slowakei, gegr. 1. 7. 1919 (am 10. März 1922 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt).
21. Rio de Janeiro. Arbeitsgebiet: Brasilien.
22. Santiago de Chile. Arbeitsgebiet: Chile.
23. Soerabaya. Arbeitsgebiet: Niederländisch-Indien.
24. Wien. Arbeitsgebiet: Österreich, gegr. 23. 8. 1917 und am 14. Februar 1922 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt.
25. Zagreb (Ugram). Arbeitsgebiet: Jugoslawien, gegr. 25. Febr. 1921.
26. Zürich. Arbeitsgebiet: Schweiz und Freizone Haute-Savoie (die Orte: Thonon, Eriau, Chamonix, La Roche s. Foron, Ane-

masse, St. Julien, Alg, Sallanches), gegr. 16. 7. 1918 und am 15. 8. 1921 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Man kann nun von 3 Arten der Filialen sprechen:

1. Keine Filialen, dienstlich und verwaltungstechnisch der Concentra-Zentrale in Nürnberg unterstellt und von ihr vollkommen abhängig. Es ist der größte der Filialen.
2. Solche Filialen, die nach Beendigung des Krieges in den feindlichen Ländern gegründet wurden; sie sind keine Geschäftsstellen im eigentlichen Sinne. Alle Angelegenheiten, die sie angehen, alle Aufträge, die von ihr kommen, gehen zwar an die Concentra-Zentrale. Doch sind sie verwaltungstechnisch nicht der Concentra-Zentrale unterstellt. Diese Stellen sind eigene Konzernfirmen; keine Tochtergesellschaft steht in direkter Beziehung zu diesen Stellen. Diese sind die Geschäftsstellen in:
  1. London,
  2. New-York,
  3. Paris.

Alle Angelegenheiten, die diese Stellen betreffen, werden in den Abteilungen England, Amerika und Frankreich behandelt. Ihre besondere Verfassung rührt daher, daß sie kurz nach Kriegsende gegründet wurden und deshalb nicht unter dem Namen und in der Stellung einer deutschen Firma fungieren konnten. Sie wurden deshalb eigene Gesellschaften, innerlich wohl an den Konzern angegliedert, aber ohne äußerliche Merkmale dieses Abhängigkeitsverhältnisses.

3. Solche Filialen, die um besonderen Schwierigkeiten zu begegnen — seien sie zollpolitischer, wirtschaftspolitischer oder finanzieller Art —, in nationale Gesellschaften umgewandelt wurden. Diese Stellen wurden als Aktiengesellschaften ihres Landes, das heißt des Landes, in dem sie ihren Sitz haben, gegründet. Diese Kategorie umfaßt die Filialen in:
  1. Mailand und Neapel (als A.-G.),
  2. Zürich (als A.-G.),
  3. Brüssel (als A.-G.),
  4. Alexandrien mit Kairo (als selbständige Gesellschaft).

Es ist ohne weiteres klar, daß die Concentra auch nach der Umwandlung dieser Stellen in nationale Unternehmen ihren Einfluß in

ihnen gewährt hat, teilweise auch heute noch an den finanziellen Erfolg teilhat und auch als oberstes Aufsichtsorgan über die ehemaligen Filialen immer noch fungiert. Diese Stellen sind ihrem Wesen nach das geblieben, was sie waren. Sie beziehen ausschließlich vom Bingkonzern und übernehmen die Gesamtvertretung des Konzerns in ihren Gebieten. Da sie aber selbständige Gesellschaften geworden sind, treten sie aus ihrer Rolle als reiner Agent heraus und gingen auch zum Propergeschäft über. Zu diesem Zweck halten sie sich eigene Warenlager in den Gegenständen, die am meisten in ihrem Gebiet verlangt werden. Sie kaufen auf eigene Rechnung ein und verkaufen selbständig weiter. Dadurch, daß diese Auslandsstellen auf eigene Füße gestellt wurden, die Kapitallast also vom Ausland übernommen wurde, wurde das Risiko vermindert, wurde Kapital frei, das von dem Bingkonzern für andere Zwecke verwendet werden konnte. Der Plan, überall eine Gesellschaft oder eine Stelle als Vertretung zu haben, die ausschließlich für den Konzern verkauft, bleibt damit erhalten. Die Stellen spielen eben heute die Rolle ziemlich freier Tochtergesellschaften, stehen aber immer noch in festem inneren Zusammenhang mit dem Bingkonzern.

#### Bedeutung der Concentra A.-G.

Die große Bedeutung, die dieser weitverzweigte Verkaufsapparat hat, beruht auf folgenden Erwägungen. Er kann einer Krise viel leichter Herr werden, als ein kleines Unternehmen, das für den Warenabsatz nur Reisende aussendet. In demselben Moment, in dem eine Wirtschaftskrise ausbricht, müssen die Concentrafilialen sofort ihre Kraft aufs äußerste zusammennehmen um den weiteren Absatz zu bewerkstelligen, indem sie die ihnen unterstellten Verkäufer aufs schärfste in Anspruch nehmen. Dadurch, daß die Filialen ihren Standort in den verschiedensten Ländern haben, dauernd deren Konsum, deren Wirtschaftsbedürfnisse beobachten, bekommen sie ohne Zweifel einen Blick dafür, was selbst bei Konjunkturrückgang Bedarfsware ist. Bei der außerordentlich vielseitigen Produktion müssen sie in diesen Momenten die Artikel noch absetzen — und zwar in möglichst großem Maße — die dann noch absetzbar sind. Außerdem müssen sie solche Waren aus ihren Kollektionen herausnehmen, deren Preise durch die vorangehende Hochkonjunktur — das ist gewöhnlich der

Vorläufer einer Krise, weil sie ja die Überproduktion für den gesättigten Markt schafft — noch nicht überspannt sind. Für diese noch absetzbaren Waren erfolgt sofort eine neue Preisfestsetzung, bei der die Preise so gehalten werden, daß sie nur noch die niedrigste Quote, unterhalb der ein erfolgreiches Produzieren nicht mehr möglich ist, enthalten. Dadurch, daß die Verkäufer an Ort und Stelle sind, können sie sofort die Auswahl treffen und den Verkauf regulieren. Spezialangebote sind der Kundschaft zu unterbreiten. Für diese spielt die Warenkunde des Verkäufers eine große Rolle. Diese hat er in eigens dafür abgehaltenen Kursen erhalten und durch eine eigene Zeitschrift („Warenkunde“), die der Konzern für seine Verkäufer herausgibt, in der besonders neue Artikel, neue Patente aufs eingehendste erläutert werden, in der die Richtlinien gegeben werden für einen erfolgreichen Verkauf (größtmögliches Eindringen in die Individualität des Käufers usw.). Außerdem finden Konferenzen aller Filialleiter statt, in denen alle Fragen, die für sie von Bedeutung sind, durchgesprochen werden: Feststellung der Richtlinien für die Ermittlung der Kundenbonität, Erörterung von Musterberechnungen, Mittel zur Abwehr einer Krise — alle diese Punkte werden einheitlich geregelt und damit ihre Durchführung vorbereitet und gewährleistet.

Wenn auch dieses Verkaufssystem besonders in wirtschaftlich schweren Zeiten bei großen Valutadifferenzen und Valutatschwankungen zwischen verkaufendem Land und kaufenden Staaten große Geldsummen verschlingt, so wird dadurch doch der Rentabilität keineswegs Abbruch getan.

Zählen wir nochmals die hauptsächlichsten Vorteile der Concentrainstitution auf:

Steigerung der Produktion auf der einen Seite dadurch, daß alle Gesellschaften von den Verkaufslasten befreit werden und deshalb aufs intensivste fabrizieren können. Bedeutende Absatzsteigerung andererseits, die dadurch erreicht wird, daß ein Unternehmen, das seine Fühler über alle großen Absatzgebiete der Welt erstreckt, sich nur dem Verkauf widmet.

So in der Hauptsache erklären sich die glänzenden Resultate, die der Bingkonzern in den letzten Jahren erzielte. Außerdem besitzt dieser Verkäufer, der nur im Namen und für Rechnung anderer sein



Gewerbe betreibt, eine verstärkte Elastizität allen wirtschaftlichen Schwierigkeiten gegenüber, wovon ja schon in diesem Kapitel eingehender die Rede war.

Dieser Teil des Bingkonzerns insbesondere ermöglichte erst die starke Vitalität des „industriellen Warenhauses“, das einen viel größeren Einfluß auf den Markt ausüben muß und viel größere Erfolge erzielen wird als ein Unternehmen mit Einzelproduktion.

## 2. Teil.

### Der innere Aufbau des Konzerns.

Schon in den ersten Kapiteln wurde angedeutet, daß es sich bei dem Bingkonzern nicht nur um eine industrielle Konzentration, — d. h. um einen Ring von fabrizierenden Firmen — sondern auch um eine Handelskonzentration — alle Waren und Fabrikate werden in irgend einer Art zusammengefaßt — handelt. Die Waren stammen aus zwei Quellen: aus der eigenen Fabrikation (Fabriken des Konzerns) und aus dem Einkauf, getätigt durch verschiedene Gesellschaften (Handelsfirmen des Konzerns). Wie nun alle Firmen des Konzerns samt der verkaufenden Gesellschaft (der Concentra A.-G.) zu einem Ganzen zusammengewachsen sind, ist hier zu erörtern. Nach innen zeigt die Vereinigung ein eigentümliches Gepräge. Beim Verkauf erscheint nur eine Gesellschaft, die Concentra A.-G. Alle Firmen, produzierende und einkaufende, samt der Verkaufsgesellschaft werden also von einer Stelle aus geleitet, der „Generalleitung“. Wie das geschieht und wie die Generalleitung — wir verstehen darunter den Sitz der Konzernverwaltung, den Zentralpunkt des Konzerns in Nürnberg mit all den verwaltenden Stellen — organisiert ist, soll hier erörtert werden um einen tieferen Einblick in das Wesen des Konzerns zu erhalten.

#### I.

Die Stelle, an der alle Fäden des Konzerns zusammenlaufen, ist die „Generalleitung“ in Nürnberg. Dieser Spitzenbetrieb, der die Gesamtleitung aller Firmen durchführt, der Fabrikationsbetriebe der Bingwerke, der fabrizierenden Tochtergesellschaften, der einkaufen-

den Handelsgesellschaften und des gemeinsamen Vertriebsapparates teilt seinen Aufgabenkreis scharf in 2 Arten ab. Diese Teilung setzt sich in den einzelnen Betrieben dann fort, bezw. kommt dort zur Auswirkung. Es handelt sich überall um eine Trennung von Verwaltungsangelegenheiten und Dienstangelegenheiten.

a) Die Verwaltungsangelegenheiten. Sie umfassen das ganze System, das zur Anwendung kommt, bei der erstmaligen Einrichtung neuer Betriebe oder neu angeschlossener Unternehmungen, das Gebiet der dauernden Kontrolle aller Geschäftsvorgänge bei allen Betrieben des Konzerns und die fortgesetzte Beratung bei den Einzelstellen des Gesamtunternehmens. Es handelt sich darum Normen zu schaffen, die für jeden einzelnen Betrieb in Frage kommen. Welcher Art diese Normen sind, das haben die Stellen, die mit der Verwaltung betraut sind, festzusetzen. Deshalb fallen alle Fragen, die Neueinführungen in den Betrieben des Konzerns betreffen — seien es nun Arbeitsmethoden, die zur Durchführung gelangen sollen, seien es die Neubauten des Konzerns, Beschaffungsmethoden der Maschinen, Einrichtung der Einzelstellen mit Möbeln und Maschinen — unter das Gebiet der Verwaltungsangelegenheiten. Verwaltungsangelegenheiten sind also Prüfung, Einrichtung und Kontrolle aller Stellen.

b) Die Dienstangelegenheiten. Sie umfassen die gesamte Geschäftsleitung, soweit die Handlungen einzelner Organe nach außen zum Ausdruck kommen; die gesamte Geschäftsleitung umfaßt auch die Geschäftsdisziplin. Bei ihnen tritt das Vorgesetztenverhältnis in Erscheinung, die Stellung, die jeder einzelne im Gesamtunternehmen einnimmt, die Kompetenzen, der Wirkungskreis jedes Gliedes. Die Sorge also für den täglichen Geschäftsgang, für die regelmäßige Erledigung immer wiederkehrender Angelegenheiten, die gesamte Disziplinarergewalt, die Verantwortung für die jeder Stelle anvertrauten Aufgaben fallen in das Gebiet der Dienstangelegenheiten. Die Abgrenzung dieser beiden Arten der Tätigkeit ist etwa am schärfsten so zu fassen: die Ausarbeitung aller Normen, wie sie im Konzern durchzuführen sind, fällt in das Gebiet der Verwaltungsangelegenheiten. Die Durchführung und Übertragung dieser Verwaltungsnormen auf alle Betriebe umfaßt das Gebiet der Dienstangelegenheiten.

Für jeden Aufgabenkreis kommt eine Reihe von einzelnen Stellen in Betracht. Wir haben somit eine Zweigliederung in den Stellen:

- a) Dienststellen,
- b) Verwaltungsstellen.

Das sind die beiden Pfeiler, auf denen das ganze Konzerngebäude ruht. Wie sich schon aus dem Namen ergibt, führen die Dienststellen die Dienstangelegenheiten durch, die Verwaltungsstellen die Verwaltungsangelegenheiten.

Die Dienststellen besorgen also den täglichen Geschäftsgang in ihrem Bereich, sie halten die Disziplin in ihren Abteilungen aufrecht. Sie haben weder das Recht in einem anderen als ihrem Bereich irgend etwas durchzuführen, noch sich um irgend welche Verwaltungsangelegenheiten zu kümmern.

Die Arbeit der Verwaltungsstellen beschränkt sich nicht auf den einzelnen Teil (z. B. eine Fabrik), sondern bezieht sich auf ein ganzes Gebiet. Innerhalb dieses Gebietes haben nur sie Normen auszuarbeiten, ohne daß sich irgend eine einzelne Dienststelle einmischen dürfte.

Ein Beispiel wird dies illustrieren: die Normen, nach denen verkauft werden soll, sind auszuarbeiten. Es sind dies Verwaltungsangelegenheiten, die von Verwaltungsstellen — und zwar hier von solchen, die sich mit dem Verkaufswesen befassen — auszuarbeiten sind. Die Übertragung dieser Normen in die Praxis obliegt den einzelnen Dienststellen, d. h. die Stellen, die sich mit dem Verkauf in der Praxis beschäftigen, haben sich genau an diese Normen zu halten. Ihre „Dienstangelegenheit“ ist es, so wie die Verwaltungsstelle es vorgeschrieben hat, zu verkaufen, gerade so und nicht anders.

Damit soll der Satz erklärt werden, daß die Verwaltungsstellen ihre Tätigkeit auf ein ganzes Gebiet (z. B. das Verkaufsgebiet) ausdehnen. Diese Tätigkeit kann in vielen Betrieben des Konzerns in immer der gleichen Weise zur Erscheinung kommen, also überall werden wir etwa dasselbe Verkaufswesen sehen. Für alle Angelegenheiten und Fragen dieses Gebietes arbeitet eben die Verwaltung gemeinsame Normen aus, die in den Einzelstellen des Konzerns durchzuführen sind. Die Dienststellen führen diese Normen durch und zwar alle Normen, die die Verwaltung ausgearbeitet hat, soweit die Dinge,

auf die sich die ausgearbeiteten Normen beziehen, in ihrem Dienstbereich vorkommen. Die Dienststellen sind räumlich beschränkt z. B. auf eine Fabrik, eine Betriebsstelle, eine Geschäftsstelle usw. und nur in ihrem eigenen Gebiete obliegt ihnen die Durchführung.

Es existieren z. B. in den Bingwerken folgende Dienststellen für die Fabrikbetriebe: eine vorgeordnete Dienststelle für alle Betriebe, also die Gesamtheit der einzelnen Fabriken; diese zerfallen wieder in Abteilungen, die sich wieder in Werkstätten spalten. Innerhalb der Werkstätten vollzieht sich dann die Arbeit in kleinen Arbeitskreisen, die von mehreren Arbeitern gebildet werden. Jedes Glied hat eine andere vorgeordnete Dienststelle; der Arbeiter den Vorarbeiter, dieser den Werkmeister, dieser wieder den Abteilungsleiter und dieser endlich den Fabrikdirektor. Aber für alle existiert z. B. hinsichtlich der Einrichtung von neuen Maschinen nur eine vorgeordnete Verwaltungsstelle, die nämlich, die sich mit der Einrichtung der Fabriken beschäftigt.

Sämtliche Dienststellen des Konzerns — deren Zahl mehrere Tausend umfaßt — haben in verschiedenen Arten von Arbeiten, die an sie herantreten, immer eine Verwaltungsstelle, die die Normen ausarbeitet, über sich.

Diese Trennung hat folgende Gründe und folgende Ergebnisse:

Der Konzern soll ein einheitliches Gebilde sein. Wäre jede Dienststelle auf sich angewiesen innerhalb ihres Befehlsbereichs, etwa wann und wie sie Möbel anschafft, Arbeitsmethoden einführt, Registraturen einrichtet usw., so würde das jede in anderer Weise machen, so wie sie es gerade für gut findet. Eine Verwirrung würde im Konzern entstehen — jede Fabrik würde andere Maschinen haben, andere Arbeitszeiten, verschiedene Arbeitsmethoden usw. — sodaß ein einheitlicher Aufbau, ein gemeinsames Zusammenarbeiten unmöglich wäre. Dies wird eben dadurch vermieden, daß jeder Betrieb nach denselben Normen seine Arbeiten erledigt.

Außerdem sind für jede Art von Arbeiten in der Verwaltung Spezialbüros vorhanden, so z. B. für das Verkaufswesen. Ein Stab von Verwaltungsstellen beschäftigt sich jahraus, jahrein nur mit Verkaufsfragen. Diese Stellen sind in ihrem Gebiet außerordentlich erfahren. Tausende von Methoden und Fragen sind von ihnen überprüft und durchgearbeitet. Sie sind Sachverständige in ihrem Gebiete — ganz anders wie eine Dienststelle, die zufällig einmal mit einer Ver-

kaufsfrage zu tun hat. Diese ungeheure Praxis und Erfahrung führt dazu, daß von den Verwaltungsstellen die relativ besten Normen ausgearbeitet werden, die dann die einzelnen Dienststellen durchzuführen haben. Diese Verwaltung von einer Stelle aus führt zu der intensivsten kaufmännischen Tätigkeit, die überhaupt möglich ist. Kommt eine Neueinführung in einer Fabrik in Betracht, so wird sie von den Stellen geprüft, die nur mit der Einrichtung von Fabriken beschäftigt sind, die darin die größte Praxis haben, darin am meisten sachverständig sind.

Außerdem werden Dienststellen von einer Arbeit befreit, die sie in vielen Fällen wegen Mangel an Erfahrung überhaupt nicht erledigen können, andererseits wegen geringer Kenntnis und Erfahrung nur mit einem viel größeren Zeitaufwand durchführen könnten als die „Sachverständigen“, somit also viel Zeit für produktive Zwecke verlieren würden. Denn die Tätigkeit der Dienststellen, die den täglichen Arbeitsgang durchzuführen haben, ist rein produktiv, das heißt gütererzeugend, güterverwertend und gütervertreibend. Sie sollen sich nicht mit Systemen befassen, die andere Stellen schneller und besser auszuarbeiten vermögen und oft schon ausgearbeitet haben. Die Trennung der Verwaltung vom Dienstgang führt also auch zur intensivsten Produktion, da die Dienststellen sich ausschließlich mit dem Geschäftsgang zu befassen haben.

Während es sich also bei Neueinrichtungen, wenn sie von Dienststellen besorgt würden, um ein zeit- und arbeitraubendes Experiment handeln würde, bedeutet die Neueinrichtung durch die Verwaltungsstelle in den meisten Fällen nur die sinngemäße Übertragung schon vorhandener Einrichtungen auf solche Dienststellen, die diese Einrichtungen neuerdings benötigen. Für die Dienststellen wäre diese Arbeit nur Nebenarbeit, Mittel zum Zweck, für die Verwaltungsstellen ist sie Haupt- und Alleinarbeit, Selbstzweck.

