

6

STADTARCHIV MANNHEIM
Archivalien-Zugang 24 / 19 22 1598

nach wie vor die Wettbewerbsverzerrung, die am Gemeinsamen Stahlmarkt durch die unter-

gern an Absatz verlorengelassen, holen sie im Export aber wieder herein.

L. Reinhardt

Trügerische Creditsicherheit

„Daß in zahlreichen Bereichen der deutschen Wirtschaft längere Zahlungsziele bei den Warenlieferanten in Anspruch genommen werden und dementsprechend die Warenkredite eine manchmal kaum mehr vertretbare Höhe aufweisen, ist nicht zu verkennen ...“ Der Satz stammt aus dem Geschäftsbericht eines Unternehmens, dessen leitende Männer von Berufs wegen die Zahlungssitten zu beobachten und aus ihnen allgemeine Schlüsse zu ziehen haben, nämlich der Hermes Kreditversicherungs AG. Der Vorstand dieser Gesellschaft unterstreicht mit diesen Bemerkungen die von der Wirtschaftspresse immer wieder unterstrichene Beobachtung, daß das Verhältnis von Eigenkapital und Fremdmitteln vielerorts ungesund geworden ist, und er knüpft daran eine ernste Prophezeiung: Die nach wie vor ungewöhnlich niedrige Zahl der amtlich registrierten Insolvenzverfahren dürfe nicht darüber hinwegtäuschen, daß bei einer nicht geringen Zahl von Firmen ein Grad der Verschuldung vorliege, der bei einem Rückgang der Konjunktur zu Vergleichen oder Konkursen führen müsse. Die zum Wesen der freien Wirtschaft gehörende Selbstreinigungsfunktion werde sich eines Tages stärker als bisher auswirken.

Diese Äußerung verdient Aufmerksamkeit unter mehr als einem Gesichtspunkt. Zunächst einmal sind sich wohl, in der Tat sehr viele Geschäftsleute nicht recht im klaren darüber, daß die Ergebnisse der Insolvenzstatistik uns zeigen, wie außergewöhnlich die nur scheinbare Sicherheit des heutigen Geschäfts ist. Wir haben zur Zeit noch nicht einmal 200 Konkurse pro Monat in der Bundesrepublik, während es in einer wirtschaftlich so guten Zeit wie 1913 regelmäßig 500 bis 600 waren, am Ende der zwanziger Jahre mehr als 1000. in der Weltwirtschaftskrise zeitweise über 1500. Niemand wird solche Zeiten und Zahlen wieder herbeisehnen, aber im augenblicklichen Zustand kann man doch wohl auch nicht das Ideal sehen. Ist die schleichende Geldentwertung dieser spezifischen Hochkonjunkturperiode vielleicht eine Art von Opium, das eine über die Tatbestände der Kreditüberspannung hinwegtäuschende Euphorie schafft? Der „Hermes“ spricht aus-

drücklich nur von den amtlich registrierten Insolvenzverfahren, er läßt also die Frage offen, ob daneben die unter der Hand bereinigten Fälle, die außergerichtlich durchgeführten „Akkorde“, eine wesentliche Rolle spielen oder nicht. Aber bei diesen Vorkommnissen, die sich natürlich der statistischen Erfassung entziehen, handelt es sich doch in aller Regel, praktisch sogar wohl ausschließlich um kleinere Fälle mit geringem finanziellem Gewicht - die größeren „Unfälle“ lassen sich gar nicht auf diese Weise behandeln. Es bleibt also dabei, daß wir, wenn man es einmal überspitzt ausdrücken will, zu wenig Insolvenzen haben.

Diese Feststellung wird wahrscheinlich mancher Kaufmann mit einer gewissen Entrüstung zurückweisen - ist es nicht ein Symptom der Sicherheit und Zuverlässigkeit des Geschäftslebens, daß die Insolvenzstatistik so niedrige Zahlen aufweist? Indessen werden wir doch wohl alle das Gefühl nicht los, daß unter der Decke dieser Sicherheit so mancher Krankheitsherd, manche finanzielle Unsolidität schwelt. Von Zeit zu Zeit wird die Öffentlichkeit aufgeschreckt mit Zahlen, die die Realitäten erkennen lassen. So wenn im Fall Borgward gleichsam über Nacht eine Verschuldung von immerhin fast einer Viertelmilliarde sichtbar geworden ist. Eine solche Größenordnung, die in andern Zeiten übrigens viel alarmierender gewirkt hätte als heute, in einer Epoche der schon fast zu einer Art von Stumpfheit gewordenen Gewöhnung an astronomische Geldziffern. Kaum jemand hat sich daran erinnert, daß diese Viertelmilliarde zufällig ungefähr jenes Ausmaß erreichte wie ebenfalls im Bremer Bezirk vor dreißig Jahren die Nordwolle-Katastrophe, die den Auftakt zur großen Bankenkrise bildete. Damit sollen keine Parallelen gezogen werden zwischen den Labusens und dem Industriellen Borgward, bei dem weder Fehlspekulationen noch erst recht, nichts Kriminelles zu registrieren ist. Aber die Mahnung des Kreditversicherers Hermes sollte uns doch daran erinnern, daß wir damit rechnen müssen, hinter dem Glanz der Hochkonjunktur diese und jene schwelende Krankheit sich weiterfressen zu lassen, wenn die Selbstreinigungsfunktion, wie es der Hermes nennt, unterdrückt wird.

W. Muthesius

leiten, daß die europäischen Marktordnungen zu Lasten der deutschen Landwirtschaft gehen werden. Die deutschen Agrarier bestehen darauf, daß auch die Veredelungsprodukte einbezogen werden, damit die Preisrelation erhalten bleibe. Andernfalls bestehe die Gefahr von Fehlinvestitionen. Darüber hinaus wird auch die Alternative, gemeinsame Marktordnungen - koordinierte Marktordnungen, wieder aufgegriffen, welche die EWG-Kommission im Sinne der gemeinsamen Regelung beantwortet wissen will. Analysiert man die beiden Möglichkeiten auf ihren Grundgehalt, so läßt sich sagen, daß die Landwirtschaft prinzipiell das Abschöpfungssystem nur begrüßen kann. Die Absichten der EWG-Kommission decken sich in vielfacher Hinsicht mit den Interessen der deutschen Bauern, was nicht über-

ständigenuntersuchungen vor, wonach eine Senkung der deutschen Getreidepreise die Situation der kleineren und mittleren Betriebe wenig oder gar nicht berührt, sondern daß sich ausschließlich Rückwirkungen bei größeren Betrieben ergeben würden, denen die Ertragsschmälerung durchaus zugemutet werden könnte. Diese Experten halten es für richtig, den Eckpreis für Weizen mit einem Male um 60 DM je Tonne zu senken. Um extreme Folgen zu verhindern, soll im ersten Jahr über Haushaltsmittel die volle Preisdifferenz, im zweiten Jahr zwei Drittel davon und im dritten Jahr ein Drittel zum Ausgleich gezahlt werden. Die Bauern müssen sich darüber klarwerden, ob ihnen dieses oder ein ähnliches Verfahren lieber ist oder das Abschöpfungssystem der EWG-Kommission.

Jan Dirk Menke

„Das Leben beginnt mit achtzig“

„Im Denken und Tun verhalten wir uns noch immer so, als wäre der Mensch mit 50 Jahren alt und gehöre mit 65 zum alten Eisen.“ Der Berner Soziologe Professor Hans Zbinden dürfte mit dieser Feststellung jenen Angestellten um die Fünfzig aus dem Herzen gesprochen haben, die trotz Vollbeschäftigung abseits stehen müssen und auf ihre zahlreichen Bewerbungsschreiben immer wieder eine Absage mit dem bedauernden Hinweis auf ihr „zu hohes Alter“ erhalten.

Die Frage, ob sich eine hochentwickelte Industriegesellschaft eine solche offensichtliche Vergeudung menschlicher Arbeitskraft - von der humanitären und sozialen Seite des Problems ganz abgesehen - überhaupt leisten kann, ist so alt wie die Vollbeschäftigung selbst. Prof. Zbinden nennt es eine unverantwortliche Vergeudung und eine Verachtung menschlicher Werte. Es sei peinlich und unsozial, wenn bei Ausschreibungen beileibe nicht nur der Wirtschaft, sondern auch der Behörden für Posten, die auch ein älterer Mensch sehr gut versehen kann, geschrieben steht: Höchstalter 35 Jahre.

In der Tat wird damit den älteren Menschen eine Ohrfeige versetzt. Auf der einen Seite wird die Kinderarbeit als unmenschlich empfunden, und man ist stolz darauf, daß sie abgeschafft worden ist, auf der anderen Seite aber glaubt man offenbar, daß man den Menschen nur wegen ihres Alters die Arbeit verwehren muß.

Aber es gibt auch löbliche Ausnahmen von diesem im Grunde barbarischen Verhalten. In den Vereinigten Staaten existieren Betriebe, die grundsätzlich nur Menschen von 60 aufwärts beschäftigen. „Das Leben beginnt mit achtzig.“ Balkengroße Neonröhren strahlen solchen Optimismus vom Dach eines technischen Zeich-

nungsinstituts in Kalifornien. Und die Verwaltung hält sich auch an die selbstgewählte Parole: Nur ältere Menschen werden eingestellt. In Holland beschäftigen ebenfalls einige Firmen grundsätzlich nur ältere, vorwiegend pensionierte Arbeitskräfte, beispielsweise für Modellzeichnungen. Wichtiger aber noch als die Aufbesserung der Rentenbezüge, die mit der oftmals nur wenige Stunden in der Woche betragenden Nebenarbeit verbunden ist, sind der innere Auftrieb und das neue Lebensgefühl, das den Pensionären vermittelt wird.

Bei alledem geht es um Probleme, die sich der Gesetzgebung weitgehend entziehen. Gerade deshalb sollten sie aber eine Herausforderung der schöpferischen Initiative der Wirtschaft und der Behörden sein. Denn weder kann man in Zeiten der Vollbeschäftigung auf den Erfahrungsschatz und die Leistungsmöglichkeit, die auch im älteren Menschen schlummert, verzichten, noch ist es in einem sozialen Rechtsstaat, als den sich die Bundesrepublik bekennt, tragbar, daß arbeitswillige ältere Menschen zu deprimierender Untätigkeit verurteilt werden. Wirtschaft und Behörden müssen einfach die praktische Nutzenanwendung aus der medizinischen Erkenntnis ziehen, daß heutzutage der Mensch von 60 noch nicht zum alten Eisen gehört. Es ist selbstverständlich, daß dabei nach Lösungen gesucht werden muß, die das Aufstiegsstreben der jüngeren Kräfte nicht behindern. Aber auch die älteren Angestellten und Pensionäre, die sich nach nützlicher Arbeit sehnen, müssen ihrerseits eine entsprechende Beweglichkeit und Anpassungsbereitschaft zeigen und sich mit einem kleineren Neuanfang bereitfinden, selbst wenn sich daraus nur ein bescheidenes Einkommen ergibt.

S. v. S.

Wirtschaftsprüfer

Dipl.-Kfm. Dr. Dr. *Benhard Hartmann*

o. Professor für Betriebswirtschaftslehre
an der Technischen Universität Berlin

	Seite
A. Auftrag	1
B. Durchführung	1
I. Rechtlich-wirtschaftliche Einleitung und Verhältnisse	2
1. Rechtliche Verhältnisse	2
2. Sachliche Entwicklung des Unternehmens	3
3. Hauptwirtschaftliche Lage	4
II. Betriebswirtschaftliches Gutachten	7
1. Produktionsprogramm	9
2. Betriebswirtschaftliche über die	10
3. Personal- Firma Max Dietz K.G.	12
4. Abnehmerkreis	13
5. Durchführung und Sachlage	14
III. Betriebswirtschaftliche Zusammenfassung	15
1. Vermögensstruktur	16
2. Bilanzlage der verschiedenen Perioden	17
3. Kapitalverwendungsrechnung	18
4. Liquiditätsrechnung	19
5. Beschäftigungskoeffizienten	21
6. Kapitalumschlag	22
7. Rentabilität	23
8. Ertragslage	24
9. Liquidationsrechnung	25
10. Wirtschaftlichkeit	26
C. Zusammenfassung	28

Wirtschaftsprüfer
Herrn Dr. G. R. Schmidt
an der Technischen Universität Berlin

Inhalt

A. Auftrag

Herr Ernst Diets, alleiniger Komplementär der Firma Max Diets

	<u>Seite</u>
A. Auftrag	1
B. Durchführung	1
I. Rechtlich-wirtschaftliche Entwicklung und Verhältnisse	2
1. Rechtliche Verhältnisse	2
2. Geschichtliche Entwicklung des Unternehmens	3
3. Marktwirtschaftliche Lage	6
4. Wirtschaftliche Grundlagen	7
5. Produktionsprogramm	9
II. Betriebswirtschaftliche Auswertung	18
1. Vermögensänderungsrechnung	19
2. Beurteilung der künftigen Vermögenslage	22
3. Kapitalverwendungsrechnung	26
4. Liquiditätsrechnung	30
5. Umschlagskoeffizienten	33
6. Kapitalnutzungsrechnung	35
7. Rentabilität	36
8. Ertragslage	38
9. Umsatzentwicklung	42
10. Betriebsmittelbedarf	47
C. Zusammenfassung	53

Herr Ernst Diets
Erkulein Ghyll.

Seite

1	A. Auftrag
1	B. Durchführung
2	I. Rechtlich-wirtschaftliche Entwicklung und Verhältnisse
2	1. Rechtliche Verhältnisse
3	2. Geschäftliche Entwicklung des Unternehmens
4	3. Marktwirtschaftliche Lage
4	4. Wirtschaftliche Grundlagen
5	5. Produktionsprogramm
6	6. Unternehmerische Leistung
7	7. Personelle Entwicklung
7	8. Anhangskreis
8	9. Buchführung und Rechnungswesen
8	II. Betriebswirtschaftliche Auswertung
9	1. Vermögensabwägung
9	2. Beurteilung der künftigen Vermögenslage
10	3. Kapitalverwendungsrechnung
10	4. Liquiditätsrechnung
11	5. Umschlagkoeffizienten
11	6. Kapitalverwendungsrechnung
11	7. Rentabilität
12	8. Bestandslage
12	9. Umsatzentwicklung
13	10. Betriebsergebnis
13	C. Zusammenfassung

A. Auftrag

Herr Ernst Dietz, alleiniger Komplementär der Firma Max Dietz K.G. i.L., Mechanische Strickerei und Wäschefabrik in München 27, - nachstehend vereinfacht "Firma" genannt - hat mich beauftragt, folgende Frage zu untersuchen und darüber zu berichten:

"Ist nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und Erfahrungen anzunehmen, daß die wirtschaftliche Existenz und die solide Entwicklung des Unternehmens in der Zukunft sichergestellt waren und hat die Zessionseröffnung seitens der Bank diese solide Entwicklung gestört bzw. unterbrochen?"

B. Durchführung

Die für das Gutachten notwendigen Feststellungen und Prüfungen wurden im Oktober und November 1960 am Wohnsitz des Komplementärs - Herrn Ernst Dietz - in Bad Kreuznach durchgeführt. Durch die Liquidation des Betriebes befinden sich die Buchhaltungsunterlagen und Geschäftsakten in Nördlingen, München, Mannheim und Bad Kreuznach. Es wurde für die Herbeischaffung aller erforderlichen Unterlagen Sorge getragen, so daß mir alles für die Prüfung notwendige Material zur Verfügung stand.

Das Geschäftsjahr der Firma läuft vom 1. Juli bis zum 31. Juni. Für die Wirtschaftsjahre vom 30.6.1950 bis 30.6.1954 lag der Bericht der Betriebsprüfungsstelle des Finanzamtes Günzburg vor; die Prüfungsberichte für die Geschäftsjahre vom 1. Juli 1954 bis 31. Juni 1956 sowie die Berichte über die Zwischenabschlüsse über den Zeitraum vom 1. Juli bis 31. Dezember 1955 und 1956 wurden von dem vereidigten Bücherrevisor - Herrn Günther Porzelt - ausgefertigt und lagen mir ebenfalls vor. Weitere Unterlagen bildeten insbesondere die Berichte und Gutachten der Kredit-Treuhand GmbH., München, ein technisches Bewertungsgutachten der Maschinen und Betriebseinrichtung, sowie die Prozessunterlagen. Alle erforderlichen Auskünfte und Informationen wurden von der Firma erteilt. Als Auskunftspersonen wurden herangezogen:

Herr Ernst Dietz
Fräulein Chytil.

Der erste Teil des Berichtes erstreckt sich auf alle Daten und Tatsachen, die die Entwicklung des Betriebes bis zur Zessions-eröffnung (bzw. Liquidationseröffnung) erkennen lassen. Die zum Teil ausführliche Darstellung der Firmengeschichte erwies sich als notwendig, da sich hieraus wesentliche Anhaltspunkte für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens ergeben; das trifft besonders auf den erreichten produktionstechnischen und personellen Status zu. Den folgenden betriebswirtschaftlichen Analysen liegen die Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen zu Grunde. Die rein zahlenmäßige Bilanz- und Erfolgsanalyse erwies sich als unzureichend. Die ursprüngliche Firma Max Dietz, Mechanische Strickerei und Wäschefabrik, nahm erst 1947 die Produktion auf. Der völlige Neuaufbau der Firma - verbunden mit Kapazitäts- und Programmausweitungen - und die Verlegung des Betriebes von Nördlingen nach Mannheim spiegeln sich in natürlicherweise schwankenden Vermögens- und Erfolgswerten. Da die Firma noch nicht über eine ausgebaute interne Betriebsabrechnung verfügte, war eine nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen exakte Bereinigung des Zahlenmaterials durchzuführen. Dazu wurde der Erfolg vorwiegend um außerordentliche und betriebsfremde Aufwendungen und Erträge bereinigt.

I. Rechtlich-wirtschaftliche Entwicklung und Verhältnisse

1. Rechtliche Verhältnisse

Die beiden Einzelfirmen

Max Dietz, Mechanische Strickerei und Wäschefabrik

und

Ernst Dietz, Fuhrunternehmen

wurden am 8.2.1949 beim Registergericht des Amtsgerichts Neuburg/Donau eingetragen. Eigentümer beider Firmen war zu diesem Zeitpunkt Herr Ernst Dietz.

