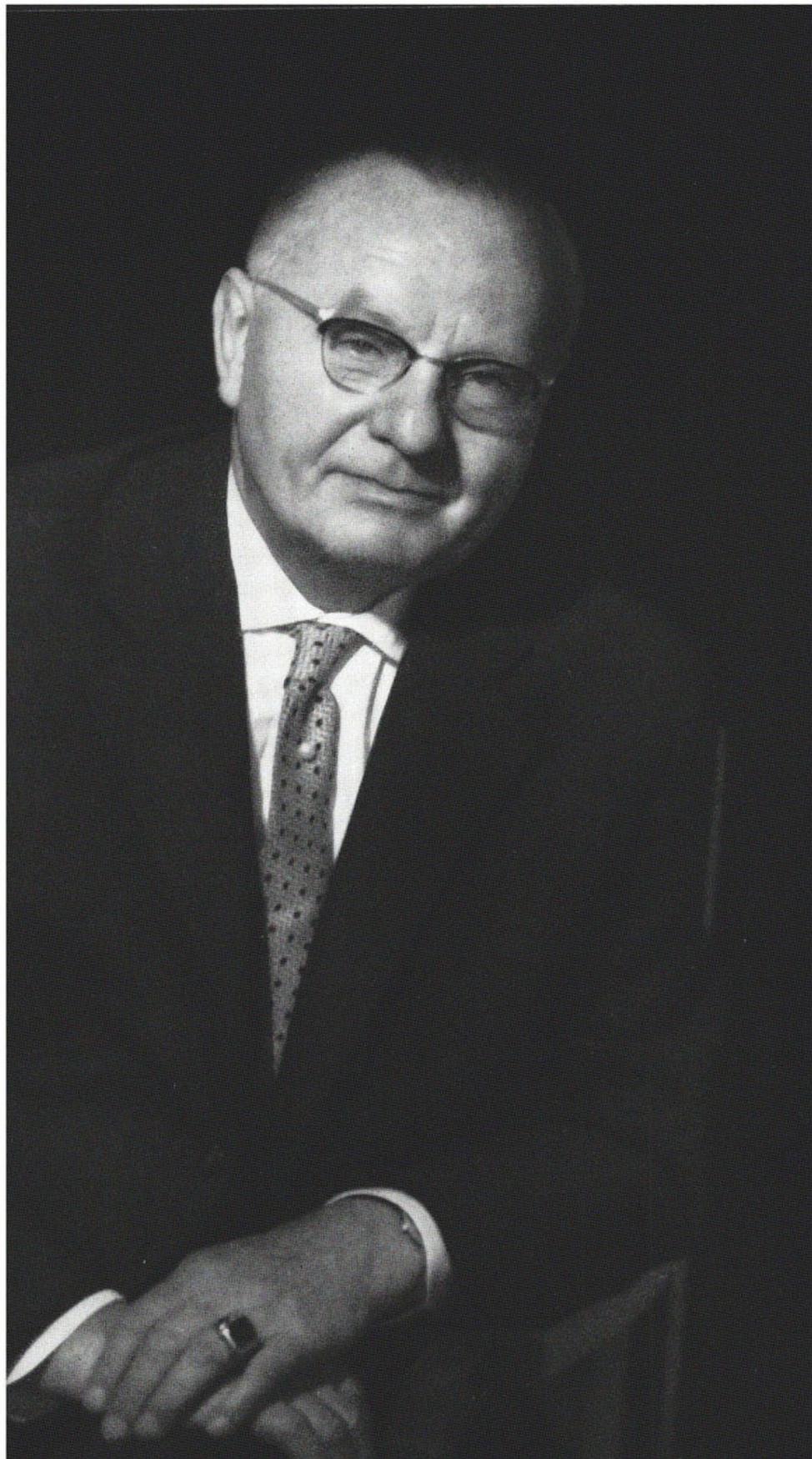


# **BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE UND WIRTSCHAFTSPRAXIS**



# BETRIEBS WIRTSCHAFTS LEHRE UND WIRTSCHAFTS PRAXIS

*Festschrift für Konrad Mellerowicz*

*Herausgegeben*

*von Horst Schwarz und Karl Heinz Berger*



*Walter de Gruyter & Co*

*vormals G. J. Göschensche Verlagshandlung · J. Guttentag  
Verlagsbuchhandlung · Georg Reimer · Karl J. Trübner Zeit & Co.*

*Berlin 1961*



Copyright 1961 by Walter de Gruyter & Co., vormals G. J. Göschen'sche Verlagsbuchhandlung — J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung — Georg Reimer — Karl J. Trübner — Veit & Comp., Berlin W 30, Genthiner Str. 13. — Alle Rechte, einschl. der Rechte der Herstellung von Photokopien und Mikrofilmen, vom Verlag vorbehalten. — Archiv-Nr. 13 54 61. — Satz und Druck: Thor-  
mann & Goetsch, Berlin-Neukölln. — Printed in Germany. — Ausstattung: Johannes Boehland.

**KONRAD MELLEROWICZ**

zum siebzigsten Geburtstag

am 24. Dezember 1961 gewidmet

von Freunden, Kollegen und Schülern



## Vorwort

Am 24. Dezember 1961 vollendet Konrad Mellerowicz sein siebzigstes Lebensjahr. Er begeht diesen Tag in voller Aktivität als Lehrer, Forscher und Berater der Wirtschaftspraxis.

Der Jubilar ist Schüler und Nachfolger von Leitner, dessen Lehrstuhl an der Wirtschaftshochschule Berlin er 1938 übernahm. Er behielt ihn auch nach 1945 an der aus der Fusion von Wirtschaftshochschule und Friedrich-Wilhelm-Universität hervorgegangenen Ostberliner Humboldt-Universität, bis ihn die politischen Gegebenheiten Anfang 1950 veranlaßten, den Ostsektor der Stadt zu verlassen. Seitdem wirkt er als Ordinarius für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre der Industrie an der Technischen Universität Berlin, gegenwärtig als Emeritus noch vertretungsweise.

Als Mellerowicz zur TU Berlin kam, war dort das wirtschaftswissenschaftliche Studium noch auf die für die frühere TH Charlottenburg traditionelle Ausbildung von Wirtschafts-Ingenieuren im Rahmen einer Fachschaft beschränkt. Inzwischen wurde dieser Studiengang nicht nur ausgebaut und verbessert, sondern es werden seit 1950 auch Diplom-Kaufleute ausgebildet. Auf Grund der Initiative und Tatkraft von Mellerowicz wurde 1952 eine besondere Fakultät für Wirtschaftswissenschaften gegründet. Sie ist heute die drittstärkste der zehn TU-Fakultäten.

Sein bisheriges, noch längst nicht abgeschlossenes Schaffen war außerordentlich umfang- und erfolgreich. Die Ursachen hierfür liegen nicht nur in seiner starken, ausstrahlenden Persönlichkeit, sondern auch in seiner Grundauffassung der Betriebswirtschaftslehre. Diese ist gekennzeichnet durch Universalität und Realität. Der Betrieb ist für Mellerowicz zugleich ein Organ der Gesamtwirtschaft und ein in sich vollständiger Organismus, dessen sämtliche Funktionen ein Forscher und Lehrer beherrschen und zu beurteilen in der Lage sein sollte. Daraus ergeben sich in gleicher Weise die umfassende und die funktionale Maxime sowie der große Wirkungsbereich des Jubilars. Seine Vielseitigkeit zeigt sich deutlich in seinen Veröffentlichungen, aber auch in der Tatsache, daß er früher Lehrstühle für Verkehrs-, Bank- und Treuhandwesen teils innehatte, teils vertretungsweise betreute. Er ist Kenner der *gesamten* Disziplin.

Der Name Mellerowicz ist unlösbar verbunden mit der Idee und Durchführung einer möglichst praxisnahen Gestaltung des Studiums, überhaupt einer besonders engen Verbindung von Theorie und Realität. Hierin wurde er zweifellos stark von Schmalenbach beeinflusst, den er heute

noch als Vorbild des Forschers und Lehrers ansieht. In seinem — außerordentlich produktiven — Drang zur Weiterentwicklung der Disziplin ist der Jubilar aber selbst schulebildend geworden. In diesem Zusammenhang muß wiederum seine Praxisnähe als typische Komponente seiner Lehr- und Forschungstätigkeit erwähnt werden, die sich in allen Veröffentlichungen und Vorlesungen bemerkbar macht. Ohne ihre Berücksichtigung ist sein wissenschaftliches Werk nicht zureichend zu würdigen. Seine enge Verbindung zur Praxis hat den Jubilar geradezu zwangsläufig davon abgehalten, bei seiner wissenschaftlichen Arbeit in der Abstraktion von der wirtschaftlichen Wirklichkeit zu weit zu gehen. Daraus erklärt sich, daß er einerseits tatsächlich weiterbringende Gedanken immer aufgeschlossen und jeweils als einer der ersten Betriebswirte vertreten hat. Dies zeigen z. B. seine Veröffentlichungen und Vorlesungen auf den Gebieten der Betriebspolitik und -planung (und damit einer wirklichkeitsorientierten Entscheidungstheorie) sowie des Marketing-Gedankens, ferner die Förderung der Ausbildung auf den Gebieten der mathematischen Statistik und der elektronischen Datenverarbeitung. Andererseits ist er modischen *Überspitzungen* von *an sich* keineswegs negativ zu beurteilenden Entwicklungen entgegen getreten. Dies wurde besonders deutlich, als er sich gegen eine zu weitgehende Anwendung des mathematischen Instrumentariums bei der *theoretischen* Analyse wandte. Nicht zuletzt auch dadurch ist er zum führenden Vertreter einer der Richtungen der gegenwärtigen Betriebswirtschaftslehre geworden.

Das *Werten* als zentrales Wesensmerkmal und Problem allen Wirtschaftens hat Mellerowicz nicht zufällig zum Ausgangspunkt seiner wissenschaftlichen Arbeit gewählt. Den Höhepunkt seiner Forschungen auf diesem Gebiet stellt die Veröffentlichung des Werkes „Der Wert der Unternehmung als Ganzes“ (1952) dar, das als Grundkonzept auch heute noch die in Theorie und Praxis wichtigste Alternative zu Schmalenbachs Verfahren bildet.