Das Grundprinzip ist also:

Verwaltungsstellen beschäftigen sich sozusagen mit der Gesetzgebung.

Dienststellen haben die Gesetze durchzuführen.

Legislative und Exekutive in der Wirtschaft eines Einzelunternehmens!

Da die Verwaltungsbüros ausschließlich mit Sachverständigen besetzt sind, die das betreffende Spezialgebiet bearbeiten, so ruht hierin

die Gewähr, daß die den Dienststellen erteilten Ratschläge sachverständig und praktisch sind. Dazu kommt, daß alles, was die Verwaltungsstellen empfehlen, sich meist in jahrelanger Praxis in einzelnen Betrieben schon bewährt hat. Und bei jeder Einführung einer Norm handelt es sich darum, daß sie gerade in das betreffende Unternehmen hineinpaßt. Diese Prüfung auf Verwendbarkeit von Einführungen sollen nicht Stellen, die mit dem Einkauf, Verkauf oder der Fabrikation beschäftigt sind, vornehmen. Wie nun die Übertragung der Normen geschieht, ist in Folgendem zu erläutern:

Für die Arbeit ist hauptsächlich die Tätigkeit und der Aufbau des Verwaltungsgebietes von Bedeutung. Denn der Dienstgang, der die Durchführung aller Normen übernimmt, der das Vorgesetztenverhältnis regelt, ist eine rein interne Angelegenheit, die sich bei den einzelnen Betrieben kaum von einander unterscheidet.

## II.

### Die Verwaltung des Konzerns.

Ihre gesamte Tätigkeit, deren Wesen wir bereits erörtert haben, geht von einer Spitze aus, der „Generalleitung“ der Bingwerke und des Konzerns in Nürnberg. Die Verwaltung ist für den ganzen Konzern aufs schärfste zentralisiert. Das Gegenteil dieser Zentralisation werden wir beim Dienstgang kennen lernen. Die Gründe, die diese Zentralisation nötig machen — Einheitlichkeit des Konzerns, Entlastung der Dienststellen von überflüssigen, oft unmöglichen Arbeiten usw. — sind schon unter I. besprochen worden.

Auch bei der Schilderung der Entwicklung dieses Gebietes, der Verwaltung nämlich, ihres Aufbaues im Bingkonzern müssen wir etwas weiter ausholen. Jede kaufmännische Tätigkeit setzt sich aus einer Summe von Einzelleistungen zusammen. Diese Einzelleistungen, die Geschäftsvorgänge, schließen sich zu einem Gesamtkomplex zusammen, der die Tätigkeit und das Geschäftsergebnis — darunter ist hier nicht der materielle Gewinn, sondern die Auswirkung aller Leistungen nach außen zu verstehen — ausmacht. Die Einzelleistungen in einem kaufmännischen Betrieb vollziehen sich, ganz gleichgültig, von wem sie ausgeführt werden, in großen Arbeitsgebieten, den sogenannten Arbeitskreisen (man könnte sie auch Aufgabenkreise nennen, denn das ausschlaggebende Moment bei ihnen ist die Art der Tätig-

keit). Man unterscheidet nun in jedem kaufmännischen Unternehmen ganz scharf nach dem Zweck, dem die Einzelleistungen dienen — man denke hier ja immer nur an die Art der Tätigkeit — 5 Arbeitsgebiete, innerhalb deren sich die gesamte Tätigkeit vollzieht:

1. Das Einkaufswesen. Bevor eine Fabrikation oder ein Verkauf stattfinden kann, muß Ware vorhanden sein — für den Handelsbetrieb Fertigware, für den Fabrikationsbetrieb die Rohstoffe. Hat der Handelsbetrieb eingekauft, die Fabrik Fertigwaren hergestellt, so gehen beide Unternehmungsarten zu dem zweiten Gebiet über.
2. Das Verkaufswesen. In dieses Gebiet fällt jede Tätigkeit, die als Endzweck den Umlauf oder den Warenausgang hat. Nun gibt es aber Tätigkeiten, die durch Beschäftigung mit Verkauf und Einkauf in einer Handlung zugleich zu tun haben, z. B. die Buchhaltung, die Kasse, das Auskunftsbüro, das Rechnungswesen usw. Sie alle umfassen den
3. Arbeitskreis: das Ordnungswesen. Es sind Einzelleistungen, die gleichzeitig in das Gebiet des Einkaufs und Verkaufs fallen. Diesen 3 Gruppen schließt sich eine 4. an, die Tätigkeiten umfaßt, die in die 3 ersten Arbeitskreise hineinspielen, z. B. Organisationsfragen des Unternehmens, Raumverteilung innerhalb der Betriebe. Man nennt dieses Gebiet:
  4. das Wirtschaftswesen.  
Bei den industriellen Unternehmungen schließt sich das
  5. Gebiet an, das sich auf alle Handlungen bezieht, die der Fabrikation dienen; es ist:
  5. das Fabrikationswesen.  
Das sind alles Gebiete, Aufgabenkreise, die ja nicht mit irgend einer Einzelstelle innerhalb eines Betriebes zu wechseln sind.

Alle Arbeiten in einem kaufmännischen Betrieb werden in irgend einem der 5 Arbeitsgebiete zutage treten. Die Anzahl der hier wirkenden Personen ist vollkommen bedeutungslos: im kleinsten kaufmännischen Betriebe, einem Detailgeschäft etwa bewegt sich der Ladeninhaber, der Einkauf, Verkauf, Buchung und Organisation in seinem Unternehmen durchführt, in den ersten 4 Arbeitskreisen, während bei einem Großunternehmen sich diese Tätigkeiten in Hunderten

von Einzelstellen abspielen, von Tausenden von Einzelpersonen ausgeführt werden. In dem Großunternehmen z. B. kann sich der Aufgabenkreis des Einkaufs auf einen Direktor, einen Abteilungsleiter, auf einen Geschäftsführer, auf einen Stab von Angestellten verteilen — die eventuell auch noch andere Aufgaben durchzuführen haben. Die Verteilung der einzelnen Aufgaben auf die einzelnen Personen ist vollkommen gleichgültig. Ebenso ist bedeutungslos, wo sie sich erfüllen, ob in einer Fabrik oder in der Generalleitung, in einer Geschäftsstelle oder einer Einkaufsstelle. Unter allen Umständen müssen sie in einem der 5 Arbeitsgebiete auftreten.

Wie sich nun jede Arbeit zu vollziehen hat, wie eingekauft, wie verkauft wird usw., das setzt eben die Verwaltung fest. Durchgeführt werden diese Normen dann von allen Stellen des Konzerns, von allen Einzelpersonen. Wir sehen daran, daß nicht nur das gesamte kaufmännische Unternehmen, sondern daß jeder einzelne Lehrling, jeder Arbeiter, jeder Angestellte und jeder Direktor seine Tätigkeit in einem oder eventuell auch mehreren dieser Arbeitsgebiete ausführt. Wie er es auszuführen hat, ist ihm vorgeschrieben, von der Verwaltung genau festgelegt. Die Verwaltung arbeitet, wie ja schon oft betont, alle Normen aus, nach denen sich die Tätigkeit in allen Stellen zu vollziehen hat. Da es 5 Gruppen von Tätigkeiten gibt, so gliedert die Verwaltung ihre Gesamtaufgaben nach diesen 5 Arbeitsgebieten.

Die einzelnen Dienststellen verdanken ihre Entstehung einer Notwendigkeit, die je nach der Größe des Betriebes und den verschiedenen an den Betrieb herantretenden Aufgaben verschieden groß ist. Die Arbeitsgebiete selbst sind da und werden immer vorhanden sein. Sie sind die ewigbleibenden Erscheinungsformen der kaufmännischen Tätigkeit überhaupt.

Hierzu ein Beispiel: ob Postwertzeichen gekauft werden, ob Rechnungen zu zahlen sind, ob ein Scheck ausgestellt wird, ist verwaltungstechnisch der gleiche Vorgang, der immer dem Arbeitsgebiet angehört, in das das Kassenwesen fällt. Die Stellen, die diese 3 Tätigkeiten ausführen, sind einmal die Postzentrale, andererseits das Lohnbüro, im 3. Falle die Direktion in einem Großunternehmen — also ganz verschiedene Stellen (Dienststellen). Die Arbeit dieser 3 verschiedenen Stellen fällt in unserem Beispiel in dasselbe Arbeitsgebiet:

das des Ordnungswesens (wir werden später sehen, daß alle Geldangelegenheiten, und um eine solche handelt es sich hier, in das Ordnungswesen einzugliedern sind).

Daraus erkennen wir, daß in alle Abteilungen des Geschäftes alle Arbeitsgebiete hineinragen können, es meistens sogar tun. Arbeitskreise eines Verwaltungsgebietes bleiben danach im allgemeinen nicht auf die Stellen, die sich hauptsächlich mit dessen Aufgaben beschäftigen, beschränkt, sondern können überall in die Erscheinung treten. Danach sind dann die Geschäftsstellen, die Büros, die Abteilungen nicht nach dem Wesen, sondern nach dem Grad ihrer Abhängigkeit von einem oder mehreren der 5 Arbeitsgebiete verschieden, da sich ja in ihnen alle Arbeitsgebiete widerspiegeln können.

Die „Generalleitung“ des Bingkonzerns, die die Verwaltungsarbeiten führt, ist also nach diesen 5 Gebieten hin eingeteilt. Jedes Gebiet umfaßt eine Menge von Arbeitskreisen, das sind solche Stellen, deren Tätigkeit sich hauptsächlich auf eines der 5 Gebiete beschränkt. Das ausschlaggebende Moment für ihre Zuteilung ist auch hier wieder die Art ihrer Tätigkeit. Diese Arbeitskreise werden auch Verwaltungsfächer genannt. So hat das Wirtschaftswesen als eines dieser Aufgabengebiete verschiedene Arbeitskreise, Verwaltungsfächer genannt; ein Rechtsfach, ein Organisationsfach, ein Personenfach. Jedes dieser Fächer zerfällt dann wieder in einzelne Büros, wo sich die Arbeit vollzieht.

Aus diesen 5 Gebieten scheidet man aus Zweckmäßigkeitsgründen — einmal um diese Arbeiten zusammenzufassen, andererseits um für alle Büros, Fächer und Arbeitskreise eine Spitze nach außen zu schaffen — diejenigen Aufgaben aus, die die Direktion (Verwaltungsdirektion) übernimmt. Diese Arbeiten bilden den Direktionsarbeitskreis; die Art der Arbeiten fällt natürlich auch wieder unter die 5 Arbeitsgebiete.

Die Spitzenverwaltung ist also folgendermaßen aufgebaut: die 5 Arbeitsgebiete umfassen die ganze Tätigkeit (daneben noch Direktionsstätigkeit), es sind dies also:

- das Verkaufswesen A-Wesen (Ausgang)
- Einkaufswesen E-Wesen
- Ordnungswesen O-Wesen
- Wirtschaftswesen W-Wesen
- Fabrikationswesen F-Wesen.

Jedes einzelne dieser Arbeitsgebiete, an dessen Spitze eine Direktionsgeschäftsstelle steht, gliedert sich wiederum in einzelne Fächer, die nachstehend des Näheren aufgeführt werden; sonach gibt es:

- A-Fächer
- E-Fächer
- O-Fächer
- W-Fächer
- F-Fächer.

Diese Fächer spalten sich abermals, ob es sich um den Verkauf, Einkauf, um das Ordnungs-, Wirtschafts- oder Fabrikationswesen handelt, in Büros, die in der Gesamtaufstellung zutage treten werden. Es existieren also auch A, E, O, W, F-Büros.

An der Spitze jedes Gebietes steht nun die Direktionsgeschäftsstelle. Das Bild für die Gesamtverwaltung ist also das folgende:

An der Spitze der Generalleitung steht die Generaldirektion und die Direktion.

Es folgen dann die 5 Geschäftsstellen, die immer eine Anzahl von Verwaltungsfächern umfassen, die Verwaltungsfächer gliedern sich dann immer in die nachstehend aufgeführten Büros:

1. Direktionsgeschäftsstelle für das Wirtschaftswesen: W-Geschäftsstelle; sie umfaßt das
  - Verwaltungsfach für Personalangelegenheiten; die Büros: Personalbüro, Lohnbüro, Hauswart und Portier, Nachtwache, Personalgarderobe.
  - Verwaltungsfach für Rechts-, Versicherungs- und Volkswirtschaftswesen: Rechtsbüro, Nationalökonomisches Büro, Versicherungsbüro.
  - Verwaltungsfach für Neueinrichtungen und Instandhaltung (Organisationswesen): Organisationsbüro, Plankammer, Baubüro, Hausverwaltung, Innenarchitekt, Mobilienverwaltung.
  - Verwaltungsfach für Wohlfahrtspflege (Verpflegung, Bildung, Gesundheitspflege): Lebensmittelabteilung, Kasino, Kantine, Lehrlingschule, Unfallstelle.
  - Verwaltungsfach für Umlaufwesen (Fuhrwesen, Boten-, Melde-, Radler-, Nachrichtendienst): Umlaufstelle, Fuhrpark, Expeditionsbüro, Botenmeisterei, Meldestellen, Postzentrale, Telefonzentrale.

Verwaltungsfach für Vertriebs- und Werbewesen: Vertriebs- und Werbebüro, Literarisches Büro, Graphisches Büro, Vielfältigungsbüro, Adressenbüro.

Verwaltungsfach für Archiv-, Sammel- und Abstellwesen: Archiv, Bibliothek, Katalogsammlung, Klischeelager, Abstellregistratur.

Verwaltungsfach für Statistik: Statistisches Büro, Hollerithbüro, Statistische Registratur.

2. Direktionsgeschäftsstelle für das Einkaufswesen: E-Geschäftsstelle; sie umfaßt das

Verwaltungsfach für das Bestellwesen: Einkaufsbüro, Offertenstelle (Register über Lieferanten, Bezugsquellen und Einkaufspreise), Kalkulationsstelle für den Einkauf, Fakturenprüfung, Rechnungsstelle (Lagerrechnung), Referenzmuster.

Verwaltungsfach für das Annahmewesen und Prüfungswesen: Güter- und Sendungsannahmestelle, Warenannahmestelle, Warenprüfungsstelle.

Verwaltungsfach für das Lager- und Buchungswesen: Lagerannahme, Lagerbuchhaltung, Lagerausgabe.

Daneben ist hier noch zu erwähnen, daß je nach den verschiedenen Warengattungen, die eingekauft werden, verschiedene Einkaufsbüros (je nach Bedarf) und verschiedene Lager gebildet werden können.

3. Direktionsgeschäftsstelle für das Ordnungswesen: O-Geschäftsstelle; sie umfaßt das

Verwaltungsfach für das Finanz-, Kredit- und Auskunftswesen: Finanzbüro, Auskunft, Frachtkontrollbüro, Kasse.

Verwaltungsfach für das Buchhaltungswesen: Oberbuchhaltung (Bilanzbuchhaltung des Gesamtkonzerns), Betriebsbuchhaltung (Buchhaltung der Betriebe), Geschäftsbuchhaltung (Debitoren und Kreditoren) Fabrikbuchhaltung (Technische Hilfsbuchhaltung).

Verwaltungsfach für das Versandwesen: Ortsversand, Postversand, Bahnversand, Kontinentaler Versand, Export nach Übersee.

4. Direktionsgeschäftsstelle für das Verkaufswesen: A-Geschäftsstelle;

Verwaltungsfach für Verkaufsvorbereitung: Verkaufsbüro, Korrespondenz, Kartothek, Offertenstelle (für schriftliche Propaganda),

Vertreterstelle (für persönliche Propaganda), Preisbüro (Festsetzung der Preise und Konditionen).

Verwaltungsfach für das Musterwesen: Musterbüro (Bemusterungsstelle), Abstellmuster, Musterlager.

Verwaltungsfach für Orderbehandlung, Effektuir- und Packwesen: Ordereingangsstelle, Orderzusammenstellung, Orderausgangsstelle.

Verwaltungsfach für das Rechnungswesen und Deklarationswesen: Rechnungsbüro, Deklarationsbüro.

Daneben ist hier noch zu erwähnen, daß je nach Bedarf verschiedene Verkaufsbüros nach den verschiedenen Warengattungen errichtet werden können. Außerdem existieren in dem A-Wesen noch die verschiedenen Magazine, wo die Aufträge zusammengestellt, kontrolliert und abgelesen werden. In den Packereien werden dann die kontrollierten Waren verpackt, signiert und versandfertig gemacht.

5. Direktionsgeschäftsstelle für das Fabrikwesen: F-Geschäftsstelle.

Verwaltungsfach für das Betriebswesen: Fabrikbüro, Licht-, Kraft-, Heizungs-, Transmissionsanlagen, Maschinenpark, Maschinenhaus, Kesselhaus, Hausreparaturwerkstätten.

Verwaltungsfach für Fabrikationsvorbereitung, Entwurf- und Konstruktionswesen: Konstruktionsbüro, Patentbüro, Chemisches Laboratorium, Kunststellers und Modellierwerkstätten, Photographisches Atelier und Pausanstalt, Modellager (Zeichnungen, Formen, Modelle usw.), Versuchsbüro und Versuchswerkstätten, Werkzeugmacherei.

Verwaltungsfach für das Fabrikkontrollwesen: Normalienbüro, Arbeitsüberwachung (Taylorbüro), Kalkulationsbüro (Fabrikalkulation).

Es folgen nun die einzelnen Fabrikbetriebe. Für deren Gliederung lassen sich keine allgemein gültigen Vorschriften geben, da deren Einrichtung sich immer nach der Art der Fabrikation und dem technischen Arbeitsgang richten muß. Die Gliederung geschieht nach Werkstätten (innerhalb der Fabrikbetriebe), so z. B. in Schmiede, Schlosserei, Drechslerei, Zieherei, Uhr-

macherei, Klempnerei, Schreinerei und wie die Hunderte von Werkstätten alle heißen mögen. Alle diese Werkstätten werden in verschiedene Arbeitskreise, wie sie für alle Fabrikbetriebe gemeinsam aufgestellt werden, eingegliedert.

Hiermit ist der gesamte Verwaltungsapparat <sup>1)</sup> des Bingkonzerns mit seinen 5 Verwaltungsgebieten, deren Verwaltungsfachern, die sich in Büros (oft auch in Arbeitskreise oder einzelne Arbeitsstellen nur) gliedern, erörtert. In allen diesen einzelnen Stellen also ruht die gesamte Verwaltung. Die Normen werden in allen diesen einzelnen Büros für den ganzen Konzern ausgearbeitet. Geseh werden sie erst, wenn sie beschlossen sind. Wie die Beschließung vor sich geht, ist hier im einzelnen nicht zu erörtern. Natürlich darf man nicht an ein schwerfälliges und langwieriges Beschlußfassen bei jeder einzelnen Angelegenheit denken. Nur das eine sei hier noch gesagt, daß jedes Gebiet (das E, A, O, W und F-Wesen) einen Beschlußkörper und eine Überwachungsstelle hat. Der Beschlußkörper ist ein Ausschuß und eine Kommission, die täglich oder wöchentlich Sitzungen je nach Bedarf abhalten. In diesen Sitzungen, die immer die wichtigsten Beamten des betreffenden Gebietes zusammenfassen, werden alle wichtigen Angelegenheiten, besonders neue Vorschläge und Neueinführungen beraten. Diesen Kommissionen gehören im allgemeinen die Vorstände der Verwaltungsfächer und der Büros der betreffenden Gebiete an. An der Spitze steht der Leiter der betreffenden Direktionsgeschäftsstelle, der gewöhnlich den Rang eines Direktors hat.

Die Gesamtheit aller Spitzen — das sind die 5 Leiter der Direktionsgeschäftsstellen, die 5 Verwaltungsdirektoren — halten ebenfalls gemeinsame beratende Sitzungen ab, die „Verwaltungsitzungen“.

Als oberstes beschließendes Organ sind dann die Leitungssitzungen vorhanden — das ist die Gesamtheit aller Verwaltungsdirektoren zusammen mit der Generaldirektion. Die Exekutive liegt letzten Endes in der Hand der Generaldirektion und der obersten Direktion, die einen Teil ihrer Tätigkeit an alle Verwaltungsstellen überträgt.