Das Fuhrunternehmen wurde 1954 veräußert.

A. Aufbau

Herr Ernst Dietz, alleiniger Komplementär der Firma Max Dietz, K.G. i. l. l., Mechanische Strickerei und Wäschefabrik in München 27, - nachstehend vereinfacht "Firma" genannt - hat sich bezüglich folgende Frage zu unterziehen und darüber zu berichten:

"Ist nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und Erfahrungen anzunehmen, daß die wirtschaftliche Existenz und die solide Entwicklung des Unternehmens in der Zukunft sichergestellt waren und hat die Zessionseröffnung seitens der Bank diese solide Entwicklung gestört bzw. unterbrochen?"

B. Darstellung

Die für das Geschehen notwendigen Feststellungen und Prüfungen wurden im Oktober und November 1950 am Wohnsitz des Komplementärs - Herr Ernst Dietz - in Bad Kranach durchgeführt. Durch die Liquidation des Betriebes befinden sich die Buchhaltungswertungen und Geschäftskonten in Nördlingen, Mannheim, Mannheim und Bad Kranach. Es wurde für die Herbeiführung aller erforderlichen Unterlagen Sorge getragen, so daß mir alles für die Prüfung notwendige Material zur Verfügung stand.

Das Geschäftsjahr der Firma läuft vom 1. Juli bis zum 31. Juni. Für die Wirtschaftsjahre vom 30.6.1950 bis 30.6.1954 lag der Bericht der Betriebsprüfungsstelle des Finanzamtes Gmünd vor; die Prüfungsberichte für die Geschäftsjahre vom 1. Juli 1954 bis 31. Juni 1956 sowie die Berichte über die Wirtschaftsjahre über den Zeitraum vom 1. Juli bis 31. Dezember 1955 und 1956 wurden von dem vereidigten Rechnerprüfer - Herrn Günther Perzelt - ausgestellt und liegen mir ebenfalls vor. Weitere Unterlagen blieben insbesondere die Berichte und Gutachten der Kredit-Treuhand G.m.b.H., München, ein technisches Bewertungsgutachten der Maschinen- und Betriebsprüfung, sowie die Prozessunterlagen.

Alle erforderlichen Angaben und Informationen wurden von der Firma erteilt. Als Auskunftspersonen wurden herangezogen:

Herr Ernst Dietz
 Erbinde Gmünd.

Mit Wirkung vom 1.7.1954 wurde die Einzelfirma in eine (Familien) K.G. umgewandelt. Komplementär ist Herr Ernst Dietz, Kommanditisten sind

Frau Helene Dietz, Ehefrau des Komplementärs,
Herr Joachim Dietz, Sohn des Komplementärs.

Die Kommanditeinlage wurde voll eingezahlt und betrug für

Frau Helene Dietz DM 60.000,--
Herrn Joachim Dietz DM 30.000,--.

Der Jahresgewinn bzw. -verlust wurde auf die Gesellschafter laut Gesellschaftsvertrag folgendermaßen aufgeteilt:

Herrn Ernst Dietz 40%
Frau Helene Dietz 30%
Herrn Joachim Dietz 30%.

1955 gründeten die Gesellschafter der Firma Max Dietz K.G. die Firma Grundstücksgesellschaft Germaniastraße 55 mbH. Das Stammkapital der Gesellschaft in Höhe von DM 45.000,-- wurde voll eingezahlt. Die Gesellschaft war Eigentümerin der von der Firma Max Dietz K.G. gepachteten Grundstücke. Mit der Veräußerung des Fabrikgrundstückes im März 1957 ist die Firma auf den Erwerber übergegangen.

2. Geschichtliche Entwicklung des Unternehmens

Die Firma Max Dietz wurde 1891 vom Namensträger in Schneeberg/Sa als Wäschestickereifabrik gegründet.

Der Firma wurde 1924 eine Wäschekonfektionsabteilung angegliedert, die - bedingt durch den Rückgang der Stickereifabrikation - in den folgenden Jahren weiter ausgebaut wurde.

1930 wurde die Firma von Herrn Ernst Dietz, dem Komplementär der Max Dietz K.G. übernommen. Der Gründer verstarb 1931.

Die Textilfertigung wurde bis 1941 beibehalten, dann mußte der Betrieb auf kriegswichtige Produktion umgestellt werden. 1945 wur-

Der erste Teil des Berichtes erstreckt sich auf alle Daten und Tatsachen, die die Entwicklung des Betriebes bis zur Liquidation (bzw. Liquidationsöffnung) erkennen lassen. Die zum Teil ausführliche Darstellung der Firmengeschichte erweist sich als notwendig, da sich hierzu wesentliche Anhaltspunkte für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens ergeben; das trifft besonders auf den erreichten Produktionstechnischen und personellen Status zu. Den folgenden betriebswirtschaftlichen Analysen liegen die Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen zu Grunde. Die rein zahlenmäßige Bilanz- und Erfolgsanalyse erweist sich als unzureichend. Die ursprüngliche Firma Max Dietz, Mechanische Stricker- und Wäschefabrik, nahm erst 1924 die Produktion auf. Der völlige Neuanbau der Firma - verbunden mit Kapazitäts- und Produktionsvergrößerungen - und die Verlegung des Betriebes von Hörden gen nach Mannheim spiegeln sich in natürlicher Weise schwenkenden Vermögens- und Erfolgszahlen. Da die Firma noch nicht über eine ausgedehnte interne Betriebsrechnung verfügte, war eine nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen exakte Bereinigung des Jahresmaterials durchzuführen. Dazu wurde der Erfolg vorwiegend an außerordentliche und betriebsfremde Anwendungen und Erträge be- reinigt.

1. Rechtlich-wirtschaftliche Entwicklung und Vermögenslage

1. Rechtliche Verhältnisse

Die beiden Einzelfirmen

Max Dietz, Mechanische Stricker- und Wäschefabrik

und

Ernst Dietz, Fäbrikunternehmen

wurden am 8.2.1949 beim Registergericht des Amtsgerichts Hildesheim eingetragen. Eigentümer beider Firmen war zu diesem Zeitpunkt Herr Ernst Dietz.

Das Fäbrikunternehmen wurde 1954 veräußert.

de der Betrieb geordnet der östlichen Besatzungsmacht hinterlassen.

Herr Ernst Dietz siedelte 1945 in die US-Zone nach Nördlingen/Bayern über. In dieser Zeit bestand für die Firma Max Dietz in Nördlingen keine Fabrikationsmöglichkeit. Mit einem mitgebrachten LKW gründete Herr Dietz ein Fuhrunternehmen unter der Firma

Ernst Dietz, Nördlingen.

1947 errichtete Herr Dietz auf einem gepachteten Grundstück mit Genehmigung des Grundstückseigentümers (Bayrischer Staat) massive Fabrikhallen.

Am 1. Juli 1947 wurde unter der ursprünglichen Firma

Max Dietz, Mechanische Strickerei und Wäschefabrik

die Wäschefabrikation aufgenommen. (Die Strickwarenfabrikation begann im Oktober 1949).

Die beiden Einzelfirmen - das Fuhrunternehmen und die Wäsche- und Strickwarenfabrik bildeten eine wirtschaftliche Einheit. Dabei war das Fuhrunternehmen Nebenbetrieb der Wäschefabrik (1951/52 betragen die Einnahmen des Fuhrgeschäftes 7,1% der gesamten Einnahmen).

Nach der Währungsreform von 1948 wurden mit dem Bayrischen Finanzministerium Kaufverhandlungen über das gepachtete Grundstück angebahnt. Der Grundstückskaufvertrag wurde notariell abgeschlossen und der Kaufpreis mit DM 28.500,-- angezahlt. Unter der Bedingung hypothekarischer Sicherheit wurden Herrn Dietz Flüchtlingsproduktivkredite gewährt, mit denen er den Aufbau seiner Fabrik finanzieren konnte. Es wurde ein Vermessungsantrag gestellt, der 1951 durchgeführt werden sollte.

Inzwischen war durch Übergangsgesetze Eigentümer des Grundstückes nicht mehr der Bayrische Staat, sondern die Industrieverwaltungsgesellschaft mbH., Bad Godesberg (IVG). Die IVG lehnte den Eintritt in den Kaufvertrag unter den gleichen Bedingungen, wie sie mit dem Bayrischen Staat vereinbart waren, ab. Die hypothekarischen

Mit Wirkung vom 1.7.1954 wurde die Kasse der K.G. K. Dietz K. G. umgewandelt. Komplementär ist Herr Ernst Dietz, Kommanditisten sind

Herrn Helene Dietz, Ehefrau des Komplementärs,
Herrn Joachim Dietz, Sohn des Komplementärs.

Die Kommanditeinlage wurde voll eingezahlt und beträgt für

Herrn Helene Dietz DM 60.000,--
Herrn Joachim Dietz DM 30.000,--

Der Jahresgewinn bzw. -verlust wurde auf die Gesellschaft laut Gesellschaftsvertrag folgendermaßen aufgeteilt:

Herrn Ernst Dietz 40%
Herrn Helene Dietz 30%
Herrn Joachim Dietz 30%

1955 gründeten die Gesellschafter der Firma Max Dietz K. G. die Firma Grundstücks-Gesellschaft Gerwenstraße 55 mbH. Das Stammkapital der Gesellschaft in Höhe von DM 45.000,-- wurde voll eingezahlt. Die Gesellschaft war Hauptmieterin der von der Firma Max Dietz K. G. gepachteten Grundstücke. Mit der Veräußerung des Fabrikgrundstückes im März 1957 ist die Firma auf den Erwerber übergegangen.

2. Geschichtliche Entwicklung des Unternehmens

Die Firma Max Dietz wurde 1891 von Hans Dietz in Schneberg als Wäschefabrik gegründet.

Der Firma wurde 1924 eine Wäschekontrollstation angegliedert, die - bedingt durch den Rückgang der Strickwarenfabrikation - in den folgenden Jahren weiter ausgebaut wurde.

1930 wurde die Firma von Herrn Ernst Dietz, dem Komplementär der Max Dietz K. G. übernommen. Der Gründer verstarb 1937.

Die Textilfertigung wurde bis 1941 beibehalten, dann wurde der Betrieb auf kriegerische Produktion umgestellt. 1945 war

Auflagen der staatsverbürgten Flüchtlingskredite erzwangen jedoch eine Klärung der Vertragsverhältnisse..

Nachdem Herr Dietz den Prozess auf Ablösung der Aufwendungen für die auf fremdem Boden errichteten Bauten in I. und II. Instanz gewonnen hatte, bot die IVG einen Vergleich an. Herr Dietz stimmte dem Vergleich zu und löste mit den wiedererstatteten Investitionsgeldern die Flüchtlingsproduktivkredite 1954 ab.

Mit der IVG wurden Verhandlungen über die Pacht der bisher innegehabten Räume angeknüpft. Die IVG verlangte einen 10-jährigen Pachtvertrag bei 10% der Ablössungssumme von DM 550.000,-- als Jahrespacht. Später sollte die Jahrespacht auf DM 60.000,-- erhöht werden. Das Gericht hatte in der II. Instanz und bei Abschluß des Vergleiches Herrn Dietz eine Pachtdauer bis zum 31. März 1955 zu einem Pachtsatz von DM 40.000,-- eingeräumt. Damit sollte ihm die Möglichkeit gegeben werden, in dieser Zeit Verhandlungen über neue Räume anzuknüpfen.

Durch eine Anzeige in der FAZ (Nr. 163 vom 17.7.1954) wurde Herr Dietz auf Fertigungsräume mit Erweiterungsmöglichkeit und genügend Wohnraum für Fachkräfte aufmerksam gemacht. Er bahnte Verhandlungen mit der Stadt Mannheim an und besichtigte das in Frage kommende Objekt.

Am 25. September 1954 wurde der Ansiedlungsvertrag nebst Zusatzvertrag geschlossen. Die Stadt Mannheim verpflichtete sich darin, die Gebäude für die Firma Max Dietz zu errichten. Baugelände war das der Firma Grundstücksgesellschaft Germaniastraße 55 mbH. gehörende Grundstück; Gesellschafter der GmbH. waren die Gesellschafter der Max Dietz K.G.

Die Grundstücks-GmbH. bildete mit der Max Dietz K.G. eine wirtschaftliche Einheit. Das der GmbH. gehörende Grundstück wurde ausschließlich von der Max Dietz K.G. genutzt und für ihre Zwecke bebaut. Außer den Erlösen aus dem Pachtverhältnis mit der Max Dietz K.G. hatte die Grundstücksgesellschaft keine Einnahmen.

Die Anlaufschwierigkeiten der Fabrikation in Mannheim traten stärker als erwartet auf. Um Produktionsstockungen zu vermeiden, mußte die Produktion in Nördlingen weitergeführt werden. Das führte zu

de der Betrieb geordnet der üblichen Besitzungsrecht hinterlassen.

Herr Ernst Dietz abdelte 1945 in die US-Zone nach Nördlingen Bayern über. In dieser Zeit bestand für die Firma Max Dietz in Nördlingen keine Fabrikationsmöglichkeit. Mit einem mitgeschickten LKW gründete Herr Dietz ein Fabrikunternehmen unter der Firma Ernst Dietz, Nördlingen.

1947 erzielte Herr Dietz auf einem gepachteten Grundstück mit Genehmigung des Grundbesitzers (bayrischer Staat) massive Fabrikation.

Am 1. Juli 1947 wurde unter der ursprünglichen Firma

Max Dietz, Mechanische Strickerei und Wäschefabrik

die Wäschefabrikation aufgenommen. (Die Strickwarenfabrikation begann im Oktober 1949).

Die beiden Einzelbetriebe - das Fabrikunternehmen und die Wäsche- und Strickwarenfabrik bildeten eine wirtschaftliche Einheit. Dabei war das Fabrikunternehmen Nebensitz der Wäschefabrik (1951/52 betragen die Umsätze des Fabrikgeschäftes 7,1% der gesamten Umsätze).

Nach der Währungsreform von 1948 wurden mit dem bayrischen Finanzministerium Kaufverhandlungen über das gepachtete Grundstück angedacht. Der Grundstückskaufvertrag wurde notariell abgeschlossen und der Kaufpreis mit DM 26.500,-- angesetzt. Unter der Bedingung hypothekarischer Sicherheit wurden Herrn Dietz Flüchtlingsproduktivkredite gewährt, mit denen er den Aufbau seiner Fabrik finanzieren konnte. Es wurde ein Vermögensantrag gestellt, der 1951 durchgeführt werden sollte.

Inzwischen war durch Übergangsgesetze Eigentümer des Grundstückes nicht mehr der bayrische Staat, sondern die Industrieverwaltungsgesellschaft mbH., Bad Godesberg (IVG). Die IVG lehnte den Kaufvertrag in dem Kaufvertrag unter den gleichen Bedingungen, wie sie mit dem bayrischen Staat vereinbart waren, ab. Die hypothekarischen

einer Kapazitätsausweitung der Wäscheabteilung. Erweiterungs-
investitionen waren ursprünglich nicht geplant, auf Grund der
Beurteilung der Marktlage aber geboten. Um den vergrößerten
Maschinenpark unterzubringen, wurde das Bauprojekt erweitert.

3. Marktwirtschaftliche Lage

Im Bundesgebiet ist die Konkurrenz innerhalb der Textilindustrie
während des letzten Jahrzehnts immer in erheblichem Maße vorhan-
den gewesen. Erst in den letzten Jahren wurden die Kapazitäten
praktisch vollständig genutzt. Aus den Statistischen Jahrbüchern
können keine Zahlen entnommen werden, die eine Beurteilung der
Max Dietz K.G. im Rahmen der Branche in den Einzelheiten ermög-
lichen. Mir liegen einige Zahlen der deutschen Wirkereien und
Strickereien vor, die hier herangezogen werden können.

Jahr	Anzahl der Betriebe	Umsatz in Mill.DM	Ø Umsatz je Betrieb in 1000 DM	Strickerei-umsatz der Max Dietz K.G. in 1000 DM
1951	1.225	1.354	1.100	1.740
1952	1.279	1.297	1.010	0,980
1953	1.261	1.472	1.170	1.360
1954	1.314	1.616	1.230	1.410
1955	1.361	1.867	1.370	1.788
1956	1.444	2.150	1.490	1.370
1957	1.392	2.369	1.700	-
1958	1.359	2.346	1.730	-
1959	1.333	2.516	1.890	-

Die Zahlen zeigen, daß die Firma allein mit den Strickerei-
umsätzen - die etwa die Hälfte ihres Gesamtumsatzes betragen - über
den durchschnittlichen Betriebs-Umsätzen der Branche lag. Der Um-
satz der Firma stieg prozentual stärker als der eines durchschnitt-
lichen Branchenbetriebes.