Es wäre abwegig, für die einzelnen Forschungsleistungen des Jubilars eine Rangfolge zu suchen. Wollte man es tun, so müßte man wohl dem Sachgebiet *Kostentheorie und Kostenrechnung* die Krone zusprechen. Mellerowicz gilt hier als einer der im Inland und Ausland führenden Gelehrten, und sein mehrbändiges Werk hat in bezug auf die Vollständigkeit der Aussage einen bisher nicht wieder erreichten Standard gesetzt. Auch in den letzten Jahren hat der Jubilar die Forschung auf dem Gebiet der Kostenrechnung weiter gefördert, und zwar durch seine Lehre von der Kalkulation mit variablen Fixkostenzuschlägen, die den gelungenen Versuch darstellt, neuere kostenrechnerische Gesichtspunkte (Grenzprinzip und Prinzip der Ausgabenwirksamkeit) zu berücksichtigen, ohne deswegen die positiven Seiten der traditionellen Vollkostenrechnung aufzugeben. Kostentheorie und Kostenrechnung wurden in Deutsch-

land nach dem letzten Krieg wegen des Nachholbedarfs an markt- und managementorientierten Schriften zu Unrecht etwas in den Hintergrund geschoben. Auch Mellerowicz hat in seinen Vorlesungen und Veröffentlichungen die besondere Bedeutung von z. B. Finanzierung und Vertrieb herausgestellt. Es sollen als Beleg hierfür seine zahlreichen, Absatzprobleme behandelnden Veröffentlichungen in den Jahren 1955—1961 erwähnt werden. Dennoch hat er aber immer wieder auf die zentrale Stellung des kostenorientierten Denkens und Entscheidens hingewiesen.

Bei aller Universalität ist der Jubilar als Forscher, Lehrer und Berater ein besonderer Kenner der *Industrie*. Er ist Direktor von Forschungsinstituten für Industriegewirtschaft, Handwerkswirtschaft und seit einigen Jahren auch eines besonderen Instituts zur Erforschung des Markenartikelwesens. Seine Verbindung zu vielen bekannten Unternehmern und Industrieführern ist eng. Sein Wort hat in der Praxis Gewicht, sein Rat wird oft und gern eingeholt. Von seinen Schülern, zu denen auch nach Abschluß ihres Studiums ein enges und herzliches Verhältnis besteht, werden in der Praxis besondere Leistungen erwartet. Viele von ihnen haben heute hohe und höchste Positionen in der Wirtschaft inne.

Daß sich Mellerowicz als akademischer *Lehrer* einen herausragenden Namen erworben hat, bedarf eigentlich keiner besonderen Erwähnung. Er hat die Gabe, ein Auditorium nachhaltig zu fesseln und zu begeistern. Sein Lehrerfolg resultiert aus der Synthese von theoretischem Fachwissen, Wirklichkeitsnähe, pädagogischer Perfektion und vollem Einsatz der Persönlichkeit. Abgerundet wird das Bild des Lehrers Mellerowicz durch sein immer wieder gezeigtes großzügiges Verständnis für die Sorgen und Nöte der Studenten.

Bei einer Würdigung der Schwerpunkte des bisherigen Lebenswerkes des Jubilars dürfen seine vielfältigen Leistungen in Ausschüssen für die Weiterentwicklung des Rechnungswesens in früheren Jahrzehnten nicht unerwähnt bleiben. Hinzu kommt die Mitarbeit in zahlreichen wissenschaftlichen und Verwaltungsgremien in den letzten Jahren. Gegenwärtig steht seine Mitwirkung bei der Führungsausbildung der Wirtschaft (z. B. Baden-Badener Gespräche, Technische Akademie Wuppertal usw.) mehr im Vordergrund.

Mellerowicz hat als Forscher und Lehrer im europäischen und außer-europäischen Ausland große Resonanz und höchste Anerkennung gefunden. Seine „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, die zur Zeit in 11. Auflage erscheint, seine „Betriebswirtschaftslehre der Industrie“ und sein Werk „Kosten und Kostenrechnung“ gehören im deutschsprachigen Raum zu den Standardwerken. Eine besondere Auszeichnung für einen Wissenschaftler sind jedoch Übersetzungen seiner Bücher in andere Sprachen. Die „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ und die „Betriebswirt-

schaftslehre der Industrie“ wurden in Spanien, Japan sowie Südamerika übersetzt und herausgegeben. Selbst russische Wissenschaftler haben ihm — über die Grenze grundlegender wissenschaftlicher und vor allem politischer Ansichtsunterschiede hinweg — die fachliche Anerkennung letztlich nicht versagt. Vielmehr haben sie in einer Buchbesprechung zu erkennen gegeben, daß sie ihn als *die* führende Persönlichkeit auf dem Gebiet der Kostenrechnung ansehen. In diesem Zusammenhang wurde die Übersetzung seines Werkes „Kosten und Kostenrechnung“ ins Russische empfohlen. Da der Jubilar sich schon 1949 mit der für seine Vortragsweise kennzeichnenden Deutlichkeit von der im Ostblock vertretenen „Politökonomie“ distanziert hat, muß hierin eine *besondere* Auszeichnung erblickt werden. Deshalb wird die Besprechung des Werkes „Kosten und Kostenrechnung“ im Jahrgang 1959 der in Moskau erscheinenden „Nowie Knigi“ — in deutscher Übersetzung — im Anschluß an die Bibliographie dieser Festschrift wiedergegeben.

Die Festschrift, die ihm Kollegen, Freunde und Schüler zu seinem siebenzigsten Geburtstag widmen, mußte den Besonderheiten des Werkes von Mellerowicz Rechnung tragen. Sie bestehen, wie angedeutet, vor allem in etwas Doppeltem: Einmal in der Universalität in bezug auf Lehre und Forschung, zum anderen in der engen Verbindung zur Praxis. Diesen Gegebenheiten kann wohl das gewählte Generalthema „Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis“ — und vielleicht nur dieses — Rechnung tragen.

Mit ihrer Festgabe verbinden Autoren und Herausgeber der Festschrift ihre herzlichen Wünsche für die Zukunft des Jubilars. Sie wünschen ihm vor allem eine noch recht lange Zeit fruchtbarer Tätigkeit im Dienste der Betriebswirtschaftslehre und der betrieblichen Praxis.

Dem Verlag, der die Herausgabe der Festschrift ermöglichte, sei an dieser Stelle bestens gedankt.

Berlin, am 24. Dezember 1961

*Horst Schwarz*  
*Karl-Heinz Berger*

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort .....	7
<i>Abromeit, Günter</i>	
Produktgestaltung .....	13
<i>Berger, Karl-Heinz</i>	
Zur Bewertung ganzer Unternehmungen .....	32
<i>Bussmann, Karl F.</i>	
Die Fertigungssteuerung in Industriebetrieben als Funktion der Fertigungstypen .....	63
<i>Fischer, Guido</i>	
Die betriebliche Führungsorganisation .....	81
<i>Hammel, Heinz</i>	
Dynamische Vertriebskosten .....	103
<i>Hartmann, Bernhard</i>	
Zum heutigen Entwicklungsstand der elektronischen Daten- verarbeitung .....	115
<i>Henzel, Friedrich</i>	
Anpassung der Betriebe an die Wirtschaftslage .....	140
<i>Hessenmüller, Bruno</i>	
Aufgaben und Bedeutung funktionaler Gliederung und Verrech- nung der Absatzkosten bei Marktwirtschaft .....	163
<i>Illetschko, Leopold L.</i>	
Theorie und Praxis einer betrieblichen Verrechnungslehre ....	183
<i>Jonas, Heinrich</i>	
Leitende Gesichtspunkte für den Kapitaleinsatz im Industrie- betrieb .....	200
<i>Kellerer, Hans</i>	
Einige Bemerkungen zur Frage „Wie gewinnt der Betrieb das notwendige statistische Ausgangsmaterial?“ .....	214
<i>Linhardt, Hanns</i>	
Die Nachbarwissenschaften der Betriebswirtschaftslehre, ge- sehen unter den Auspizien der Trinität von Markt, Unter- nehmung und Betrieb .....	229

	Seite
<i>Löffler, Werner</i>	
Die deutschen Effektenbörsen in ihrer gegenwärtigen Problemstellung .....	246
<i>Münstermann, Hans</i>	
Betriebswirtschaftliche Probleme der Kapitalerhaltung .....	258
<i>Rätsch, Herbert</i>	
Kritische Betrachtungen zu Konzernabschlüssen in den USA und in der Bundesrepublik .....	277
<i>Schwarz, Horst</i>	
Veränderungen der Bedeutung und bei der Erfüllung von Handelsfunktionen auf Grund neuerer Entwicklungen in der Absatzwirtschaft sowie in der Produktions- und Transporttechnik ....	289
<i>Ulrich, Hans</i>	
Das Rechnungswesen als Führungsinstrument: Voraussetzungen und Möglichkeiten .....	312
Bibliographie. Bücher, Schriften und Aufsätze von Professor Dr. <i>Konrad Mellerowicz</i> .....	329
Besprechung des Werkes „Kosten und Kostenrechnung“ in der Moskauer Fachzeitschrift „Nowie Knigi“, 9/1959 .....	335

# Produktgestaltung

von

Prof. Dr. Günter Abromeit, Aachen

## I. Das Produkt in Wirtschaft und Betrieb

Die *traditionelle Wirtschaftswissenschaft* behandelt mit äußerstem Scharfsinn Kosten, Wert, Preis, Angebot und Nachfrage von *Gütern*. Alle diese Problemkreise werden unter der stillschweigenden Voraussetzung bearbeitet, daß die Unternehmungen *Güter im echten Sinne* produzieren, daß es solche Güter überhaupt gibt und daß stets neue derartige Güter oder Produkte geschaffen und gestaltet werden. Das *Produkt selbst* gilt weithin in der Wirtschaftswissenschaft als etwas Selbstverständliches, Gegebenes, Unproblematisches, in der wissenschaftlichen Analyse Unrelevantes. Darum ist es auch nicht verwunderlich, daß die Funktion der *Produktgestaltung* ebenfalls bis vor kurzem nicht genügend bearbeitet und gewürdigt wurde.