<sup>1)</sup> Es muß erwähnt werden, daß die Aufzählung der einzelnen Büros und Stellen natürlich auf unbedingte Vollständigkeit keinen Anspruch machen kann. Denn das Entstehen und eventuell auch Untergehen ist immer eine Frage von Bedürfnissen, die jeden Augenblick wechseln oder neu entstehen können. Es sollte mit der Aufzählung nur der scharf geordnete Aufbau der Konzernverwaltung gezeigt werden.

## Resumé.

5 Arbeitsgebiete: an der Spitze jedes Gebietes steht ein Verwaltungsdirektor.

Die Arbeitsgebiete zerfallen in die Geschäftsstellen, diese in die Verwaltungsfächer, diese wieder in Büros, Abteilungen oder „Stellen“. Von allen diesen Stellen wird die gesamte Verwaltung ausgearbeitet und dann durchgeführt.

Der Vorteil dieses Aufbaues ist folgender: Lauchen irgendwelche neue Bedürfnisse, neue Ideen auf, so fallen sie sicherlich in eines der 5 kaufmännischen Gebiete hinein. Je nach dem Bedürfnis kann jeweils dem entsprechenden Verwaltungsgebiet ein neues Verwaltungsfach oder in einem Verwaltungsfach innerhalb eines Verwaltungsgebietes ein neues Büro angegliedert werden. Es wird dabei immer der organische Aufbau beibehalten, die Einteilung in die 5 Verwaltungsgebiete, an deren Spitze die betreffende Geschäftsstelle steht. Es soll z. B. eine Leihbibliothek errichtet werden. Diese Leihbibliothek ist eine Angelegenheit, die alle Abteilungen betrifft, sie fällt so nach in das Wirtschaftswesen. Da im Wirtschaftswesen ein Verwaltungsfach für Archiv- und Sammelwesen existiert, wird die Bibliothek ohne weiteres als Büro diesem Verwaltungsfach angegliedert.

Damit ist der Verwaltungskörper in seinem Aufbau und seiner Art (was unter Verwaltung zu verstehen ist, haben wir unter I erörtert) erläutert.

## III.

Die Durchführung der Verwaltung bei allen Betrieben des Konzerns.

Auch hier ist etwas weiter auszuholen. Heute besteht ein Konzern; das ist eine Zusammenfassung von Betrieben zu einem Bau, in dem zwar im Bingkonzern die einzelnen Betriebe noch eine gewisse Selbstständigkeit haben, aber trotzdem von einer Spitze aus verwaltet werden.

Ehemals bestand nur die Firma Gebr. Bing U.-G.

Dieses Unternehmen schuf nun für sich diese Spitze, die alle Verwaltungsfragen ausarbeitete und dann gleichzeitig auf seine Fabriken, Verkaufsstellen und Einkaufsstellen übertrug. Diese Verwaltungsstellen waren auch das höchste dienstliche Organ für alle ein-

zelen Stellen. Von diesen Stellen aus wurden die Fabriken geleitet, die Verkaufsabteilungen geführt nach den Normen, die die Verwaltungsfächer mit ihren Büros ausgearbeitet hatten. Die Verwaltungsdirektoren waren gleichzeitig die höchsten Vorgesetzten für ihre Betriebe, so der Leiter des Fabrikationswesens zugleich der oberste Leiter aller Fabriken, der Leiter des Verkaufswesens zugleich der oberste Leiter aller Verkaufsstellen usw. Die Verwaltungsdirektoren waren also auch höchste Dienststellen für das Bingunternehmen, d. h. für die Betriebe immer, die eben jedem der Direktoren nach der Art seiner Verwaltungstätigkeit unterstellt wurden. Die 2 großen Gruppen von Aufgaben, Verwaltungsangelegenheiten und Dienstangelegenheiten — Normenausarbeitung und Normenübertragung — waren in der obersten Instanz in einer Person vereint.

Der Konzern entstand.

Er entstand aus dem Bingunternehmen heraus, indem eine Menge von Fabriken, von Tochtergesellschaften, von Verkaufsstellen und von Einkaufsstellen neu gegründet oder angeschlossen wurden. Diese Betriebe sind über ganz Deutschland, über die ganze Welt ausgedehnt worden. Damit war es unmöglich geworden, sie alle von einer Stelle aus zu leiten. Man denke nur daran, daß man für die Concentraffiliale von Buenos-Aires die dienstliche Leitung in Nürnberg in der „Generalleitung“ in die Hand hätte nehmen wollen, daß also Nürnberg hätte bestimmen sollen, wann diese Stelle ihre Reisenden ausschickt, wann und wie sie ihre Musterlager einrichtet usw. Ein Apparat von unglaublicher Schwerfälligkeit wäre entstanden.

Deshalb wurde für den Konzern folgende Organisation durchgeführt:

Die Verwaltung wird zentralisiert, die dienstliche Leitung wird dezentralisiert. Das bedeutet: Die Gesetzgebung, die Normenausarbeitung erfolgt von einer Stelle aus, die Durchführung der Normen übernimmt jeder Betrieb selbständig.

Die „Generalleitung“ in Nürnberg war oberstes Verwaltungsorgan der Firma Gebrüder Bing, oberste dienstliche Stelle der Firma Gebrüder Bing. Die Generalleitung blieb beides für die Bingwerke auch weiterhin nach dem Entstehen des Konzerns.

Die einzelnen Betriebe des Konzerns erhielten nach ihrem Anschluß dieselbe Gesetzgebung, wie sie auch die Bingwerke hatten, aber die Durchführung, die dienstliche Leitung der Betriebe also, übernahm jeder Betrieb selbst. An die Spitze jedes Betriebes trat ein Leiter, der das oberste Organ seines Betriebes wurde. Es wäre natürlich unmöglich gewesen für alle Betriebe ein oberstes Spitzenorgan für die Durchführung der Gesetze, also für die Erledigung des Geschäftsganges, in Nürnberg zu schaffen, nachdem die Stellen in allen Ländern verstreut waren. Für jeden Angestellten eines Betriebes im Konzern war der oberste Vorgesetzte der Leiter seines Unternehmens. Er war der unumschränkte Herrscher in seinem Gebiet, er hatte die Exekutive in seinem Betrieb.

Die Verwaltung dagegen wurde zentralisiert. Der alleinige Verwaltungskörper für alle im Konzern vereinten Betriebe wurde der der Firma Gebrüder Bing, wie er unter II. geschildert wurde, der naturgemäß immer weiter ausgebaut wurde. Die Generalleitung allein arbeitete die Normen aus, die im ganzen Konzern durchzuführen sind. So wurden also die einzelnen Direktionsgeschäftsstellen, die E, A, O, W und F-Geschäftsstelle, von der unter II. eingehender gesprochen wurde, Verwaltungsstellen oberster Instanz auch für den Konzern. Sie waren schon Verwaltungsstellen der Firma Gebrüder Bing gewesen und hatten die oberste dienstliche Leitung der Bingbetriebe. Nun waren sie:

Verwaltungsstellen der Bingwerke,

Dienststellen der Bingwerke,

Verwaltungsstellen des Konzerns (d. h. für alle Tochtergesellschaften und neu angeschlossenen Betriebe).

Die Normenausarbeitung verblieb also der Generalleitung weiterhin; für die Bingwerke werden die Normen gleichzeitig von den obersten Verwaltungsstellen durchgeführt.

Es tauchte nun das Problem auf: wie werden diese Formen auf die neu angeschlossenen Betriebe, die sie selbständig durchzuführen haben, übertragen? Denn jeder Betrieb hat ja eine eigene Spitze, der nur die Durchführung aller für den Konzern gemeinsam aufgestellten Normen — und nicht deren Festsetzung — obliegt.

Es wurde folgende Organisation getroffen. Alle Leiter von neu angeschlossenen Betrieben erhielten einen Vorgesetzten, dem sie selbst dienstlich unterstellt waren. Da aber die Art der zum Konzern ver-



einten Betriebe verschieden ist, wurde nach ihrer Verschiedenheit eine Teilung in 4 Gruppen vorgenommen. Diese Gruppen sind folgende:

1. Die Tochtergesellschaften,
2. die Concentrafilialen,
3. die Fabrikationsbetriebe,
4. die Einkaufsstellen.

Jeder Betrieb hat also einen Leiter, die Gesamtheit aller Leiter einer Kategorie von Betrieben erhielt eine vorgelegte Dienststelle, die alle nach Entstehen des Konzerns neu geschaffen wurden, die alle ihren Sitz in der Generalleitung in Nürnberg bekamen. Die Bezeichnung dieser vorgelegten Dienststellen ist „Zentrale“. Für sämtliche Tochtergesellschaften wurde also die oberste Dienststelle, die nur den Leitern der Tochtergesellschaften vorgelegt ist, denn alle Angestellten der Tochtergesellschaften haben ja ihren Leiter zum Vorgesetzten, die Tochtergesellschaften-Zentrale, die T-Zentrale.

Die Concentrafilialen erhielten als vorgelegte Dienststelle die Concentrazentrale (die C-Zentrale), die Einkaufsstellen in der gleichen Art und Weise die E-Zentrale, die Fabriken die F-Zentrale.

Es existieren also als höchste Dienststellen für die neu angeschlossenen Betriebe, je nach ihrer Art:

- die T-Zentrale,
- die C-Zentrale,
- die E-Zentrale,
- die F-Zentrale.

Jede Zentrale hat ihr eigenes Sekretariat. Diese Zentralen haben also in der Generalleitung des Konzerns ihren Sitz; der Leiter der Zentralen ist gewöhnlich ein Direktor. Man faßt alle Tochtergesellschaften nun zu einem Ganzen zusammen (dem Namen nach) und sagt, sie bilden den Tochtergesellschaften-Betrieb (T-Betrieb). Die Betriebsleitung für diesen T-Betrieb obliegt der T-Zentrale in der Generalleitung. Ebenso gibt es einen E-Betrieb, der alle Einkaufsstellen umfaßt, einen C-Betrieb, der alle Concentrafilialen umfaßt und einen F-Betrieb, der alle Fabriken der Bingwerke umschließt. Die Leitung für diese Betriebe hat jeweils die E-, C- und F-Zentrale. Weiterhin gehören zu den 4 „Betrieben“ in der Generalleitung die entsprechenden Sekretariate, Ausschüsse und Kommissionen. (Die genaue Gliederung ist aus der später folgenden Skizze zu ersehen).

Kehren wir zum Anfang dieser Ausführungen zurück, wo behauptet wurde, daß die Verwaltung zentralisiert, die dienstliche Leitung der Betriebe dezentralisiert ist. Dieses Dezentralisationsprinzip der dienstlichen Leitung bedeutet hier also:

Jeder Betrieb des Konzerns wird selbständig von einer Spitze aus, die ihren Sitz im Betrieb selbst hat, geleitet; aber es ist selbstverständlich, daß für die Leiter der Einzelbetriebe im Bingkonzern eine vorgelegte Dienststelle vorhanden sein muß, der die Leiter der Einzelbetriebe verantwortlich sind. Diese vorgelegten Dienststellen sind eben die 4 Zentralen.

Endlich kommen wir nun mit dem kurz vorher Gesagten zur Beantwortung der gestellten Frage, wie die Verwaltung von der Zentralleitung auf die einzelnen Stellen und Betriebe des Konzerns übertragen wird:

Wie der Betrieb zu leiten, einzurichten, welche Normen auf allen Gebieten in Betracht kommen — kurz wie die Verwaltung stattzufinden hat — das ist für alle Betriebe von der zentralisierten Verwaltung der Bingwerke, die Konzernverwaltung geworden war, genau festgelegt, einheitlich normiert.

Die Übertragung aller Normen von der Verwaltung auf die einzelnen Betriebe geschieht durch die 4 Zentralen: sie sind höchste Dienststelle der ihnen unterstellten Betriebe und Bindeglied zwischen der Konzernverwaltung und den einzelnen Betrieben des Konzerns, die die von der Verwaltung ausgearbeiteten Normen durchzuführen haben. Damit wird der gesamte Konzern nach einheitlichen Gesetzen geleitet.

Zur schärferen Übersicht sei noch einmal kurz zusammengefaßt:

Wir unterscheiden zwischen Verwaltungs- und Dienstangelegenheiten — Normenfestsetzung und Normendurchführung, Legislative und Exekutive.

Für die Bingwerke war von Anfang an Legislative und Exekutive zentralisiert, d. h. die Verwaltungsstellen führten in allen Betrieben auch die Verwaltung durch — dieses Prinzip wurde ebenso nach Entstehung des Konzerns beibehalten.

Der Konzern entstand: für alle Stellen wurde die Verwaltung zentralisiert, dienstlich aber wurden die Betriebe auf eigene Füße gestellt;

Die Übertragung der Verwaltungsnormen geschieht durch eigene Stellen, die 4 Zentralen, die auf jede der ihnen unterstellten Betriebe die Normen der Verwaltung übertragen.

Der Grund für die Dezentralisation des Dienstganges war die große Ausdehnung des Konzerns über die ganze Welt, die nicht ermöglichte, daß alle Stellen des Konzerns dienstlich von einer Stelle aus geleitet werden.

Der Grund für die Zentralisation der Verwaltung war der schon erwähnte: ein einheitliches Ganzes zu schaffen, dessen einzelne Glieder gleich eingerichtet und gleich verwaltet werden sollten.

Ein weiteres Moment für die Zentralisation der Verwaltung ist folgendes: Wolte man alle Betriebe ebenso durchorganisieren, ebenso großzügig aufbauen wie die Bingwerke, so müßten sie alle die Verwaltungsfächer und Büros besitzen, die bei Bing die Verwaltung besorgen. Jeder Betrieb müßte sein eigenes Rechtsbüro, sein eigenes Organisationsbüro, ein eigenes Patentbüro usw. besitzen. Mit anderen Worten: alle Verwaltungsbüros, die die „Generalleitung“ des Konzerns bilden, müßten in den einzelnen Betrieben eingerichtet werden; selbst wenn dies geschähe, wäre die Verwaltung uneinheitlich; denn ein Büro könnte nicht genau ebenso verwalten wie ein anderes. Außerdem wäre das nur mit einem ungeheueren Aufwand von Raum, Personal, Einrichtungen und Material — was alles einen riesigen Spesenaufwand ausmachte — möglich gewesen. Deshalb werden die Verwaltungsbüros der Bingzentrale von ehemals auch Verwaltungsbüros des Konzerns für alle Konzernbetriebe. Alle Rechtsfragen, alle Organisationsfragen werden von dem Rechtsbüro bzw. Organisationsbüro der „Generalleitung“ für alle Konzernstellen ausgearbeitet.

Die Übertragung geschieht nun folgendermaßen:

Die 4 Zentralen — die T-, E-, C- und F-Zentrale in der „Generalleitung“ des Konzerns — haben Verfügung über den gesamten Verwaltungsapparat der Bingwerke, der damit ja auch Verwaltungsapparat des Konzerns geworden ist. Und nur diesen 4 Zentralen steht er zur Verfügung und nicht den einzelnen ihnen unterstellten Betrieben. Alle Betriebe, die einer „Zentrale“ unterstellt sind, haben nur mit ihrer vorgesetzten „Zentrale“ zu verkehren. So verkehren alle Concentrafilialen nur mit der C-Zentrale, alle Tochter-

gesellschaften nur mit der T-Zentrale, alle Einkaufsstellen nur mit der E-Zentrale und alle Fabriken nur mit der F-Zentrale. Handelt es sich etwa um eine Rechtsfrage, so wird diese z. B. von der betreffenden Tochtergesellschaft an die T-Zentrale weitergegeben. Diese „Zentralen“ nun geben zur Erledigung die Angelegenheiten an die zuständigen Verwaltungsbüros der „Generalleitung“ weiter, also Rechtsfragen an das Rechtsbüro, chemische Analysen an das Laboratorium, Versicherungsfragen an das Versicherungsbüro. Es geht natürlich nicht, daß irgend ein Betrieb direkt mit einem Verwaltungsbüro verkehrt. Denn es würde durch diesen direkten Verkehr eine Verwirrung in den Verwaltungsbüros einerseits entstehen, andererseits würde die höchste Dienststelle, die Zentrale der 4 Betriebsarten den Überblick über die ihr unterstellten Betriebe verlieren. Sie wüßten nicht mehr die Details der Vorgänge in den einzelnen Betrieben. Diese Stellen sind aber verantwortlich für den Aufbau und die Arbeit der ihnen unterstellten Betriebe und müssen deshalb jeden Vorgang in ihnen verfolgen. Dadurch, daß nun alle Angelegenheiten der einzelnen Betriebe ohne jede Ausnahme über die ihnen vorgesetzte Gesamtbetriebsstelle, die zuständige Zentrale, gehen müssen, ist der Leiter dieser Zentrale stets über das auf dem Laufenden, was in den ihm unterstellten Betrieben vorgeht. Außerdem erledigt der Leiter als höchste Dienststelle alle Dienstangelegenheiten selbst und eigenmächtig, denn für diese ist er zuständig. Kommen an die T-Zentrale z. B. Geldanforderungen einer Tochtergesellschaft, so gibt sie der Leiter dieser Stelle, wenn er sie für überflüssig hält, gar nicht erst weiter. Dadurch wird eine Überlastung der Verwaltungsstellen vermieden. Außerdem wird durch das System des auf das Notwendigste verminderten Instanzenweges jeder Bürokratismus vermieden. Denn für alle Angelegenheiten der einzelnen Betriebe ist höchstens der Weg durch 2 Instanzen nötig:

I. zuständige Zentrale,

II. diese geht an das zuständige Verwaltungsbüro in Verwaltungsfachen (dies sind vor allem Neueinrichtungen, Kontrollmaßnahmen und Geldanforderungen der Einzelbetriebe).

Damit ist also jeder Bürokratismus beseitigt und eine schnelle Erledigung aller Fragen gewährleistet. Für alle einzelnen Konzernbetriebe wird die gesamte Verwaltung durch die 4 Zentralen eben

vermittelt, denen alle Verwaltungsbüros der „Generalleitung“ zur Verfügung stehen. Die Zentrale selbst haben natürlich keine Verwaltungsbefugnis, wie etwa Ausarbeitung von Normen oder Entscheidung von Rechtsfragen. Sie sind nur, da sie die höchste Dienststelle für alle dezentralisierten Einzelbetriebe sind, vermittelnde Stellen zwischen der Verwaltung und den ihnen unterstellten Betrieben. Sie übertragen die Normen auf die Exekutivstellen. So unterstehen also

- der T-Zentrale alle Tochtergesellschaften,
- der E-Zentrale „ Einkaufsstellen,
- der C-Zentrale „ Concentrafilialen,
- der F-Zentrale „ Fabriken des Konzerns.

Die Exekutivstellen sind mit der Exekutive ausschließlich innerhalb ihres Bereiches betraut — z. B. innerhalb einer Fabrik oder einer Concentrafiliale.

Ergebnis des Innenaufbaues: schärfste Zentralisation der Verwaltung — alle Angelegenheiten, die nach I in das Verwaltungsgebiet fallen, werden von einer Stelle aus geführt. Alle Dienstangelegenheiten werden von den einzelnen Dienststellen — von den einzelnen Betrieben, die allerdings wieder eine vorgeordnete Dienststelle in der betreffenden Zentrale haben — durchgeführt (Prinzip der Dezentralisation der Dienstangelegenheiten).

#### IV.

Nur Weniges soll über die Dienstangelegenheiten und deren Erledigung gesagt sein, da es nicht so sehr die Art des Konzerns als vielmehr eine rein innere Angelegenheit angeht.

Was Dienstangelegenheiten sind, ist unter I erörtert: die Sorge für alle regelmäßig wiederkehrenden Arbeiten in den Betrieben. Sie umfassen die Geschäftsleitung und die Geschäftsdisziplin in den einzelnen Betrieben. Jeder Leiter eines Einzelbetriebes — ob es nun eine Einkaufsstelle, eine Fabrik, eine Concentrafiliale, oder eine Tochtergesellschaft ist — leitet selbständig sein Unternehmen nach den Verwaltungsnormen, die von der Verwaltung ausgearbeitet und ihm von seiner vorgeordneten Betriebsstelle, der ihn betreffenden Zentrale, übermittelt werden. Für alle Leiter der Einzelbetriebe gibt es nur noch eine vorgeordnete Dienststelle, die zwar nicht die Betriebe direkt leitet — das geschieht ja von den einzelnen Betriebsleitern.