... auch eine Klärung der Vertragsverhältnisse...
Nachdem Herr Dietz den Prozess und Abigung der Anwendungen für
die auf fremden Boden gerichteten Anlagen in I. und II. Instanz
gewonnen hatte, bot die IVG einen Vergleich an. Herr Dietz stimmte
dem Vergleich zu und läste mit den wiedererstatteten Investi-
tionsgebühren die Fichtlingproduktionskredite 1954 ab.
Mit der IVG wurden Verhandlungen über die Pacht der bisher inne-
gehabten Räume angeschlossen. Die IVG verlangte einen 10-jährigen
Pachtvertrag bei 10% der Ablasssumme von DM 550.000,-- als
Jahrespacht. Später sollte die Jahrespacht auf DM 60.000,-- er-
höht werden. Das Gericht hatte in der II. Instanz und bei Ab-
schluß des Vergleiches Herrn Dietz eine Pachtdauer bis zum
31. März 1955 zu einem Pachtzins von DM 40.000,-- eingeräumt.
Damit sollte ihm die Möglichkeit gegeben werden, in dieser Zeit
Verhandlungen über neue Räume anzuknüpfen.
Durch eine Anzeige in der FAZ (Nr. 165 vom 17.7.1954) wurde Herr
Dietz auf Fertigungsräume mit Erweiterungsmöglichkeit und ge-
nügend Wohnraum für Fachkräfte aufmerksam gemacht. Er behalte
Verhandlungen mit der Stadt Mannheim an und beschränkte das in
Frage kommende Objekt.
Am 25. September 1954 wurde der Anleiheungsvertrag nebst Zusat-
zvertrag geschlossen. Die Stadt Mannheim verpflichtete sich darin,
die Gebäude für die Firma Max Dietz zu errichten. Pauschal war
das der Firma Grundstücks-Gesellschaft Germaniastraße 25 mbH. ge-
hörende Grundstück; Gesellschaft der GmbH. waren die Gesellschaft-
fer der Max Dietz K.G.
Die Grundstücks-GmbH. bildete mit der Max Dietz K.G. eine wirt-
schaftliche Einheit. Das der GmbH. gehörende Grundstück wurde
ausschließlich von der Max Dietz K.G. genutzt und für ihre Zwecke
bedeutet. Außer den Erlösen aus dem Pachtverhältnis mit der Max
Dietz K.G. hatte die Grundstücks-Gesellschaft keine Einnahmen.
Die Anfangswertigkeiten der Fabrikation in Mannheim trafen stär-
ker als erwartet auf. Um Produktionssteigerungen zu vermeiden, mußte
die Produktion in Wörrlingen weitergeführt werden. Das führte zu

Das relativ starke Ansteigen der Branchenumsätze ab 1955/56 ist auf die Konjunktur der Strickwarenoberbekleidung (Einfluß der italienischen Mode) zurückzuführen. Die Firma hatte die Produktionsmöglichkeiten für Strickwaren-Oberbekleidung. Die notwendigen Investitionen wurden 1953 durchgeführt - allerdings nicht im Hinblick auf die Konjunktur, sondern zur Kapazitätsabrundung (s. Kap.I. 5.). Es ist anzunehmen, daß die Firma durch diese Konjunktur ihre Umsätze an Strickwaren erheblich gesteigert hätte.

Neben den zahlenmäßigen Angaben zur Beurteilung der Firma im Rahmen der Branche müssen der Kundenkreis (s. Kap.I. 8.) und die Lieferanten mit ihren überdurchschnittlich hohen Blankokrediten (s.Kap.II.10.) herangezogen werden.

4. Wirtschaftliche Grundlagen

Die Firma begann 1947 in Nördlingen mit dem Bau eigener Fabrikationshallen auf dem vom Bayrischen Staat gepachteten Grundstück. Die ständige Ausweitung der Produktion erzwang laufend die Schaffung zusätzlicher Räume. Insgesamt wurde bis 1952 3.124 qm Nutzfläche gebaut. Bei allen Erweiterungsbauten wurden den Anforderungen eines gradlinigen Materialflusses durch den Betrieb, so weit es bei den drei räumlich getrennten Fabrikhallen möglich war, Rechnung getragen.

Bei der Erstellung des Fabrikgebäudes in Mannheim konnten dagegen von Anfang an alle baulichen Voraussetzungen einer modernen Fließfertigung und eines optimalen Materialflusses berücksichtigt werden. Das Fabrikgebäude wurde erstellt mit den Abmessungen 90 x 11 m und einer Produktionsfläche von rund 3 300 m² in 3 Etagen.

Der ursprünglich nicht geplante 3. Stock wurde nach Rücksprache mit der Stadtverwaltung gebaut. Die Erweiterung wurde vorgenommen, um neben den Anlagen, die neu erstellt werden mußten (s.Kap.I. 2.), die noch in Nördlingen stehenden Maschinen unterzubringen. Das errichtete Gebäude war modern und zweckmässig und berücksichtigte den neuesten Stand der industriellen Bautechnik. Die Baukosten waren - bedingt durch die Erweiterung des ursprünglichen Programms und

... einer Kapazitätserweiterung der Wäschereibereitstellung. Die Investition in die Erweiterung der Wäschereibereitstellung war ursprünglich nicht geplant, auf Grund der Beurteilung der Marktlage aber geboten. In den vergangenen Jahren wurde das Bauprojekt erweitert.

3. Marktwirtschaftliche Lage

Im Bundesgebiet ist die Konkurrenz innerhalb der Textilindustrie während des letzten Jahrzehnts immer in erheblichem Maße vorhanden gewesen. Erst in den letzten Jahren wurden die Kapazitäten praktisch vollständig genutzt. Aus dem statistischen Jahrbuchern können keine Zahlen entnommen werden, die eine Beurteilung der Max Diers K.G. im Rahmen der Branche in den Einzelheiten ermöglichen. Nur liegen einige Zahlen der deutschen Wirtschaftlichen Strickwaren vor, die hier herangezogen werden können.

Jahr	Anzahl der Betriebe	Umsatz in Mill. RM	Umsatz je Betrieb in 1000 RM
1951	1.222	1.324	1.100
1952	1.219	1.297	1.070
1953	1.261	1.472	1.170
1954	1.314	1.616	1.230
1955	1.361	1.867	1.370
1956	1.414	2.120	1.500
1957	1.392	2.369	1.700
1958	1.359	2.346	1.730
1959	1.333	2.216	1.660

Die Zahlen zeigen, daß die Firma allein mit dem Strickereibetrieb - die etwa die Hälfte ihres Gesamtumsatzes betragen - über den durchschnittlichen Betriebsumsatz der Branche lag. Der Umsatz der Firma stieg prozentual stärker als der durchschnittliche Branchebetrieb.

Das relativ starke Ansteigen der Branchenumsätze ab 1952/53 ist auf die Konjunktur der Strickwarenherstellung (Stärke der italienischen Mode) zurückzuführen. Die Firma hatte die Produktionsmöglichkeiten für Strickwaren-Oberbekleidung. Die notwendigen Investitionen wurden 1953 durchgeführt - allerdings nicht im Hinblick auf die Konjunktur, sondern zur Kapazitätsvergrößerung (s. Kap. I. 3.). Es ist anzunehmen, dass die Firma durch diese Konjunktur ihre Umsätze an Strickwaren erheblich gesteigert hätte.

Neben den zahlenmäßigen Angaben zur Beurteilung der Firma im Rahmen der Branche müssen der Kundenkreis (s. Kap. I. 3.) und die Lieferanten mit ihren überdurchschnittlich hohen Bankkrediten (s. Kap. II. 10.) herangezogen werden.

4. Wirtschaftliche Grundlagen

Die Firma begann 1947 in Nördlingen mit dem Bau eigener Fabrikationshallen auf dem vom bayerischen Staat gepachteten Grundstück. Die ständige Ausweitung der Produktion erzwang laufend die Schaffung zusätzlicher Räume. Insgesamt wurde bis 1952 5.124 qm Nutzfläche gebaut. Bei allen Erweiterungsarbeiten wurden den Anforderungen eines gradlinigen Materialflusses durch den Betrieb, so weit es bei den drei räumlich getrennten Fabrikhallen möglich war, Rechnung getragen.

Bei der Erstellung des Fabrikgebäudes in Mannheim konnten dagegen von Anfang an alle baulichen Voraussetzungen einer modernen Fließfertigung und eines optimalen Materialflusses berücksichtigt werden. Das Fabrikgebäude wurde erstellt mit den Abmessungen 90 x 11 m und einer Produktionsfläche von rund 5.500 m² in 3 Etagen.

Der ursprünglich nicht geplante 3. Stock wurde nach Rücksprache mit der Stadtverwaltung gebaut. Die Erweiterung wurde vorgenommen, um neben den Anlagen, die neu erstellt werden mussten (s. Kap. I. 3.), die noch in Nördlingen stehenden Maschinen unterzubringen. Das erweiterte Gebäude war modern und zweckmäßig und berücksichtigte den neuesten Stand der industriellen Bautechnik. Die Bauteile waren bedingt durch die Erweiterung des ursprünglichen Programms und

die allgemeine Konjunktur im Baugewerbe - höher als veranschlagt. Technisch und kostenmäßig wurde günstig gebaut, da bei der Veräußerung der Erlös von DM 1.075.000 um DM 225.000 über dem Anschaffungswert von DM 850.000 lag.

Die Fläche wurde je zur Hälfte für die Strickerei und die Wäschefertigung genutzt.

In der Wäschefabrikation wurde mit 2 Taktbändern^{und} nach dem Synchro-(Bündel)system gearbeitet. Diese Arbeitsweise entspricht bei einer Produktion - deren einzelne Stückzeiten sich nur ungenügend aufeinander abstimmen lassen - dem modernsten Stand der Fertigungstechnik.

Die Kapazität der Strickmaschinen war seit der Aufnahme der Oberbekleidung in das Produktionsprogramm (s. Kap. I. 4.) optimal aufeinander abgestimmt und voll ausgelastet.

Die Übersicht über den Auftragsbestand und seine Abwicklung wurde in tabellarischer Form nach Erzeugnisarten und -mengen täglich erstellt. Diese Form der Produktionssteuerung entspricht dem neuesten Stand der Organisationstechnik, die hier mit einem Minimum an Aufwand verwirklicht wurde.

Eine durch organisatorische Mängel bedingte Nichtausnutzung von Kapazitäten ereignete sich nicht auf Grund des benutzten Systems und insbesondere der elastischen Anwendung zur Produktionssteuerung.

Der Maschinenpark ist laut technischem Bewertungsgutachten vom 26.11.1954 in bestem Zustand und auf dem neuesten Stand der Arbeitstechnik. Die Maschinen sind mit wenigen Ausnahmen neu angeschafft (über Substanzerhaltung und Erweiterung vgl. Kap. II. 1.).

Der Neuanschaffungswert der gesamten Anlagen betrug 1954 DM 635.000,--, der Zeitwert DM 495.441,--. Dem steht gegenüber der Bilanzansatz vom 30. Juni 1954 (Prüfungsbilanz) von DM 204.249,--.

5. Produktionsprogramm

Die Produktion bestand aus 2 Erzeugnisgruppen:

- a) Wäschefabrikation mit den Artikelgruppen
 - 1) Herrensport- und Oberhemden
 - 2) Herrennachthemden
 - 3) Knabenhemden
 - 4) Schlafanzüge
- b) Strickwarenfabrikation mit den Artikelgruppen
 - 1) Herren-, Damen-, Kinderfausthandschuhe
 - 2) Herren-, Damen-, Kinderhandschuhe
 - 3) Herren-, Damen-, Kinderschals
 - 4) Herren-, Damen-, Kinderoberbekleidung.

Die Wäscheartikel wurden aus bezogenen Stoffen hergestellt. Die Garne für die Strickwarenfabrikation wurden in der eigenen Spulerei vorbereitet.

Die Strickwarenfabrikation kann dabei u.U. als wirtschaftlicher angesehen werden, da hier modische Gesichtspunkte und hohe Qualität der Firma einen Vorsprung vor dem größten Teil der Konkurrenzbetriebe verschafften (s.Kap I. 3. und II. 9.). Da die Strickwarenfabrikation ein Saisongeschäft mit einer Spitze von 3 - 4 Monaten ist, mußte das Wäschesgeschäft verstärkt werden, um die Fertigungslöhne und Gemeinkosten der Strickerei vorzufinanzieren und eine optimale Kostenstruktur zu erhalten.

Die Strickwarenoberbekleidung wurde 1953 in das Fertigungsprogramm aufgenommen, um die Kapazität der Strickautomaten auszulasten. Die Kapazität von Handstrickmaschinen und Strickautomaten läßt sich bei der Handschuhfertigung nicht aufeinander abstimmen. Der Zeitaufwand beim Fingerstricken auf den Handstrickmaschinen ist weitgehend vom Muster abhängig. Um einen eventuellen Leerlauf der Strickautomaten - auf denen die Handschuhlängen gefertigt werden - zu verhindern, wurde Damen-, Herren-, und Kinder-Oberbekleidung in das Produktionsprogramm aufgenommen. Diese Maßnahme hatte sich als finanzieller Erfolg ausgewirkt, zumal 1954 in Anlehnung an die italienische Mode die Kon-

junktur der Strickwarenoberbekleidung begann.

Die Leistungsfähigkeit des Betriebes mit etwa 2.200 - 2.500 Oberhemden, 400 Dutzend Paar Strickhandschuhen und 10 - 15 Dutzend Pullovern täglich ist sowohl im Rahmen der vorhandenen Kapazität als auch im Branchendurchschnitt (s.a.Kap.I. 3.) außerordentlich hoch.

6. Unternehmerische Leitung

Als Ausgangspunkt für die Beurteilung der Bonität und Kreditwürdigkeit eines Unternehmens wird im allgemeinen die Vermögenslage gewählt. Die Entwicklung der bedeutenden Flüchtlingsindustrie in Westdeutschland wäre aber unmöglich gewesen, wenn nicht andere Faktoren über den üblichen Rahmen hinaus mitgewirkt hätten. An erster Stelle unter den Produktionsfaktoren stehen - sowohl nach der betriebswirtschaftlichen Theorie wie nach den Erfahrungen der Praxis - die fachlichen und charakterlichen Eigenschaften des Unternehmers, der Wert seiner Berufs-Erfahrungen und geschäftlichen Verbindungen.

Herr Ernst Dietz, Komplementär der Max Dietz K.G., hat 1930 die Leitung der von seinem Vater gegründeten Wäsche- und Wäschestickereifabrik übernommen. Gründliche Kenntnisse der Textilbranche hat er nach Abschluß einer kaufmännischen Lehre durch eine mehrjährige Reisetätigkeit in Deutschland und Mitteleuropa erworben. Die Firma wurde bis 1941 laufend erweitert, mußte jedoch dann auf kriegswichtige Produktion umgestellt werden. Die Umstellung der Fertigung auf völlig andere Artikel (Galoschen, Kabelbinderei für Blindfliegergeräte, Abwurfbehälter, Aluminiumkühler für Flugzeuge) zeigt die fachliche Vielseitigkeit und Elastizität der Unternehmensleitung.

Nach der Flucht in die US-Zone eröffnete Herr Dietz mit einem mitgebrachten LKW ein Fuhrunternehmen, das um 4 frühere Wehrmachtsfahrzeuge erweitert wurde. Das Fuhrunternehmen stellte eine Übergangslösung bis zur Produktionsaufnahme unter der ursprünglichen Firma dar und wurde 1954 ohne Verlust veräußert.

5. Produktionsprogramm

Die Produktion bestand aus 2 Erzeugnisgruppen:

a) Wäschefabrikation mit den Artikelgruppen

- 1) Herrensport- und Oberhemden
- 2) Herrennachthemden
- 3) Knabenhemden
- 4) Schlafanzüge

b) Strickwarenherstellung mit den Artikelgruppen

- 1) Herren-, Damen-, Kinderstrickhandschuhe
- 2) Herren-, Damen-, Kinderstricksocken
- 3) Herren-, Damen-, Kinderschals
- 4) Herren-, Damen-, Kinderoberbekleidung

Die Wäschefabrikation wurde aus bezogenen Stoffen hergestellt. Die Garne für die Strickwarenherstellung wurden in der eigenen Spinnerei vorbereitet.

Die Strickwarenherstellung kann dabei u. U. als wirtschaftlich angesehen werden, da hier modische Gesichtspunkte und hohe Qualität der Firma einen Vorsprung vor den größten Teil der Konkurrenzbetriebe verschaffen (s. Kap. I. 3. und II. 9.). Da die Strickwarenherstellung ein Saisongeschäft mit einer Spitze von 3 - 4 Monaten ist, mußte das Wäschegeschäft verstärkt werden, um die Fertigungslöhne und Gemeinkosten der Strickerei vorzumanutzen und eine optimale Kostenstruktur zu erhalten.

Die Strickwarenherstellung wurde 1953 in das Fertigungsprogramm aufgenommen, um die Kapazität der Strickautomaten auszunutzen. Die Kapazität von Handstrickmaschinen und Strickautomaten läßt sich bei der Handstrickfertigung nicht aufeinander abstimmen. Der Zeitwand beim Fingerstricken auf den Handstrickmaschinen ist weitgehend vom Muster abhängig. Um einen eventuellen Leerlauf der Strickautomaten - auf denen die Handstrickwaren gefertigt werden - zu verhindern, wurde Damen-, Herren- und Kinder-Oberbekleidung in das Produktionsprogramm aufgenommen. Diese Maßnahme hatte sich als finanzieller Erfolg ausgewirkt, zumal 1954 in Anlehnung an die italienische Mode die Kon-

... Punkt der Strickwarenherstellung begann.
 Die Leistungsfähigkeit des Betriebes mit etwa 2.200 - 2.500
 Operativen, 400 Tausend Paar Strickhandschuhen und 10 - 15
 Tausend Pullovern täglich ist sowohl im Rahmen der vorhande-
 nen Kapazität als auch im Branchenvergleich (s. a. Kap. I. 3.)
 außerordentlich hoch.

6. Unternehmerische Leistung

Als Ausgangspunkt für die Beurteilung der Bonität und Kredit-
 würdigkeit eines Unternehmens wird im allgemeinen die Vermögens-
 genlage gewertet. Die Entwicklung der bedeutenden Wirtschaftlings-
 industrie in Westdeutschland wäre aber unumgänglich gewesen, wenn
 nicht andere Faktoren über den üblichen Rahmen hinaus mitge-
 wirkt hätten. An erster Stelle unter den produktionsfaktoren
 stehen - sowohl nach der betriebswirtschaftlichen Theorie wie
 nach den Erfahrungen der Praxis - die fachlichen und charak-
 terlichen Eigenschaften des Unternehmers, der Wert seiner be-
 zugs-Erfahrungen und geschäftlichen Verbindungen.

Herr Ernst Dietz, Komplementär der Max Dietz K.G., hat 1950 die
 Leitung der von seinem Vater gegründeten Wäsche- und Wäsche-
 strickerei-Unternehmen übernommen. Grundliche Kenntnisse der Textil-
 branche hat er nach Abschluss einer kaufmännischen Lehre durch
 eine mehrjährige Reisezeit in Deutschland und Mitteleuropa
 erworben. Die Firma wurde bis 1941 laufend erweitert, musste je-
 doch dann auf kriegswichtige Produktion umgestellt werden. Die
 Umstellung der Fertigung auf völlig andere Artikel (Gamaschen,
 Kabelbinder für Blindengläser, Abwurfbühnen, Aluminium-
 Kühler für Flugzeuge) zeigt die fachliche Vielseitigkeit und
 Flexibilität der Unternehmensleitung.