Im *Betrieb* finden wir dagegen eine ganz andere Auffassung. Hier, von der Betriebsatmosphäre aus gesehen, ist das Produkt überhaupt *das Problem schlechthin* und es erscheint als eine gewisse Sophistikation, wenn andere Funktionen wie Verkauf, Finanzen, Organisation usw. neben der zentralen Güterherstellung auch als wichtig geachtet werden wollen. Diese Haltung drückt sich z. B. in dem bekannten *Tonnen-, Stück- und Mengendenken* aus. Schon rein kräfteaufwandmäßig steht die Funktion des Güterherstellens so stark im Vordergrund, daß die anderen betrieblichen Funktionen als bloße Randerscheinungen zu verblassen drohen. Merkwürdigerweise findet aber auch im Betrieb, wo die Produktion sonst im Mittelpunkt des Interesses steht, das Problem der *Produktgestaltung* bei weitem nicht die verdiente Beachtung. So wird man es z. B. selten finden, daß sich die Belegschaftsmitglieder eines Industriebetriebes darüber im klaren sind, wie maßgeblich die Existenz ihrer Arbeitsplätze von neuen Produktideen und Produktgestaltungen abhängig ist.

Alle diese Ausführungen zeigen, *wie sehr wir dazu neigen, schöpferische wirtschaftliche Leistungen gar nicht oder zu niedrig zu bewerten*. *Wirtschaftswissenschaftlich* findet diese Unterbewertung ihren Ausdruck z. B. in der Marxschen Lehre, die — in rein *quantitativem* Denken befangen — die Existenz der Unternehmung weitgehend davon abhängig macht, welchen Erfolg die Unternehmung im Kapitalakkumulationsprozeß

erzielt (die Gewinnfähigkeit hängt von der Menge des Mehrwert heckenden Kapitals ab). Das gleiche gilt für die Epigonen der Klassiker, die sich in ihren Untersuchungen nicht von so sterilen Fragen wie dem Preis von Stapelwaren (Getreide, einfache Tuche usw.) lösen konnten. Solange die Wirtschaftswissenschaft überhaupt nicht wahrnahm, daß die Entwicklung neuer, differenzierter, hochgezüchteter Produkte eine besondere geistige Leistung darstellt, mußte sie u. a. auch gegenüber *produktbegründeten* Monopolen verständnislos bleiben und ihnen mit einem moralischen Dünkel gegenüberreten, wo Anerkennung am Platze gewesen wäre. *Betrieblich* zeigt sich die Unterbewertung der schöpferischen Produktidee darin, daß das einzelne Belegschaftsmitglied *die Relativität* seiner eigenen Bemühungen nicht richtig einschätzt. Der Mann im Betrieb hält sein *Mengenschaffen* für *absolut* sinnvoll, während doch nur die Produktion von *marktgerecht gestalteten* Produkten Sinn hat.' Dies führt letztlich dazu, daß die Masse der Belegschaftsmitglieder ihre *gesellschaftspolitische* Position weit überschätzt: Ohne schöpferische Produktidee zielt ihre gesamte Produktionskraft ins Leere.

Die Ansatzpunkte einer realistischen Beurteilung der Produktgestaltung finden wir bei Schumpeter. Bereits Ende des 19. Jahrhunderts legte Schumpeter dar, daß die Konjunktur von der Produktentwicklung lebt, und wies nach, daß die Krisen des 19. Jahrhunderts weitgehend durch die *Entwicklung neuer Produkte* überwunden wurden (Eisenbahnen, Elektrizität, Telefon, Chemie usw.).

Ihm folgten die Männer der modernen Monopoltheorie (Chamberlin), die im neuen Produkt einen legitimen Monopolgrund sahen. Denn die Entwicklung eines neuen Produkts stellt eine Leistung dar, die mit Recht einen Konkurrenzvorteil begründet. Daraus ergab sich die Lehre vom *Leistungsmonopol* und die Erkenntnis, daß das Monopol üblicherweise nicht auf das hemmungslose Ruinieren der anderen Marktteilnehmer zurückzuführen ist (Machtmonopol). Weiterentwickelt wurde die Schumpetersche Lehre von der *dynamischen Wirtschaftstheorie* (u. a. Ayres, Brinkmann). Im Mittelpunkt der Überlegungen dieser Theoretiker steht nicht das Preisbildungsproblem in der statischen Wirtschaft, sondern sie befassen sich vor allem mit den *Bedingungen des wirtschaftlichen Wachstums*, das die Voraussetzung für die Steigerung des Volkswohls ist. Für diese Theoretiker ist die Produktentwicklung und -gestaltung einer der entscheidenden dynamischen Faktoren in der Wirtschaft. Sie stellt neben dem *Kapitaleinsatz* eine rein *geistige Investition* im Unternehmen dar, die dessen Gewinn und Existenz nachhaltig beeinflußt. Die Konjunktur hängt heute weitgehend davon ab, ob man den Verbraucher dazu bringen kann, eine lebhaftere Nachfrage zu zeigen, den Verbrauch kontinuierlich zu steigern und Änderungen des Konsumstiles mitzumachen. Verbrauchswachstum und Änderung des Konsumstiles stellen sich nicht

von allein ein, sondern setzen *aktives betriebliches Handeln* voraus. Dazu gehört vor allem die dauernde Entwicklung neuer Produkte, die die Bedürfnisse erweitern und alte Produkte verbessern. Appley, der Präsident der American Management Association, prägte hierzu das Wort: „*Die Konjunktur sind wir selbst*“; sie ist u. a. *unsere Erzeugnispolitik!* Erzeugnispolitische Maßnahmen geben dem Unternehmer weitreichende Möglichkeiten, den allein mit absatzpolitischen Maßnahmen oft nicht zu meistern den Abschwüngen der von ihm bearbeiteten Märkte zu begegnen und immer die Märkte aufzusuchen, auf denen gegenwärtig am besten verdient wird, d. h. stets im vollen Wind der Konjunktur zu segeln. Es lohnt sich daher, die Gesichtspunkte rationeller Erzeugnispolitik zu durchdenken. Denn der Kaufmann soll nicht nur das *Wie* der Produktion rationalisieren, sondern auch das *Was* der Produktion sinnvoll gestalten, d. h. Produkte, die in die Bedarfstruktur des Marktes passen und von dem Markt gewollt werden, in sein Programm aufnehmen und deren nachhaltig rationelle Fertigung organisieren. Dabei kommt es auf folgendes an:

1. Die *Richtung* für die Produktentwicklung anzugeben.
2. Aus neu entwickelten Produktideen die *richtige Auswahl* zu treffen und den neuen Produkten eine *reale, marktgerechte Gestaltung* zu geben.
3. Die *alten Produkte* ständig auf ihre *weitere* Brauchbarkeit zu überprüfen.

Diese Überlegungen gelten nicht nur für Unternehmungen, die *Sachgüter* herstellen, sondern ebenso für das gesamte *Dienstleistungsgewerbe*. In diesem Zusammenhang ist z. B. die ständige Anpassung der Versicherungswirtschaft an die sich ändernden Bestimmungen des Einkommensteuergesetzes als vorzügliche „produktgestaltende“ Maßnahme erwähnenswert.

## **II. Systematik der bei der Produktgestaltung zu berücksichtigenden Faktoren**

Bei der Produktgestaltung müssen die verschiedensten Gesichtspunkte berücksichtigt werden, die — um einen Überblick zu gewinnen — am besten in Form einer katalogmäßigen Aufzählung dargestellt werden. Bei einer optimalen Produktgestaltung geht es darum, Erzeugnisse zu schaffen, deren Merkmale sowohl Vorteile für den Betrieb des Herstellers als auch für den Betrieb bzw. Haushalt des Produktverwenders erwarten lassen. Die methodischen Ansatzpunkte für die Produktgestaltung sind also in zwei Bereichen zu suchen:

1. In der Sphäre des Produktverwenders.  
Hier handelt es sich
  - a) um rationale Gesichtspunkte und
  - b) um irrationale Faktoren.

## 2. In der Sphäre des Produktherstellers.

In diesem Bereich erfolgt die Wertung eines neuen Produktes

- a) zunächst *isoliert* hinsichtlich seiner besonderen betrieblichen Vor- und Nachteile, so als ob es allein hergestellt würde;
- b) darüber hinaus bleibt aber zu untersuchen, inwieweit sich das zu gestaltende Produkt in das Fabrikations- und Verkaufsprogramm des Unternehmens einfügt.

Von der Geschicklichkeit, mit der sich das produktgestaltende Unternehmen an die Gesichtspunkte des Produktverwenders anpaßt, hängen die *Absatzfähigkeit* und der *Erlös* des neuen Produktes ab. Von der optimalen Einpassung des neuen Produktes in die betrieblichen Gegebenheiten werden seine *rationelle Herstellbarkeit* und die *Kosten* beeinflusst. Die nachstehende Systematik behandelt also die *Gewinn oder Verlust* eines neuen Produktes bestimmenden Einflußfaktoren.

### (1.) Die Sphäre des Produktverwenders

#### a) *Unterschiedliche Freizügigkeit des Produktgestalters*

Die bekannte Voraussetzung einer erfolgreichen Absatzpolitik, daß der Verkäufer den Kunden bzw. den Kundenbetrieb besser kennen müsse als dieser sich selbst, gilt auch für die Produktgestaltung. Die *individuellen* Wünsche und Bedürfnisse des einzelnen potentiellen Kunden haben jedoch für die Entscheidungen des Produktgestalters eine ganz unterschiedliche Bedeutung, je nachdem, ob das Produkt in Einzelfertigung oder in Serien- bzw. Massenfertigung hergestellt werden soll.

Der Typ der *Einzelfertigung* tritt bei den Herstellern großer industrieller Produktionsanlagen (Investitionsgüterindustrie) besonders deutlich in Erscheinung. Hier besteht die wesentliche produktgestaltende Tätigkeit des Herstellers darin, daß er für die vom Kunden geäußerten Ausbaupläne eine technische *Konzeption* der Gesamtlage und das *know-how* der *Ausführung* liefert. Die Festlegung der *Einzelheiten* erfolgt jedoch in ständiger Abstimmung mit dem Kunden weitgehend nach dessen Anregungen und Wünschen, wobei der Hersteller nur darauf bedacht ist, daß die Gesamtkonzeption erhalten und die Ausführung möglich bleibt. Die Gesichtspunkte des *einzelnen* Produktverwenders können sich also bei Einzelfertigung weitgehend durchsetzen. Das Risiko einer dem Verwender nicht adäquaten Produktgestaltung ist relativ gering. Es handelt sich eben um „Maßarbeit“.