Diese vorgeordnete Dienststelle ist die entsprechende Zentrale — die E-, F-, T- oder C-Zentrale, die die Tätigkeit aller ihr unterstellten selbständigen Betriebe überwacht (neben der Übertragung der Normen auf diese Betriebe).

Die Betriebe selbst bilden wieder ihr Vorgesetztenverhältnis heraus durch die Durchgliederung in Abteilungen, Büros und Werkstätten. An der Spitze jedes Einzelbetriebes steht der Leiter, der Vorgesetzte ist für alle Angestellten dieses Betriebes. Die Leiter der 4 Arten von Betrieben haben ihre vorgeordnete Dienststelle eben in der betreffenden Zentrale. Die Zentrale selbst sind natürlich der Direktion und Generaldirektion wieder verantwortlich.

Auch auf dem Dienstgebiet finden wir wieder die Einrichtung der Ausschüsse und Kommissionen in der Generalleitung. So bilden zur Beschlussfassung z. B. alle Leiter der Fabriken mit dem Vorgesetzten für sie alle, dem Direktor der F-Zentrale, einen Ausschuss. Es bilden alle Leiter der Einkaufsstellen mit dem Direktor der E-Zentrale, die der Tochtergesellschaften mit dem Direktor der T-Zentrale, die der Concentrafilialen mit dem Direktor der C-Zentrale die E-, T- und C-Ausschüsse. Diese halten ebenfalls zur gemeinsamen Beratung Konferenzen ab — allerdings sehr selten, gewöhnlich pro Jahr einmal. Man denke nur daran, daß zur Konferenz des C-Ausschusses alle Concentra-Filialleiter aus dem Ausland nach Nürnberg kommen müssen.

Für die eigentlichen Dingwerke sind die vorgeordneten Dienststellen die Verwaltungsstellen der Generalleitung in Nürnberg, die diese Rolle schon immer spielten, die später aber auch Verwaltungsstellen der Konzernbetriebe geworden sind.

Alle Details, die das Vorgesetztenverhältnis betreffen, sind bei der Erörterung des Aufbaues des Konzerns unwesentlich. Sie betreffen nichts, was irgend ein besonderes Merkmal gerade dieses Konzerns bietet und nur dies soll hier erörtert werden.

#### V.

Zusammenfassend erscheint folgendes Bild:

Der Konzern ist ein kleiner Staat — Verwaltung und Durchführung der Verwaltung (Legislative und Exekutive) voneinander getrennt. Zwei Prinzipien haben sich dabei durchgesetzt: für die Ver-

waltung schärfste Zentralisation, die zur Einheit nötig ist, für die Durchführung weitgehendste Dezentralisation, d. h. die räumlich getrennten Betriebe führen alle die gleichen Verwaltungsnormen selbstständig durch. Diese Organisation wurde nötig durch die Verschiedenartigkeit der im Konzern zusammengefaßten Betriebe. Es handelt sich hier eben um einkaufende Stellen, die Waren für den weiteren Verkauf besorgen, um die Concentra mit ihren Filialen des In- und Auslandes, um die Fabriken der Bingwerke und endlich die Reihe der Tochtergesellschaften. Sie alle sind zu einem großen Konzern zusammengefaßt und sie sind in ihrem Innern nach denselben für sie alle geltenden Regeln konstruiert. Dagegen geschieht die tägliche Arbeit losgelöst von dem Nürnberger Mittelpunkt, der Generalleitung, aber diese Arbeit vollzieht sich überall nach den gleichen Normen.

Die Gesetze also, nach denen in den Einzelstellen die Arbeit zu geschehen hat, sind die gleichen und zwar sind sie das immer. Die Verwaltung hat sie ausgearbeitet, die Durchführung jedoch besorgt jeder Betrieb selbstständig.

Der finanzielle Zusammenhang wurde schon in anderen Kapiteln, in denen von den Tochtergesellschaften die Rede war, erörtert. Er erst ermöglichte die einheitliche Verwaltung des Konzerns.

### Erläuterung

#### zur Skizze des Innenaufbaues der Konzernverwaltung.

Die Skizze der Innengliederung der Verwaltung des Bingkonzerns zeigt unter A die Gesamtverwaltung der Bingwerke, die zugleich die Bingwerke dienstlich leitet und Konzernverwaltung ist. Neben der Generaldirektion und Direktion umfaßt sie die 5 Gebiete der kaufmännischen Tätigkeit, in die die Verwaltung eingeteilt ist. Diese 5 Gebiete spalten sich in die Direktionsgeschäftsstellen, Fächer und Büros, die die gesamte Normenfestsetzung (das, was wir unter Verwaltung eben verstehen) durchführen.

Daneben sehen wir unter A die 4 „Betriebe“ der im Konzern vereinten verschiedenen Kategorien — die Einkaufsstellen, die den E-Betrieb bilden, die Tochtergesellschaften, die den T-Betrieb, die Fabriken, die den F-Betrieb, und die Concentrafilialen, die den C-Betrieb bilden.

Unter B finden wir dann die Organe dieser Betriebe: die Zentralen als oberstes Organ, die alle ein Sekretariat zur Seite haben, die Ausschüsse und Kommissionen.

Die Zentralen als oberstes Organ der entsprechenden ihnen unterstellten Einzelbetriebe, die dienstlich Vorgesetzten dieser Betriebe — so unterstehen ihnen (je nach der Zentrale) die Leiter der Tochtergesellschaften, Concentrafilialen, Einkaufsstellen und Fabrikbetriebe — übertragen die gesamte Verwaltung vom Verwaltungsapparat (unter A) auf die einzelnen Konzernbetriebe, Fabriken und Stellen.

(NB! Unter dem Verwaltungsgebiet konnten natürlich nicht alle einzelnen Fächer und Büros wegen ihrer großen Zahl eingetragen werden.)

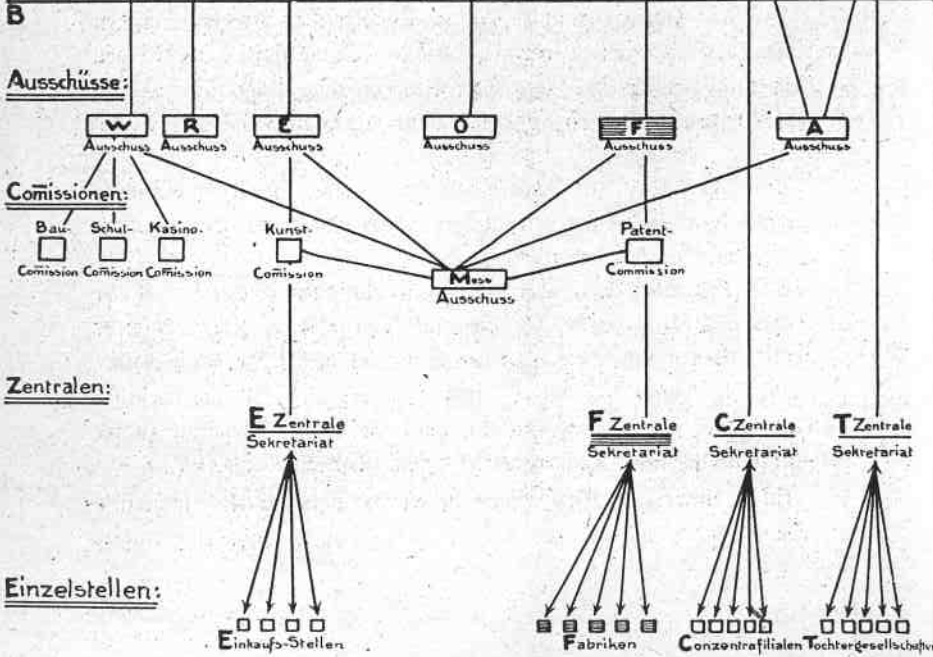
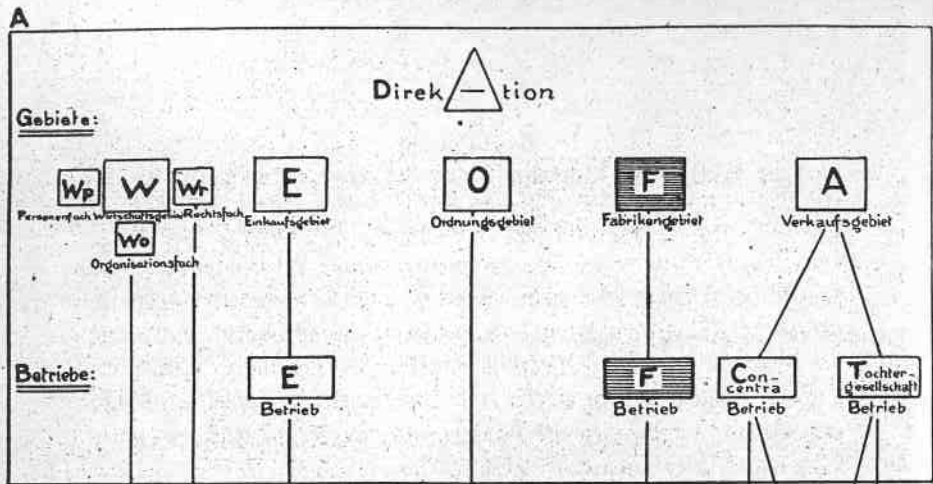
**Die Entwicklung der Bingwerke und des Gesamtkonzerns an Hand von statistischem Material.**

Es existieren 3 Merkmale, die die Prosperität eines Unternehmens klar zeigen. An erster Stelle ist die Expansion zu nennen, die seit Kriegsausgang in der deutschen Industrie riesige Formen angenommen hat. Erscheinungsformen hierfür sind Errichtung von Neubauten, Angliederung schon bestehender Unternehmen im In- und Ausland, Errichtung neuer Fabrikationsstätten. Wie die Konzentration ihrer Art nach im Bingkonzern vor sich ging, haben die vorhergehenden Kapitel in allen Einzelheiten gezeigt.

Die beiden weiteren Merkmale für das Emporkommen eines Unternehmens sind die steigenden Zahlen der in einem Einzelbetrieb oder Konzern beschäftigten Personen und die wachsenden Zahlen der Produktion.

**1. Statistik der im Bingkonzern beschäftigten Personen 1919—1923.**

Der Bingkonzern, der im Jahre 1914 bei Kriegsausbruch etwa 4000 Arbeiter und Angestellte beschäftigte, diese Zahl bis 1917 auf etwa 6000 erhöhte, begann in diesem Jahre seine eigenartige Konzernbildung. Dieser Bewegung entsprechend baut sich die Statistik auf. Sie umfaßt in den Jahren 1919 bis 1921 die Gesamtzahl der Tochtergesellschaften der Bingwerke, daneben den Verkaufsapparat des Konzerns, die Concentra A.-G. und zuletzt die Bingwerke selbst. Diese 3 Zahlen zusammengenommen ergeben die Gesamtzahl der im Konzern Beschäftigten. Ihnen gesellt sich im Jahre 1922 eine vierte Gruppe hinzu, die der sogenannten außenstehenden Lieferfirmen. Das sind solche Unternehmungen, die zwar finanziell nicht von den Bingwerken direkt abhängig sind, deren Gesamtproduktion aber entweder an eine der Tochtergesellschaften geht oder durch die Concentra A.-G. vertrieben wird. Sie sind wegen ihrer besonderen Stellung, die hier nicht näher zu erörtern ist, unter einer eigenen Kategorie in die Statistik eingestellt. Seit dem Jahre 1919 also umfaßt die Gesamtzahl des Konzerns die Arbeiter und Angestellten der Tochtergesellschaften, Lieferfirmen, der Concentra A.-G. und der Bingwerke.



**Zeichenerklärung:**



Verwaltungsdirektion mit ihrem Verwaltungsapparat.

Fabrik-Betriebsdirektion mit ihrem Verwaltungsapparat.

Diese statistischen Zahlen, die leider seit dem Jahre 1919 erst genau zu erfassen waren, liefern nun ein genaues Bild, wie einzelne Bewegungen im Konzern vor sich gingen.

Wir hörten in früheren Kapiteln, daß die Neugründung von Tochtergesellschaften hauptsächlich Handelsunternehmen schuf, die erst allmählich sich zu Produktionsbetrieben entwickeln sollten. Auf dieser Tatsache wurde auch die Statistik aufgebaut, in der eine Trennung in Angestellte in engerem Sinn — sie umfassen die Gehaltsempfänger des Unternehmens — und in Arbeiter — die die Gruppe der Lohnempfänger bilden — vorgenommen wurde. In der ersten Rubrik der Statistik befindet sich jeweils die Angestelltenzahl, in der zweiten Rubrik die Zahl der Arbeiter und in der dritten die Gesamtzahl. Ein Vergleich, wie bei jedem Einzelunternehmen, bei den Bingwerken, wie auch bei dem Gesamtkonzern das Verhältnis der Angestellten zu den Arbeitern ist, läßt erkennen, in welchem Maße ein Unternehmen Produktions- oder Handelsunternehmen ist. Durch solche Vergleiche können wir also aus der Statistik ersehen, wieviele der neugegründeten Tochtergesellschaften des Konzerns allmählich vom Handelsbetrieb zum Fabrikationsbetrieb übergingen. Wir finden aus diesen Zahlen weiter heraus, wie sich im Laufe der Zeit der gesamte Konzern in immer steigendem Maße zum Produktionsunternehmen emporentwickelte. Einige Beispiele werden dies deutlich zeigen: die Zahl der Angestellten des Konzerns betrug im Dezember 1919 1872, die der Arbeiter 5841. Das ergibt in Prozentsätze umgerechnet für die

Angestellten = 24,3 %,

Arbeiter = 75,7 %.

Die entsprechenden Zahlen für den Juni des Jahres 1923 ergeben folgendes Bild: Angestellte 3146, Arbeiter 12 386, dem Prozentsatz nach ergibt sich

Angestellte = 20,25 %,

Arbeiter = 79,75 %.

Wenn wir die Tatsache im Auge behalten, daß erhöhte Arbeiterzahlen im Vergleich zur Angestelltenzahl erhöhte Produktion bedeutet — gütererzeugend sind ja nur die Arbeiter und nicht die Angestellten eines Unternehmens — so sehen wir, daß der Bingkonzern seine Produktionskraft wesentlich erhöht hat.

Arbeiterstand des Bingkonzerns 1919—1923	Dezember 1922			Juni 1923			
	Summe	Angestellte	Arbeiter	Summe	Angestellte	Arbeiter	Summe
Bing Bijouterie R.-G. . . . .	108	103	10	113	71	7	78
Bing Glas & Keramik R.-G. . . . .	605	95	691	786	96	749	845
Bing Künstlerpuppen & Stoff- spielwaren D. G. . . . .	5	5	—	5	6	—	6
Albert Schlopsnies . . . . .	—	—	—	—	—	—	—
Bing Spiele&Verlag G.m.b.H. . . . .	177	53	138	191	48	148	196
Bing Stahl und Eisenwaren R.-G. . . . .	109	73	27	100	65	31	96
R. Bauer G. m. b. H. . . . .	157	102	62	164	92	61	153
M. Gräner Dbernhau . . . . .	27	21	10	31	17	10	27
vorm. M. Dannhorn A.-G. . . . .	294	59	284	343	58	288	346
Elektroheizung G. m. b. H. . . . .	353	182	314	496	197	388	585
Ehrhard u. Söhne A.-G. . . . .	453	64	401	465	75	387	462
Felsenstein & Matzger D.-G. . . . .	27	19	7	26	19	6	25
Franfenburger & Dberndorfer G. m. b. H. . . . .	129	77	38	115	72	37	109
Gg. Herz D.-G. . . . .	43	48	3	51	56	2	58
Hourbeaur Bing G. m. b. H. . . . .	58 <sup>3)</sup>	54	39	93	52	39	91
Jola Rudolstadt R.-G. . . . .	146	27	132	159	31	131	162
Kämmer & Reinhardt A.-G. . . . .	571	38	474	512	45	607	652
J. A. Ritthil R.-G. . . . .	109	8	114	122	8	122	130
A. Klugherz & Co. G.m.b.H. . . . .	57	33	24	57	30	19	49
Moha G. m. b. H. . . . .	38	22	10	32	20	8	28
Optica G. m. b. H. . . . .	13	11	1	12	12	1	13
P. Pukel G. m. b. H. . . . .	217	71	181	252	71	216	287
Geb. Sauer R.-G. . . . .	3	5	—	5	5	—	5
Schützmeister & Quendt R.-G. Schwarz Neuhaus & Co. G. m. b. H. . . . .	88	9	92	101	10	92	102
70	35	26	61	34	26	60	
Weiß & Co. G. m. b. H. . . . .	128	54	65	119	53	66	119
Geb. Wolff G. m. b. H. . . . .	314	23	286	309	23	246	269
Herold & Söhne . . . . .	—	—	—	—	—	—	—
Fita-Stereo Abt. der Bing- werke A.-G. . . . .	69	19	35	54	25	34	59
<b>Lieferfirmen:</b>							
Reiff	61	—	87	87	—	79	79
Th. Heymann	52	3	52	55	3	52	55
L. Prager	167	18	192	210	21	247	268
G. Trapp	55	—	55	55	1	60	61
Walterschäuser Puppenfabrik	117	16	145	161	21	152	173
Summe:	452	37	531	568	46	590	636
<b>Tochtergesellschaften insgesamt</b>	316	1392	4153	5545	1305	3706	5011
Bingwerke A.-G. . . . .	438	1123	7489	8612	1193	7976	9169
Concentra A.-G. . . . .	697	549	88	637	602	114	716
Konzern insgesamt . . . . .	2903	3101	12261	15362	3146	12386	15532