Nach der Flucht in die US-Gemeinschaften ergründete Herr Dietz mit einem
 mitgebrachten LW ein Fabrikunternehmen, das zu 4 früheren Wehr-
 nachfahrzeuge erweitert wurde. Das Fabrikunternehmen stellte
 eine Übergangsform als zur produktionsnahe unter der ur-
 sprünglichen Firma dar und wurde 1954 ohne Verlust veräußert.

1947 eröffnete Herr Dietz in selbsterstellten Gebäuden auf
 dem der Industrieverwaltungs-GmbH., Bonn (IVG) gehörenden
 Gelände in Nördlingen wieder eine mechanische Wäsche- und
 Strickwarenfabrik. Der Aufbau wurde finanziell ermöglicht
 durch die Inanspruchnahme eines Flüchtlingsproduktivkredits
 in Höhe von DM 550.000,--.

Wie aus den Korrespondenzen, insbesondere mit Großabnehmern
 (Kaufhäusern) zu ersehen ist, hatte Herr Dietz als Kaufmann
 einen außerordentlich guten Ruf. Die Tatsache, daß Herr Dietz
 von seinen Hauptlieferanten ohne jede dingliche Sicherheit
 bestätigte Kredite in Höhe von 1,6 bis 2 Mill. DM eingeräumt
 wurden (siehe besondere Aufstellung der Firma), spricht bei
 einem ohne wesentliche materielle Substanz aufgebauten Flücht-
 lingsbetrieb für sich selbst.

Die Ausbildung der Söhne des Herrn Dietz wurde gründlich auf
 die spätere Übernahme der Firma ausgerichtet, um die Genera-
 tionsfolge zu sichern.

Herr Joachim Dietz (geboren 1932) arbeitete nach dem Abitur
 ein Jahr als Volontär in einer Strickmaschinenfabrik und ver-
 vollständigte anschließend seine Ausbildung in einer englischen
 Textilmaschinenfabrik. Dann durchlief er zwei Jahre lang sämt-
 liche kaufmännischen und technischen Abteilungen des väterli-
 chen Betriebes und erwarb fundierte Branchenkenntnisse auf Ver-
 kaufsreisen und Musterungen. 1953 baute Herr Joachim Dietz mit
 dem Handlungsbevollmächtigten der Firma, Herrn Kretschmar, die
 Abteilung der Strickerei-Oberbekleidung auf und übernahm deren
 technische Leitung.

Herr Joachim Dietz hat soweit ein abgerundetes kaufmännisches
 und technisches Wissen erworben und seine berufliche Qualifika-
 tion durch praktische Tätigkeit bewiesen.

Herr Peter Dietz (geboren 1939) hat als Volontär eine Ausbil-
 dung als Weber erhalten und sollte mit 21 Jahren als Kommanditist
 in die Firma eintreten. Es war geplant, ihm die Leitung der Wäsche-
 abteilung zu übergeben.

Da auch Frau Marianne Dietz - die Ehefrau von Herrn Joachim Dietz -
 ihre Berufsausbildung in der Firma Dietz erhalten hat, wäre die

1947 eröffnete Herr Dietz in selbstgekauften Gebäuden auf dem Gelände in Nördlingen wieder eine mechanische Wäsche- und Strickwarenfabrik. Der Aufbau wurde finanziell ermöglicht durch die Inanspruchnahme eines Fiktionsproduktkredits in Höhe von RM 500.000,--.

Wie aus den Korrespondenzen, insbesondere mit Großhändlern (Kaufleuten) zu ersehen ist, hatte Herr Dietz als Kaufmann einen außerordentlich guten Ruf. Die Tatsache, daß Herr Dietz von seinen Hauptlieferanten ohne jede dingliche Sicherheit beständige Kredite in Höhe von 1,6 bis 2 Mill. RM einzugewährt wurden (siehe besondere Aufstellung der Firma), spricht bei einem ohne wesentliche materielle Substanz aufgebauten Fiktionsgeschäft für sich selbst.

Die Ausbildung der Söhne des Herrn Dietz wurde gründlich auf die spätere Übernahme der Firma ausgerichtet, um die Generationsfolge zu sichern.

Herr Joachim Dietz (geboren 1932) arbeitete nach dem Abitur ein Jahr als Volontär in einer Strickmaschinenfabrik und verließ diese anschließend seine Ausbildung in einer englischen Textilmaschinenfabrik. Dann durchlief er zwei Jahre lang sämtliche kaufmännischen und technischen Abteilungen des väterlichen Betriebes und erwarb fundierte Branchenkenntnisse auf Ver-kaufsfeldern und Maschinenbau. 1955 baute Herr Joachim Dietz mit dem Handlungsbevollmächtigten der Firma, Herrn Kretschmar, die Abteilung der Strickerei-Oberbekleidung auf und übernahm deren technische Leitung.

Herr Joachim Dietz hat sowohl ein abgerundetes kaufmännisches und technisches Wissen erworben und seine berufliche Qualifikation durch praktische Tätigkeit bewiesen.

Herr Peter Dietz (geboren 1939) hat als Volontär eine Ausbildung als Weber erhalten und sollte mit 21 Jahren als Kommandist in die Firma einsteigen. Er war geplant, ihm die Leitung der Wäscheabteilung zu übergeben.

Da auch Frau Marianna Dietz - die Ehefrau von Herrn Joachim Dietz - ihre Berufsausbildung in der Firma Dietz erhalten hat, wäre die

Form der familiären Leitung des Betriebes auch für die Zukunft erhalten geblieben. Der Generationswechsel war in der Firma mithin nicht nur rechtzeitig, sondern auch selten gut vorbereitet.

Durch die Zessionseröffnung wurde der solide Ruf der Firma zerstört. Die künftige Existenz und Weiterentwicklung des Unternehmens wurden damit äußerst unsicher (im einzelnen s.u.).

7. Personelle Entwicklung

Die Firma beschäftigte in Nördlingen etwa 75% Flüchtlinge aus der Umgebung. Die dort herrschenden schlechten Wohnungsverhältnisse begünstigten das Abwandern der Flüchtlinge. Dies machte sich durch eine starke Fluktuation bemerkbar, die sich allerdings nicht negativ auswirkte, da insbesondere die Strickwarenfabrikation stark saisongebunden ist und der Betrieb deshalb ohnehin den Beschäftigungsgrad nicht völlig gleichmäßig halten kann. Der Betrieb hatte in Nördlingen einen festen Belegschaftsstamm, der sich durch überdurchschnittlich gute Leistungen auszeichnete (sowohl bezüglich der Arbeitsqualität als auch hinsichtlich optimaler Kostengestaltung).

Als sich Herr Dietz 1954 neue Fabrikationsräume suchte, war die Stadt Mannheim an der Umsiedlung der Firma sehr interessiert, da dort zu dieser Zeit noch eine große Anzahl weiblicher Arbeitssuchender registriert war.

Die Arbeitsmarktlage hatte sich von 1954 zu 1955 im gesamten Bundesgebiet entscheidend verändert. Die in Mannheim registrierten weiblichen Arbeitssuchenden hatten durch den Konjunkturaufschwung zum großen Teil Beschäftigung gefunden. Verringert hatte sich vor allem die Zahl der noch in den Spätherbstmonaten 1954 vorhandenen arbeitssuchenden Spezialkräfte, die für eine Beschäftigung in der Firma in Frage kamen.

Unter den noch als arbeitslos Registrierten befand sich - wie in fast allen Großstädten der Bundesrepublik - ein großer Teil, der eine Arbeit überhaupt ablehnte bzw. sehr wenig Interesse an einer

Form der familiären Leistung des Betriebes auch für die Zukunft erhalten geblieben. Der Generationenwechsel war in der Firma nicht nur rechtzeitig, sondern auch zeitlich gut vorbereitet.

Durch die Saisonöffnung wurde der solide Ruf der Firma zerstört. Die künstliche Existenz und Weiterentwicklung des Unternehmens wurden damit äußerst unsicher (im einzelnen s.v.).

7. Personelle Entwicklung

Die Firma beschäftigte in Nördlingen etwa 750 Tischler aus der Umgebung. Die dort herrschenden schlechten Wohnungsverhältnisse begünstigten das Abwandern der Tischler. Dies machte sich durch eine starke Fluktuation bemerkbar, die sich allerdings nicht negativ auswirkte, da insbesondere die Strickwarenfabrikation stark saisongebunden ist und der Betrieb das Jahr über im Beschäftigungsgrad nicht völlig gleichmäßig halten kann. Der Betrieb hatte in Nördlingen einen festen Belegschaftsstamm, der sich durch überdurchschnittlich gute Leistungen auszeichnete (sowohl bezüglich der Arbeitsqualität als auch hinsichtlich optimaler Kostengestaltung).

Als sich Herr Bartz 1954 neue Fabrikationsräume suchte, war die Stadt Mannheim an der Umiedung der Firma sehr interessiert, da dort zu dieser Zeit noch eine große Anzahl weiblicher Arbeiter zu verzeichnen war.

Die Arbeitsmarktlage hatte sich von 1954 zu 1955 im gesamten Bundesgebiet entscheidend verändert. Die in Mannheim registrierten weiblichen Arbeitssuchenden hatten durch den Konjunkturschwund zum großen Teil Beschäftigung gefunden. Verringerter hatte sich vor allem die Zahl der noch in den Spätherbstmonaten 1954 vorhandenen arbeitssuchenden Spezialkräfte, die für eine Beschäftigung in der Firma in Frage kamen.

Unter dem noch als arbeitslos registrierten Befand sich - wie in fast allen Großstädten der Bundesrepublik - ein großer Teil, der eine Arbeit überhaupt suchte bzw. sehr wenig Interesse an einer

Arbeitsaufnahme hatte. So wurden im Einvernehmen mit dem Arbeitsamt Mannheim ab Juni 1955 in den Räumen der Firma Näh- und Strickkurse durchgeführt. Von den in diesen Kursen beschäftigten Personen waren im Dezember 1955 nur noch einzelne im Betrieb tätig. Jedoch hatte sich das gute Betriebsklima herumgesprochen, und es boten sich nun laufend gelernte Arbeitskräfte aus Näherei- und teils Strickerei-Betrieben der Umgebung an.

Aus dem Vergleich der Betriebsstatistiken geht hervor, daß die Produktionsleistung der Mannheimer Belegschaft weit unter den Vergleichszahlen von Nördlingen lag. Es wurde versucht, die länger als 4 Monate im Betrieb Beschäftigten in Akkordarbeit einzusetzen. Dabei erreichten die Strickerinnen in Mannheim im Durchschnitt nur 75 - 80% der schon herabgesetzten - Normalleistung, während in Nördlingen die festgesetzten Tariflöhne um 15 - 50% überschritten wurden. Verglichen mit Nördlingen hätten die Akkordlöhne um 47,3% erhöht werden müssen (1 Dutzend Fingerstricken in Nördlingen DM 4,75, in Mannheim DM 7,--).

Als sich die Leistungen normalisiert hatten, wurden im Einvernehmen mit dem Betriebsrat die Akkordsätze mehrmals heruntergesetzt, bis auf die in Nördlingen geltenden Sätze.

Die Herausbildung einer einigermaßen festen und guten Stammebelegschaft hat bedeutend länger gedauert, als bei dem Umzug vorauszu-sehen war. Der Grund lag in der allgemeinen Prosperität der gesamten Wirtschaft und dem Übergang aus der Unterbeschäftigung zur Vollbeschäftigung. Da im Durchschnitt des gesamten Bundesgebietes die Arbeitsmoral gesunken ist, mußte sich das in einem Betrieb, der sich in einer Großstadt einen Belegschaftsstamm aus ungelerten Arbeiterinnen heranbilden wollte, besonders stark bemerkbar machen.

Daß sich trotzdem eine Stammebelegschaft herauskristallisierte, war mit hohen Kosten verbunden und nicht zuletzt auf den persönlichen Einsatz des Firmeninhabers und seine Befähigung zur Menschenführung zurückzuführen.

Jahrgang 1900 - 1910	80 Beschäftigte
Jahrgang 1911 - 1920	150 Beschäftigte
Jahrgang 1921 - 1930	300 Beschäftigte

Nachdem die anfänglichen personellen Schwierigkeiten überwunden waren, verbesserte sich das Betriebsklima sehr schnell. In dieser Beziehung war im Zeitpunkt der Liquidation der Zustand eines alten, gut eingefahrenen Unternehmens erreicht; dafür ist bezeichnend die schriftliche Stellungnahme des Betriebsrates vom 16.3.57.

Die Anzahl der Beschäftigten wurde ab 1953 laufend erhöht, woraus das personelle Wachstum des Unternehmens ersichtlich ist:

	<u>Arbeiter</u>	<u>Angestellte</u>	<u>Summe</u>	<u>Lohn- u. Gehaltssumme</u>
1950	222	13	235	690.000,--
1951	192	16	208	497.000,--
1952	187	13	200	565.000,--
1953	247	13	260	705.000,--
1954	282	18	300	758.000,--
1955	450	25	475	1.211.000,--
1956	468	25	493	1.470.000,--

Die Beschäftigtenzahl wurde als Durchschnitt mehrerer Monate festgestellt. Entsprechend der Strickwarensaison von Mai bis Dezember ist der jährliche Beschäftigungsgrad großen Schwankungen ausgesetzt. Der niedrigste Stand ist im allgemeinen im Dezember mit dem Ende der Saison zu verzeichnen.

Im Verhältnis zur Arbeiterzahl ist die Angestellten-Kopfzahl in allen Jahren auffallend niedrig. Dies wirkte sich in sehr niedrigen Verwaltungskosten aus.

Das Durchschnittsalter der im Jahre 1956 Beschäftigten betrug ungefähr 30 Jahre; somit war die Belegschaft als relativ jugendlich anzusprechen. Es fehlte die Überalterung, an der alte Unternehmungen oft kranken. Die Belegschaft bestand aus folgenden Altersgruppen:

Jahrgang 1900 - 1910	80 Beschäftigte
Jahrgang 1911 - 1930	250 Beschäftigte
Jahrgang 1931 - 1942	355 Beschäftigte.

Bei den Jahrgängen 1900 - 1910 handelt es sich um Heimarbeiterinnen und ältere Fachkräfte, die zum Anlernen der jüngeren Betriebsangehörigen eingesetzt wurden. Die stärkste Fluktuation war in den Jahrgängen etwa ab 1931 zu verzeichnen, während die Stammbeflegschaft vorwiegend den Jahrgängen 1911 - 1930 angehörte.

8. Abnehmerkreis

Die Firma unterhielt zur laufenden Bearbeitung ihres Kundstammes ein eigenes Vertreternetz von 16 erfahrenen langjährig tätig gewesenen Vertretern. Absatzgebiet war das gesamte Bundesgebiet. Exportaufträge führte die Firma nur in geringem Umfang aus.

Neben zahlreichen mittleren und kleineren Abnehmern gehörten die größten und bekanntesten Kaufhäuser und Warenhauskonzerne des Bundesgebietes zu den Kunden der Firma, mit denen sie seit ihrer Gründung zusammenarbeitete.

So betragen z.B. die Umsätze im Kalenderjahr 1955 mit

Hertie-Konzern, Hamburg-Berlin	rd. 702.000 DM = 16,5% des Gesamtumsatzes
Kaufhalle GmbH., Köln	rd. 441.000 DM = 10,4% "
Kaufstätte GmbH., Baden-Baden	rd. 280.000 DM = 6,6% "
Emil Köster A.G., Defaka, Düsseldorf	rd. 200.000 DM = 4,7% "

Aus den Zahlen geht hervor, daß im Jahr 1955 der Umsatz mit 4 Kunden rd. 38% des Gesamtumsatzes ausmachte, was die Verkaufsabwicklung beachtlich verbilligte.

Nachdem die anfänglichen personellen Schwierigkeiten überwunden waren, verbesserte sich das Betriebsklima sehr schnell. In dieser Beziehung war im Zeitpunkt der Liquidation der Zustand eines alten, gut eingetragenen Unternehmens erreicht, dafür hat bezeichnend die schriftliche Bestätigung des Betriebsrates vom 16.7.57.

Die Anzahl der Beschäftigten wurde ab 1953 laufend erhöht, woraus das personelle Wachstum des Unternehmens ersichtlich ist:

Jahr	Arbeiter	Angestellte	Gesamt	Summe Lohn- u. Gehaltssumme
1950	222	17	239	890.000,--
1951	192	16	208	497.000,--
1952	187	17	204	522.000,--
1953	247	17	264	702.000,--
1954	282	18	300	758.000,--
1955	450	25	475	1.211.000,--
1956	468	25	493	1.470.000,--

Die Beschäftigtenzahl wurde als Durchschnitt mehrerer Monate festgesetzt. Entsprechend der Stückzahlentwicklung von Mai bis Dezember ist der jährliche Beschäftigungszustand etwas schwanken. Der niedrigste Stand ist im allgemeinen im Dezember mit dem Ende der Saison zu verzeichnen.

Im Verhältnis zur Arbeiterzahl ist die Angestellten-Kopfzahl in allen Jahren auf einem niedrigen Niveau geblieben. Dies wirkt sich in sehr niedrigen Verwaltungskosten aus.

Das Durchschnittsalter der im Jahre 1956 Beschäftigten betrug ungefähr 30 Jahre; somit war die Beflegschaft als relativ jung und frisch anzusprechen. Es fehlte die Überalterung, an der die Unternehmen oft kranken. Die Beflegschaft bestand aus folgenden Altersgruppen:

80 Beschäftigte	Jahrgang 1900 - 1910
250 Beschäftigte	Jahrgang 1911 - 1930
355 Beschäftigte	Jahrgang 1931 - 1952

Der Zahlungseingang war in allen Jahren als normal zu bezeichnen. Die geltenden Zahlungsbedingungen lauteten:

10 Tage	3% Skonto
30 Tage	2% Skonto
60 Tage	netto.

Die Großabnehmer nahmen durchweg den gewährten Skonto in Anspruch. Die mittleren und kleineren Abnehmer nutzten in überwiegender Maße die gewährten Zahlungsziele aus (s.Kap.II. 5., über Debitorenumschlagskoeffizienten, wonach 1955 die durchschnittliche Umschlagsdauer nur 32 Tage betrug).