Ganz anders sieht es bei den *Serien- und Massenherstellern* aus. Hier soll ein einheitliches Produkt gestaltet werden, das trotzdem den unterschiedlichen individuellen Wünschen einer Vielzahl von Verbrauchern gerecht wird. Es kommt darauf an, das *Wesentliche*

und *Gleiche* dieser Kundenwünsche zu erfassen und im Produkt zu verwirklichen. Eine hundertprozentige Berücksichtigung jeder Verbraucheridee ist nicht möglich. Die Entscheidung darüber, was wesentlich und was unwesentlich ist, welche Verbraucherwünsche berücksichtigt werden müssen und welche nicht, liegt allein beim Hersteller. Der bei der Einzelfertigung gegebene enge Kontakt zwischen dem Hersteller und dem einzelnen Verwender ist nicht vorhanden und darf auch für die Produktgestaltung nicht entscheidend sein, um Einseitigkeiten zu vermeiden. Der Massenhersteller ist also in seinen Produktentscheidungen *souveräner* als der Einzelhersteller. Dies hat jedoch zur Folge, daß auch das *Risiko* falscher, dem Kunden nicht adäquater Produktgestaltung *größer* ist, ein Umstand, der zu entsprechend breit angelegter Vorbereitung zwingt, wenn neue Serien- oder Massenprodukte auf den Markt gebracht werden sollen.

b) *Rationale Gesichtspunkte des Produktverwenders*

b<sub>1</sub>) *Der Gebrauchswert*

Von allen Anforderungen, die der Verwender an ein Produkt stellt, ist die bedeutsamste die Forderung nach einem ausreichenden Gebrauchswert des Produktes. Der Gebrauchswert muß also zuerst geschaffen und durch Versuche und Tests nachgewiesen werden. Erst dann hat es Zweck, die anderen Gesichtspunkte der Produktgestaltung in die Überlegung einzubeziehen und ihnen Rechnung zu tragen.

Der Gebrauchswert ist eine *komplexe* Größe. Er ergibt sich im wesentlichen als Summe folgender Faktoren:

1. Leistung im Sinne von Zweckerfüllung.
2. Einfachheit der Verwendung (einfache Bedienung bei Maschinen, einfache Zubereitung bei Nahrungsmitteln).
3. Robustheit der Ausführung (Verhalten von Maschinen im Dauerbetrieb und bei zeitweiser Überlastung, Strapazierfähigkeit von Textilien) und Störanfälligkeit.
4. Kompliziertheit und Kosten von Pflege und Reparatur.
5. Sicherheit und Schnelligkeit des Kundendienstes (schnelle Wiederherstellung im Bedarfsfall und Einsparen eines eigenen Reserveteillagers).
6. Abgestimmtheit mit Komplementärgütern, die vom Verwender gemeinsam mit dem infrage stehenden Produkt benutzt werden (Übereinstimmung mit Normen, vor allem Anschlußnormen; Abstimmung zwischen Möbelgrößen und den Maßen von neuzeitlichen Treppenaufgängen und Wohnungsgrößen).

Die notwendige Überzeugung des Kunden, daß das Produkt einen echten Gebrauchswert repräsentiert, wird um so leichter gewonnen, je besser es dem Unternehmen gelingt, einen allgemeinen *Qualitätsgoodwill* aufzubauen, wie er z. B. in Werbeslogans wie „Man vertraut auf Mannesmann“ zum Ausdruck kommt. Abgestützt wird ein solcher allgemeiner Qualitätsgoodwill durch die Gewährung von *Garantien* (Leistungsgarantie, Reinheitsgarantie, Echtheitsgarantie, Haltbarkeitsgarantie) sowie durch extern verliehene *Gütezeichen*.

b<sub>2</sub>) *Einzweck- und Mehrzweckprodukte*

Der normale Produktverwender neigt gewöhnlich dazu, *Mehrzweckausführungen* zu verlangen und zu bevorzugen. Hierbei ist an verschiedene Möglichkeiten zu denken:

1. *Variationsmöglichkeiten im Verwendungszweck*, z. B.

Combi-Wagen,  
Bett-Couch,  
Taschenmesser mit eingebauten Werkzeugen oder  
Manikürgeräten,  
kombinierte Küchenmaschinen,  
Universalwerkzeugmaschinen.

Besonders deutlich wird der Hang des Konsumenten zur Zweckkombination u. a. auch im Hausbau. Hier stellen die Bauherren die Forderung, daß ein Haus bzw. eine Wohnung ebenso gut geeignet sein soll für die Unterbringung einer Familie mit kleinen Kindern wie für die Bewirtschaftung durch ein älteres Ehepaar, dessen Kinder inzwischen den Haushalt verlassen haben. Weiter wird verlangt, daß die Wohnung für gute Zeiten mit allem Komfort ausgestattet ist, aber auch in Mangelzeiten mit einem Minimum an Hilfsmitteln benutzbar bleiben soll. Dies leitet über zu einem anderen Gebiet:

2. *Variationsmöglichkeiten im Betrieb der Anlage*, z. B.

Anschlußmöglichkeit eines Rasierapparates an Strom verschiedener Spannungen;  
Umstellbarkeit eines Heizofens auf Kohle-, Öl- und Gasbetrieb.

Als allgemeine Regel kann festgehalten werden, daß die Eignung von Mehrzweckprodukten für jeden einzelnen der mit ihnen erreichbaren Verwendungszwecke *geringer* ist als die Eignung eines entsprechenden Einzweckproduktes. Bei Mehrzweckausführung sinkt die Leistung, die Bedienung wird unpraktischer, meist auch arbeitsaufwendiger.

Trotzdem ist die Mehrzweckausführung nur schwer zu vermeiden. Und zwar grundsätzlich dann nicht, wenn der Kunde etwa für eine Einzweckmaschine keine volle *Verwendungsmöglichkeit* hat, sie mithin nur ungenügend genutzt würde. Dies ist z. B. der Fall bei Haushaltsküchenmaschinen; weder für Rührwerk, noch für Fleischwolf, Saftpresse usw. gibt es im Haushalt kontinuierliche Einsatzmöglichkeiten, womit entsprechende Einzweckmaschinen gerechtfertigt werden könnten. Deshalb ist die Mehrzweckmaschine trotz ihrer komplizierten Bedienung berechtigt. Ein weiterer beachtenswerter Grund für Mehrzweckausführungen liegt darin, daß sie der *Finanzierung* des Kunden entgegenkommen. Mehrzweckprodukte sind zwar teurer als jedes einzelne Einzweckgut, das sie ersetzen, *sie sind aber billiger als alle entsprechenden Einzweckprodukte zusammen*. Soweit die in Frage kommenden Produktverwender eine Ausstattung mit Einzweckgütern nicht bezahlen können, hat das Mehrzweckprodukt also eine Existenzberechtigung.

Der Produktgestalter sollte aber stets *sehr* ernsthaft prüfen, ob die genannten, für eine Mehrzweckausführung sprechenden Gründe im einzelnen Fall wirklich so gravierend sind, daß man ihnen nachgeben muß. Mehrzweckausführungen sind zwar im Verkauf sehr beliebt, weil sie es ermöglichen, einen *relativ großen Markt anzusprechen*, und weil sie günstige *Verkaufs- und Werbeargumente* beinhalten. Dies gilt aber nur auf kurze Sicht. Der Schaden ist erheblich, wenn die Kundschaft *auf lange Sicht* den Behelfscharakter des Mehrzweckproduktes einsieht und dann zu anderen Herstellern mit Einzweckprodukten abwandert. Langfristig erfolgsversprechender dürfte es daher sein, den Kunden zu beeinflussen, von seinen Kombinationsideen abzugehen, und ihn dann nach und nach mit dem entsprechenden *Sortiment* von Einzelprodukten auszustatten.

b<sub>3</sub>) *Haltbarkeit und Lebensdauer*

Bis in die jüngste Vergangenheit hinein war die Gewißheit möglichst unbegrenzter Haltbarkeit ein ganz entscheidender Gesichtspunkt für die Produktwahl des Konsumenten. Dies mußte bei der Produktgestaltung entsprechend berücksichtigt werden. Neuerdings hat sich aber auch auf diesem Gebiet die Haltung des Produktverwenders gewandelt. Es geht nicht mehr darum, maximale Haltbarkeit zu gewährleisten. Vielmehr wird nur noch eine dem *jeweiligen Verwendungszweck adäquate Haltbarkeit* verlangt. Natürlich verlangt der Kunde bei verminderter Lebensdauer auch entsprechende Preiszugeständnisse und verfolgt

diesen Komplex in zunehmendem Maße systematisch im Rahmen der sogenannten „Wertanalyse des Einkaufs“. Je mehr sich diese Wertanalyse durchsetzt, um so mehr muß sich die Produktgestaltung aber auch darauf einstellen. Dann wird es zu einem *Konkurrenzvorteil*, wenn man dem Verwender Produkte mit sinnvoller Lebensdauer und korrespondierendem Preisabschlag anbieten kann. Wer diesem Weg nicht folgt, macht seine Produkte unverkäuflich.

Verkürzte Lebensdauern gelten vor allem auf folgenden Gebieten:

1. Modische Produkte.
2. Produkte, die schneller technischer Entwicklung unterliegen.
3. Produkte, die bei der Gestaltung von Provisorien verwendet werden, z. B. im Industriebau. Im Rahmen von Werksausbauplänen sind Übergangslösungen oft unvermeidlich. Ihre Gestaltung braucht nur die eingeschränkte Lebensdauer zu berücksichtigen.
4. Abstimmung der Lebensdauer von gemeinsam zu montierenden Teilen. So sollten z. B. bei einem ideal gestalteten Auto alle Einzelteile möglichst gleichmäßig altern und bei Erreichen der festgelegten Lebensdauer von x Kilometern gleichzeitig Schrott werden. Es hat keinen Sinn, wenn die elektrische Anlage doppelt so haltbar ist wie der mechanische Teil und wenn der Scheibenwischer dreimal so lange lebt wie die Karosserie.

#### b<sub>4</sub>) *Preiswürdigkeit*

Für den Verwender ist das Produkt nicht nur eine Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeit, sondern auch eine Ausgabe in seinem Budget. Damit wird der Preis zu einem wesentlichen Beurteilungskriterium durch den Verwender, dem der Produktgestalter Rechnung tragen muß.