<sup>1)</sup> inklusive der

Arbeiterstand des Bingkonzerns 1919—1923	Dezember 1919			Juni 1920			Dezember 1920			Juni 1921			Dezember 1921			Juni 1922			Dezember 1922			Juni 1923		
	Angestellte	Arbeiter	Summe	Angestellte	Arbeiter	Summe	Angestellte	Arbeiter	Summe	Angestellte	Arbeiter	Summe	Angestellte	Arbeiter	Summe	Angestellte	Arbeiter	Summe	Angestellte	Arbeiter	Summe	Angestellte	Arbeiter	Summe
Bing Bijouterie R.-G.	22	4	26	38	5	43	62	22	84	87	9	96	93	17	110	100	8	108	103	10	113	71	7	78
Bing Glas & Keramik R.-G.	28	29	57	55	410	465	59	406	465	65	430	495	72	502	574	75	530	605	95	691	786	96	749	845
Bing Künstlerpuppen & Stoff- spielwaren D. G.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3	—	3	6	—	6	5	—	5	5	—	5	6	—	6
Albert Schlopsnies	7	24	31	10	58	68	3	2	5	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Bing Spiele & Verlag G. m. b. H.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	31	113	144	43	96	139	52	125	177	53	138	191	48	148	196
Bing Stahl und Eisenwaren R.-G.	46	—	46	61	10	71	58	12	70	85	34	119	80	35	115	76	33	109	73	27	100	65	31	96
R. Bauer G. m. b. H.	54	54	108	54	54	108	54	48	102	63	51	114	83	58	141	99	58	157	102	62	164	92	61	153
M. Gräner Dbernhau	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	18	19	37	17	10	27	21	10	31	17	10	27
vorm. R. Dannhorn A.-G.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	41	181	222	51	233	284	53	241	294	59	284	343	58	288	346
Elektroheizung G. m. b. H.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	80	192	272	121	232	353	182	314	496	197	388	585
Ehrhard u. Söhne A.-G.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	36	249	285	52	334	386	60	393	453	64	401	465	75	387	462
Felsenstein & Mainzer D.-H.	11	34	45	9	42	51	9	—	9 <sup>2)</sup>	11	—	11	17	7	24	19	8	27	19	7	26	19	6	25
Frankenburger & Oberndorfer G. m. b. H.	52	60	112	60	48	108	57	43	100	54	44	98	73	51	124	82	47	129	77	38	115	72	37	109
Gg. Perz D.-H.	—	—	—	7	—	7	18	1	19	22	2	24	32	3	35	41	2	43	48	3	51	56	2	58
Gourdeaur Bing G. m. b. H.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	43	43	86	51	7	58 <sup>3)</sup>	54	39	93	52	39	91
Isola Rudolstadt R.-G.	13	30	43	16	45	61	16	72	88	22	68	90	24	96	120	27	119	146	27	132	159	31	131	162
Rämmer & Reinhardt A.-G.	18	450	468	21	527	548 <sup>1)</sup>	26	542	568	27	590	617	28	480	508	36	535	571	38	474	512	45	607	652
Z. A. Ritthil R.-G.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4	84	88	6	103	109	8	114	122	8	122	130
A. Klugherz & Co. G. m. b. H.	20	26	46	24	20	44	21	15	36	24	14	38	25	17	42	35	22	57	33	24	57	30	19	49
Moha G. m. b. H.	54	27	81	36	15	51	25	15	40	25	11	36	27	13	40	26	12	38	22	10	32	20	8	28
Optica G. m. b. H.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5	—	5	10	—	10	12	1	13	11	1	12	1	1	13
P. Pügel G. m. b. H.	59	28	87	67	31	98	61	32	93	72	38	110	90	143	233	70	147	217	71	181	252	71	216	287
Gebr. Sauer R.-G.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	1	4	—	4	3	—	3	5	—	5	5	—	5
Schüpfmeister & Quendt R.-G.	6	56	62	7	69	76	7	67	74	7	49	56	8	57	65	9	79	88	9	92	101	10	92	102
Schwarz Neuhäus & Co. G. m. b. H.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	37	33	70	35	26	61	34	26	60
Welsch & Co. G. m. b. H.	36	47	83	44	45	89	42	43	85	46	43	89	55	62	117	60	68	128	54	65	119	53	66	119
Gebr. Wolff G. m. b. H.	14	169	183	14	181	195	15	198	213	17	212	229	19	247	266	28	286	314	23	286	309	23	246	269
Gerold & Söhne	3	31	34	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Fita-Stereo Abt. der Bing- werke A.-G.	—	—	—	33	39	72	28	37	65	18	22	40	19	35	54	25	44	69	19	35	54	25	34	59
Lieferfirmen:																								
Reiff	—	—	—	—	—	—	37	37	—	39	39	—	55	55	—	61	61	—	87	87	—	79	79	—
Lh. Heymann	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3	49	52	3	49	52	3	52	55	3	52	55	—
L. Prager	—	—	—	—	—	—	19	135	154	18	127	145	18	129	147	16	151	167	18	192	210	21	247	268
G. Frapp	—	—	—	—	—	—	50	50	—	50	50	—	55	55	—	55	55	—	55	55	1	60	61	—
Waltershäuser Puppenfabrik	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	7	86	93	12	105	117	16	145	161	21	152	173	—
Summe:	—	—	—	—	—	—	19	222	241	18	216	234	28	374	402	31	421	452	37	531	568	46	590	636
Tochtergesellschaften insgesamt	440	1038	1478	555	1557	2112	624	1605	2229	830	2273	3103	1061	2824	3885	1212	3104	4316	1392	4153	5545	1305	3706	5011
Bingwerke A.-G.	1015	4733	5748	1031	5880	6911	904	5186	6090	984	6073	7057	952	6146	7098	1123	7489	8612	1193	7489	8612	1193	7976	9169
Concentra A.-G.	417	70	487	437	62	499	497	76	573	667	96	763	615	95	710	591	106	697	549	88	637	602	114	716
Konzern insgesamt	1872	5841	7713	2023	7499	9522	2044	7089	9133	2499	8658	11157	2656	9439	12095	2855	10048	12903	3101	12261	15362	3146	12386	15532

1) inklusive der Simon & Salbig R. G.

2) die Gesellschaft wurde in die Bingwerke verlegt.

3) Streit.

Noch deutlicher sehen wir das gleiche Bild bei den Bingwerken selbst, die sich im Lauf der Jahre zum reinen Produktionsunternehmen entwickelt haben, was die Zahlen am besten beweisen. Trotzdem das Stammunternehmen des ganzen Konzerns auch heute noch den gesamten Verwaltungsapparat des Konzerns, der Hunderte von Angestellten umfaßt, auf dem Rücken trägt, das will besagen, daß die Gesamtzahl der in der Konzernverwaltung Beschäftigten in die Zahlen der Bingwerke eingerechnet ist, ergibt sich folgendes Bild: Die Zahl der Angestellten der Bingwerke im Dezember 1919 betrug 1015, die der Arbeiter 4732. Prozentual umfassen danach die

Angestellten = 17,6 %,

Arbeiter = 82,4 %.

Im Juli des Jahres 1923 zeigen die Zahlen folgendes Bild:

Angestellte: 1178 = 12,8 %,

Arbeiter: 8007 = 87,2 %.

Also auch hier ein bedeutendes Steigen der Produktivkraft! Diese Zahlen werden auch dafür den Beweis liefern, daß der Konzern mit seiner ganzen Verwaltung, der heute dabei noch viel mehr unproduktive Kräfte — unproduktiv im wirtschaftlichen Sinne des Privatunternehmers — für Steuerberechnungen, das Tarifwesen usw. erfordert als ehemals, kein zu großes industrielles Beamtenheer umfaßt, das eventuell die Rentabilität abschwächen oder gar in Frage stellen würde. Sie werden des weiteren zeigen, daß hier die Gefahr der Überorganisation, die äußerlich immer durch einen zu großen Angestelltenstab dokumentiert wird, glücklich vermieden wurde.

Aber nicht nur die Verschiebung zwischen Produktions- und Handelsunternehmen zu Gunsten des ersteren zeigen die Zahlen, sondern sie beweisen klar die günstige Entwicklung aller Unternehmen innerhalb des Konzerns, d. h. den günstigen Einfluß der Konzernbildung auf die Einzelunternehmen. Das kommt besonders scharf zum Ausdruck durch die steigenden Zahlen bei neugegründeten oder neuangeschlossenen Unternehmen. Als Beispiel möge hier die Firma Erhard & Söhne A.-G., Schwäbisch-Olmünd, dienen, die bei ihrem Konzernanschluß 272 Personen beschäftigte. Diese Zahl hat sich im Juli 1923 auf 455 erhöht, was eine Steigerung von 67,5 % des ursprünglichen Standes ist. Dasselbe Bild ergibt sich für die Aktiengesellschaft für Metallwaren vorm. M. Dannhorn, die von 1921 bis 1923 ihren Personalstand von 217 auf 344 erhöhte. Auch neu-



gegründete Firmen zeigen dieselbe Erscheinung. So wuchs die Firma Bing Glas und Keramik R. G. von 1919—1923 derart, daß sie ihren Personalstand von 50 Personen auf 853 erhöhte. Auch die Zahlen für den Gesamtkonzern ergeben ein langsames aber stetiges Anwachsen, eine Reihe, die nur einigemal durch Streiks und dadurch bedingte sinkende Arbeiterzahl oder bei kurzer ungünstiger Konjunktur oder gegen Jahresende, wo das Geschäft abflaut, unterbrochen wird. Im Oktober 1919 betrug die Zahl der im Konzern Beschäftigten 6755, im Juli 1923 war sie bereits auf 15 533 gestiegen.

Ein dritter Beweis für das Wachstum des Konzerns, wie er sich klar aus den Zahlen herausholen läßt, ergibt sich, wenn man die steigenden Zahlen des Stammunternehmens mit denen der Tochtergesellschaften vergleicht: im Jahre 1919 z. B. (Oktober) umfassen die Tochtergesellschaften 549 Personen bei einer Konzernzahl von 5079, das bedeutet, daß die Tochtergesellschaften 10,8 % aller im Konzern Beschäftigten umfassen. Im Juli 1923 beschäftigen sie 4987 Personen von 15 533 im ganzen Konzern, mithin 32,1 %, wobei nicht außer acht gelassen werden darf, daß die Produktion einer Reihe von Tochtergesellschaften in den Bingwerken durchgeführt wird, was also die Zahl der für die Tochtergesellschaften beschäftigten Personen noch wesentlich erhöhen würde im Vergleich zu der Gesamtzahl des Konzerns.

## 2. Statistik der Warenumsätze des Konzerns.

Da die Umsätze eines Privatunternehmens besonders scharf seine Rentabilität im allgemeinen zeigen — so nicht eine schlecht durchgeführte Kalkulation die Warenpreise zu niedrig errechnet — und da sie weite Perspektiven auf allgemeine wirtschaftliche Tatsachen und Gesetze eröffnen, werden wir sie besonders eingehend behandeln und zwar in zweifacher Form, durch Statistiken und Diagramme.

Die Statistiken wurden auf folgende Weise aufgebaut: Das Zahlenmaterial der Jahre 1919—1922 umfaßt jeweils in der ersten Rubrik die Umsätze in Papiermark, die tatsächlichen Umsätze wurden bei allen einzelnen Zahlen nach dem gleichen Schlüssel verändert. Es treten also nur Verhältniszahlen in Erscheinung, da ja die wirklichen Umsätze Geschäftsgeheimnis eines jeden Unternehmens sind. Die Umsätze sind auf Grund der Versandstatistik des Bingkonzerns errechnet. Daher

kommt es, daß nicht die tatsächlichen Produktionsziffern in Erscheinung treten — deren Aufstellung wäre an und für sich zweckmäßiger, da sie ein gleichmäßigeres Bild liefern würden, ist aber bei der ungeheueren Ausdehnung des Bingkonzerns (da das Material nicht gesammelt vorliegt) nicht möglich — sondern die Versandziffern. Diese Versandziffern betreffen also eine kurz vorhergehende Produktionsperiode. Der Zeitpunkt des Auftragseingangs geht den Versandperioden ebenfalls voran. Läßt also der Auftragseingang zu einem bestimmten Zeitpunkt z. B. nach, so wird das erst etwas später bei den Versandziffern, unseren Umsatzziffern, in Erscheinung treten. Um gleichmäßige Zeitabstände zu gewinnen, wurde immer der Zeitraum von 4 Wochen gewählt.

Daneben sei noch kurz erwähnt, daß diese Versandziffern, die auf Grund der tatsächlichen Marktbeträge — wie sie in den Bingwerken effektiv vorhanden sind — umgerechnet wurden, einen kleinen Fehler enthalten, der am Gesamtergebnis wenig ändert. Es wurden nämlich in den Jahren 1919—1922 die in Auslandswährung getätigten Umsätze in der Statistik für das ganze Jahr nach einem unveränderten Standardkurs umgerechnet und mit den Marktzahlen zum Gesamtergebnis vereint.

Die Statistik zeigt die Umsätze der Bingwerke, der Gesamtheit der Tochtergesellschaften und als Beispiel die einer Tochtergesellschaft, der R. Bauer G. m. b. H.

Da nun bei der sinkenden Valuta des deutschen Geldes die Papiermarkzahlen kein sicheres Bild vom tatsächlichen Steigen oder Fallen der Umsätze ergeben, erfolgte die Umrechnung auf eine feste Basis: dies geschah dadurch, daß für denselben Zeitraum, in dem der Umsatz getätigt wurde, ein Dollarmittelkurs errechnet wurde (als Mittel zwischen den 4 Kursen an den Wochenenden). Die Papiermarkverhältniszahlen wurden dann durch den Dollarmittelkurs der entsprechenden Periode dividiert — es ergeben sich also in der 2. Rubrik unserer Statistik Dollarverhältniszahlen. Da einerseits keine tatsächlichen Umsätze vorliegen, andererseits seit dem Jahre 1923 der gesamte in Auslandswährung getätigte Umsatz in Dollars umgerechnet wurde, wurde die Umrechnung dieser Dollarverhältniszahlen in Goldmarkzahlen nicht durchgeführt.

Die Statistiken enthalten also Papiermarkverhältniszahlen und Dollarverhältniszahlen.

Die Diagramme 1919—1922 enthalten die Zahlen in Papiermark. Die Umsatzkurven wurden so gezeichnet, daß in vierwöchentlichen Abständen der jeweils in diesem Zeitraum getätigte Umsatz eingezeichnet wurde und dann die einzelnen so erzielten Punkte miteinander verbunden wurden. Dabei wurde aus technischen Gründen für alle drei Kurven ohne Rücksicht auf das Verhältnis der Umsatzzahlen zueinander etwa der gleiche Ausgangspunkt gewählt. Die einzelnen Kurven können also nicht miteinander in bezug auf ihren absoluten Wert verglichen werden, sondern zeigen nur in ihrem Verhältnis zur Dollarkurve ein absolutes Steigen oder Fallen der Umsätze. Bei dem Vergleich mit der Dollarkurve ist folgendes zu beachten: finden wir eine Verringerung des Abstandes zwischen Dollarkurve und einer Umsatzkurve links der Dollarkurve, also auf der negativen Seite der Dollarkurve, so bedeutet das ein Sinken des realen Wertes des Umsatzes; finden wir eine Verringerung des Abstandes zwischen Dollarkurve und Umsatzkurve rechts der Dollarkurve, also auf der positiven Seite der Dollarkurve, so bedeutet das ein Steigen des realen Wertes. Für eine Vergrößerung des Abstandes auf der positiven und negativen Seite der Dollarkurve gilt das Umgekehrte wie für die Abstandsverringerung auf derselben Seite.

Für das Jahr 1923 erfolgte die Aufstellung der Statistik sofort auf Dollarbasis — denn die Bingwerke sind wie die gesamte Industrie zur wertbeständigen Fakturierung übergegangen. Es werden auch

**Umsatzfiguren 1919.**

	Dollar- mittel- kurs	Umsatz der Bingwerke	Umsatz: Dollar- mittel	Umsatz der Tochterge- sellschaften	Umsatz: Dollar- mittel	Umsatz der R. Bauer G.m.b.H.	Umsatz: Dollar- mittel
1.—4. Woche	10 30	232 0	22.5	625.0	61.0	25.0	2.2
4.—8. "	10 30	692.0	67.1	2265.0	220.0	154.0	15.0
8.—12. "	11.00	1999.0	182.0	5120.0	466.0	750.0	68.1
12.—16. "	13.60	3344.0	246.0	5920.0	435.0	434.0	32.0
16.—20. "	15.25	2962.0	192.5	7095.0	463.0	1170.0	76.5
20.—24. "	16.22	2440.0	150.0	8910.0	550.0	688.0	42.5
24.—28. "	15.62	4012.0	257.0	13140.0	842.0	1160.0	68.0
28.—32. "	17.28	6014.0	348.0	9910.0	573.0	1535.0	89.0
32.—36. "	22.41	9838.0	440.0	15515.0	693.0	2290.0	102.0
36.—40. "	27.22	9505.0	350.0	21140.0	777.0	9395.0	345.5
40.—44. "	49.90	12125.0	404.0	33056.0	1105.0	5000.0	167.0
44.—48. "	42.50	16666.0	392.0	38645.0	910.0	6835.0	161.0
48.—52. "	52.50	22955.0	437.0	51405.0	981.0	5550.0	106.0
Jahresdurch- schnitt pro 4 Wochen			268.2		598.2		98.0

diesmal selbstverständlich wieder, wie es bei der Aufstellung der vorhergehenden Jahre geschah, nach dem gleichen Schlüssel umgerechnete Verhältniszahlen gegeben. Das Diagramm des Jahres 1923 zeigt ebenfalls die Dollarkurve und die Umsatzkurven, die nach den Zahlen der festen Wertbasis errechnet wurden. Es können also 1923 die Kurven nicht mehr in ihrem Abstand zur Dollarkurve gewertet werden, sondern sind absolut zu nehmen, sodaß z. B. das Steigen einer Kurve gleichbedeutend ist mit dem Steigen des realen Wertes des Umsatzes. Auch sind die einzelnen Kurven — die der Bingwerke, der Tochter-

**Umsatzfiguren 1920.**

	Dollar- mittel- kurs	Umsatz der Bingwerke	Umsatz: Dollar- mittel	Umsatz der Tochterge- sellschaften	Umsatz: Dollar- mittel	Umsatz der R. Bauer G.m.b.H.	Umsatz: Dollar- mittel
1.—4. Woche	66.60	9090.0	137.0	13396.0	201.0	24.0	0.4
4.—8. "	98.70	33275.0	337.0	24051.0	249.0	220.0	2.2
8.—12. "	89.30	52370.0	586.0	60535.0	678.0	13739.0	154.0
12.—16. "	65.20	56303.0	865.0	96119.0	1474.0	7768.0	119.0
16.—20. "	54.40	55841.0	1026.0	91700.0	1686.0	23350.0	429.0
20.—24. "	38.50	35863.0	932.0	69423.0	1803.0	16256.0	422.0
24.—28. "	37.90	29141.0	769.0	98590.0	2602.0	25052.0	661.0
28.—32. "	43.00	33832.0	787.0	66310.0	1542.0	14318.0	333.0
32.—36. "	49.90	30514.0	602.0	67520.0	1354.0	9836.0	197.0
36.—40. "	61.20	33025.0	545.0	51270.0	838.0	13011.9	212.5
40.—44. "	71.90	30514.0	424.0	130555.0	1816.0	9836.0	137.0
44.—48. "	74.15	49614.0	669.0	82000.0	1093.0	8431.0	113.5
48.—52. "	73.40	51114.0	696.0	73000.0	995.0	9606.0	131.0
Jahresdurch- schnitt pro 4 Wochen			644.23		1241.85		223.97

gesellschaften und der R. Bauer G. m. b. H. — im Verhältnis ihrer Umsätze eingetragen.

Diese Erläuterung ergibt also noch einmal kurz zusammengefaßt folgendes Bild:

Die Statistiken 1919—1922 enthalten Verhältniszahlen in Papiermark und solche, die auf wertbeständiger Grundlage errechnet wurden. Die Diagramme 1919—1922 enthalten Verhältniszahlen in Papiermark bei den Umsatzkurven (eigentlich Versandkurven) und sind einzeln immer nur in ihrem Verhältnis zur Dollarkurve zu betrachten.

Die Statistik 1923 enthält Verhältniszahlen, die auf wertbeständiger Basis aufgebaut sind. Das Diagramm 1923 zeigt die Umsatzkurven nach den Umsätzen auf wertbeständiger Basis, die auch untereinander in das entsprechende Verhältnis gebracht sind.

Umsatzziffern 1921.

	Dollar- mittel- kurs	Umsatz der Bingwerke	Umsatz: Dollar- mittel	Umsatz der Tochterge- sellschaften	Umsatz: Dollar- mittel	Umsatz der R. Bauer G. m. b. H.	Umsatz: Dollar- mittel
1.—4. Woche	65.13	12000.0	184.0	18978.0	292.0	18.0	0.2
4.—8. "	61.75	21800.0	353.0	36940.0	598.0	1067.0	15.7
8.—12. "	62.40	52770.0	846.0	95291.0	1528.0	9584.0	153.5
12.—16. "	63.30	82040.0	1296.0	124049.0	1960.0	31789.0	502.0
16.—20. "	64.70	58441.0	903.0	77845.0	1203.0	10702.0	165.5
20.—24. "	65.00	43999.0	677.0	72795.0	1120.0	7114.0	109.5
24.—28. "	74.00	52461.0	705.0	65263.0	877.0	5287.0	71.5
28.—32. "	80.00	57504.0	719.0	80856.0	1011.0	3877.0	48.5
32.—36. "	90.00	52873.0	588.0	113321.1	1259.0	11265.0	125.0
36.—40. "	116.00	90835.0	783.0	173780.0	1499.0	48877.0	421.5
40.—44. "	168.00	88942.0	529.0	168763.0	1002.0	33545.0	199.5
44.—48. "	200.00	142225.0	547.0	223528.0	860.0	47740.0	239.0
48.—52. "	215.00	79838.0	371.0	173638.0	808.0	30212.0	140.5
Jahresdurch- schnitt pro 4 Wochen			653.92		1078.23		168.4

Betrachten wir nun die Diagramme und Statistiken im Hinblick auf wirtschaftliche Erscheinungen, so sind die ersten Jahresmonate außer acht zu lassen, da in ihnen die Geschäftstätigkeit im Bingkonzern (wie in jedem Unternehmen einmal im Jahr) fast auf den Nullpunkt zurückgeht — es ist die Zeit der Inventur, die Zeit der Bilanzauflistung, die Zeit, wo z. B. der Spielwarenabsatz (nach Weihnachten) fast vollkommen aufhört; der reguläre Versand (unser

Umsatzziffern 1922.