Der Umsatz mit 80 Kunden, die zum festen Kundenkreis der Firma zählten, ging 1956 gegenüber 1955 um rund 1,1 Mill. DM zurück (lt. Aufstellung des vereidigten Bücherrevisors Günther Porzelt vom 1.4.1960). Dieser gewaltige Rückgang der Umsätze ist auf die Offenlegung der Forderungsabtretungen zurückzuführen, was aus den Schreiben der betreffenden Firmen hervorgeht, in die ich Einblick genommen habe. Daß die Zurückhaltung der Großabnehmer bei der Auftragserteilung durchaus üblich und berechtigt ist, wenn sie an der Leistungsfähigkeit ihrer Lieferanten zweifeln müssen, wird ausführlich in der Stellungnahme der Kredit-Treuhand GmbH., München, vom 7.11.1957 dargelegt.

9. Buchführung und betriebliches Rechnungswesen

Die Firma bediente sich der Lose-Blatt-Buchführung, System "Leoma". Es wird abweichend vom Kalenderjahr bilanziert; das Geschäftsjahr erstreckte sich vom 1. Juli bis zum 30. Juni.

Nach den Feststellungen des vereidigten Bücherrevisors, Herrn Günther Porzelt, führte seine Prüfung der Buchführung und des Rechnungswesens zu keinen Beanstandungen. Die Ordnungsmäßigkeit der Buchführung kann ich aufgrund meines Einblickes bestätigen.

Bei den Jahrgängen 1900 - 1910 handelt es sich um Heimarbeit - Firmen und ältere Fachkräfte, die zum Anlernen der jüngeren Betriebsangehörigen eingesetzt wurden. Die stärkste Fluktuation war in den Jahrgängen etwa ab 1931 zu verzeichnen, während die Stammbesetzung vorwiegend den Jahrgängen 1911 - 1930 angehörte.

8. Abnehmerkreis

Die Firma unterteilt zur laufenden Bearbeitung ihres Kundenstammes ein eigenes Vertriebsnetz von 16 erfahrenen langjährig tätig gewesenen Vertretern. Absatzgebiet war das gesamte Bundesgebiet. Exportaufträge führte die Firma nur in geringem Umfang aus.

Neben zahlreichen mittleren und kleineren Abnehmern gehörten die größten und bekanntesten Kaufhäuser und Warenhauskonzerne des Bundesgebietes zu den Kunden der Firma, mit denen sie seit ihrer Gründung zusammenarbeitete.

So betragen z.B. die Umsätze im Kalenderjahr 1955 mit

Hertie-Konzern, Hamburg-Berlin	rd. 702.000 DM = 16,5% des Gesamtumsatzes
Kaufhalle GmbH., Köln	rd. 441.000 DM = 10,4%
Kaufstätte GmbH., Baden-Baden	rd. 380.000 DM = 9,2%
Paul Köster A.G., Bielefeld	rd. 200.000 DM = 4,7%

Aus den Zahlen geht hervor, daß im Jahr 1955 der Umsatz mit 4 Kunden rd. 38% des Gesamtumsatzes ausmachte, was die Verkaufsbeteiligung beachtlich vergrößerte.

Eine Betriebsabrechnung in der Form einer voll ausgebauten Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung ist nicht vorhanden. Die Firma führte jedoch eine sorgfältige Vorkalkulation der einzelnen Erzeugnisse durch. Die Vorkalkulation bildet ein entscheidendes Hilfsmittel der Preisbildung, die unmittelbar die Erfolgswirtschaft beeinflusst. Die Einzelkosten wurden genau ermittelt; dabei wurden:

- a) Materialreserven gebildet, indem in der Wäschefabrikation 10% Verschnitt, in der Strickerei 10% Abfälle berücksichtigt wurden.
- b) Fertigungs-Lohnkosten für jeden einzelnen Arbeitsgang ermittelt. Die Zerlegung der einzelnen Fertigungsprozesse bis in ihre Elementarfunktionen gibt Aufschluß über den hohen Stand der Rationalisierung und ermöglicht die genaue Erfassung und Kontrolle der Lohnkosten. So wurden z.B. bei Strickhandschuhen bis zu 15 Arbeitsgänge unterschieden; Sporthemden wurden in 29 bis 33, Schlafanzüge in 30 Arbeitsgänge zerlegt.

Die Arbeitszeiten wurden von den Abteilungsleitern in Verbindung mit Refa-Ingenieuren festgestellt.

In der Wäsche- und Strickwarenfertigung wurden unterschiedliche Gemeinkostenzuschläge angewandt, wobei die Sätze auch innerhalb der einzelnen Produkte differenziert waren. Die Zuschlagssätze betragen je nach Auftragsgröße (Losgröße) und Dessin 75 - 125% der Arbeitskosten (Fertigungslöhne).

Für die Vorkalkulation ergibt sich danach folgendes Schema:

- 1) Materialkosten Es wurden Einstandspreise zugrunde gelegt, wobei in der Strickerei wegen der schwankenden Rohstoffpreise mit durchschnittlichen Preisen gerechnet wurde.
- 2) Arbeitskosten
- 3) Gemeinkosten 75 - 125% auf die Arbeitskosten.

Der Zahlungsabrechnung war in allen Jahren ein normal zu berechnen. Die geltenden Zahlungsbedingungen lauteten:

Die Großhändler nahmen durchweg den gewährten Skonto in Anspruch. Die mittleren und kleineren Händler nutzten in überwiegender Maße die gewährten Zahlungsziele aus (s. Kap. II. 5.). Über Bestorenwertschlagkoeffizienten, wonach 1955 die durchschnittliche Umschlagdauer nur 32 Tage betrug).

Der Umsatz mit 80 Kunden, die zum festen Kundenkreis der Firma zählten, ging 1956 gegenüber 1955 um rund 1,1 Mill. DM zurück (s. Aufstellung des vereidigten Rechnerprüfers Günther Porzelt vom 1.4.1960). Dieser gewaltige Rückgang der Umsätze ist auf die Offenlegung der Förderungsleistungen zurückzuführen, was aus den Schreiben der betreffenden Firmen hervorgeht, in die ich Einblick genommen habe. Das die Zurückhaltung der Großhändler bei der Auftragserteilung durchaus üblich und beschwerfend ist, wenn sie an der Leistungsfähigkeit ihrer Lieferanten zweifeln müssen, wird ausführlich in der Stellungnahme der Kredit-Treuhand GmbH, München, vom 7.11.1957 dargelegt.

3. Buchführung und betriebliches Rechnungswesen

Die Firma bediente sich der lose-Blatt-Buchführung System "Leona". Es wird abwechselnd vom Kalenderjahr bilanziert; das Geschäftsjahr erstreckte sich vom 1. Juli bis zum 30. Juni. Nach den Feststellungen des vereidigten Rechnerprüfers, Herrn Günther Porzelt, führte keine Führung der Buchführung und des Rechnungswesens zu keinen Beanstandungen. Die Ordnungsmäßigkeit der Buchführung kann ich aufgrund meines Einblickes bestätigen.

4) Gewinn Es wurde ein kalkulatorischer Gewinn von 10% auf die Summe von 1 bis 3 aufgeschlagen.

5) Provision und Skonto

Eine vollständige Nachkalkulation wurde nicht durchgeführt. Nach dem in dieser Betriebsgröße üblichen selektiven Verfahren wurden stichprobenweise Postenabrechnungen der Metragen vorgenommen und mit der Vorkalkulation abgestimmt. In den Berichten der Kredit-Treuhand GmbH., München, wurde der Firma auch empfohlen, eine Betriebsabrechnung (vorläufig) nicht einzurichten, weil die zeitweise Überprüfung der Vorkalkulation an Hand der statistisch ermittelten Zahlen der Istleistungen sich als voll- auf genügend erwiesen hatte. Das geübte Verfahren der auswahl- weisen Selbstkostenrechnung ist bei breitem Produktionsprogramm auch in Großbetrieben üblich und wird aus Wirtschaftlichkeits- gründen bevorzugt.

II. Betriebswirtschaftliche Auswertung

Die Existenzsicherheit eines Unternehmens und seiner fundierten Entwicklung zeigt sich vor allem in den zahlenmäßigen Ergebnissen der wirtschaftlichen Tätigkeit. Diese Endergebnisse kommen im Jahresabschluß zum Ausdruck. Für die nachfolgenden Untersuchungen wird das von der Theorie entwickelte und in der Praxis er- probte Instrumentarium der modernen Betriebsanalyse angewandt.¹⁾ Damit werden alle positiven und negativen Faktoren aufgedeckt, die auf den Betrieb und seine Entwicklung Einfluß haben.

Die betriebswirtschaftlichen Analysen der Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen werden für den Zeitraum vom 1. Juli 1950 bis zum Abschluß des letzten Wirtschaftsjahres zum 30. Juni 1956 - bzw. bis zur Liquidation des Unternehmens am 26.3.1957 durch-

1) Vgl. Viel, J., "Betriebs- und Unternehmensanalyse", Berlin 1958; Mayer, L., "Bilanz- und Betriebsanalyse", Wiesbaden 1960; Schnettler, A., "Betriebsanalyse", Stuttgart 1958; Hartmann, B., "Angewandte Betriebsanalyse", Freiburg 1959.

Keine Betriebsrechnung in der Form einer voll angelegten Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung ist nicht vorhanden. Die Firma führte jedoch eine sorgfältige Vorkalkulation der einzelnen Erzeugnisse durch. Die Vorkalkulation bildet ein entscheidendes Hilfsmittel der Preisbildung, die unmittelbar die Erfolgswirtschaft bestimmt. Die Einzelkosten wurden genau ermittelt; dabei wurden:
a) Materialabrechnungen erstellt, indem in der Vorkalkulation 10% Veranschlagt in der Stückerei 10% Abhilfe berücksichtigt wurden.
b) Fertigungslohnkosten für jeden einzelnen Arbeitsgang ermittelt. Die Fertigung der einzelnen Fertigungsprozesse bis in ihre Elementarfunktionen gibt Aufschluß über den hohen Stand der Rationalisierung und ermöglicht die genaue Erläuterung und Kontrolle der Lohnkosten. So wurden z.B. bei Strickmaschinen bis zu 15 Arbeitsgänge unterschieden; Sportmaschinen wurden in 29 bis 35, Schlauchzüge in 30 Ar- beitsgänge unterteilt.
Die Arbeitszeiten wurden von den Abteilungsleitern in Verbindung mit Hilfs-Ingenieuren festgestellt.
In der Wäsche- und Strickwarenherstellung wurden unterschiedliche Gemeinkostenanteile angewandt, wobei die Höhe nach innerhalb der einzelnen Produkte differenziert waren. Die Zuschläge betragen je nach Auftragsgröße (Losgröße) und Basis 75 - 125% der Arbeitskosten (Fertigungslöhne).
Für die Vorkalkulation ergibt sich nach dem folgenden Schema:
1) Materialkosten
Es wurden Einstandspreise zugrunde gelegt, wobei in der Stückerei wegen der schwankenden Rohstoffpreise mit durchschnittlichen Preisen gerechnet wurde.
2) Arbeitskosten
3) Gemeinkosten
75 - 125% auf die Arbeitskosten.

Es wurde ein mikrofilmierter Gewinn
von 10% auf die Summe von 1 bis 3
aufgeschlagen.

(4) Gewinn

(5) Provision und Skonto

Eine vollständige Nachkalkulation wurde nicht durchgeführt.
Nach dem in dieser Betriebsgröße üblichen selektiven Verfahren
wurden stichprobeweise Postenberechnungen der Metzen vorge-
nommen und mit der Vorkalkulation abgestimmt. In den Berichten
der Kredit-Treuhand GmbH, München, wurde der Firma auch empfoh-
len, eine Betriebsabrechnung (vorläufig) nicht einzurichten,
weil die zeitweise Überprüfung der Vorkalkulation an Hand der
statistisch ermittelten Zahlen der Leistungen sich als voll-
auf genügend erweisen hatte. Das geübte Verfahren der Auswahl-
weisen Selbstkostenrechnung ist bei breitem Produktionsprogramm
auch in Großbetrieben üblich und wird aus Wirtschaftlichkeits-
gründen bevorzugt.

II. Betriebswirtschaftliche Auswertung

Die Existenzsicherheit eines Unternehmens und seiner fundierten
Entwicklung setzt sich nicht allein in den zahlenmäßigen Ergebnissen
der wirtschaftlichen Tätigkeit. Diese Ergebnisse können im
Jahresablauf zum Ausdruck. Für die nachfolgenden Untersuchun-
gen wird das von der Theorie entwickelte und in der Praxis er-
probte Instrumentarium der modernen Betriebsanalyse angewandt.
Damit werden alle positiven und negativen Faktoren angeleuchtet,
die auf den Betrieb und seine Entwicklung Einflüsse haben.

Die betriebswirtschaftlichen Analysen der Bilanzen und Gewinn-
und Verlustrechnungen werden für den Zeitraum vom 1. Juli 1950
bis zum Abschluss des letzten Wirtschaftsjahres zum 30. Juni 1956
- bzw. bis zur Liquidation des Unternehmens am 26.7.1957 durch-

(1) Vgl. Viel, J., "Betriebs- und Unternehmensanalyse", Berlin 1956;
Mayer, E., "Bilanz- und Betriebsanalyse", Wiesbaden 1950;
Schneiter, A., "Betriebsanalyse", Stuttgart 1956;
Hartmann, B., "Angewandte Betriebsanalyse", Freiburg 1959.

geführt. Die zur Untersuchung herangezogenen Unterlagen wurden
in Abschnitt B bezeichnet. Zahlen ohne Bezeichnung bedeuten
1.000 DM.

Der Zeitraum ist für eine betriebswirtschaftliche Analyse genü-
gend groß bemessen. Das Wirtschaftsjahr 1950/51 wird als Aus-
gangspunkt gewählt, weil sich die letzte steuerliche Betriebs-
prüfung auf die Wirtschaftsjahre vom 1.7.1950 bis 30.6.1954 ere-
streckte. Für die darauffolgenden Jahre liegen - wie in Ab-
schnitt B erwähnt - keine Steuerbilanzen, sondern nur die Han-
delsbilanzen vor, die allerdings ebenfalls - bei geeigneter
Verwertung - zu wertvollen analytischen Ergebnissen führen.
Die Unterschiede zwischen Handels- und Steuerbilanz wirken sich
bei der Auswertung lediglich geringfügig in der Vermögensstruk-
tur aus; auf die ausschlaggebenden Rentabilitäts- und Liquiditäts-
ziffern haben sie keinen Einfluß.

1. Vermögensänderungsrechnung

Die Rechnung (S. 19a) soll die Veränderungen der in wenigen Grup-
pen zusammengefaßten Bilanzpositionen für die Wirtschaftsjahre
vom 1. Juli 1950 bis 30. Juni 1956 und für die Bilanzstichtage
zum 31. Dezember 1955 und 31. Dezember 1956 aufzeigen, und zwar:

- a) in absoluten Zahlen (in 1.000 DM)
- b) relativ in bezug auf die Bilanzsumme zur Verdeutlichung
der Bilanzstruktur
- c) relativ in bezug auf die Veränderung der einzelnen Posi-
tionen. Hierbei bezeichnet über 100% Wachstum, unter 100%
Schrumpfung.

Am Ende des Wirtschaftsjahres sind die flüssigen Mittel zum Bilanz-
stichtag am 30. Juni sowohl absolut als auch relativ zur Bilanz-
summe niedrig. Der Grund liegt darin, daß die Strickwarenfabrikation
von April bis August vorfinanziert werden muß und die ersten Rück-
flüsse aus der Produktion erst im September zu erwarten sind (s. Kap.
II. 4. und II. 9.). Eine größere Liquidation drückt sich in den
Zahlen der Zwischenbilanzen 1955 und 1956 aus.

Vermögensänderungsrechnung (in 1000 DM)

	30. 6.1950		30.6.1951		30.6.1952		30.6.1953		30. 6.1954		30. 6.1955		31.12.1955		30. 6.1956		31.12.1956	
	DM	%	DM	%	DM	%	DM	%	DM	%	DM	%	DM	%	DM	%	DM	%
Zahlungsmittel	7	1	13	1	41	4	32	2	112	7	34	2	118	6	9	1	229	9
Forderungen aus Lieferungen	74	11	97	6	88	8	124	10	217	13	300	15	539	25	467	19	717	27
sonst.Forderungen u.Anzahlungen	33	5	108	7	31	3	64	5	73	5	63	3	188	9	293	12	299	11
Warenvorräte	246	37	761	51	326	29	505	39	702	43	1050	54	756	35	978	41	813	34
Anlagevermögen	302	46	528	35	552	50	543	42	519	32	518	26	543	25	538	23	557	21
Verlust	-	-	-	-	73	6	32	2	-	-	-	-	-	-	98	4	-	-
	662	100	1507	100	1111	100	1300	100	1623	100	1965	100	2144	100	2383	100	2615	100
Verbindlichkeiten	551	83	1306	87	943	85	1226	95	1336	82	1291	66	1505	71	1841	77	2134	82
Wertberichtigung u.Rückstellungen	12	2	15	1	41	4	46	3	67	4	138	7	92	4	94	4	80	3
Eigenkapital	99	15	51	3	127	11	28	2	2	0	424	21	456	21	448	19	324	12
Gewinn	-	-	135	9	-	-	-	-	218	14	112	6	91	4	-	-	77	3
	662	100	1507	100	1111	100	1300	100	1623	100	1965	100	2144	100	2383	100	2615	100
		Unterschied		Unterschied		Unterschied		Unterschied		Unterschied		Unterschied		Unterschied		Unterschied		Unterschied
		30.6.50		30.6.51		30.6.52		30.6.53		30.6.54		30.6.55		30.6.55		30. 6.56		30. 6.56
		gegen		gegen		gegen		gegen		gegen		gegen		gegen		gegen		gegen
		30.6.51		30.6.52		30.6.53		30.6.54		30.6.55		30.6.56		31.12.55		31.12.56		31.12.56
		DM		DM		DM		DM		DM		DM		DM		DM		DM
		%		%		%		%		%		%		%		%		%
Zahlungsmittel	6	186	28	315	-/. 9	78	80	350	-/. 78	30	- 25	26	84	347	220	2544		
Forderungen aus Lieferungen	23	131	-/. 9	91	36	141	93	175	83	138	167	156	239	179	250	154		
sonst.Forderungen u.Anzahlungen	75	327	-/. 77	29	33	206	9	114	-/. 10	86	230	465	125	298	6	102		
Warenvorräte	515	310	-/. 435	43	179	155	197	139	348	149	- 72	93	-/. 294	72	-/. 165	83		
Anlagevermögen	226	175	24	105	-/. 9	98	- 24	95	-/. 1	0	20	104	25	105	19	104		
Verlust		73		-/. 41	44	- 32				+ 98				-/. 98				
	845		-/. 396		189		323		342		418		179		232			
Verbindlichkeiten	755	237	-/. 363	73	283	130	110	109	-/. 45	97	550	143	214	116	293	116		
Wertberichtigung u.Rückstellungen	3	125	26	273	5	112	21	145	71	206	- 44	68	-/. 46	67	-/. 14	85		
Eigenkapital	-/. 48	51	76	249	- 99	22	-/. 26	7	422	21200	24	105	32	107	-/. 124	72		
Gewinn	135		-/. 135				+218		-/. 106		- 112		-/. 21		77			
	845		-/. 396		189		323		342		418		179		232			

In allen Jahren wurden die Möglichkeiten der steuerlichen Absetzung für Abnutzung (Afa) voll ausgenutzt. Dadurch liegen die Verkehrswerte des Anlagevermögens bedeutend höher als die Buchwerte, was auch aus dem vorliegenden amtlichen Schätzungsgutachten des Anlagevermögens hervorgeht. Diese Tatsache ist für die Kreditsicherung von erheblicher Bedeutung.