Grundsätzlich muß in diesem Zusammenhang sichergestellt sein, daß der Verwender überzeugt werden kann, daß zwischen *Produktsubstanz* und *Preis* ein *angemessenes Verhältnis* besteht. Dabei ist der Ausdruck „Produktsubstanz“ im weitesten Sinne des Wortes zu verstehen; er umfaßt nicht nur den Stoffinhalt des Produktes, sondern auch die in ihm konkretisierte Gestaltungsleistung durch Konstrukteur und Chemiker, Formgestalter, Bearbeitungspersonal und Verpackungstechniker sowie den gleichsam mit dem Produkt automatisch mitgekauften Kundendienst.

Nun führt jedoch eine solche „substanzgesicherte“ Preiswürdigkeit noch keineswegs zum Kaufentschluß. Die Preiswürdigkeit hat vielmehr noch einen anderen Aspekt. Der Preis muß nicht nur in angemessenem Verhältnis zur Produktsubstanz stehen, sondern muß auch *der Kaufkraft des Verwenders adäquat sein*. Hieraus ergibt sich für die Produktgestaltung die Aufgabe, das Produkt nach der *finanziellen Tragfähigkeit* des Konsumenten zu gestalten. Diese Seite des Preiswürdigkeitsproblems kann nur durch Quantitäts- und Qualitätsanpassung gelöst werden.

#### 1. *Quantitätsanpassung*

In den kaufkraftstarken Industrieländern hat es sich eingebürgert, daß Medikamente grundsätzlich in Packungen zwischen 10 und 50 Stück verkauft werden, obwohl der Kranke oft nur 1 oder 2 Stück des Medikamentes unmittelbar benötigt. Der Rest bleibt für spätere Fälle und verliert sich meist in unübersichtlichen Hausapotheken. In kaufkraftschwachen Ländern dagegen, wie etwa in Indien, können Arzneien nur im unmittelbar benötigten Umfang verkauft werden, d. h. stückweise. Weitere Beispiele sind: Größe von Autos, gemessen am Hubraum des Motors; Packungsgrößen in der Süßwarenindustrie usw.

#### 2. *Qualitätsanpassung*

Sinkende Kaufkraft der Produktverwender bzw. steigende Preise von Einsatzstoffen beim Hersteller können auch über die Qualität berücksichtigt werden. So kann z. B. die Süßwarenindustrie den Kakao-Inhalt von Schokolade und Konfekt herabsetzen. Die Hersteller von Gebrauchsgütern können die Ausstattung einfacher gestalten. Ebenfalls in diesen Bereich gehört die Herstellung von standardisierten Massenprodukten anstelle von differenzierten Serienprodukten. Die „Qualitätseinbuße“ besteht hierbei lediglich darin, daß Sonderwünschen des Konsumenten nicht entsprochen werden kann; die kostensenkende Rationalisierung ermöglicht jedoch die verlangte Anpassung an die geringere Kaufkraft.

#### b<sub>5</sub>) *Wertbeständigkeit*

Die Frage der Wertbeständigkeit spielt nur bei langlebigen Gebrauchsgütern eine Rolle. Bei diesen ist es für den Produktverwender von Bedeutung, welchen Verlauf die *Wertabfallkurve* während der Lebensdauer des Produktes hat. Eine nur flach geneigte Wertabfallkurve erleichtert den Kaufentschluß, weil die

Verlustgefahr beim Wiederverkauf gering ist. Hierauf müssen vor allem folgende Gruppen von Produktverwendern achten:

1. Gewerbliche Betriebe, die nur Maschinen einsetzen können, die mit geringen Toleranzen arbeiten; diese Firmen sind gezwungen, ihre Maschinen vor Lebensdauerende an andere Unternehmen abzugeben, deren Produktion keine so engen Toleranzen verlangt.
2. Abnehmer, die ihre zukünftige Entwicklung nicht genau überblicken können. So zwingt eine Einkommensverminderung zum Verkauf des Autos, eine berufliche Versetzung zur Aufgabe der Eigentumswohnung.

In einer dynamischen Wirtschaft ist der Fall ungewisser Zukunftserwartungen sehr häufig und damit auch der second-hand Verkauf. Wie kann sich der Produktgestalter darauf einstellen? Es gibt hierfür nur eine Möglichkeit, nämlich langsamer Typenumschlag, Beibehalten derselben Produktgestaltung über längere Zeit, vorexerziert in vorbildlicher Weise vom Volkswagenwerk. Eine solche Politik braucht nicht entwicklungsfeindlich zu sein. Es muß nur vermieden werden, die Produktentwicklung Jahr für Jahr in kleinen Dosen zu verabreichen; stattdessen wird die Entwicklung jeweils nach längeren Zeiträumen, dann aber radikal, zukunftsweisend und wieder für längere Zeit vorhaltend, absolviert. Ohne Zweifel, die Politik der Wertbeständigkeit stellt sehr hohe Ansprüche an das Entwicklungsniveau der Produktgestaltung. Darum wird sie auch selten angewandt, zumal in einer Zeit, in der sich der Verkauf oft zu stark von dem weiter unten zu behandelnden Novitätsbedürfnis der Kundschaft faszinieren läßt. Auf dieses gründet sich auch die Gegenpolitik zur Wertbeständigkeit: der schnelle *Novitätenumschlag*, dessen betriebliche Nachteile jedoch erheblich sind:

1. Hohe Kosten der laufenden Entwicklung und der häufigen Null-Serien;
2. Hohe Ersatzteillager;
3. Geringe Qualität wegen nicht voll ausgereifter Konstruktion und unzureichender Erprobung.

Trotzdem beinhaltet der schnelle Novitätenumschlag die Chance der guten *Marktaufnahme*, und zwar aus irrationalen Gründen.

### c) *Irrationale Gesichtspunkte des Produktverwenders*

#### c<sub>1</sub>) *Novitätsbedürfnis*

Vor allem in Zeiten übersteigerter Reizempfindlichkeit und bei Gesellschaftsschichten mit typisch unkonservativer Verhaltens-

weise muß der Produktgestalter damit rechnen, daß der Verbraucher bewährte Produktgestaltungen ablehnt, sie nicht mehr kaufen will und — so er sie in Gebrauch hat — sie vor Beendigung der Lebensdauer abstoßen will, weil er des alten Produktes überdrüssig ist. Dies hat überhaupt nichts mit dem Gebrauchswert oder der Preiswürdigkeit des Produktes zu tun. Es handelt sich um ein vollkommen irrationales Moment, das allein darin begründet ist, daß Altbekanntes langweilig wird und keine Zugkraft mehr besitzt.

Diesem Novitätsbedürfnis muß jeder Produktgestalter seinen Tribut zollen, im Mindestmaß mit scheinbaren, absolut unwesentlichen, am Grundsätzlichen des Produktes überhaupt nicht rührenden Änderungen. Dieses *Mindestmaß* ist bei *sachlich* guter Produktgestaltung und im Interesse der Wertbeständigkeit meist auch das *optimale* Ausmaß der Berücksichtigung des Neuerungsdranges. Entsprechende Beispiele aus der Autoindustrie sind: Änderung der Farbskala, Vergrößerung der Fenster, Änderung der Ausstattung, geringfügige Umgestaltungen der Karosserie.

### c<sub>2</sub>) *Hang zur Demonstration*

Weiter oben ist dargestellt worden, daß der Produktverwender in erster Linie darauf sehen muß, daß ein Produkt den gewünschten Gebrauchswert hat. Mit dem Kauf eines Gegenstandes verbindet der Verbraucher aber meist auch Nebenabsichten, und zwar in der richtigen Erkenntnis, daß er von seiner Umgebung danach gewertet wird, mit welchen Gegenständen er sich umgibt. *So wird das Produkt zur Demonstration des Wesens und der Einstellung seines Besitzers.* Dies zwingt den Unternehmer dazu, seine Produkte so zu gestalten, daß die potentielle Kundschaft mit den von ihm angebotenen Produkten die ihr wesenseigentümliche Haltung demonstrieren kann. Hierher gehören folgende Fälle:

1. Demonstration einer Dienststellung, z. B. durch die Klasse des Wagens.
2. Demonstration von Wohlstand kombiniert mit einer konservativen Grundeinstellung, z. B. durch den Kauf von Gelsenkirchener Barock.
3. Demonstration einer modernen Lebensauffassung, z. B. durch Expressionismus in und auf der Tapete.
4. Demonstration eines betont distinguierten Geschmacks, z. B. durch Modell-Kleider.
5. Demonstration eines Protestes, z. B. durch Kauf von Mar-

garine statt Butter, nicht aus Einkommensgründen, sondern als Antwort auf unverständliches Steigen des Butterpreises. Soweit die Demonstration auf Traditionalismus gerichtet ist, scheint sie dem unter c<sub>1</sub>) genannten allgemeinen Novitätsbedürfnis entgegenzuwirken. Dies ist aber tatsächlich nicht der Fall. Die richtige Folgerung hieraus zieht z. B. Rolls Royce, ein Wagen, der schnellen Typenwechsel mit betont traditioneller Grundhaltung verbindet und zudem das Konservative noch durch die Betonung der handwerklichen Arbeit unterstreicht.

c<sub>3</sub>) *Nationale Gefühle*

Nationale Gefühle können für ganze Branchen produktgestaltend wirken (z. B. die Bevorzugung des Matrosenanzugs als Kinderkleidung im Kaiserlichen Vorkriegsdeutschland, ein Ergebnis der nationalen Flottenpropaganda); ebenso können dadurch bestimmte Produktformen diskreditiert werden; dies gilt z. B. im heutigen Ceylon für europäische Männerkleidung, die als Symbol des Kolonialismus gilt und dem bodenständigen Sarong weichen mußte, einem rockartigen Bekleidungsstück aus Baumwolle.