	Dollar- mittel- kurs	Umsatz der Bingwerke	Umsatz: Dollar- mittel	Umsatz der Tochterge- sellschaften	Umsatz: Dollar- mittel	Umsatz der R. Bauer G. m. b. H.	Umsatz: Dollar- mittel
1.—4. Woche	188.6	13400.0	71.6	51600.0	273.5	100.0	0.53
4.—8. "	204.2	86560.0	423.4	162300.0	790.0	7100.0	34.77
8.—12. "	263.5	163350.0	620.0	283900.0	1077.0	52400.0	198.8
12.—16. "	301.5	274700.0	912.6	357100.0	943.2	38600.0	128.2
16.—20. "	280.5	253600.0	904.1	326800.0	1165.0	60900.0	217.1
20.—24. "	287.5	227300.0	790.6	382700.0	1331.0	50700.0	176.3
24.—28. "	408.5	263500.0	645.1	508800.0	1245.5	68500.0	167.7
28.—32. "	607.0	269500.0	444.0	641600.0	1057.0	72000.0	118.6
32.—36. "	1387.0	430100.0	310.0	994000.0	716.5	150000.0	108.2
36.—40. "	1794.0	791600.0	441.2	2005300.0	1118.0	280300.0	156.2
40.—44. "	4040.0	1004000.0	248.5	2787500.0	690.0	564500.0	139.5
44.—48. "	7932.0	1488000.0	187.5	4819500.0	607.6	799500.0	101.0
48.—52. "	7305.0	4040000.0	553.0	9929000.0	1359.5	1008000.0	138.0
Jahresdurch- schnitt pro 4 Wochen			504.0		951.8		129.5

Umsatz) dauert hier etwa von Februar bis November, da auch der Dezember oft schon das Jahresende für das Unternehmen vorbereitet.

Für den Bingkonzern zeigen die Statistiken, daß sich im Jahresdurchschnitt die Zahlen, die auf wertbeständiger Basis errechnet sind, seit dem Jahre 1919 bedeutend erhöht haben, d. h. daß die Produktion der Bingwerke wie auch der Tochtergesellschaften absolut ge-

Umsatzziffern 1923.

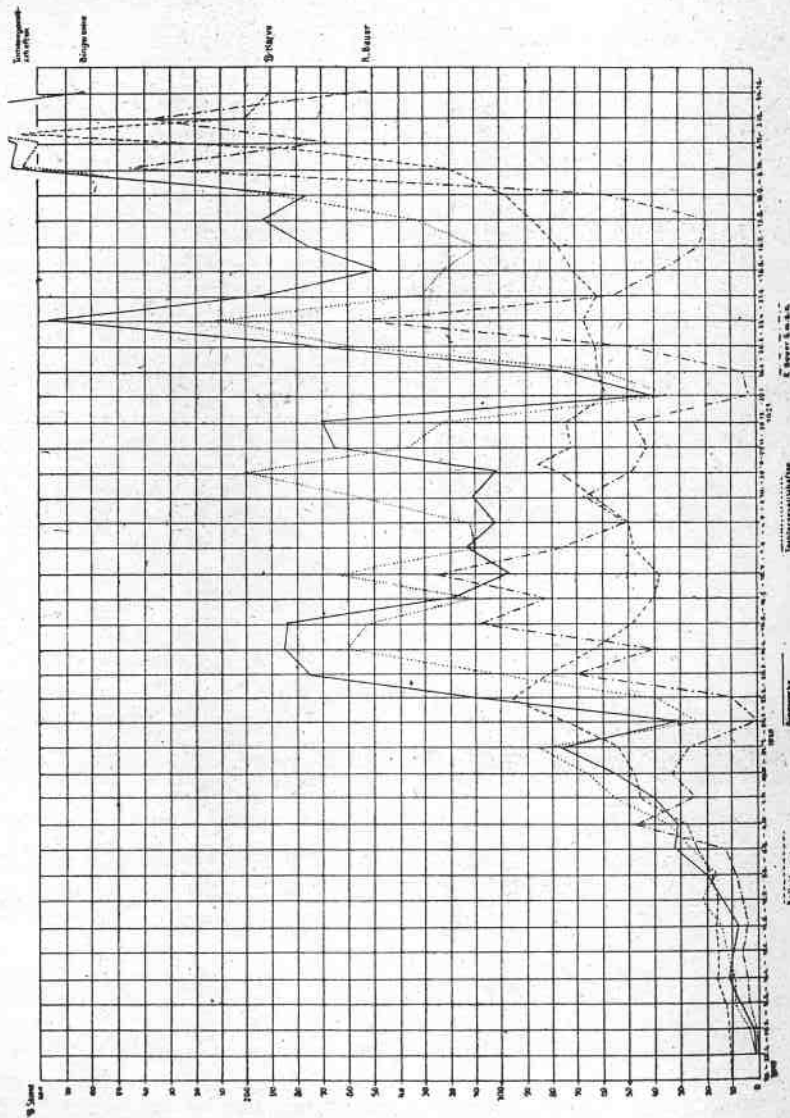
	Dollar- mittelkurs	Umsatz der Bingwerke A.-G.	Umsatz der Tochter- gesellschaften	Umsatz der R. Bauer G. m. b. H.
1.—4. Woche	16498.0	247.8	337.0	—
4.—8. "	30175.0	1003.2	1381.8	235.5
8.—12. "	21420.0	1462.5	1424.6	257.5
12.—16. "	22390.0	980.2	1573.3	318.0
16.—20. "	39141.0	1248.5	578.0	220.5
20.—24. "	83408.0	784.0	2092.2	317.5
24.—28. "	160150.0	1208.0	1406.7	315.3
Durchschnitt pro 4 Wochen		990.6	1256.2	237.7

nommen (nämlich ihrem Realwerte nach) gestiegen ist. Trotz der Vergrößerung des Konzerns sind die Umsatzziffern in noch höherem Maße gestiegen, als es die Expansion bedingt hatte. (So stieg z. B. die Zahl der in den Bingwerken beschäftigten Personen — als Ausdruck der Expansion — von 1919 bis 1923 von 5748 auf 9185, also eine Erhöhung um etwa 60%, während die wertbeständigen Umsatzziffern von 268,2 im vierwöchentlichen Durchschnitt auf 990,6, also um 370%, etwa stiegen). Das zeigt also wieder, wie außerordentlich günstig die Konzentration auf alle Gesellschaften des Bingkonzerns gewirkt hat. So betragen die Umsätze des Jahres 1923 bei den Bingwerken im vierwöchentlichen Durchschnitt 990,6 gegen 268,2 des Jahres 1919, bei den Tochtergesellschaften 1206,2 gegen 598,2, bei der R. Bauer G. m. b. H. 237,7 gegen 98,0.

Daneben lassen die Statistiken und Diagramme auch allgemeine wirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten erkennen. So ist hier deutlich das Gesetz abzulesen, daß die sinkende Valuta wie eine Exportprämie wirkt und steigende Valuta den Export hindert. Es ist das eine alte Gesetzmäßigkeit. Als Beispiele mögen die Zeiträume Februar bis Juli 1920 dienen, als die Mark stieg und die Umsätze in stärkerem Maße fielen als der Dollar (siehe das Diagramm von 1920) — also

die Umsätze ihrem realen Werte nach bedeutend sanken. Natürlich folgt das Senken der Umsatzkurve bzw. die Verringerung des Abstandes von der Dollarkurve auf der negativen Seite (siehe die Erklärung früher) erst im März, da wie vorher ausgeführt der Versand erst später zurückgeht als der Auftragseingang, der schon im Februar sich vermindert hat. Das stärkere Senken der Umsatzkurve zeigt, daß der Realwert der Umsätze bedeutend gesunken ist. Dieselbe Erscheinung lassen auch die statistischen Zahlen desselben Zeitraumes erkennen. Ein weiteres Beispiel für denselben Vorgang liefert das Diagramm für 1923. Der Dollar wurde für etwa 2 Monate (Februar und März) auf zirka 20 000 „stabilisiert“; nachdem er schon vorher einen Stand von 40 000 erreicht hatte. In den nächsten Monaten sehen wir sofort ein scharfes Senken der Umsatzkurven, die erst wieder sich hoben, als die Mark fiel.

Wir kommen nun zur Betrachtung der Diagramme von 1919 bis 1923 in Zeiträumen, als die Mark sank. Die Umsatzkurven hoben sich — gemäß dem Gesetz, daß bei sinkender Valuta der Export steigt — selbstverständlich scharf, aber der Abstand zwischen der Dollarkurve und den Umsatzkurven auf der rechten Seite vergrößert sich vielfach (bzw. vermindert sich bei den Kurven auf der linken Seite), was ein Fallen des Realwertes der umgesetzten Waren anzeigt. Ein Beispiel dafür liefert der Zeitabschnitt vom 15. Juli bis 25. November 1922 (siehe Statistik und Kurven). In diesem Zeitraum also, wo der Umsatz dem Nominalwert nach ungeheuer steigt, sinkt er dem Realwert nach. Das ist aber nicht die Folge davon, daß der Menge nach weniger produziert und exportiert wird (oder die Qualität der Waren zurückginge), sondern daß der Preis der Waren durch die ungeheuer rasch vor sich gehende Markentwertung im Verhältnis zu den Warenpreisen des Auslandes — wenn wir den realen Wert betrachten — sinkt. Es wird tatsächlich bei sinkender Valuta bedeutend mehr produziert, aber solange die Industrie ihre Preise auf Grund der Produktionskosten in Mark errechnet und stellt (trotzdem oft Valutaaufschläge von 200—300 % noch auf die Warenpreise, die der Unternehmer herausrechnet, geschlagen werden), liefert sie billiger als das gesamte Ausland. (Es besteht dabei die Möglichkeit den Unternehmern Gewinn seinem realen Werte nach zu erhöhen). Solange bei sich rasch entwertender Valuta die Industrie in dieser Valuta ihre Preise stellt, wirkt zwar das Gesetz

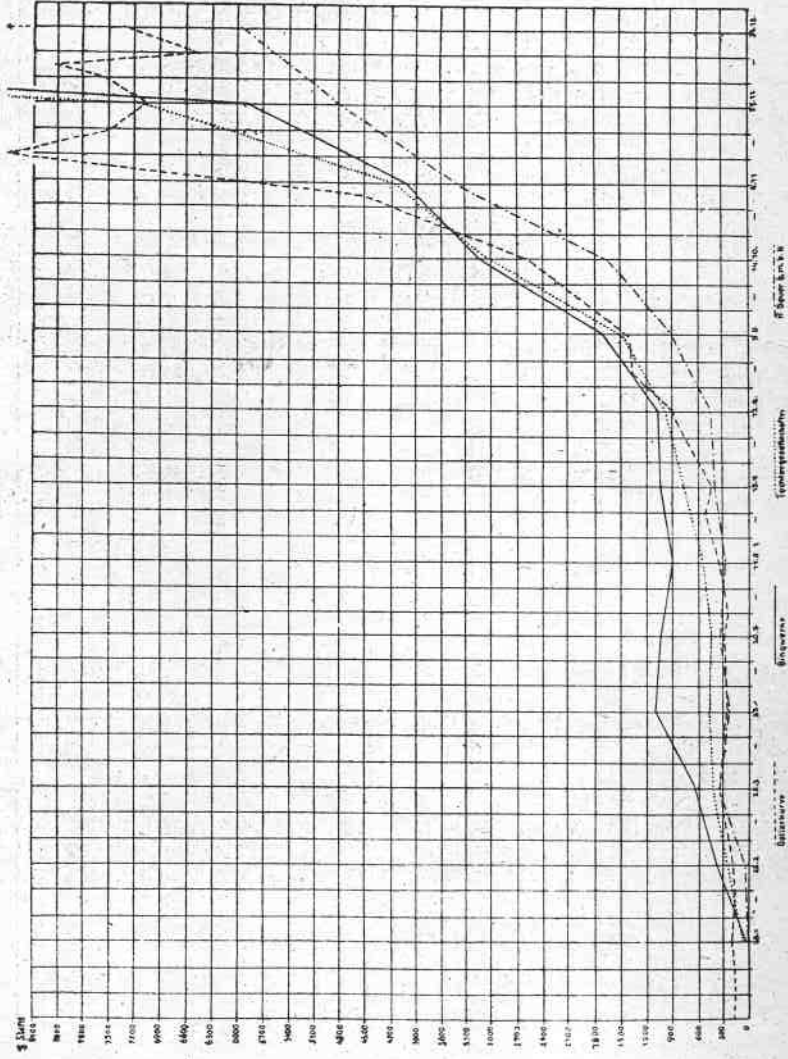


1919—1921

Tabelle 1.

Table 2.

1922



des dadurch erhöhten Exportes. Dieser erhöhte Export bringt aber für das ganze Volk als verdienende Einheit dem realen Wert nach nicht denselben Gewinn als unter gleichbleibender Valuta. Denn die Preise der exportierten Waren sinken ihrem realen Werte nach (daher kommt ja die erhöhte Exportfähigkeit). Es ist natürlich möglich, daß ein Punkt erreicht wird, wo infolge bedeutender Mehrarbeit das Realeinkommen wieder erreicht wird — aber das bedeutet dann trotzdem einen volkswirtschaftlichen Verlust, da der erhöhte Arbeitsaufwand nur das Einkommen liefert, das früher weit geringerer lieferte. Dieses Sinken entsteht meist dadurch, daß die Lohnquote bei der Warenherstellung ihrem realen Werte nach sinkt, — denn ein Sinken der Rohstoffpreise kommt kaum in Frage, da diese Weltmarktpreise behalten — also die arbeitende Masse (in ihrem steten Kampfe mit dem Kapital) bei der ungeheuer rasch und plötzlich vor sich gehenden Entwertung ihr Realeinkommen nicht behaupten kann. Wir erkennen als ein Gesetz:

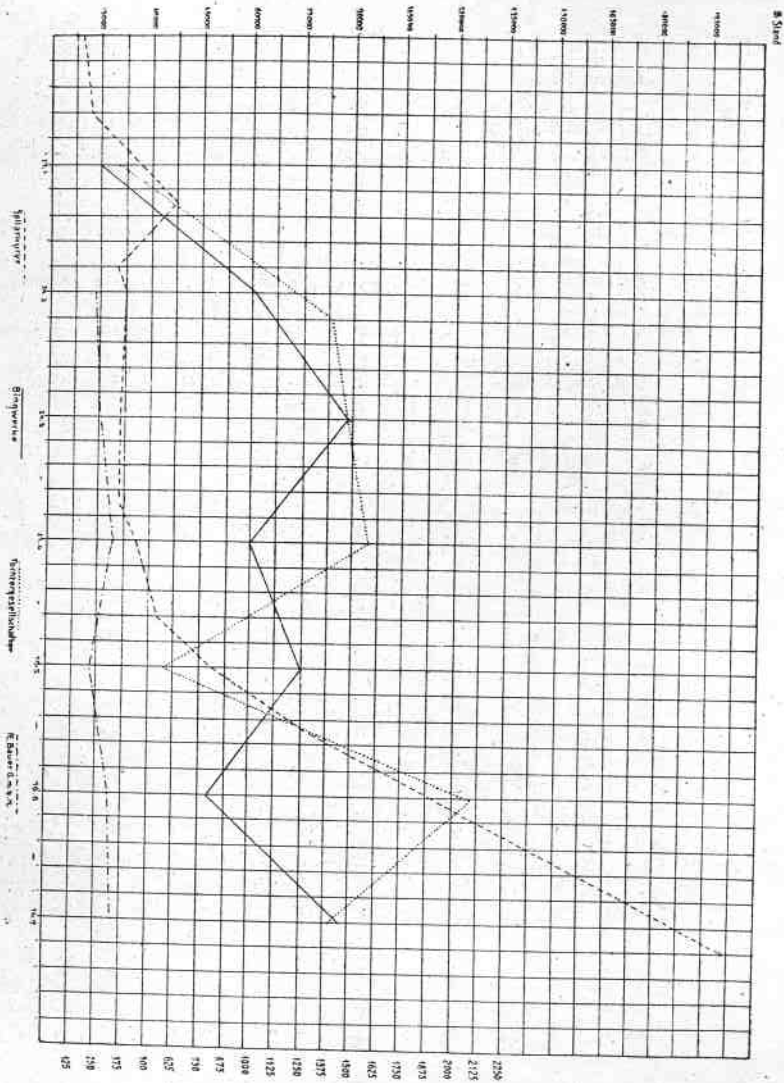
Bei raschem Sinken der Valuta eines Landes erfolgt keine vollgültige Bezahlung der geleisteten Arbeit mehr, solange die Preise auf Grund der nationalen Verhältnisse errechnet werden.

Dies bedeutet aber eine Verminderung des nationalen Einkommens eines Volkes. Das deutsche Volk verarmte also nicht nur infolge des verlorenen Krieges, infolge der Reparationslasten, sondern auch dadurch, daß das Arbeitseinkommen, das bei den exportierten Waren als Verdienst sich ergab, seinem realen Werte nach ungeheuer sank; die Differenz zwischen dem wahren Wert der geleisteten Arbeit — in Relation gebracht zu ihrer Weltmarktbeurteilung — und dem dafür bezahlten Preis kommt zum größten Teil dem Ausland zugute und nicht der nationalen Wirtschaft; es besteht auch die Möglichkeit, daß der Unternehmer einen geringen Prozentsatz dieser Differenz erhält; auf keinen Fall aber wird der nationalen Wirtschaft der volle Wert der Arbeit bezahlt, was gleichbedeutend ist mit einem Verlust.

So sehen wir also aus den Umsatzzahlen des Bingkonzerns, die dafür nur als Beispiel dienen, eine allgemeine Gesetzmäßigkeit: daß nämlich bei rasch sinkender Valuta — trotz erhöhter Exportfähigkeit — der Arbeitsverdienst der nationalen Wirtschaft dem realen Werte nach sinkt, das Nationaleinkommen trotz erhöhter Arbeit vermindert wird.

Tabelle 3.

1923



Diese Gesetzmäßigkeit verliert erst dann ihre Wirkung, wenn die Industrie für die zu exportierenden Produkte die Warenpreise nicht auf Grundlage der inländischen Herstellungskosten errechnet, sondern nur unter Zugrundelegung der Weltmarktpreise und durch enge Annäherung an sie und durch Bezahlung in fremder Währung, damit sie sich vor Marktverlusten schützt.

Dies geschah in der deutschen Industrie zumeist erst seit Ende 1922; man scheute sich vielfach vorher an Stelle der Mark die fremden Währungen treten zu lassen, wie die Wirtschaft natürlich immer erst im äußersten Notfalle bei sinkender Valuta die eigene Währung beiseite zu schieben sucht. Von diesem Zeitpunkt ab war dann auch erst die Möglichkeit gegeben, die Arbeit ihrem vollen Werte nach sich bezahlen zu lassen.

Beispiele für dieses Gesetz liefern auch die Diagramme: oftmals steigt der Umsatz bei sinkender Valuta, während jedoch der Abstand zwischen Dollarkurve und Umsatzkurve eine Verminderung des realen Wertes der umgesetzten Waren zeigt.

Beispiele dafür liefern die Zahlen der Statistiken, wo oftmals die Verhältniszahlen, in Papiermark ausgedrückt, ungeheuer steigen, während die Verhältniszahlen, auf wertbeständiger Basis aufgebaut, fallen, was nicht an der verminderten Produktion, sondern am Sinken der Preise ihrer realen Bedeutung nach liegt.