Der Anteil des Fremdkapitals am Bilanzvolumen beträgt zu den Bilanzstichtagen zum:

30. Juni 1950	85%
30. " 1951	88%
30. " 1952	95%
30. " 1953	100%
30. " 1954	86%
30. " 1955	73%
30. " 1956	85%

Ein derartig großer Anteil Fremdkapital an der Bilanzsumme erscheint relativ hoch. Vergleicht man jedoch diese Relationen mit den Verhältnissen in anderen Flüchtlingsbetrieben, die nach 1945 ihre Betriebe neu aufbauen mußten, so sind derartig hohe Fremdkapitalanteile am gesamten Bilanzvolumen durchaus üblich.¹⁾ Außerdem muß auch hierbei der vom Kalenderjahr abweichende Bilanzstichtag berücksichtigt werden, da der Betrieb gerade zu diesem Zeitpunkt in hohem Maße auf Fremdfinanzierung angewiesen ist. Nach der neueren Theorie und Finanzierungspraxis ("Eigenkapitalersatz") ist die Finanzierungsstruktur als solide zu bezeichnen. Maßgebend ist die Struktur der Fristigkeiten, die einen störungsfreien Ablauf gewährleistet. Die traditionellen Finanzierungsregeln wurden durch das Wirtschaftswachstum der letzten Jahre nicht mehr durchweg eingehalten. Das Wachstum von Anlagevermögen, Bilanzsumme und Umsätzen war erheblich stärker als der Eigenkapitalersatz. Viele Betriebe konnten am allgemeinen Wirtschaftswachstum nur teilhaben, wenn sie Kapazitätserweiterungen mit fremden Mitteln finanzierten. Das Verhältnis von Eigen- zu

1) Vgl. Bericht der Kredit-Treuhand GmbH., München, über Kreditwürdigkeit der Firma vom 23.1.1957.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nahmen absolut und relativ an. Der Anteil an der Bilanzsumme ist mit 25 und 27% am Größten am Ende des Kalenderjahres.

Eine ungleiche Entwicklung lassen die sonstigen Forderungen und Anrechnungen erkennen, wobei dieser Postion verhältnismäßig geringe Bedeutung zukommt. Lediglich für 1956 ist gegenüber 1955 ein stärkerer Anstieg zu verzeichnen. Der durchschnittliche Anteil an der Bilanzsumme stieg von 6 auf 11,5%.

Insgesamt hat der Anteil der Forderungen an der Bilanzsumme von 1954 bis 1956 laufend zugenommen, und zwar stieg er um 20% von 18% auf 38%. Der Grund für die Invidualisierung der Bilanz liegt in der Ausweitung der Produktion und den steigenden Umsätzen (s. Kap. II. 9.).

Die Warenvorräte - seit 1954 der größte Posten der Bilanzsumme - weisen infolge der kontinuierlichen Fertigung und des saisongebundenen Absatzes in den Bilanzen zum 30. Juni einen Höchstbestand aus. Die in den Vorräten blühende - handels- und steuerrechtlich zulässige - Bewertungsreserve wirkt sich also maximal zum Bilanzende aus und führt zu Gewinn- sowie zu Ertragssteuerminderungen. Der Anteil der Halb- und Fertigfabrikate ist gegenüber den Rohstoffen sehr groß, während in den Zwischenbilanzen zum 30. Dezember der Bestand an HF und PF gering ist. Die Bewertung des Vorstanzvermögens erfolgte in allen Jahren nach den gleichen Grundsätzen. Bewertet wurde nach dem handels- und steuerrechtlich vorgeschriebenen Niederwertprinzip. Dabei wurde wie folgt bewertet:

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe zu Einstandspreisen; halbfertige Erzeugnisse mit Material- und Lohnkosten sowie mit anteiligen Fertigungsgemeinkosten; nicht mehr marktgängige und unverkäufliche Waren wurden abgeschrieben bzw. zum niedrigeren Teilwert eingesetzt.

Das Anlagevermögen wurde seit 1950 vergrößert, nahm jedoch auf die Bilanzsumme beschränkt ab. Diese Verbesse rung der Bilanzstruktur konnte durch die ständige Ausweitung der Produktion erzielt werden (s. Kap. II. 9.).

Fremdkapital wurde ganz allgemein ungünstiger¹⁾.

Das Bilanzvolumen vergrößerte sich bis auf 1952 in allen Berichtsjahren gegenüber dem Vorjahr. Die Ausweitung der Bilanzsumme ist vorwiegend auf die Erhöhung des Umlaufvermögens zurückzuführen. Dies ist ein vorteilhaftes Merkmal, da sich das Umlaufvermögen kurzfristig umschlägt (vgl. Kap.II. 5.) und auf die günstige Ausnutzung der Produktionsanlagen hinweist.

2. Beurteilung der künftigen Vermögenslage

Der Anteil des Eigenkapitals²⁾ (einschließlich Gewinn bzw. Verlust) am Bilanzvolumen betrug am

1) Zahlungsmittel	30. Juni 1954	DM	220.000	=	14%	365	./.	37	91
2) Forderungen aus Lieferungen	30. Juni 1955	DM	536.000	=	27%				
3) Sonstige Forderungen u. Anzahlungen	30. Juni 1956	DM	350.000	=	15%	408	+	88	127
4) Warenvorräte	31. Dez. 1956	DM	401.000	=	15%	115	./.	125	48
5) Anlagevermögen	Statusbilanz					457	./.	83	85
6) Eigenkapital	26. März 1957	DM	252.000	=	14%				
fehlbetrag						16	(+)	16	

Der Anteil des Eigenkapitals von 14% am Gesamtvermögen - der, in Verbindung mit den anderen kapitalbedingten Analyseergebnissen, für die Eigenfinanzierung von Flüchtlingsbetrieben durchaus angemessen ist, verwandelte sich nach der Neubewertung des Vermögens und der Bildung von Rückstellungen in einen Vermögensfehlbetrag von DM 16.000,- (DM 16.171,- rund 10% von DM 1.626,500,-). (S.u. Bewertung in Liquidationseröffnungsbilanz).

In zusammengefaßter Form ergibt sich bei der Gegenüberstellung der letzten Zwischenbilanz zum 31. Dezember 1956 der Statusbilanz zum 26.3.57 und der Liquidationseröffnungsbilanz zum 26.3.57 folgendes Bild:

- 1) Hartmann, B., Die Finanzierungsfunktion des "Eigenkapital-Ersatzes", Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 11. Jg. 1959, H. 3, S. 133 f.
- 2) Die geringe Ausstattung der Flüchtlingsbetriebe mit eigenen Mitteln ist typisch und durchaus nicht ungewöhnlich (vgl. statistische Materialsammlungen insbesondere des Bundeswirtschaftsministeriums).

In allen Jahren wurden die Möglichkeiten der steuerlichen Absetzung für Abnutzung (AfA) voll ausgenutzt. Dadurch ließen sich die Verkehrrwerte des Anlagevermögens bedeutend höher als die Buchwerte, was auch aus dem vorliegenden amtlichen Börsennotizbuch des Anlagevermögens hervorgeht. Diese Tatsache ist für die Kreditstärkung von erheblicher Bedeutung.

30. Juni 1950	82%	30
30. Juni 1951	88%	30
30. Juni 1952	92%	30
30. Juni 1953	100%	30
30. Juni 1954	88%	30
30. Juni 1955	73%	30
30. Juni 1956	82%	30

Ein derartig großer Anteil Fremdkapital an der Bilanzsumme erscheint relativ hoch. Vergleichbar sind jedoch diese Relationen mit den Verhältnissen in anderen Wirtschaftsbetrieben, die nach 1945 ihre Betriebe neu aufbauen mußten, so sind derartig hohe Fremdkapitalanteile am gesamten Bilanzvolumen durchaus üblich. Anders als auch hier bei der vom Kalenderjahr abweichende Bilanzstichtag berücksichtigt werden, da der Betrieb gerade zu diesem Zeitpunkt in hohem Maße auf Fremdfinanzierung angewiesen ist.

Nach der neueren Theorie und Finanzierungspraxis ("Eigenkapitalersatz") ist die Finanzierungsstruktur als solche zu betrachten. Maßgebend ist die Struktur der Praktiken, die einen störungsreichen Ablauf gewährleisten. Die traditionellen Finanzierungsregeln wurden durch das Wirtschaftswachstum der letzten Jahre nicht mehr durchweg eingehalten. Das Wachstum von Anlagevermögen, Bilanzsumme und Umsätzen war erheblich stärker als der Wirtschaftswachstum. Viele Betriebe konnten am allgemeinen Wirtschaftswachstum nur teilhaben, wenn sie Kapitalerweiterungen mit fremden Mitteln finanzierten. Das Verhältnis von Eigen-

1) Vgl. Bericht der Kredit-Treuhand GmbH, München, über Kreditwürdigkeit der Firma vom 23.1.1957.

Fremdkapital wurde ganz allgemein ungünstiger.
Das Bilanzvolumen vergrößerte sich die auf 1952 in allen Berichts-
jahren gegenüber dem Vorjahr. Die Auswertung der Bilanzsumme ist
vorwiegend auf die Erhöhung des Umlaufvermögens zurückzuführen.
Dies ist ein vorteilhaftes Merkmal, da sich das Umlaufvermögen kurz-
fristig umschlicht (vgl. Kap. II. 5.) und auf die günstige Auswertung
der Produktionsanlagen hinweist.

2. Beurteilung der künftigen Vermögenslage

Der Anteil des Eigenkapitals (einschließlich Gewinn bzw. Verlust)

am Bilanzvolumen betrag am				
30. Juni 1954	DM 220.000	=	14%	
30. Juni 1955	DM 236.000	=	27%	
30. Juni 1956	DM 250.000	=	15%	
31. Dez. 1956	DM 401.000	=	15%	
30. März 1957	DM 252.000	=	14%	Status-

Der Anteil des Eigenkapitals von 14% am Gesamtvermögen - der, in
Verbindung mit den anderen kapitalbedingten Analyseergebnissen, für
die Eigenfinanzierung von Wirtschaftsbetrieben durchaus angemessen
ist, veränderte sich nach der Neubewertung des Vermögens und der
Bildung von Rückstellungen in einen Vermögensfehlbetrag von DM 16.000,-
(DM 16.171,- -- rund 10% von DM 1.628.200,-) (S.u. Bewertung in Li-
quidationseröffnungsbilanz).

In zusammenfassender Form ergibt sich bei der Gegenüberstellung der
letzten Zwischenbilanz zum 31. Dezember 1956 der Statusbilanz zum
30.3.57 und der Liquidationseröffnungsbilanz zum 30.3.57 folgendes

Bild:

(1) Hartmann, B., Die Finanzstruktur der "Eigenkapital-Branche",
Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 11. Jg. 1952,
H. 5, S. 133 f.
(2) Die geringe Auslastung der Wirtschaftsbetriebe mit eigenen Mitteln
ist typisch und durchaus nicht ungewöhnlich (vgl. statistische
Materialangaben insbesondere des Bundeswirtschaftsinstituts).

(in 1000 DM)

	1.	2.	3.	4.	5.
	Zwischen- bilanz zum	Status- bilanz zum	Unterschied 1 : 2 DM %	Liquida- tionsbi- lanz 26.3.57 DM	Unterschied 2 : 4 DM %
	31.12.56	26.3.57			
	DM	DM		DM	%
1) Zahlungsmittel	229	265	+ 36 116	265	0 0
2) Forderungen aus Lieferungen	717	403	./ .314 56	366	./ .37 91
3) Sonstige Forderungen u. Anzahlungen	299	320	+ 21 107	408	+ 88 127
4) Warenvorräte	813	240	./ .573 30	115	./ .125 48
5) Anlagevermögen	557	540	./ .17 97	457	./ .83 85
6) Eigenkapital- fehlbetrag	-	-		16	(+16)
	2.615	1.768	./ .847	1.627	./ .141
1) Verbindlichkeiten	2.134	1.381	./ .753 65	1.382	+ 1 -
2) Wertberichtigungen u. Rückstellungen	80	135	+ 55 169	245	+ 110 181
3) Eigenkapital	401	252	./ .149 63	-	./ .252
	2.615	1.768	./ .847	1.627	./ .141

Ausführliche Angaben der Liquidationseröffnungsbilanz sind in
der Stellungnahme der Kredit-Treuhand GmbH., München, vom 3.12.1957
gemacht worden. Es sollen deshalb hier nur einige Posten erläutert
werden, die für die Beurteilung der Vermögenslage bzw. Vermögens-
verschlechterung nach der Zessionseröffnung in Betracht kommen.

(in 1000 DM)

	1.	2.	3.	4.	5.
1) Forderungen aus Lieferungen	229	265	36	116	265
2) Sonstige Forderungen u. Anzahlungen	117	403	314	26	366
3) Warenvorräte	229	250	21	107	408
4) Anlagevermögen	813	240	213	30	112
5) Eigenkapital	257	240	11	27	427
6) Leihbetrag	-	-	-	-	16
	2.612	1.768	1.047	1.627	1.627
1) Verbindlichkeiten	2.134	1.381	1.222	62	1.382
2) Wertberichtigungen u. Rückstellungen	80	122	22	169	242
3) Eigenkapital	401	222	149	63	-
	2.612	1.768	1.047	1.627	1.627

Ausführliche Angaben der Bilanzpositionen sind in der Stellungnahme der Kredit-Treuhand GmbH, München, vom 3.12.1957 gemacht worden. Es sollen demnach hier nur einige Posten erläutert werden, die für die Beurteilung der Vermögenslage bzw. Vermögensverschlechterung nach der Bilanzierung in Betracht kommen.

Da beim Anlagevermögen die Möglichkeit der steuerlichen Sonderabschreibungen ausgenutzt wurde, das Anlagevermögen lt. Bilanzen aber in allen Jahren nur gering zunahm, ist nicht nur die vorhandene Substanz erhalten worden, sondern diese wurde wesentlich vergrößert.

Die steuerliche Nutzungsdauer liegt unter der betrieblichen. Die Folge ist, daß nach der Abschreibung die Anlagen nicht mehr in der Bilanz erscheinen, für den Betrieb aber noch eine Substanz bilden, die für seine technische Kapazität wesentlich ist. An zweiter Stelle steht der Substanzerweiterungseffekt (Lohmann-Ruchti-Effekt). Er besagt u.a., daß die Kapazität der Anlagen gewöhnlich noch nicht nachläßt, wenn auf sie abgeschrieben wird. Die Kapazität vermindert sich gewöhnlich erst am Ende der betrieblichen Nutzungsdauer.

Um die vorhandene Substanz zu erhalten, müssen nicht die vollen Abschreibungsbeträge investiert werden. Da die Bilanzen eine ständige Zunahme des Anlagevermögens ausweisen - also mehr als die Abschreibungsbeträge investiert wurde - ist auf eine erhebliche Substanzvermehrung - und damit Kapazitätserweiterung - zu schließen. Der Betrieb hätte also in den nächsten Jahren keine großen Investitionen vornehmen müssen und hätte ohne erheblichen Substanzverlust jahrelang weiter produzieren können. Im Ausmaß der Abschreibungsverflüssigung hätten die Verbindlichkeiten zwangsläufig abgenommen.

Die größte bewertungsmäßige Vermögensschrumpfung zeigt sich beim Vergleich der Bilanzen zum 31.12.1956 und 26.3.1957 bei den Posten des Umlaufvermögens. Die Forderungen aus Lieferungen wurden mit 91%, das Vorratsvermögen nur mit 48% bewertet. Dabei muß berücksichtigt werden, daß das Vorratsvermögen in der Statusbilanz zum 26.3.1957 nach anderen Grundsätzen als in den ordentlichen Handels- und Steuerbilanzen bewertet wurde. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe wurden - wie in allen anderen Bilanzen - zu Einstandspreisen eingesetzt, während die Fertigfabrikate mit Ver-

kaufspreisen eingesetzt wurden. Um ein vergleichbares Ergebnis zu bekommen, muß bei den Fertigfabrikaten ein Abschlag von schätzungsweise 40% gemacht werden (für Umsatzsteuer, kalkulatorischen Gewinn, Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten). Der Wert des Vorratsvermögens lt. Statusbilanz errechnet sich dann, unter Anwendung der handelsrechtlichen Bewertungsmaßstäbe, wie folgt:

Fertigwaren	=	152.000	./.	40%	=	91.000	DM
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	=	88.000			=	88.000	DM
						<hr/>	
						179.000	DM

Eingesetzt wurden in der Liquidationseröffnungsbilanz DM 115.000,--. Die Abwertung und damit die bewertungsmäßige Minderung beträgt beim Vorratsvermögen DM 179.000,-- zu DM 115.000,-- = 100% zu 64% (vorher 48%).