Noch bedeutsamer aber ist die irrationale Beurteilung einer Ware danach, ob sie aus der heimischen Wirtschaft, aus befreundeten oder aus feindlichen Ländern bzw. innerhalb eines Staatswesens aus beliebten oder unbeliebten Provinzen und Landstrichen stammt. Solche Bewegungen können sich bis zum Boykott steigern. Ihnen kann mit Mitteln der Produktgestaltung nicht entgegengewirkt werden. Der einzige Ausweg, der in solchen Fällen bleibt, ist die Gründung von Niederlassungen in den betreffenden Gebieten, um den national motivierten Widerstand gegen das eigene Erzeugnis zu überwinden.

c<sub>4</sub>) *Sonstige irrationale Einflüsse*

Letztlich sind die irrationalen Motive Legion; aus der Fülle sollen zur abschließenden Verdeutlichung nur noch einige besonders relevante hervorgehoben werden:

1. *Sozialethische Gefühle.* So wirkte die deutsche Winterhilfe vor dem 2. Weltkrieg auf einen betont sparsamen Verbrauch hin, was vor allem die Gastronomie und der Lebensmittelhandel berücksichtigen mußten. Nach dem Krieg entstanden im Rahmen des CARE-Programms besondere produktgestalterische Aufgaben und Möglichkeiten. Die das Programm finanzierenden amerikanischen Privatleute konnten nicht wissen, welcher Paketinhalt im notleidenden Ausland den

größten Nutzen stiften würde. So schufen die Produzenten bestimmte Pakettypen, gleichsam in Form einer Sortimentsgestaltung, die der Abwicklung des Programms zugrunde gelegt wurden.

2. *Berücksichtigung des Schönheitsempfindens*, vor allem gepflegt im Rahmen moderner Formgestaltungsbemühungen (industrial design). Die Berücksichtigung von ästhetischen Gesichtspunkten hat auch höchst reale Konsequenzen. So hat die Betriebspsychologie festgestellt, daß „schön“ gestaltete Maschinen besser gepflegt werden als häßliche Formen und Farben.
3. *Aberglauben, Sicherheitsbedürfnis, Sex*. Diese Kategorien werden vom Produktgestalter nur noch ausnahmsweise im Produkt selbst berücksichtigt (z. B. der Filter der Filterzigarette als Zugeständnis gegenüber dem Aberglauben, man rauche mit Filter gesünder). Mit irrationalen Motiven dieser Art setzt man sich eher bei der Gestaltung der Verpackung oder in der Werbung auseinander (gesundheitsfördernd aufgemachte Reformhausartikel, z. B. „garantiert sonnenbeschienene Feigen“; Werbung für Koksheizungen mit dem Argument „Sicherer als Gas“; auf der Titelseite sexy aufgemachte Taschenbuchausgaben als Reiselektüre).

Abschließend ist zu den irrationalen Momenten noch zu bemerken, daß sie nicht nur im Bereich des privaten Verbrauchs eine Rolle spielen, sondern auch in den keinesfalls immer nur rechenhaften Wirtschaftsunternehmen und beim öffentlichen Verbraucher. Auch hier bestehen irrationale Tendenzen, z. B. der Hang zum Neuesten, zum Größten, zum Aus-dem-Rahmen-Fallenden.

d) *Das Ziel: Präferenzen zu gewinnen*

Das Ziel all dieser Bemühungen, die Sphäre des Produktverwenders zu durchforschen, besteht darin, *Produktschlager* zu gestalten, die sich so stark positiv von vergleichbaren Konkurrenzprodukten abheben, daß sie am Markt eine Sonderstellung genießen. Vor allem der gesättigte Käufer in kaufkraftstarken Volkswirtschaften tätigt schnellste und im Preis sorgloseste Käufe bei echten Spezialitäten und Sonderheiten. Solche Präferenzen gilt es zu schaffen und mit ihnen preispolitische Freizügigkeit zu gewinnen.

Dieses Streben nach Präferenzen bereitet bei der *Weiterentwicklung* von bereits bekannten Produkten besondere Schwierigkeiten. Denn die *eigenen* alten Produktgestaltungen enthal-

ten meist einige besonders gelungene Lösungen, von denen man sich nur ungern trennt. Außerdem läßt man sich leicht faszinieren von Gestaltungselementen und Finessen, die der *Konkurrenz* einen Markterfolg brachten. Unter diesen Bedingungen besteht die Aufgabe darin, das erstrebte Neue unter Vermeidung von zwei *Entartungsgefahren* zu erreichen. Die eine Gefahr ist darin zu sehen, wenn man sich vom Alten gar nicht lösen kann und das neue Produkt als eklektischen Aufguß aller gelungenen Elemente vorhandener eigener und fremder Produkte gestaltet. Die andere Gefahr wird akut, wenn gegen bessere rationale Einsicht geändert wird — um der Änderung willen, wenn die Änderung keinen sachlichen Inhalt hat, wenn die neue Produktform „gewollt“ wirkt.

Wie schwer es ist, diesen beiden Gefahren zu entgehen und mit der neuen Produktgestaltung tatsächlich kommerziellen Erfolg zu erzielen, zeigt die amerikanische Statistik. Danach schließen im Durchschnitt aller Industrien nur 49% der am Markt eingeführten Produktneuerungen mit Gewinn ab. Diese 49% entsprechen 2,4% der von den gleichen Unternehmungen bearbeiteten Produktideen!

(2.) *Die Sphäre des Produktherstellers*

Die Aufgabe des Produktgestalters beschränkt sich nun nicht allein darauf, den Markt nach den Wünschen des Verbrauchers zu durchforschen. Ebenso wichtig ist es, das neue Produkt mit den betrieblichen Gegebenheiten abzustimmen, d. h. es zu Kosten herstellbar zu machen, die im Preis realisiert werden können.

a) *Überlegungen hinsichtlich des Produktes selbst*

a.) *Volumen*

Rationelle, moderne, kostengünstige Herstellungsverfahren lassen sich nur dann anwenden, wenn das Produktionsvolumen hinreichend groß ist. Die bedeutsamste Frage, die vom Betrieb her an den Produktgestalter gerichtet werden kann, ist daher die Frage nach dem Marktvolumen des neuen Produktes. Nur wenn dieses eine entsprechende Größe hat, lohnt sich die Installation einer Großserien- oder Massenfertigung.

Für amerikanische Großbetriebe ist dies das entscheidende Kriterium bei der Auswahl und Beurteilung neuer Produkte. Dabei geht man davon aus, daß es stets gelingen wird, die erforderliche technische und kaufmänn-

nische Intelligenz aufzubringen, um ein gutes neues Produkt herstellbar und absetzbar zu machen. Die Beschäftigung dieser knappen Kräfte lohnt sich aber nur, wenn das Produktvolumen ausreichend groß ist.

Muß dies verneint werden, läßt man die Produktidee fallen. Ist das neue Produkt jedoch schon aus dem Stadium der bloßen Idee heraus, liegen etwa schon Patente und verwertbare Konstruktionen vor, dann kann es interessant sein, diese Aktiven an kleinere Betriebe zu verkaufen, die hinsichtlich des Produktvolumens geringere Ansprüche stellen. Auf diese Weise kann die Mittel- und Kleinindustrie durch die Entwicklung der Großindustrie befruchtet und eine gesunde Arbeitsteilung erreicht werden.

#### a<sub>2</sub>) *Sortendifferenzierung*

Die zweite Frage lautet, in welcher Differenziertheit das Produkt hergestellt werden soll. Dabei geht es um die vom Verkauf für notwendig erachtete Skala der Leistungs-, Größen-, Qualitäts-, Farb- und Ausstattungsunterschiede. Zweifellos verkaufen sich differenzierte Produkte leichter als Einheitsprodukte. Jede Differenzierung vermindert aber das Produktvolumen, das fabrikatorisch gleich behandelt werden kann. Gibt man dem Differenzierungswunsch zu stark nach, dann läuft man letztlich Gefahr, überhaupt keine Mengen gleicher Produkte mehr zusammen zu bekommen, die für eine rationelle Großfertigung ausreichend sind.

Eine wichtige Aufgabe der Produktgestaltung besteht daher darin, *übertriebene* Differenzierungswünsche des Verkaufs zu *unterbinden* und andererseits die *notwendige* verkaufsfördernde Vielfalt mit Mitteln zu erreichen, durch die die *fabrikatorische Einheitlichkeit* der verschiedenen Sorten möglichst *weitgehend erhalten bleibt*. Solche Methoden sind z. B.:

1. Verwendung *gleicher Teile* in allen Sorten. Damit kann die Teilefertigung nach Gesichtspunkten der Massenfabrikation organisiert werden. Erst in der Montage beginnen die Unterschiede.
2. Verwendung *gleicher Baugruppen* in allen Sorten. Hier kann außer der Teilefertigung auch die Baugruppenmontage in großem Stil organisiert werden.
3. Vermeidung aller *konstruktiven* Unterschiede zwi-

schen den Sorten. Die Differenzierung wird allein durch rein *äußerliche* Abweichungen bewirkt (Farbe), die fabrikatorisch keine Schwierigkeiten bereiten.

a<sub>3</sub>) *Rechtliche Bedingungen*

Herstellbar ist ein Produkt nur dann, wenn es den gesetzlichen Bestimmungen entspricht. Je umfassender die Gesetzgebung wird, je mehr sich der Gesetzgeber auch um die Regelung der Einzelfragen bemüht, um so größere Sorgfalt muß darauf verwandt werden, die Gestaltung eines neuen Produktes juristisch abzusichern.

Als erstes gehört hierher die Prüfung, ob fremde Schutzrechte verletzt werden (Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster usw.).

Darüber hinaus bleibt die Berücksichtigung von Gesetzen zur Lärmbekämpfung, Wasserreinhaltung, Reinhaltung der Luft, Bekämpfung von Schmutz und Schund, des Lebensmittelgesetzes, des Arzneimittelgesetzes, des Weingesetzes usw.

b) *Einordnung des neuen Produktes in das gesamte Produktionsprogramm*

Moderne Betriebe sind *Mehrproduktbetriebe*. Das neue Produkt wird also nicht allein hergestellt und verkauft, sondern gemeinsam mit anderen. Auf diese Tatsache, daß das neue Produkt im Verbund des Gesamtprogramms steht, muß der Gestalter Rücksicht nehmen.

In diesem Zusammenhang besteht die Grundüberlegung darin, ob das zu gestaltende Produkt die besonderen Fähigkeiten des Unternehmens und die bisher nicht voll beschäftigten Leistungsfaktoren, die zur Produktion des bestehenden Programms angesetzt sind, besser nutzen hilft.

Folgende Fragen müssen beantwortet werden:

1. Vervollständigt das Produkt das Verkaufsprogramm? Fördert es den Absatz anderer Artikel?
2. Kann das Produkt vom vorhandenen Vertriebsapparat verkauft werden oder ist eine zusätzliche Organisation erforderlich?
3. Verbessert das Produkt die Kapazitätsausnutzung der Fabrikationsabteilungen, indem es z. B. Engpaßstellen nicht in Anspruch nimmt oder einen anderen Saisonrhythmus hat als das übrige Programm?