So lassen die statistischen Tatsachen, wie sie die Bingwerke und ihr Konzern in Erscheinung treten lassen, allgemeine wirtschaftliche Gesetze, die sich aufs schärfste in jeder Wirtschaft mit sinkender Valuta zeigen, erkennen.

Sie beweisen, daß bei sinkender Valuta erhöhte Exportfähigkeit, oftmals mindere Bezahlung für die aufgewendete Arbeit, damit vermindertes Nationaleinkommen bringt.

## 8. Kapitel.

### Die Konzentration der Bingwerke im Hinblick auf die Konzentrationsformen.

#### I.

#### Folgeerscheinungen der Konzentration

Ein Blick auf die Entwicklung der deutschen Industrie in den letzten 10 Jahren zeigt uns ein ungeheueres Fortschreiten der Kon-

zentration industrieller Betriebe in den verschiedenen Formen, die neben der scharf zusammenfassenden Kartell-, Verbands- und Syndikatbildung einhergeht.

Auch die Bingwerke haben, wie wir in den vorhergehenden Kapiteln dargelegt haben, sich zu einem Konzern oder, besser gesagt, aus sich heraus einen Konzern entwickelt. Die Art dieses Konzerns ist eigenartig und in der modernen deutschen Volkswirtschaft kaum zum zweiten Male zu finden — einen ähnlichen Versuch unternimmt zur Zeit der Karstadtkonzern, indem das Warenhaus Karstadt & Co. N.-G. danach strebt sich Fabriken, die Warenhausbedarf produzieren, anzuschließen. Wir wollen die Art der Konzentration zusammenfassend noch einmal scharf präzisieren.

Im Prinzip finden wir eine streng horizontale Konzentration, die anfangs Stoffkonzentration war, d. h. ein Anfügen von Betrieben, die dem Stoff nach die gleiche Produktion, wie sie die Bingwerke seit Jahrzehnten durchführten, ausbrachten. Bald gesellte sich der Stoffkonzentration die Artkonzentration hinzu, d. h. die Bingwerke gliederten auch solche Unternehmungen an, die ihrer Art nach ähnliche Produkte wie sie selbst herstellten, die aber stofflich von denen der Bingwerke verschieden waren. So entstand die Konzentration des „Industriellen Warenhauses“ — eine Reihe von Fabriken und Unternehmungen, deren Produkte zusammengenommen 4 verwandte Kategorien (Spielwaren, Luxuswaren, Gebrauchsgegenstände und Bürowaren) umfassen. Die Produktion ist wohl als absatzorientiert zu bezeichnen nicht insofern, als die Nähe des Absatzgebietes in Frage kommt, sondern als verschiedenartige Produkte gemeinsam an einer Stelle abgesetzt werden können, in einem und demselben Geschäft zu finden sind.

Neben dieser horizontalen Konzentration finden sich zahlreiche Formen, die vertikaler Konzentrationsart (kurz gesagt Kombinationsart<sup>1)</sup>) sind. Wir finden hauptsächlich bei der Puppenfabrikation die Tatsache, daß ein Unternehmen nur Puppenteile produziert und sie dann an andere Konzernfirmen weiterliefert. Wir sehen bei einem anderen Unternehmen — bei der Gesellschaft Bing, Spiele & Verlag G. m. b. H. — alle Produktionsgänge von der Sandgrube (also dem Rohstoff) bis zum fertigen Steinbaukasten vereint.

<sup>1)</sup> Nach R. Liefmann: „Kartelle und Trusts“. Siehe a. a. O. Seite 14.

Als „Kombination“ mag auch das Hineinreichen in die Hausindustrie bezeichnet werden. So bezieht die Firma Welsch & Co. in Sonneberg große Teile ihrer Sortimente aus der Sonneberger und thüringischen Hausindustrie überhaupt — teilweise stellt sie erst die einzelnen Teile, die die Hausproduzenten liefern, zusammen. Dieselbe Form finden wir bei der Firma K. Bauer, die die Spielwaren des Erzgebirges — die weltberühmten Holzspielwaren — sammelt und die Produktion kleinerer Firmen, die nicht selbständig exportieren können, auch übernimmt.

Die letzte Kombinationsform, die im Bingkonzern auftritt, sind die Interessengemeinschaften mit der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft, der Hourdeaug Bergmann U. G., der Grünwald-Hing-Gruppe und den Hirsch-Kupfer- und Messingwerken. Es ist dies zwar nicht die Kombinationsform die verschiedene Produktionsgänge in einem Unternehmen vereint, sondern die, die mehrere Unternehmen — die alle selbständig bleiben — derart einander näher bringt, daß eine gemeinsame Produktion in gleicher Warenart zur Ausschaltung der Konkurrenz in einer gemeinsamen Tochtergesellschaft durchgeführt wird. Das gilt besonders für die Gesellschaft Elektrobeheizung G. m. b. H., dem gemeinsamen Tochterinstitut der Bingwerke und der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft, der Hourdeaug Bing G. m. b. H., dem gemeinsamen Tochterinstitut der Hourdeaug Bergmann U. G. und der Bingwerke. Bei der letzteren Gesellschaft finden wir neben der Fabrikation von Korbmöbeln und Korbwaren abermals das Hineinreichen in die Hausindustrie der Lichtenfelser Gegend — deren Waren dieses Unternehmen ankauft und dem Weltmarkt zuführt.

Bei diesen 3 Formen, a) dem Hineinreichen in die Hausindustrie, b) der Vereinigung verschiedener Produktionsgänge in verschiedenen Konzernfirmen, die alle ein Endprodukt liefern, und c) den Interessengemeinschaften handelt es sich um Kombinationserscheinungen, Kombination im weitesten Sinne des Wortes genommen.

Daneben sind vielleicht noch die Fälle zu nennen, in denen Bingbetriebe ihre Gesamtproduktion an Tochtergesellschaften weiterleiten — wie die Federhalterfabrik in Beerfelden z. B. ihre Fabrikate an die Fa. Frankfurter & Oberndorfer liefert, die Fa. Herold & Söhne ihre Produkte an die P. Püzel G. m. b. H. weitergibt. Auch diese Form trägt die Spuren der vertikalen Konzentration.

Resumé: das charakteristische Merkmal für den Bingkonzern ist die Produktion des „Industriellen Warenhauses“; sie hat der Konzentration den Stempel aufgedrückt. Da die Produktion mit ihren einzelnen Fabrikaten ein Warenhaus bestimmter Art herausgebildet hat, das nämlich, das die 4 Warengattungen umfaßt und nicht auf eine Warenart, dem Stoff oder der Gattung nach, beschränkt blieb, so sind die im Bingkonzern erscheinenden Konzentrationsformen verschiedenartig geworden, horizontale Stoffkonzentration, horizontale Artkonzentration und vertikale Konzentration (die Kombination) umfassend.

Jeder große Konzern hinterläßt in der Gesamtwirtschaft seine Spuren, in ihr kommen seine Wirkungen als allgemeine Wirkungen zum Ausdruck. Das ist natürlich auch der Fall bei einer so ausgedehnten Konzentration, wie sie der Bingkonzern darstellt. Wir wollen die 3 Richtungen betrachten, in denen sich dieser in bezug auf die Gesamtwirtschaft ausgewirkt hat: 1. in privatwirtschaftlicher, 2. in volkswirtschaftlicher, 3. in sozialpolitischer Hinsicht. Es wird kaum zu vermeiden sein, bei dieser Erörterung Manches noch einmal erwähnen zu müssen, was sich schon in einem der vorhergehenden Kapitel vorfindet, aber es kann darauf wegen der neuartigen Eingliederung der erwähnten Tatsachen, sowie infolge ihres notwendigen Zusammenhanges mit dem Gesamtproblem nicht verzichtet werden.

## II.

### Privatwirtschaftliche Folgeerscheinungen.

Wir haben hier eine Zweiteilung vorzunehmen, weil wir 2 Fragen aufwerfen müssen: wie hat die Konzentration auf die angeschlossenen Betriebe gewirkt und wie auf das Stammunternehmen, die Bingwerke?

Der wichtigste Punkt bei dem Eintritt eines bisher selbständigen Privatunternehmens ist für dieses der materielle Vorteil des bisherigen Unternehmers. Um die sich anschließenden Unternehmen zu beherrschen, ist es für jedes Konzernhaupt nötig finanziell die Macht in Händen zu halten. Dies geschieht durch Übernahme der finanziellen Lasten: die privaten Unternehmen werden in Gesellschaften umgewandelt, deren Anteile zum größten Teil von den Bingwerken aufgebracht werden, oder sind sie schon Gesellschaften, dann



geht die Mehrzahl der Anteile an das Stammunternehmen über. Der private Unternehmer also bekommt sein in der Unternehmung festgelegtes Kapital frei und kann es anderweitig anlegen, werbend oder auf Zins (letzterer Fall ist bei der heutigen raschen Geldentwertung wohl der seltener). Der Privatunternehmer ist also finanziell freier geworden. Ferner tritt an Stelle des bisher stets schwankenden und unsicheren Unternehmergewinnes ein festes Einkommen, da der bisherige Eigentümer ja Leiter des Betriebes in den meisten Fällen auch fernerhin bleibt. Am Ertrag wird er mit Lantienem beteiligt, sodaß sein Interesse am Prosperieren des Betriebes unvermindert fortbesteht. Infolge größerer zur Verfügung stehender Kapitalien — denn für jedes angeschlossene Unternehmen steht im Hintergrund das Stammunternehmen mit seiner starken Kapitalkraft — sind für jede Tochtergesellschaft größere Expansionsmöglichkeiten gegeben, die ebenfalls die Gewinnchancen des sich anschließenden Unternehmens erhöhen. Desgleichen entstehen größere Gewinnaussichten durch die erhöhte und weit besser geregelte Absatzmöglichkeit, die der Verkaufsapparat des Konzerns, die Concentra A. G., schafft. Das gesamte finanzielle Risiko, das auf jedem Unternehmen lastet, das ständig bei der Kalkulation der Waren zur Risikoprämie des Unternehmers führt, wälzt der private Unternehmer bei seinem Konzerneintritt auf das Stammunternehmen ab. Es werden von ihm viele Hemmnisse, die ihn ständig beengten, genommen, er wird freier in seiner geschäftlichen Disposition, die Sorgen um sein Unternehmen, von dessen Wohlergehen ehemals seine Existenz abhing, sind für ihn beseitigt. Das führt zweifellos zu größerem Wagemut, zu größerer Dispositionsfähigkeit. Neben den ungeheueren finanziellen Vorteilen des sich anschließenden Privatunternehmers gehen also auch solche ideeller Art einher. Dazu gehört auch, daß eine Arbeitskonzentration des einzelnen Leiters einsetzt. Er hat sich nicht mehr um Verwaltungsangelegenheiten zu kümmern, er hat nicht mehr Sorge um den Absatz seiner Produkte — er hat nur noch die Produktionsleitung durchzuführen. Daß dadurch die Produktion sehr intensiviert werden kann, was erhöhte Gewinnaussichten für das Unternehmen schafft, ist ohne weiteres ersichtlich.

Daneben schreitet die Betriebsverbilligung einher, indem jedes Einzelwerk aus dem Bestehen einer Zentralverwaltung Nutzen zieht: tauchen juristische Angelegenheiten auf, so bearbeitet sie der Syn-

dikus der Konzernverwaltung, was sonst ein eigens dazu bestellter Rechtsanwalt hätte tun müssen, muß ein Patent geprüft werden oder ist eine Firma vor dem Patentamt zu vertreten, so geschieht dies durch den Patentanwalt der Konzernverwaltung. Das Unternehmen bedarf nicht mehr der Vermittlung der kostspieligen Exporteure, da es mit Hilfe der Concentra, die unter günstigeren Bedingungen arbeitet als ein Exporteur oder Kommissionär, den direkten Export durchführt. Eine Normalisierung und Typisierung des Betriebes, das bedeutet die Herstellung von Massenartikeln nach einer bestimmten Schablone (also die Herstellung auswechselbarer Ersatzteile), ist jetzt viel leichter durchzuführen, da jedem Betrieb die geeigneten Fachleute zur Durchführung dieser Maßnahme im Konzern zur Verfügung stehen. Das Ziel dieser Maßnahmen, die besonders scharf bei der Fabrikation elektrischer Glühbirnen in der deutschen Industrie durchgeführt sind, ist die Herstellung von Einzelteilen für die Erzeugnisse eines Unternehmens, das deren Zahl damit auf das notwendigste Maß zu beschränken imstande ist und sich deshalb vielgestaltiger Produktion widmen kann. Der Zweck, der damit erreicht wird, ist Verbilligung der Produktion, Erreichung von Ersparnissen für die Volkswirtschaft.

Das sind die Vorteile, die der einzelne Unternehmer bei dem Konzernanschluß hat, denen der einzige Nachteil gegenübersteht, daß er nur mehr Leiter, doch nicht mehr unumschränkter Herr in seinem Betrieb ist. Aber niemals verringert sich bei der Aufnahme in den Bingkonzern die Selbständigkeit des Einzelnen so sehr, wie beim Anschluß an ein Kartell, weil dieses jedem Mitglied je nach seiner Art Preise, Produktionsmenge, Absatzgebiet oder Lieferungsbedingungen vorschreibt. Der einzelne Unternehmer als Leiter seines Betriebes bleibt auch deshalb bedeutend freier als im Kartell, weil es sich bei jedem Anschluß nicht um eine Ausschaltung der Konkurrenz unter den einzelnen Konzernmitgliedern handelt, wie es bei den Kartellmitgliedern der Fall ist oder um eine horizontale Stoffkonzentration, die in ihrem vollendetsten Stadium zur monopolistischen Vertrustung führt, wo die wirtschaftliche Freiheit des Einzelnen ziemlich aufgehört hat.

An zweiter Stelle stehen die Folgeerscheinungen, die sich für die Bingwerke als den Konzernträger ergeben. Durch die Schaffung des in der Produktion so vielgestaltigen Konzerns bekam er die Möglichkeit, die erzielten Gewinne werbend anzulegen, Gewinne, die sonst vielleicht thesauriert worden wären. Das bedeutet erhöhten finan-

ziellen Gewinn der Bingwerke, die an den materiellen Erfolgen ihrer Tochtergesellschaften als Kapitalträger in hervorragendem Maße teilnehmen. Die Bingwerke schufen durch die Bildung dieses Konzerns, in den die verschiedenartigsten Unternehmungen hineinpasse, eine Expansionsmöglichkeit ohne neue Fabriken bauen zu müssen und ohne schon bestehende Unternehmungen neu einrichten zu müssen. Zur weiteren Expansion sind die erhöhten Gewinne heute besonders wichtig, da bei der ungeheuren Geldentwertung das Publikum nicht mehr imstande ist der Industrie das zum Betrieb und der Expansion nötige Leihkapital in erforderlichem Maße zu geben. Wir wissen ja heute allgemein, daß die deutsche Industrie ihre Betriebe mit Hilfe ihrer Gewinne betreibt, da die Aktienkapitalien ihrem Nominalbetrag nach (und nur dieser kommt im allgemeinen für die Gesellschaften nebst relativ geringen Agios beim Ausgeben der Aktien als Betriebsfonds in Betracht) zur Aufrechterhaltung des Betriebes viel zu gering sind. So beträgt das Aktienkapital der Bingwerke 275 Millionen gegen 6 700 000 Mk. im Frieden, wobei nicht vergessen werden darf, daß ein Teil dieses Aktienkapitals schon in entwertetem Geld eingezahlt wurde.

Der direkte Export, der ebenfalls die erhöhten Gewinne schafft, wurde nur dadurch möglich, daß früher die Bingwerke schon Waren in Kommission führten.<sup>1)</sup> So waren die Bingwerke lange Perioden (bis 1910 etwa) das einzige Nürnberger Spielwarenfabrikationsunternehmen, das den Export auf direktem Wege durchführte.<sup>1)</sup> Alle anderen Firmen bedienten sich hauptsächlich der Exporteure und Kommissionäre, da für sie das Risiko und die Unkosten des selbständigen Exportierens zu groß waren. Seit der Konzernbildung ist diese Angelegenheit besonders bedeutsam geworden, da die Bingwerke nun fast alle Waren, die sie früher nur als Zwischenhändler führten, in Eigenproduktion haben.

Daneben fällt noch folgender besonders ungünstige Umstand, der für die Spielwarenindustrie überhaupt eigentümlich ist, seit dem Konzernaufbau weg. Die Bingwerke haben in einem großen Teil ihrer früheren Spielwarenproduktion nur Saisoncharakter, d. h. sie produzieren nur für eine bestimmte Jahreszeit (von September bis Dezember etwa), heute aber stellen sie die verschiedenartigsten Produkte her, bei denen die Nachfrage eine ständige ist.

<sup>1)</sup> So Karl Rosenhaupt: „Die Nürnberg-Fürther Metallspielwarenindustrie in geschichtlicher und sozialpolitischer Beleuchtung“, Seite 92.

Neben diesen erhöhten Gewinnmöglichkeiten der Einzelunternehmungen wie der Bingwerke — die Bingwerke hatten nämlich seit der Konzernbildung in größerem Maße die Normalisierung durchgeführt, besonders seit auch gleichartige Fabriken ihnen angeschlossen wurden, indem sich dann die Fabriken spezialisierten (so errichteten z. B. die Bingwerke in ihrem Hauptbetrieb eine Normalienabteilung) — kommt die Verkaufskonzentration gewinnbringend zur Geltung für den ganzen Konzern. Die Concentrafilialen mit ihrem ständigen Sitz im Ausland können infolge der Vielgestaltigkeit der Produktion des Konzerns stets neue Absatzgebiete gewinnen, die den Verkauf außerordentlich intensivieren, wodurch die Unkosten sich pro Wareneinheit verringern, da die durch sie abgesetzte Warenmenge quantitativ bedeutend höher ist als vor der Konzernbildung. So werden ebenfalls erhöhte Gewinne erzielt, die dem Konzern als Ganzem zugute kommen und diesem wieder nutzbar gemacht werden können. Dadurch wird auch die Konkurrenzfähigkeit für den Konzern erhöht, der daneben — schon mit dem Wort „Concentra“ allein — eine weit intensivere Propaganda zu treiben vermag, als es sich für ein kleines Einzelunternehmen ermöglichen ließe.

Dazu kommen noch alle die schon früher erwähnten Momente, die die Rentabilität durch Betriebsverbilligung steigern: gemeinsame Konossemente, Sammelsendungen durch Waggonverfrachtungen, großzügig angelegte Zentralauskunft über Kunden (zur Vermeidung von Verlusten), gemeinsame Versicherungen gegen Diebstahl, Haftpflicht, Feuer, für Transport usw. und manche andere Vorteile.

Ferner hat der Konzern mit seinen zahlreichen über ganz Deutschland verstreuten Fabriken und Betrieben, die alle ziemlich selbständig sind, eine große Zahl wirtschaftlich geschulter und mit Verantwortungsbeußtsein erfüllter Leiter geschaffen. Dieser Konzern ruht nicht wie mancher andere auf einer Persönlichkeit, sodas seine Existenz als Konzern mit der Existenz dieser einen Person unbedingt verknüpft ist und nach deren Untergang vielleicht in seine einzelnen Teile zerfällt.

Doch ist in diesem Zusammenhang auch ein Nachteil zu erwähnen. Infolge der Vielgestaltigkeit der Produkte ihrem Stoff nach wurde eine Konzentration des Einkaufs der Rohmaterialien nicht möglich, wenn auch eine gemeinsame Beschaffung von Druckfachen, Bürobedarfartikeln und Gegenständen, die die Büros täglich brauchen, durch-

geführt worden ist, wenn auch solche Rohmaterialien, die für ein Unternehmen überflüssig sind, zuerst den anderen dafür in Frage kommenden Betrieben angeboten werden. Aus diesen Gründen besteht auch für den Bingkonzern kaum die Möglichkeit zu einer vertikalen Konzentration durch Angliederung von Rohstoffquellen zu schreiten. Doch wird dieser Nachteil durch den Vorteil ausgeglichen, der darin besteht, daß die einzelnen Konzernglieder, die selbständig ihre Rohprodukte einkaufen, größere Bewegungsfreiheit behielten, daß die privaten Unternehmer sich insolgedessen leichter zum Konzerneintritt entschließen. Daneben besteht auch die Möglichkeit das Spiel der freien Konkurrenz auszunützen.