Der Vergleich mit allen Bilanzen seit dem 30. Juni 1950 zeigt, daß zum Zeitpunkt der Liquidation das Vorratsvermögen seinen absolut niedrigsten Stand erreicht hatte. Obwohl die Vermögenslage lt. Statusbilanz noch nicht besorgniserregend ist, muß die künftige Ertragslage in Anbetracht der Unsicherheit der Aufträge als äußerst unsicher bezeichnet werden.

Die bevorstehende Frühjahrmusterung für Strickereiwaren erforderte einen Aufwand von mindestens DM 100.000,--. Die Aufträge, die aufgrund der Musterungen eingingen, mußten auch bei einer ungestörten Entwicklung in den Monaten März bis September mit Fremdkapital finanziert werden (s.Kap.II. 10.).

Ob sich 1957 die Auftragslage aufgrund der Frühjahrmusterung gegenüber dem Vorjahr verbessert hätte, ist äußerst fraglich. Bei der Fortführung des Betriebes wäre also in den nächsten Wochen - wie immer zur Zeit der Musterung - eine erhebliche Ausweitung des Bilanzvolumens durch Fremdkapital entstanden, wobei höchst zweifelhaft ist, ob eine Fremdfinanzierung in der erforderlichen Höhe überhaupt und insbesondere zu diesem Zeitpunkt möglich war.

Da beim Anlagevermögen die Möglichkeit der steuerlichen Sonderabschreibungen ausgenutzt wurde, das Anlagevermögen lt. Bilanzen aber in allen Jahren nur gering zunahm, ist nicht nur die vorhandene Substanz erhalten worden, sondern diese wurde wesentlich vergrößert.

Die steuerliche Nutzungsdauer liegt unter der betriebliehen. Die Folge ist, daß nach der Abschreibung die Anlagen nicht mehr in der Bilanz erscheinen, für den Betrieb aber noch eine Substanz bilden, die für seine technische Kapazität wesentlich ist. An zweiter Stelle steht der Substanzverlusteffekt (Lohmann-Rucht-Blekt). Er besagt u.a., daß die Kapazität der Anlagen gewöhnlich noch nicht nachläßt, wenn auf sie abgesprochen wird. Die Kapazität vermindert sich gewöhnlich erst am Ende der betriebliehen Nutzungsdauer.

Um die vorhandenen Substanz zu erhalten, müssen nicht die vollen Abschreibungsbeträge investiert werden. Da die Bilanzen eine ständige Zunahme des Anlagevermögens anzuweisen - also mehr als die Abschreibungsbeträge investiert wurde - ist auf eine erhebliche Substanzvermehrung - und damit Kapazitätserweiterung - zu schließen. Der Betrieb hätte also in den nächsten Jahren keine großen Investitionen vornehmen müssen und hätte ohne erheblichen Substanzverlust jahrelang weiter produzieren können. Im Ausmaß der Abschreibungsverluste hätten die Verbindlichkeiten zwangs-läufig abgenommen.

Die größte bewertungsmäßige Vermögensschmälerung zeigt sich beim Vergleich der Bilanzen zum 31.12.1956 und 30.9.1957 bei den Posten des Umlaufvermögens. Die Forderungen aus Lieferungen wurden mit 91% des Vorratsvermögens nur mit 48% bewertet. Dabei muß berück-sichtigt werden, daß das Vorratsvermögen in der Statusbilanz zum 30.9.1957 nach anderen Grundätzen als in den ordentlichen Handels- und Steuerbilanzen bewertet wurde. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe wurden + wie in allen anderen Bilanzen - zu Einstandspreisen eingesetzt, während die Fertigfabrikate mit Ver-

lichen Warenvorräte (s. Kap. II. 5.).
 weil in allen Jahren die Umschlagfähigkeit der durchschnitt-
 lichen Bestandsgrößen größer ist, als die der durchschnitt-
 lichen Vermögensgegenstände nicht gut aufeinander abgestimmt sind. In vor-
 liegenden Betrieben kann diese Möglichkeit ausgenutzt werden.
 der Verbindlichkeiten und die Umschlaggeschwindigkeit des Um-
 laufs. Theoretisch können Schwierigkeiten bei der Abwicklung
 vorliegen annehmend durch kurzfristige Verbindlichkeiten finan-
 zieren. Bei einer rein statistischen Betrachtungsweise ist das Umlauf-

(s. Tabelle S. 27):

	30.6.1950	30.6.1951	30.6.1952	30.6.1953	30.6.1954	30.6.1955	30.6.1956
Umlaufvermögen	52	54	54	54	53	54	54
Umlaufvermögen	52	54	54	54	53	54	54
Umlaufvermögen	52	54	54	54	53	54	54

der normalen Anlagenfinanzierung entspricht.
 Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital festzustellen, was
 Betriebsjahre ist eine Überdeckung des Anlagevermögens durch
 diese Beträge in die Anlagedeckung einzurechnen. In allen
 des Fremdkapital zur Verfügung stand. Es ist deshalb möglich,
 be konnten jedoch nur angegeben werden, wenn ihnen langfristige
 Kapital ist lediglich 1955 zu verzeichnen. Einrichtungsbetrie-
 Eine geringe Überdeckung des Anlagevermögens durch das Eigen-
 der finanziellen Stabilität des Betriebes ableiten.
 der einzelnen Größen lassen sich Aussagen über die Entwicklung
 Eigen- bzw. zum Fremdkapital - anzuzeigen. Aus den Relationen
 der Vermögensposten oder -gruppen zu den Kapitalposten - zum
 Die Kapitalverwendungsrechnung (S. 27) soll die Beziehungen

3. Kapitalverwendungsrechnung

Kapitalverwendungsrechnung in 1000 DM

	30.6.50.	30.6.51.	30.6.52.	30.6.53.	30.6.54.	30.6.55.	30.6.56.	31.12.55.	30.6.56.	31.12.56.
Eigenkapital einschl. Gewinn	+ 99	186	54	4	220	536	547	547	350	401
./. gesamtes Anlagevermögen	./302	528	552	543	519	518	543	543	538	557
Überdeckung	./203	./342	./498	./547	./299	+ 18	+ 4	+ 4	./188	./156
./. gegebene Anzahlungen	-	-	-	6	12	21	27	27	23	2
+ langfristiges Fremdkapital	./203	./342	./498	./553	./311	./3	./23	./23	./211	./158
+ kurzfristiges Fremdkapital	+ 313	+ 478	+ 559	+ 559	+ 560	+ 8	+ 116	+ 116	+ 312	+ 312
+ Wertberichtigungen	+ 110	+ 136	+ 61	+ 6	+ 249	+ 5	+ 93	+ 93	+ 101	+ 154
gesamt Umlaufvermögen (ohne Anzahlungen)	+ 360	+ 979	+ 486	+ 719	+ 1092	+ 1426	+ 1574	+ 1574	+ 1723	+ 2056
gesamt Umlaufvermögen (ohne Anzahlungen)	./360	./979	./486	./719	./1092	./1426	./1574	./1574	./1723	./2056
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1) Ablösung des Flüchtlingsproduktivkredits

Die saisonmäßig schwankende Beschäftigungslage des Unternehmens verlangt eine gewisse Elastizität in der Finanzierung des Produktionsablaufs (s. Kap II. 9. und II. 10.). Diese war eingeplant und praktisch gewährleistet.

Aus der Kapitalverwendungsrechnung ergeben sich folgende Wertrelationen:

	(30.6.)1950	51	52	53	54	55	56
(1) Eigenkapital in % des Gesamtvermögens	15	12,4	5,2	-	13,6	27,3	14,7.

Das bedeutet, es liegt für einen Flüchtlingsbetrieb ein relativ günstiger Deckungsgrad des Gesamtvermögens (Bilanzsumme) durch eigene Mittel vor. Bis zur Zessionseröffnung im Jahre 1956 läßt sich ein steigender Trend erkennen.

Deutlicher zeigt sich die Zunahme des Eigenkapitals in absoluten Zahlen (in 1.000 DM)

	(30.6.)1950	51	52	53	54	55	56
Eigenkapital	99	186	54	-	220	536	350
Langfristiges Fremdkapital	313	478	559	563	560	8	312
(2) Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital in % des Anlagevermögens	136%	126%	111%	103%	150%	105%	123%

(3) Fremdkapital in % des Eigenkapitals	556	702	1.780	-	623	257	526%
---	-----	-----	-------	---	-----	-----	------

Beide Kennzahlen lassen ab 1954 eine - der allgemeinen wirtschaftlichen Lage entsprechende - günstige Entwicklung erkennen, die 1956 abbricht.

Bei der Anlagendeckungsrechnung (2) ist zu berücksichtigen, daß 1955 der Flüchtlingsproduktivkredit zurückgezahlt wurde, und dennoch die

Die saisonmäßig schwankende Beschäftigungslage des Unternehmens verlangt eine gewisse Flexibilität in der Finanzierung des Produktionsplans (s. Kap. II. 9. und II. 10.). Diese war ein-
 plant und praktisch gewährleistet.
 Aus der Kapitalverwendungsrechnung ergeben sich folgende Wert-
 relationen:

(1) Eigenkapital	12.4	2.2	-	12.6	27.3	14.7
in % des Ge- samtvermögens	51	52	53	54	55	56

Das bedeutet, es liegt für einen Flüchtlingsbetrieb ein relativ günstiger Deckungsgrad des Gesamtvermögens (Bilanzsumme) durch eigene Mittel vor. Bis zur Saisonöffnung im Jahre 1956 läßt sich ein steigender Trend erkennen.

Deutlicher zeigt sich die Zunahme des Eigenkapitals in absoluten Zahlen (in 1.000 DM)

Eigenkapital	186	24	-	220	226	220
Fremdkapital	478	222	260	8	212	

(2) Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital in % des Anlagevermögens	126	114	104	104	104	122
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(3) Fremdkapital in % des Eigenkapitals	256	780	-	623	227	264
---	-----	-----	---	-----	-----	-----

Beide Kennzahlen lassen ab 1954 eine - der allgemeinen Wirtschaft-
 lichen Lage entsprechende - günstige Entwicklung erkennen, die
 1956 abbricht.

Bei der Aufdeckungsrechnung (2) ist zu berücksichtigen, daß 1955
 der Flüchtlingsproduktivität zurückgesetzt wurde, und dennoch die

Anlagen mit 104% durch Eigenkapital überdeckt sind.

(1) Bilanzsumme	1950	51	52	53	54	55	56	
(2) Eigenkapital	(30.6.)	1950	51	52	53	54	55	56
(3) langfristiges Fremdkapital		119	185	88	134	213	280	325

d.h., die gesunde geringe Anlagenintensität des Betriebes hat sich weiter verstärkt. Bei nur geringer Zunahme des Anlagevermögens nahm der Anteil des Umlaufvermögens zu, was auf wachsende Kapazitätsausnutzung und steigende Umsätze schließen läßt.

(5) Zur Beurteilung der finanziellen Stabilität eines Unternehmens dient ferner der Quotient

a) $\frac{\text{Bilanzsumme}}{\text{Eigenkapital}}$; der als

Kapitalanspannungskoeffizient bezeichnet wird. Je größer dieser Quotient ist, umso größer ist - unter gleichbleibenden Bedingungen - das Risiko, umso weniger ist der Bestand des Unternehmens finanziell gesichert.

Der Kapitalanspannungskoeffizient kann für die Beurteilung von Flüchtlingsbetrieben in dieser Form nicht herangezogen werden, da diese Betriebe auf langfristige Fremdfinanzierung angewiesen sind. Der Koeffizient ergibt sich also als Quotient von

b) $\frac{\text{Bilanzsumme}}{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}$.

Die bisherige Analyse der Vermögenslage ist auf den Bilanzstichtag abgestellt und trägt daher mehr statischen Charakter. Dem gegenüber sind die Berechnungen des Liquiditätsgrades und die Kapitalanspannungskoeffizienten vorwiegend dynamischer Natur, d.h. diese Kennzahlen vermitteln auch Erkenntnisse über die Vorgänge im Laufe der Betrachtungsperiode. Sie ergänzen somit die Stabilitätsberechnungen des vorliegenden Abschnittes.

	30.6. 1950	30.6. 1951	30.6. 1952	30.6. 1953	30.6. 1954	30.6. 1955	31.12. 1955	30.6. 1956	31.12. 1956
(1) Bilanzsumme	662	1507	1038	1268	1623	1965	2144	2285	2615
(2) Eigenkapital	99	186	54	./4	220	536	547	350	401
(3) langf. Fremdkapital	313	478	559	559	560	8	116	312	312
(4) Quotient a: $\frac{1}{2}$	6,7	8,1	19,2	-	7,4	3,7	3,9	6,5	6,5
(5) Quotient b: $\frac{1}{2+3}$	1,6	2,3	1,7	2,3	2,1	3,6	3,2	3,5	3,7

II. Grades (2) =====

Die Kapitalanspannungskoeffizienten zeigen - sowohl als Quotient von Bilanzsumme zu Eigenkapital als auch unter Einschluß des langfristigen Fremdkapitals - eine gesunde Entwicklung des Betriebes. Der Quotient a) nimmt - bis 1956 - ab, was auf eine zunehmende finanzielle Stabilität schließen läßt. Dagegen wird der Quotient b) laufend größer, was auf die relative Abnahme des Fremdkapitals in bezug auf die Bilanzsumme zurückzuführen ist. Die gesunde Entwicklung der finanziellen Stabilität bricht im ersten Halbjahr 1956 ab; d.h. der Kapitalanspannungskoeffizient ist am 30.6.56 auf 6,5 angewachsen (gegenüber 3,7 am 30.6.55). Das zweite Halbjahr 1956 zeigt wieder ein leichtes Absinken; es ist deshalb anzunehmen, daß der Kapitalanspannungskoeffizient im ersten Halbjahr 1956 etwas höher als 6,8 (etwa 7,5) war.

4. Liquiditätsrechnung

Die bisherige Analyse der Vermögenslage ist auf den Bilanzstichtag abgestellt und trägt daher mehr statistischen Charakter. Demgegenüber sind die Berechnungen des Liquiditätsgrades und die Kapitalnutzungsrechnung vorwiegend dynamischer Natur, d.h. diese Rechnungen vermitteln auch Erkenntnisse über die Vorgänge im Laufe der Berichtsjahre. Sie ergänzen damit die Stabilitätsrechnungen des vorigen Abschnitts.

Anlagen mit 100% durch Eigenkapital überdeckt sind.

	30.6. 1950	30.6. 1951	30.6. 1952	30.6. 1953	30.6. 1954	30.6. 1955	31.12. 1955	30.6. 1956	31.12. 1956
(4) Umlaufkapital	119	189	88	134	219	280	252	252	252

d.h. die gesunde geringe Anlagenintensität des Betriebes hat sich weiter verstärkt. Bei nur geringem Zuwachs des Anlagevermögens nahm der Anteil des Umlaufvermögens zu, was auf wachsende Kapazitätsausnutzung und steigende Umsätze schließen läßt.

(5) Zur Beurteilung der finanziellen Stabilität eines Unternehmens dient ferner der Quotient

$$a) \frac{\text{Bilanzsumme}}{\text{Eigenkapital}}$$

Kapitalanspannungskoeffizient bezeichnet wird. Je größer dieser Quotient ist, umso größer ist - unter gleichbleibenden Bedingungen - das Risiko, umso weniger ist der Bestand des Unternehmens finanziell gesichert.

Der Kapitalanspannungskoeffizient kann für die Beurteilung von Wirtschaftsbetrieben in dieser Form nicht herangezogen werden, da diese Betriebe auf langfristige Fremdfinanzierung angewiesen sind. Der Koeffizient ergibt sich also als Quotient von

$$b) \frac{\text{Bilanzsumme}}{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}$$

	30.6. 1950	30.6. 1951	30.6. 1952	30.6. 1953	30.6. 1954	30.6. 1955	30.6. 1956	31.12. 1955	31.12. 1956
(1) Bilanzsumme	682	1207	1038	1268	1623	1862	2144	2382	2612
(2) Eigenkapital	92	188	24	220	252	247	250	250	250
(3) langfr. Fremdkapital	312	478	559	559	559	559	559	559	559
(4) Quotient $\frac{1}{2}$	6,7	6,1	1,8	1,9	1,4	3,7	3,9	4,3	4,5
(5) Quotient $\frac{1}{2+3}$	1,6	1,7	2,3	2,3	2,1	2,6	2,8	3,1	3,7

Die Kapitalanspannungskoeffizienten zeigen - sowohl als Quotient von Bilanzsumme zu Eigenkapital als auch unter Einwirkung des langfristigen Fremdkapitals - eine gesunde Entwicklung des Betriebes. Der Quotient (1) nimmt - bis 1956 - ab, was auf eine zunehmende Finanzierung der langfristigen Fremdkapitalanteile hinweist. Der Quotient (2) zeigt eine stabile Entwicklung des Eigenkapitals in Bezug auf die Bilanzsumme zurückzuführen ist. Die gesunde Entwicklung der finanziellen Stabilität bricht im ersten Halbjahr 1956 ab; d.h. der Kapitalanspannungskoeffizient ist am 30.6.56 auf 2,5 angewachsen (gegenüber 3,7 am 30.6.55). Das zweite Halbjahr 1956 zeigt wieder ein leichtes Absinken; es ist deshalb anzunehmen, daß der Kapitalanspannungskoeffizient im ersten Halbjahr 1956 etwas höher als 2,5 (etwa 2,7) war.

4. Liquiditätsrechnung

Die bisherige Analyse der Vermögenslage ist auf den bilanziellen Charakter der Abgrenzung und trägt daher mehr statischen Charakter. Dem gegenüber sind die Berechnungen der Liquiditätsrechnung und die Kapitalnutzungsrechnung vorwiegend dynamischer Natur, d.h. diese Rechnungen vermitteln auch Erkenntnisse über die Vorgänge im Laufe der Betrachtungsperiode. Sie ergänzen damit die Stabilitätsrechnungen des vorigen Abschnitts.