4. Verwendet das Produkt Abfallstoffe aus der jetzigen Fertigung?
5. Nutzt das Produkt die besonderen Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter?

### III. Ein Beispiel praktischer Produktgestaltung

Welche Bedeutung die im Abschnitt II dargestellten Gesichtspunkte im praktischen Produktgestaltungsfall haben, läßt sich zusammenhängend am besten an einem Beispiel demonstrieren. Und zwar soll die Gestaltungsproblematik der Elektronenrechenmaschinen behandelt werden.

Die Technik der Elektronenrechenmaschinen wurde im wesentlichen während des zweiten Weltkrieges für militärische Zwecke entwickelt. Als nach dem Krieg die Geheimhaltung gelockert wurde und gleichzeitig der militärische Bedarf nachließ, fanden sich die Hersteller im Besitz einer beträchtlichen „Erfahrungskapazität“, für die zunächst keine ausreichende Nutzung vorhanden war.

Die Rechenmaschinenindustrie durchforschte also die Sphäre des Produktverwenders und suchte nach potentiellen Kunden. Zwei Kundentypen wurden gefunden:

1. Technische Büros mit großen technischen Berechnungsproblemen
2. Kaufmännische Büros mit Datenverarbeitungsproblemen.

Die technischen Verwendungsstellen hatten den Vorzug, daß ihre Probleme denen sehr ähnlich waren, die während des Krieges zur Konstruktion der Maschinen führten und für welche die seinerzeit vorhandenen Typen demgemäß auch ausgelegt waren. Nachteilig war nur, daß der Bedarf an technischen Rechenanlagen nicht sehr groß war, jedenfalls keine Grundlage für eine Fertigung großen Stils abgab. Genau umgekehrt war die Situation auf dem kommerziellen Sektor. Hier war der Bedarf an Rechenanlagen erheblich und ständig wachsend. Aber die Kriegsmaschinen waren für kaufmännische Zwecke nicht geeignet.

Um ein genügend großes Produktionsvolumen zu gewährleisten, mußten also Anlagen konstruiert werden, die dem Bedarf kaufmännischer Büros entsprechen. Während die Rechengeschwindigkeit der Recheneinheit von Anfang an groß genug war, galt es, die Eingabe- und Ausgabe-einheiten sowie die Speichermöglichkeiten in ihrer Leistung so zu erweitern, daß alle 4 Einheiten (Rechner, Eingabe, Ausgabe, Speicher) auch dann harmonisch zusammenarbeiten, wenn der Rechner wegen der Einfachheit kaufmännischer Rechnungen durch die erforderlichen Rechenoperationen nur minimal in Anspruch genommen wird. Schnelleser, Schnelldrucker, Magnetband und Großraumspeicher haben dieses Problem gelöst. Da einzelne der beteiligten Firmen bestimmte Lösungsmög-

lichkeiten frühzeitig durch Patente für die Konkurrenz sperrten, mußten diese nach anderen Lösungen suchen, die auch gefunden wurden. So gibt es heute ein beinahe überreichliches Angebot an Geräten dieser Art.

Mit der konstruktiven Harmonisierung der Anlagen waren die Kundenwünsche aber bei weitem noch nicht erfüllt. Es bestanden noch folgende Hemmungen:

1. Störanfälligkeit der Anlagen. Kaufmännische Arbeiten sind Terminarbeiten. Die Termine dürfen nicht durch die evtl. Betriebsunsicherheit der Rechenanlagen gefährdet werden. Durch entsprechende Entwicklungen, vor allem durch den Ersatz von Röhren durch Transistoren, hat die Rechenmaschinenindustrie diesem Gesichtspunkt Rechnung getragen. Darüber hinaus wurde ein Reparatur- und Wartungsservice eingerichtet, der volle Betriebssicherheit gewährleistet.
2. Einfachheit der Bedienung. Die Wirtschaft kann vor allem dann, wenn Elektronenanlagen massenhaft eingesetzt werden, derartige Maschinen nur unter der Voraussetzung betreiben, daß ihre Bedienung auch ohne mathematische Hochschulbildung möglich ist. Die Anlagen wurden dementsprechend zunehmend einfacher konstruiert. Die Hersteller arbeiteten darüber hinaus von sich aus mathematische Standardprogramme aus und richteten ständige Schulungskurse ein, in denen die Wirtschaft ihre Sachbearbeiter ausbilden lassen kann.

Trotzdem stellte sich der große Absatzerfolg zunächst nicht ein. Die Firmen hielten die Mietpreise und die Organisationskosten anläßlich der Einführung des neuen Verfahrens für zu hoch. Daher bestritten die Hersteller ihre Werbung zunächst mit Argumenten, die vom Preismoment ablenkten und sehr stark in den irrationalen Bereich hineinreichten. Es wurden vor allem die *Firmenleitungen* bearbeitet, und zwar mit 2 Argumenten:

1. Elektronenrechner gehören zum modernen Betrieb. Wer keinen Elektronenrechner hat, wird bald nicht mehr konkurrenzfähig sein.
2. Mit guter Information lassen sich Betriebe leichter und sicherer führen. Der Elektronenrechner verbessert die Information im Betrieb. Darum sind Elektronenrechner eine Voraussetzung guter Betriebsführung.

Diese Argumente hatten weitgehend die gewünschte Wirkung. Das Preisargument stand jedenfalls nicht mehr im Vordergrund und ist in der Zwischenzeit bei steigenden Gehältern und maßvoller Preistendenz der Rechenmaschinenhersteller auch nicht mehr so gravierend wie etwa noch 1955. Jedenfalls ist die Einführung in großem Umfang gelungen.

Die Typenvielfalt ist zwar noch erheblich, wie es bei einem so jungen, in starker Entwicklungsdynamik stehenden Produkt auch nicht anders sein kann. Fabrikatorisch wird aber auch aus dieser Situation das Beste gemacht; die verschiedenen Typen werden weitgehend aus gleichen, in

Massen herstellbaren Teilen und teilweise auch aus gleichen Baugruppen im Baukastensystem hergestellt.

Als sich herausgestellt hatte, daß die Elektronenrechenmaschinen eine für die zukünftige industrielle Entwicklung wichtige Neuerung darstellen, ergab sich eine letzte Schwierigkeit für die amerikanischen Einführerfirmen: die Abneigung der europäischen Staaten, sich bei einer so wichtigen Entwicklung ganz und allein auf Fabrikationsstätten in den USA zu verlassen. Mit der Aufnahme der Produktion von Elektronenrechenmaschinen in europäischen Niederlassungen und der Einrichtung eines Forschungszentrums in der Schweiz wurde auch diesem Gesichtspunkt Rechnung getragen und gleichzeitig der Vorteil des billigeren europäischen Arbeitsmarktes wahrgenommen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß bei der Einführung der kommerziellen Großrechenanlagen die für die Produktgestaltung wichtigen Faktoren in seltener Häufung offenkundig und von den Herstellern überlegen bewältigt wurden.

#### IV. Die Chancen der Produktgestaltung

Die Produktgestaltung kann verschieden *anspruchsvoll* sein: Ein Unternehmen kann darauf ausgehen, *ganz neue* Produkte zu schaffen (Elektromotor, Zugmaschine, Elektronenrechner, Hula-Reifen). Ganz neue Produkte schaffen *neue Märkte* und neue Industrien, deren Lebensdauer wie im Fall des Hula-Reifens begrenzt sein kann, die aber in jedem Fall eine größere Erfolgchance für das produktgestaltende Unternehmen beinhalten als die bloße *Weiterentwicklung* von bekannten Produkten. Denn die Weiterentwicklung von bekannten Produkten erbringt bestenfalls einen *Konkurrenzvorteil* auf bestehendem Markt, also einen größeren *Marktanteil*, aber keinen neuen Markt. Die dynamische Potenz der Weiterentwicklung ist also geringer.

Ähnlich verhält es sich mit der *anpassenden* Produktgestaltung und der *aktiven* Produktgestaltung. Während sich die anpassende Politik nach den gegebenen Wünschen des Marktes richtet, gestaltet die aktive Produktpolitik neue Produkte *abweichend* von den gegenwärtigen Verbrauchewünschen und beabsichtigt, mit der erfolgreichen Einführung dieser Produkte *neue Konsumstile* zu schaffen. Aufwand und Wagnis der aktiven Produktpolitik sind zweifellos größer als bei der anpassenden Verhaltensweise. Der aktiv arbeitende Betrieb hat aber die Chance, die Stellung und das Renommee eines Produktführers der Branche zu gewinnen. In einer Zeit, in der Erzeugnisgestaltung und Absatzförderungen gegenüber der Preispolitik immer mehr in den Vordergrund treten, ist es nicht ausgeschlossen, daß die Bedeutung der Stellung eines Produktführers bald diejenige des Preisführers überragt.

# Zur Bewertung ganzer Unternehmungen

von

Dr. *Karl-Heinz Berger*, Berlin

## 1. Zum Problem

Der Wert einer Unternehmung ist Ausdruck derjenigen Geldmenge, die einem Käufer bei objektiver Würdigung der zukünftigen Gewinnlage als Preis zugemutet werden kann. Er ist in der Regel mit dem gemeinen Wert identisch. Bewertungen ganzer Unternehmungen sind jeweils auf einen bestimmten Stichtag abgegeben. Zu diesem Stichtag ist der Wert der Unternehmung ein Marktzeitwert, bezogen auf die zu bewertende Unternehmung in ihrer am Stichtag gegebenen Vermögens- und Finanzstruktur.

Die Notwendigkeit derartiger Bewertungen ergibt sich im Wirtschaftsleben relativ häufig. Einige der mannigfachen Anlässe sind Verkäufe ganzer Unternehmungen, Zwecke der Wertbesteuerung, Auseinandersetzungen, Konzentrationsvorgänge und die sonstigen sog. besonderen Finanzierungsfälle<sup>1</sup>. Dabei kommt es vielfach zu grundlegenden Meinungsverschiedenheiten über den objektiven oder realen, wirklichen, echten Wert von Unternehmungen. Die Parteien orientieren sich dann oft an neutralen gutachtlichen Bewertungen.