Die Gefahr der Überorganisation, die zweifellos bei dem Aufbau eines so neuartigen Konzerns bestand, ist zweifellos infolge der straffen und doch wieder elastischen Organisation — Zentralisierung der Verwaltung und in dem schon früher erwähnten Sinn Dezentralisierung der Einzelglieder — glücklich vermieden worden.

### III.

#### Volkswirtschaftliche Folgeerscheinungen.

An der Spitze ist hier eine Tatsache zu nennen, die zweifellos für jedes Großunternehmen und jeden Konzern gilt, die nämlich, daß das Großunternehmen weit höher nach volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten geleitet ist wie der Kleinbetrieb, da hier der großzügige Kaufmann sich herausbildet, der scharf erkennt, daß die Interessen der Privatindustrie in derselben Richtung sich bewegen wie die der nationalen Wirtschaft, weil er die intimen Zusammenhänge zwischen dem Einzelunternehmen und dem politischen und wirtschaftlichen Staatsgebiete am besten zu verstehen in der Lage ist, weil er bald einsehen gelernt hat, daß beide auf Gedeih und Verderb miteinander verbunden sind. So gehen auch aus den großen Konzernen die Leute hervor, die die berufenen Vertreter der Wirtschaft sind und die vorzüglich geeignet sind an der Zollgesetzgebung, der Wirtschaftspolitik des Reiches, der Sozialpolitik der Länder und Kommunen und in den zahlreichen wirtschaftlichen Verbänden mitzuwirken. Der einzelne Kaufmann wächst innerhalb des Konzerns — und das trifft gerade für den Bingkonzern zu, der viele kleinere Betriebe in seinen Konzern einschloß und so viele kleinere Unternehmer in seinem Ring vereinigte — vom Krämer,

dessen ganze Geschäftstätigkeit nur dem Zweck des Eigenprofits diene, zum Weltkaufmann heran, der genau erkannte, daß er mit der Gesamtwirtschaft aufs engste verknüpft ist.

Daneben spielt gerade diese Konzentrationsform, die infolge ihrer vielfachen Produktion ganz auf den Export eingestellt ist, in Zeiten, wo der Export zur Lebensfrage für ein Volk wird, wie es heute bei der stark passiven Zahlungsbilanz des Deutschen Reiches der Fall ist, eine ungeheure Rolle. Der Bingkonzern mit seinem Verkaufssapparat, der Concentra, die über die ganze Welt ihre Fühler ausstreckt, ermöglicht den direkten Export, was zu einer Ausscheidung des unproduktiven Zwischenhandels führt; die dadurch erzielten erhöhten Gewinne legt er werbend im Inland an, was eine Erhöhung des Nationalreichtums bedeutet. Bei dem Gedanken an die Vielgestaltigkeit der Expansion, wie den Anschluß so verschiedenartiger Unternehmungen, möge man sich erinnern, daß die gesamte Konzernbildung nur im Inland vor sich geht, im Gegensatz zu vielen anderen Konzernen, die Fabriken im Ausland sich angliedern oder solche dort eröffnen, also ausländische Arbeiter beschäftigen, den erzielten Gewinn im Ausland werbend anlegen und so der deutschen Volkswirtschaft entziehen. Erinnert sei hier nur an den Stinnes- und Scheidemandelkonzern. Der Bingkonzern führt ausschließlich seine Neugründungen, die Vergrößerung seiner Arbeitsstätten im Inlande durch und so wuchs dieser Konzern in seiner Eigenart zum ausgesprochen nationalen Konzern heran, dessen gesamte wirtschaftliche Tätigkeit mit all ihren Vorteilen und Auswirkungen allein der deutschen Wirtschaft zugute kommt. All die erhöhten Gewinne, die diese Konzentration also privatwirtschaftlich schuf, was wir unter II. ausgeführt haben, fließen schließlich in das deutsche Reich herein und erhöhen den Nationalwohlstand.

Als volkswirtschaftliche Erscheinung betrachtet, vermeidet diese Konzentrationsform viele Mängel, die andere Konzentrationsformen haben. Der Bingkonzern, der eine Vielheit von Fertigfabrikaten erzeugt, wird wohl niemals zu einer monopolistischen Vertrustung sich weiter entwickeln; diese Vertrustung ist nur bei horizontaler Stoffkonzentration möglich, indem sich vollkommen gleichartige Produktionsstätten zur Beherrschung des Marktes für ihre Erzeugnisse oder hier für ihre Fertigfabrikate zusammenschließen. Alle die volkswirtschaftlichen Mängel, die bei solch monopolistischer Tendenz auftreten, wie brutale Unterdrückung der Konkurrenten, Hochhaltung der

Preise auf Kosten der Konsumenten, eventuell billigere Produktion fürs Ausland wie fürs Inland, sind bei dieser Konzentrationsform vermieden. Daß diese Monopolisierungstendenz nicht vorliegt, wenngleich die Bingwerke eine überragende Stellung in der deutschen Spielwarenindustrie einnehmen, ergibt sich schon aus der Erwägung heraus, daß kaum ein deutsches Industrieunternehmen die Kapitalien besäße, die zur Durchführung der Monopolisierung der Spielwarenindustrie mit ihrer Unmenge von Fabriken nötig wären. Daneben sehen wir gerade bei dieser Konzentration das Streben dem Konsum durch die erhöhte Vielgestaltigkeit der Produktion verbilligte Güter zuzuführen, da ja die Konkurrenz der anderen Fabriken wirksam bleibt gegenüber den einzelnen Fabriken des Konzerns. Trotzdem aber dieser Konzern monopolistische Tendenzen in keiner Weise hat, zeigt er das Ziel jeder Konzentration: durch Zusammenfassung von Betrieben mit Hilfe des geringsten Aufwandes an Kapital und Arbeit die größtmöglichen wirtschaftlichen Leistungen und Erfolge zu erzielen. Diese Zusammenfassung wird hier volkswirtschaftlich um so wirksamer, als es sich meist nicht um Einbeziehung von solchen Betrieben handelt, die schon früher Weltmarktstellung hatten, sondern gerade um Unternehmungen kleineren Stils, die erst durch den Konzerneintritt intensive und direkte Fühlung mit dem Weltmarkt bekommen haben. Gerade darin, daß der Bingkonzern diese verschiedenartigen, teilweise kleineren Unternehmungen zu einem großen Gebilde zusammenschloß, das weit kräftiger als ehemals die einzelnen selbständigen Glieder es vermochten, sich Weltmarktstellung geschaffen hat, liegt die Bedeutung dieser Konzentration.

Aber noch weitere volkswirtschaftliche Wirkungen erzielt die Vielgestaltigkeit der Konzernproduktion. Sie führt dazu eine größere Vielheit von Absatzmärkten, eine größere Vielheit von Absatzgebieten dauernd scharf zu kontrollieren, dauernd dem momentanen Bedarf der einzelnen Wirtschaften auf den verschiedensten Warengeländen nachzuforschen (besonders durch die Ausdehnung der Concentra ermöglicht und dadurch, daß demzufolge ganz andere Institutionen zu diesem Behufe geschaffen, ganz andere Mittel dafür aufgewendet werden können). Diese schärfere Kontrolle der verschiedensten Märkte hat die Wirkung, daß man den Krisen leichter begegnen und vor ihrem Eintreten schon die Produktion etwas eindämmen kann. Daneben sind die einzelnen Konzernfirmen innerhalb des Gesamtkonzerns infolge der er-

höhten Kapitalkonzentration der Krise gegenüber weit widerstandsfähiger als das Einzelunternehmen. Dabei darf nie vergessen werden, daß bei der Vielgestaltigkeit der Konzernproduktion in Gebrauchsgütern dieser auch bei Konjunkturrückgängen, in Krisenzeiten oder sogar bei länger dauernden Depressionen, weit größere Aussicht bietet fernhin Waren abzusetzen als ein einzelnes, spezialisiertes Unternehmen dies vermag. Gerade in solchen Krisen, die einzelne Industriezweige treffen, bedeutet die Konzentration des „industriellen Warenhauses“ einen Schutz, dessen Wert noch dadurch erhöht wird, daß die vergrößerte Kapitalkraft viel eher ein Arbeiten auf Vorrat ermöglicht. Der Vorteil, der der Gesamtwirtschaft daraus erwächst, ist das stetigere Einkommen der im Konzern Beschäftigten. Auch der Arbeiter dieses Konzerns ist also weit mehr vor der Entlassung bei Konjunkturrückgang geschützt als bei anderen Industriezweigen, seien es nun einzelne Firmen oder horizontal gegliederte Konzerne mit einheitlicher Produktion, die meist viel schärfer von einer Krise betroffen werden. Auch gegenüber Valutajchwankungen bedeutet die große Vielgestaltigkeit der Produktion, die größere Verkaufsorganisation eine höhere Sicherung.

Daneben ist, wie schon erwähnt, die Durchführung der Normalisierung des Betriebs und der Produktion, die für die Volkswirtschaft eine ungeheure Ersparnis bedeutet — es existiert ein Normenausschuß der deutschen Industrie, dessen Existenz allein schon die Wichtigkeit dieser Maßnahme illustriert — bei dem vielgestaltigen Konzern viel leichter durchzuführen, da das Einzelunternehmen sich hier mehr spezialisieren kann.

Neben den mannigfachen Erscheinungen und Wirkungen haben sich also drei große, für die Volkswirtschaft bedeutsame Tatsachen bei der Betrachtung dieses Konzerns in obiger Richtung ergeben. Schutz vor Monopolisierung und Vertrustung, erhöhte Widerstandsfähigkeit des Konzerns gegen Konjunkturschwankungen, Krisen und Depressionen, erhöhte Sicherung der Angestellten und Arbeiter.

#### IV.

##### Sozialpolitische Folgeerscheinungen.

Auch in dieser Richtung hat dieser Konzern mannigfache Bedeutung. Vor allem ist nochmals zu erwähnen, daß die gesicherte

Existenz des Konzerns, die durch die Vielgestaltigkeit besser geregelte Produktion, die weniger unter Krisen und Konjunkturschwankungen zu leiden hat, jedem einzelnen Glied des Konzerns, sei es nun Arbeiter, Angestellter oder eine Persönlichkeit in leitender Stellung, ebenfalls eine erhöhte Sicherheit für seine Existenz schafft. Dieses Bewußtsein ist zweifellos für das wirtschaftliche Leben jedes Einzelnen von der größten Bedeutung.

Daneben haben, wie wir öfter schon hörten, einzelne Tochtergesellschaften sich kleinere Unternehmen in der Weise angegliedert, daß sie deren Gesamtproduktion nach Abschluß eines Lieferungsvertrages zum Weitertrieb übernehmen. Dadurch haben sie wiederum solchen kleineren Firmen einen sicheren Boden für ihre Existenz geschaffen. Sie haben damit gleichzeitig deren Angestellte, Arbeiter und Leiter in ungünstigen Zeiten der Sorge darüber enthoben, ob der nächste Tag noch Aufträge bringen wird oder ob der Betrieb geschlossen werden muß. Bei der Erwähnung des Punktes „Existenzsicherung“ dürfen vor allem nicht die Hausindustrie und der Kleingewerbetreibende vergessen werden. Gerade dadurch, daß der Konzern die Hausindustrie des Erzgebirges, Sonnebergs wie des ganzen Thüringer Landes und der Lichtenfelder Gegend zu seinem ständigen Lieferanten machte, da er dort Gesellschaften gründete, die deren Gegenstände dauernd abnehmen, schafft er diesem schwer um seine Existenz ringenden Teil der deutschen Bevölkerung eine erhöhte Existenzsicherung. Abriens wird eine Gesellschaft, die innerhalb eines großen Konzerns die Sammlung dieser Waren der kleinsten Produzenten in der deutschen Wirtschaft vornimmt und sie zu großen Kollektionen zusammenstellt, niemals die Preise so drücken, wie es vielfach die kleineren Kaufleute und Kommissionäre tun, die ehemals die Sammlung dieser Kleinproduktion übernahmen und daneben noch die Abnahme mit dem Moment des Eintritts ungünstiger Konjunkturverhältnisse einstellten. Auch für die kleinen Handwerker und Betriebe, die, wie wir erfuhren, besonders in der Pforzheimer (für Bijouteriewaren) und Schmalkaldener (für Kleiseisenwaren) Gegend und im Rheinland (für Stahlwaren) zu Lieferanten der dort neugegründeten Tochtergesellschaften der Bingwerke wurden, kommt derselbe Vorteil in Betracht. So bedeutet also der Konzern ein geeignetes Mittel zur Erhaltung eines Standes, der heute in seiner Selbständigkeit aufs schwerste bedroht, teilweise schon vor dem Untergang steht — dem

der Handwerker und Hausindustriellen — dessen Erhaltung aber aus kulturellen und sozialen Gründen zu begrüßen ist.

Auch spielt besonders die Ausbildung des Kaufmannes in einem so vielseitigen Konzern eine große Rolle. Ganz abgesehen davon, daß der wirtschaftliche Gesichtskreis jedes Angestellten innerhalb des Konzerns außerordentlich erweitert wird, daß in ihm seine Herausbildung zum Weltkaufmann geschieht, hat er die Möglichkeit sich die Kenntnis von mannigfachen Warenbranchen anzueignen, die Organisation der Verwaltung und der Einzelbetriebe innerhalb eines großen Konzerns kennen zu lernen. Die bedeutende Reichweite des Konzerns gibt auch dem Tüchtigen mehr Möglichkeiten in eine der leitenden Stellungen, deren Zahl bei der Dezentralisation der Betriebe ziemlich hoch ist, vorzurücken. Es kommt hier vielmehr der Satz „Freie Bahn dem Tüchtigen“ zur praktischen Anwendung, weil die Bahn viel größer ist. Daneben hat auch der einzelne viel mehr die Möglichkeit spezialisierte Fachkenntnisse zu verwenden, da die Vielgestaltigkeit der Produktion auch vielgestaltige Aufgaben schuf. Als Beispiel dafür möge nur die Tatsache dienen, daß die Bingwerke in ihrer Verwaltung eigene juristische Berater, einen eigenen Patentanwalt, eigene Statistiker usw. haben. Doch darf hier nicht unerwähnt bleiben, daß auch dabei die Gefahr droht, daß der einzelne hier mehr zur Maschine wird, daß ihm die Gefahr des Taylorismus droht gerade dadurch, daß er bei seiner mehr spezialisierten Arbeit den größten Nuzeffekt seiner Arbeit zur Geltung zu bringen hat. Doch muß darauf hingewiesen werden, daß zur Vermeidung dieser Gefahr gerade auf die Ausbildung der heranwachsenden Kaufleute, die in der Vielgestaltigkeit des Konzerns sich bewegen, die größte Sorgfalt verwendet wird. So wurden Lehrlingschulen errichtet und spezielle Fachkurse gegründet, z. B. solche zur Psychologie des Käufers für verkaufende Angestellte. Daneben darf nicht vergessen werden, was der Konzern für seine einzelnen Mitglieder in rein sozialer Hinsicht zu leisten imstande ist. Neben der Lebensmittelbeschaffung und der Speisung im Kriege ist hier der Abschluß von Versicherungen für alle Angestellten zu nennen, die Einrichtung einer Pensionskasse, zu der das Unternehmen ausschließlich Zuwendungen macht. Natürlich sind das Einrichtungen, die wir auch bei anderen Konzernen finden, die aber deshalb hier besonders erwähnt werden

müssen, weil diese Vorteile auch den Gliedern des Konzerns, die in gewissem Maße selbständig geblieben sind, zugute kommen.

Was die Arbeiter betrifft, so ist auch für sie durch die Konzentration mancher Vorteil entstanden. Es sei nur auf den folgenden hingewiesen:

Durch die Verschiedenartigkeit der Betriebe ist die Möglichkeit gegeben bei einem Konjunkturrückgang in einer der vielen Branchen und einer etwa dadurch drohenden Arbeiterentlassung den Arbeiter auf andere Weise im Konzern zu verwenden, da ja der Konjunkturrückgang meistens nicht alle Branchen gleichzeitig trifft. Das gibt dem Konzernarbeiter eine erhöhte Sicherung seiner Existenz, wie auch dem Unternehmen die Möglichkeit sich den Stamm seiner guten Arbeiter zu erhalten.

Sozialpolitisch wirkt sich natürlich auch die Zusammenballung der Angestellten und Arbeiter zu zusammengehörenden Massen im großen Konzern aus. Diese Zusammenballung schafft Massenbewußtsein und dieses wieder größeres Klassenbewußtsein — die erhöhte vereinigte Masse wirkt zweifellos gegensatzverschärfend, da sie sich ihrer größeren Macht bewußt wird. Dies so entstandene Einheitsbewußtsein der Masse gibt andererseits auch den Vorteil, daß sie von geschickten Händen leichter zu leiten, daß leichter mit ihr zu verhandeln ist. Allerdings kann hier von den mehr patriarchalischen Verhältnissen kleinerer Betriebe nicht mehr die Rede sein, was zweifellos eben den Gegensatz zwischen Unternehmer und Arbeiter verschärft.

So bedeutet kurz zusammengefaßt der Konzern auf manchen Gebieten eine erhöhte Sicherung solcher wirtschaftlicher Existenzen, die bei der heutigen Entwicklung zum Großbetrieb aufs schwerste gefährdet sind, eine Sicherung seiner Angestellten und Arbeiter durch die Erhöhung und Vielgestaltigkeit der Produktion und der Vergrößerung seiner Einflusssphäre.

## Schlusswort.

Die Bedeutung des Bingkonzerns ist wohl aus der vorliegenden Abhandlung zu ersehen, aber es darf hier noch einmal darauf hingewiesen werden, daß diese neuartige Konzentration, die wir die des „industriellen Warenhauses“ nannten, besonders deshalb sich günstig in der Volkswirtschaft auswirkt, weil sie infolge ihrer Eigenart imstande ist verbilligte Güter dem Konsum zu liefern. Natürlich kann dies in Zeiten wie den jetzigen, wo jede Preisbildung auf spekulativer Basis erfolgt und sich nicht mehr nach irgend einer Gesetzmäßigkeit vollzieht, nicht zum Ausdruck und nicht zur Auswirkung kommen.

Wenn wir öfters etwas tiefer in privatwirtschaftliche und betriebstechnische Gebiete eindringen, so war dies zum Verständnis des ganzen Aufbaues unbedingt nötig. Der Ausschnitt, den die Arbeit gibt, macht zweifellos nur ein kleines Teilchen der Wirtschaft aus, aber die Wirtschaft, auf der die Nationalökonomie basiert, ist eben eine Summe von Einzelkörpern, die miteinander in engste Fühlung treten, von denen jeder die mannigfachsten Reflexe auf alle möglichen Gebiete wirft.

Wie sich die Bingwerke und ihr Konzern weiterentwickeln werden, denn ein Industrieunternehmen steht ja niemals still, wohin der Weg der industriellen Entwicklung überhaupt geht, das ist natürlich nicht zu sagen. Nur das eine scheint gewiß zu sein, daß wir vor dem Abschluß einer wirtschaftlichen Periode stehen, die den Stempel einer ungeheuren Konzentration industrieller Unternehmungen und damit den Stempel einer ungeheuren Kapitalkonzentration trägt. Heute ist die Lage die, daß einem großen Teil der Einzelsubjekte der Wirt-

schaft fast mehr Schaden (trotz mancher Vorteile) aus dieser Konzentration als Nutzen erwächst. Erst in dem Augenblick, wo diese wirtschaftliche Tatsache jedem Einzelnen oder wenigstens der Masse eines Volkes zum Segen gereicht, hat sie ihre innere Berechtigung.

Die Entwicklung — damit auch die Entwicklung der Wirtschaft — geht mit Naturnotwendigkeit vor sich; ist für die Kapitalkonzentration der ersten Jahrzehnte des zwanzigsten Jahrhunderts eine andere Gestaltung naturnotwendig, so wird die Entwicklung in dieser neuen Richtung unbedingt fortschreiten. Hoffen wir es!