Gutachtliche Feststellungen des Wertes einer Unternehmung sind Schätzungen, sind meist wissenschaftlich fundierte Versuche, den objektiven Marktzeitwert zu treffen. Ob das im Einzelfall gelingt, läßt sich nicht nachweisen, da die spezielle Situation derartiger Märkte kaum die Ist-Werte liefert, an denen solche Schätzungen gemessen werden können: Die tatsächliche Preisbildung ist subjektiv beeinflußt, sie folgt nicht nur dem gutachtlichen Marktzeitwert, sondern auch der Stärke und Schwäche der wenigen Marktkontrahenten und ist kein sicherer Maßstab für die Güte der neutralen Schätzung. Ebenfalls kein Maßstab ist die tatsächliche spätere Gewinnlage der begutachteten Unternehmung. Diese ist beeinflußt durch nicht erfaßbare Einwirkungen auf die Entwicklung von Wirtschaft und Branche, insbesondere aber durch gewinnpolitische Entscheidungen des Erwerbers; letzteren Faktor kann und darf kein Gutachter

---

<sup>1</sup> Die folgenden Darstellungen sind, soweit nicht ausdrücklich hervorgehoben, auf den für das Gesamtproblem typischen Fall des Kaufes ganzer Unternehmungen bezogen.

berücksichtigen<sup>2</sup>. Der objektive Marktzeitwert einer Unternehmung ist also ein Begriff, ein gedachter, idealer Preis, ein Ziel, dem sich der Gutachter methodisch zu nähern sucht, und von dem er hofft und überzeugt ist, daß er es mit seiner Schätzung trifft.

Die Bewertung ganzer Unternehmungen bedarf mehr als andere betriebswirtschaftliche Problemstellungen der theoretischen Fundierung. Trotz aller Gesetzesvorschriften, Normen, Aufzeichnungen und Verfahren spielen Treu und Glauben manchmal eine wesentliche Rolle bei der gutachtlichen Quantifizierung, z. B. der des zukünftigen Gewinnrisikos expandierender Betriebe. Hier ist der Gutachter trotz aller Informationen und Erfahrungen recht einsam, er kann nur versuchen, als Experte objektiv zu schätzen. Um so mehr ist er auf eine gute theoretische Fundierung seiner Verfahren angewiesen; sie macht, neben anderem, den Experten.

Ist das Problem der absolut richtigen Quantifizierung zukünftiger Einflußfaktoren praktisch nicht lösbar, so haben Theorie und Praxis immer wieder versucht, wenigstens die Verfahrensseite so zu klären, daß eine einheitliche, allseits akzeptable und anwendbare Methodik durchgesetzt werden könne. Das ist nie gelungen. Die Auffassungen über den Wert der Unternehmung, seine Komponenten und deren Gewichtung sind nach wie vor sehr unterschiedlich und führen zu unterschiedlichen Verfahren der Bewertung. Dadurch kann es selbst dann zu unterschiedlichen Aussagen kommen, wenn die Auffassungen einzelner Gutachter zum Sachwert und zur zukünftigen Gewinnlage übereinstimmen. Derartige Übereinstimmungen sind indessen ebenfalls selten; schon die Meinungen über den Wertansatz für einzelne Auslandsbeteiligungen z. B. können sehr auseinandergehen und beeinflussen entsprechend das Gesamtbild. Das von der Theorie her wesentliche Problem ist und bleibt allerdings die Frage der Bewertungsmethode.

Die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Aussagen zur Bewertung ganzer Unternehmungen gehen in erheblichem Umfang auf Schmalenbach und Mellerowicz zurück<sup>3</sup>. Beide waren nicht die ersten, aber doch die schulebildenden Autoren zu diesem Sachgebiet. Die Bewertungsmethoden beider Theoretiker zeichnen sich durch einfache, klare Konzeptionen aus<sup>4</sup> und lassen fundierte eigene Bewertungspraxis erkennen.

---

<sup>2</sup> Im Einzelfall hat es der Letztgutachter natürlich leichter als der Erstgutachter, da er die Entwicklung nach dem Bewertungsstichtag besser kennt.

<sup>3</sup> Schmalenbach, Die Beteiligungsfinanzierung, 7. Aufl., Köln und Opladen 1949; Mellerowicz, Der Wert der Unternehmung als Ganzes, Essen 1952.

<sup>4</sup> Hier kamen also zwei Faktoren zusammen, deren zweiten man in der Literatur zum Teil vermißt: (1) die theoretische Fundierung, und (2) die Tatsache, daß die Praxis es lesen und anwenden kann.

Seitdem sind viele andere Abhandlungen bekannt geworden, und die Diskussion in den Fachzeitschriften reißt auch gegenwärtig nicht ab<sup>5</sup>. Teilweise handelt es sich um sehr gründliche Studien, um in Einzelfragen berechnete Kritik, um Weiterführung und Vertiefung der Theorie, um Variationen der Verfahrensseite, um die sehr fruchtbare Diskussion von praktisch wesentlichen Teilproblemen, wie z. B. der Behandlung der Körperschaftsteuer.

Aus der Fülle aktuellerer Problemstellungen seien an dieser Stelle nur genannt: Gesamtkonzeption (Kolbe), vergleichende Darstellungen (Bartke), Errechnung des Zukunfterfolges aus Zahlungsströmen (Busse von Colbe), Herausarbeitung einer Grundformel für sämtliche Bewertungsverfahren (Jacob), Firmenwert nach dem Entschädigungsgesetz, Lästige Gesellschafter (Hartmann). Hinzu kommen Problemstellungen zum Gegenstand der Bewertung, zur Begriffsbildung, zu Spezialfragen der Bewertung.

Der Versuch einer Gesamtwürdigung der neueren Literatur führt je nach Temperament und Glauben zu folgendem Eindruck:

1. Ein Teil der Diskussion hat rein akademischen Charakter. Das fördert zwar die Denkschulung, stellt aber der Praxis keine besseren Instrumente zur Verfügung.
2. Statt auf eine Grundform hinzuführen, variiert und kompliziert sich die Verfahrenslehre.

Zu 1.: Der Eindruck, daß die akademische Denkschulung gegenüber der Praktikierbarkeit bei einzelnen Darstellungen und Diskussionen dominiert, ist offenbar auch anderenorts entstanden. So schreibt z. B. Kolbe in einer Entgegnung an Bartke<sup>6</sup>:

„Leider hat sich der Verfasser auf eine Kritik aus rein theoretischer Sicht beschränkt und nicht gesagt, was und wie man es in der Praxis besser machen könnte. Darauf käme es im augenblicklichen Zeitpunkt am meisten an.“

Auch der sehr interessante Artikel von Zimmerer<sup>7</sup> über einige echte Probleme der Bewertungspraxis kann als Reaktion auf einige lediglich systematisierende Aufsätze in letzter Zeit gedeutet werden.

Zu 2.: Soweit neue oder verbesserte Verfahren entwickelt wurden, fällt es schwer, diese Entwicklung als Gesamtwurf gegenüber Schmalenbach und Mellerowicz lediglich positiv zu werten. Zwar liegt es im Wesen wissenschaftlichen Arbeitens und ist eine notwendige Pflicht der Ver-

<sup>5</sup> Ausführliche Literaturhinweise finden sich u. a. bei Kolbe, Busse von Colbe, Bartke und anderen Autoren.

<sup>6</sup> Kolbe: Ist die Problematik der Berechnungsformel für die Unternehmensbewertung gelöst? in: WPg, 12/1961, S. 324.

<sup>7</sup> Zimmerer: Einige Aspekte der praktischen Durchführung von Unternehmensbewertungen, in: ZfB 3/1961, S. 170 ff.

fahrensforschung, das Vorhandene auszubauen und darüber hinaus neue Wege zu suchen und zu finden. Wie Kolbe es zutreffend ausdrückt,

„... kann nur der Mut zu neuen Wegen und deren Kritik zu weiteren neuen Erkenntnissen führen.

Man kommt den Dingen nie näher, wenn man sich immer nur epigonenhaft beruft: ‚XYZ haben schon vor 30 oder 40 Jahren gesagt ...‘<sup>8</sup>.

Das Neue ist nun fast durchweg komplizierter, sei es die Forderung nach Normalisierung der Finanzstruktur, sei es der Anspruch auf größere Genauigkeit mittels finanzmathematischer Durchdringung von Elementarfaktoren. Die Unternehmungsbewertung verlangt aber einfache, klare Verfahren. So manche theoretisch entwickelte Komplikation führt ggf. nur zu einer scheinbar größeren Genauigkeit, nämlich am Modell. Praktisch hängt die Genauigkeit wesentlich vom verfügbaren Zahlengerüst ab. Verfahren und Zahlenmaterial sollten in der Detaillierung adäquat sein. Prognosezahlen in der Wirtschaft sind nie so scharf zu quantifizieren, daß die Feinheiten bestimmter logischer, aber zu anspruchsvoller Modellverfahren wirksam werden könnten. Das dem Gutachter verfügbare Zahlenmaterial ist grob, seine Prognosen sind es auch.

Wenn es in der Bewertungspraxis zu sehr unterschiedlichen Auffassungen kommt, so liegt das primär an grundlegenden Faktoren, z. B. der Behandlung des Fremdkapitals, der Beteiligungen, dem Ansatz der Körperschaftssteuer, vor allem aber der unterschiedlichen Quantifizierung des zukünftigen Gewinnrisikos. So hat z. B. die Wahl des Abzinsungsfaktors wesentlichen Einfluß auf den gutachtlichen Wert, weniger aber die unterschiedliche Komplikation beim verfahrensmäßigen Ansatz des Zukunftserfolges; es genügt hier der Hinweis auf die Fragestellung, ob und wie weit sich der Gewinn des 7. oder 9. Jahres von dem Einnahmen/Ausgabenüberschuß dieser Jahre unterscheidet. Es hat sich denn auch die Kombination aus nachhaltig erzielbarem Gewinn und Ewige-Rente-Formel in der Hand gewissenhafter Experten für den Normalfall der Bewertung immer noch bewährt.

Die nachfolgenden Darstellungen befassen sich mit theoretischen und praktischen Fragen der Unternehmungsbewertung. Die theoretische Seite bietet keine Weiterentwicklung, sondern lediglich das Anliegen, mehr zu einheitlichen Verfahren und Instrumenten zu finden, statt den Irrgarten des Vorhandenen noch weiter zu bereichern. Die praktische Seite dient dem Hinweis auf einige Fragen, wo der Gutachter in besonderem Maße vor Ermessensentscheidungen steht.

---

<sup>8</sup> Kolbe, a. a. O., S. 323.