	30.6. 1950	30.6. 1951	30.6. 1952	30.6. 1953	30.6. 1954	30.6. 1955	31.12. 1955	30.6. 1956	31.12. 1956
Liquide Mittel I. Grades (1)	7	13	41	31	112	34	119	9	229
kurzfristige Verbindlichk.	238	828	402	687	812	1372	1439	1529	1822
Unterdeckung	./.	231	815	361	656	700	1338	1320	1593
+ liquide Mittel II. Grades (2)	315	838	455	667	1043	1379	1441	1477	1760
Überdeckung + Unterdeckung	./.	+84	+23	+94	+11	+343	+41	+121	./.
Eventualverbindlichk.	12	15	23	26	31	52	42	50	80
Über- bzw. Unterdeckung	+72	+8	+71	./.	+312	./.	+79	./.	+87

- (1) liquide Mittel I. Grades : Kasse, Bank, Schecks
- (2) liquide Mittel II. Grades : Forderungen und Vorräte.

Die Unterdeckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch liquide Mittel I. Grades hat sich fortlaufend vergrößert. Zurückzuführen ist das auf eine verstärkte Finanzierung der Betriebsmittel aus kurzfristigen Krediten. Dennoch ist die Liquidität I. Grades in allen Jahren als völlig gesund zu bezeichnen, da Verbindlichkeiten langsamer fällig werden als hier neue Mittel aus der Realisierung von Forderungen eingeht.

Da von den Lieferanten lange Zahlungsziele eingeräumt wurden (3-Monatsakzepte mit Prolongationsrecht), war die Versorgung des Betriebes mit flüssigen Mitteln in allen Jahren ausreichend. In diesem Zusammenhang muß auf den Schriftsatz von Dr. Jaumann vom 17.12.1960, S. 5 verwiesen werden. Aus dem Ansteigen der Wechsel-

Grundsätzen in allen Jahren als normal bezeichnet werden, besonders da sich die Forderungen aus Lieferungen schneller realisieren lassen, als die Verbindlichkeiten fällig werden (s.Kap. II. 5.).

Eine Liquiditätsrechnung läßt sich aber praktisch nur für einen Zeitpunkt durchführen. Sie kann nur herangezogen werden, um die finanzielle Situation eines Betriebes ziffernmäßig zu charakterisieren. Beim bestehenden und fortgeführten Unternehmen schwankt sowohl die Liquiditätsstruktur als auch der Bedarf an liquiden Mitteln. Die Liquiditätsstruktur war bei der Firma aus folgenden Gründen besonders elastisch:

Die Firma ist ein Betrieb mit vorwiegend saisonmäßigem Absatz. Für das Herbstgeschäft beginnt schon im Januar die Musterung, die in der Regel Aufwendungen in Höhe von ca. DM 100.000 erfordert. Die Produktion aufgrund der Auftragseingänge bindet Betriebsmittel bis August/September. In der Zeit von März bis September wächst der Kreditbedarf in ähnlichem Maße wie das Vorratsvermögen und dementsprechend später die Außenstände (s.Kap.II. 10.).

Die Liquidität I. Grades ist in dieser Zeit sehr angespannt, während die Liquidität I. und II. Grades - auf die es insgesamt ankommt - als gesund zu bezeichnen ist, da sich der durchschnittliche Debitorenbestand bedeutend schneller umschlägt als die durchschnittlichen Warenvorräte (s.Kap.II. 5.). Ein günstiges Bild der Liquiditätslage zeigt sich immer am Ende des Kalenderjahres, da das Vorratsvermögen zu diesem Zeitpunkt gering und die Geldeingänge gut sind.

5. Umschlagskoeffizienten

Die Umschlagskoeffizienten werden im folgenden für die wichtigsten Positionen, die Debitoren und die Warenvorräte, errechnet: Aus der Beziehung zwischen der Betriebsleistung und dem durchschnittlichen Debitoren- und Warenbestand ergeben sich die Umschlagskoeffizienten. Die durchschnittlichen Bestände werden hier

Table with 2 columns: Position, Koeffizient. Rows include Debitoren, Warenvorräte, etc.

Verbindlichkeiten zum 31.12.1955 auf fast das Doppelte gegenüber dem 30.6.1955 wird auf "erweiterte Zahlungsschwierigkeiten" geschlossen. Zahlungsschwierigkeiten bedeuten, daß die Firma den täglichen Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen kann. Liquiditätsschwierigkeiten bezeichnen dagegen eine mangels Abstimmung der Fristigkeiten von Fälligkeiten und Verbindlichkeiten. Die synonyme Verwendung der beiden Begriffe schließt eine Verwechslung zu einer falschen Beurteilung der Zahlungsverhältnisse der Firma aus. Jedes Unternehmen - auch das größte - hat Liquiditätsschwierigkeiten - ist täglich bemüht, Zahlungsverhältnisse für die nächste und fernere Zukunft zu vermeiden.

Die nicht durch die liquiden Mittel I. Grades gedeckten kurzfristigen Verbindlichkeiten wurden - bis auf 1956, das Jahr der Saisonöffnung - durch die liquiden Mittel II. Grades reichlich gedeckt.

Die Elastizität der Liquiditätsstruktur zeigt sich besonders im Jahre 1956. Einer Unterdeckung von rund DM 95.000 zum 30.6.56 steht eine Überdeckung von rund DM 72.000 am 31.12.1956 gegenüber. Die Liquiditätslücke von DM 95.000 wird abwechselnd von Gütern Dr. B. Rappmann von 18.6.1956 ausgewiesen. Der in dem angeführten Güterarten errechnete Wertbeitrag von rund DM 190.000 (S. 197 und 27) bezieht sich lediglich auf die Unterdeckung des Anlagevermögens durch Eigenkapital (vgl. Kap. II. 5.). Die in der angeführten Berechnung einbezogene Forderung an die Grundstücks-Gesellschaft wurde bei der hier durchgeführten Liquiditätsberechnung als langfristige und schwer realisierbare nicht berücksichtigt. Diese Forderung hat deshalb keinen Einfluß auf die Liquiditätsstruktur.

Eine übermäßige Deckung ist nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen unrationell; liquide Mittel liegen brach, der Betrieb nutzt keine Finanzkraft nicht aus, so daß die Rentabilität sinkt. Die zeitweilige Unterdeckung ist im Hinblick der hohen Bestände an liquiden Mitteln I. und II. Grades proportional belanglos. Die Liquidität des Betriebes muß also nach betriebswirtschaftlichen

zur Vereinfachung als arithmetisches Mittel zwischen Anfangs- und Endbestand des Wirtschaftsjahres errechnet.

Die Umschlagshäufigkeit für die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen errechnet sich folgendermaßen:

	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956
Umsatz	2.601	2.987	1.925	2.695	3.105	4.249	4.669
durchschnittl. Debitorenbestand	68	85,5	92,5	106,5	171	370	625
Umschlagshäufigkeit	38	35	21	25	18,2	11,4	7,5
Umschlagsdauer (in Tagen)	9,6	10,4	17,4	14,6	20	32	49

Die Umschlagshäufigkeit der Debitoren nahm in den Berichtsjahren laufend ab. Die durchschnittliche Frist zwischen Rechnungsstellung und Zahlung vergrößerte sich von 9,6 Tagen im Jahre 1950 auf 49 Tage im Jahre 1956. Die Umschlagshäufigkeit in den Jahren 1950 bis 1954 ist als überdurchschnittlich gut zu bezeichnen und das Ergebnis sorgfältiger Kundenauswahl. Die durchschnittliche Umschlagsdauer zeigt, daß das zweimonatige Zahlungsziel nicht ausgenutzt wurde und ein großer Teil der Abnehmer die gewährten Skonti in Anspruch genommen hat. Im Rahmen der vorhandenen Finanzierungsstruktur waren die Debitorenfristen bis zum Jahre 1956 völlig ausreichend.

Für die Warenvorräte ergeben sich folgende Umschlagskoeffizienten:

	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956
Umsatz	2.601	2.987	1.925	2.695	3.105	4.249	4.669
Ø Lagerbestand	159	503	543,5	415,5	603,5	729	734,5
Umschlagshäufigkeit	16,5	5,9	3,5	6,5	5,1	5,8	6,4
Umschlagsdauer (in Tagen)	22	62	104	56	72	63	57

Grundbeständen in allen Jahren als Normal bezeichnet werden, besonders da sich die Forderungen aus Lieferungen schneller (Kap. II. 2.) ...

Die Umschlagshäufigkeit errechnet sich als arithmetisches Mittel zwischen Anfangs- und Endbestand des Wirtschaftsjahres. Die Umschlagshäufigkeit für die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen errechnet sich folgendermaßen:

Umsatz 1950 2.601 1951 2.987 1952 1.925 1953 2.695 1954 3.105 1955 4.249 1956 4.669

durchschnittl. Debitorenbestand 68 85,5 92,5 106,5 171 370 625

Umschlagshäufigkeit 38 35 21 25 18,2 11,4 7,5

Umschlagsdauer (in Tagen) 9,6 10,4 17,4 14,6 20 32 49

Die Umschlagshäufigkeit der Debitoren nahm in den Berichtsjahren laufend ab. Die durchschnittliche Frist zwischen Rechnungsstellung und Zahlung vergrößerte sich von 9,6 Tagen im Jahre 1950 auf 49 Tage im Jahre 1956. Die Umschlagshäufigkeit in den Jahren 1950 bis 1954 ist als überdurchschnittlich gut zu bezeichnen und das Ergebnis sorgfältiger Kundenauswahl. Die durchschnittliche Umschlagsdauer zeigt, daß das zweimonatige Zahlungsziel nicht ausgenutzt wurde und ein großer Teil der Abnehmer die gewährten Skonti in Anspruch genommen hat. Im Rahmen der vorhandenen Finanzierungsstruktur waren die Debitorenfristen bis zum Jahre 1956 völlig ausreichend.

Für die Warenvorräte ergeben sich folgende Umschlagskoeffizienten:

Umsatz 1950 2.601 1951 2.987 1952 1.925 1953 2.695 1954 3.105 1955 4.249 1956 4.669

Ø Lagerbestand 159 503 543,5 415,5 603,5 729 734,5

Umschlagshäufigkeit 16,5 5,9 3,5 6,5 5,1 5,8 6,4

Umschlagsdauer (in Tagen) 22 62 104 56 72 63 57

Die Umschlagskoeffizienten werden im folgenden für die wichtigsten Positionen, die Debitoren und die Warenvorräte, errechnet. Aus der Beziehung zwischen der Betriebsleistung und dem durchschnittlichen Debitoren- und Warenbestand ergeben sich die Umschlagskoeffizienten. Die durchschnittlichen Bestände werden hier

Der Lagerbestand wurde in den Jahren 1951 bis 1956 (1950 wurde als Extremwert in die Berechnung nicht einbezogen) durchschnittlich 5,5 mal im Jahr umgeschlagen. Das entspricht einer durchschnittlichen Lagerdauer von 66 Tagen, die für einen Saisonbetrieb als außerordentlich niedrig zu bezeichnen ist.

Berücksichtigt man dabei, daß die Lagerdauer für die gesamten Bestände ermittelt ist, so zeigt ein Lagerumschlag von 5,5 einen für die Branche außerordentlich hohen Rationalisierungsgrad im Fertigungsablauf sowie bei der Disposition der Roh- und Fertiglager.

Von den drei Hauptfertigungszweigen

- Wäschefabrikation
- Strickhandschuhe
- Oberbekleidung

ist lediglich der Umsatz aus der Wäschefabrikation einigermaßen kontinuierlich. Die beiden anderen Fabrikationszweige produzieren zwar kontinuierlich, haben aber einen stoßweisen Auftragseingang (Strickhandschuhe 1 mal jährlich Musterung, Oberbekleidung 2 mal) und damit auch einen stoßweisen Absatz. Um die Umschlagsgeschwindigkeit zu vergrößern, wurde ab 1953 die Wäschefabrikation verstärkt, deren Anteil am Gesamtumsatz laufend zunahm.

6. Kapitalnutzungsrechnung

Die Kapitalnutzungsrechnung soll die für den Betriebsablauf wichtige Intensität der Nutzung der verschiedenen Vermögens- und Kapitalteile aufzeigen. Als Zeitraumrechnung wird ihr das arithmetische Mittel von Anfangs- und Endbestand des Wirtschaftsjahres als Durchschnittswert zu Grunde gelegt. Sie ermittelt die Umschlagshäufigkeit der einzelnen Bilanzpositionen.

zur Vereinfachung als arithmetisches Mittel zwischen Anfangs- und Endbestand des Wirtschaftsjahres errechnet. Die Umschlagshäufigkeit für die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen errechnet sich folgendermaßen:

Jahr	Umsatz	Durchschnittl. Debitorenbestand	Umschlagshäufigkeit	Umschlagshäufigkeit (in Tagen)
1950	2.601	88	29	12,4
1951	2.987	82,5	36	10,2
1952	1.925	92,5	21	17,4
1953	2.622	106,5	25	14,2
1954	3.102	171	18,2	17,4
1955	4.242	370	11,4	20
1956	4.669	625	7,5	32

Die Umschlagshäufigkeit der Debitoren nahm in den Berichtsjahren laufend ab. Die durchschnittliche Frist zwischen Rechnungsstellung und Zahlung vergrößerte sich von 9,6 Tagen im Jahre 1950 auf 49 Tage im Jahre 1956. Die Umschlagshäufigkeit in den Jahren 1950 bis 1954 ist als überdurchschnittlich gut zu bezeichnen und das Ergebnis sorgfältiger Kundenwahl. Die durchschnittliche Umschlagshäufigkeit zeigt, daß das zweimonatige Zahlungsziel nicht ausgenutzt wurde und ein großer Teil der Abnehmer die gewährten Skonti in Anspruch genommen hat. Im Rahmen der vorhandenen Finanzierungsstruktur waren die Debitorenfristen bis zum Jahre 1956 völlig ausreichend. Für die Warenvorräte ergeben sich folgende Umschlagskoeffizienten:

Jahr	Umsatz	Lagerbestand	Umschlagshäufigkeit	Umschlagshäufigkeit (in Tagen)
1950	2.601	159	16,5	22
1951	2.987	202	14,8	25
1952	1.925	242,5	7,9	46
1953	2.622	412,5	6,3	59
1954	3.102	602,5	5,1	72
1955	4.242	729	5,8	63
1956	4.669	1342	3,4	97

	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956
Umsatz	2.601	2.987	1.925	2.695	3.105	4.249	4.669
Ø Umlaufvermögen	267	669,5	732,5	605,5	914,5	1.352,5	1.829,5
Umschlagskoeffizient	9,8	4,5	2,6	4,5	3,4	3,1	2,6
Umschlagsdauer (in Tagen)	37	81	140	81	107	118	140
Ø Gesamtvermögen	543,5	1.084,5	1.272,5	1.153	1.445,5	1.883,5	2.379,5
Umschlagskoeffizient	4,8	2,8	1,5	2,3	2,2	2,3	2,0
Umschlagsdauer (in Tagen)	76	130	243	158	165	158	182

Die Umschlagshäufigkeit des gesamten Umlaufvermögens betrug durchschnittlich (1951 - 1956) 3,45, das entspricht 106 Tagen. Von 1953 hat sich die Umschlagshäufigkeit verringert, was auf das starke Anwachsen des Umlaufvermögens zurückzuführen ist, das 1956 rund 300% des Jahres 1953 beträgt (s. Kap. II. 1., Tabelle). Das Anlagevermögen hat sich seit 1953 rund 2,2 mal umgeschlagen. Diese hohe Umschlagsgeschwindigkeit ist einmal auf den relativ hohen Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen zurückzuführen, zum anderen auf die gute Organisation des Betriebes und den hohen Rationalisierungsgrad.

7. Rentabilität

Den Rentabilitätsberechnungen wurden jeweils die Zahlen vom Ende des Wirtschaftsjahres zu Grunde gelegt. Die umständliche Ermittlung durchschnittlicher Rechnungsgrundlagen ergibt keine nennenswerten vertieften Erkenntnisse.

Der Lagerbestand wurde in den Jahren 1951 bis 1956 (1950 wurde als Extremwert in die Berechnung nicht einbezogen) durchschnittlich 2,5 mal im Jahr umgeschlagen. Das entspricht einer durchschnittlichen Lagerdauer von 60 Tagen, die für einen Saisonbedarf als außerordentlich niedrig zu bezeichnen ist.

Berücksichtigt man dabei, daß die Lagerdauer für die gesamten Bestände ermittelt ist, so zeigt ein Lagerumschlag von 2,5 einen für die Branche außerordentlich hohen Rationalisierungsgrad im Fertigungsablauf sowie bei der Disposition der Roh- und Fertigungsmittel.

Von den drei Hauptfertigungsgruppen
 Wäschefabrikation
 Strickhandschuhe
 Oberbekleidung

Ist lediglich der Umsatz aus der Wäschefabrikation einigemmaßen kontinuierlich. Die beiden anderen Fertigungsgruppen produzieren zwar kontinuierlich, haben aber einen strobweisen Auftragszufluss (Strickhandschuhe 1 mal jährlich, Oberbekleidung 2 mal) und damit auch einen strobweisen Absatz. Um die Umschlagsgeschwindigkeit zu verbessern, wurde ab 1955 die Wäschefabrikation vergrößert, deren Anteil am Gesamtumsatz laufend zunahm.

6. Kapitalumschlag

Die Kapitalumschlagberechnung soll die für den Betriebsablauf wichtige Intensität der Nutzung der verschiedenen Vermögens- und Kapitalteile aufzeigen. Als Zeitraumrechnung wird ihr das arithmetische Mittel von Anfangs- und Endbestand des Wirtschaftsjahres als Durchschnittswert zu Grunde gelegt. Sie ermittelt die Umschlagshäufigkeit der einzelnen Bilanzpositionen.

Jahr	Umsatz	Umsatz- Koeffizient	Umsatz- Koeffizient	Umsatz- Koeffizient	Umsatz- Koeffizient	Umsatz- Koeffizient	Umsatz- Koeffizient
1950	2.601	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
1951	2.987	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
1952	1.922	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
1953	2.022	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
1954	2.102	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
1955	2.022	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
1956	2.022	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4

Die Umschlagbarkeit des gesamten Umlaufvermögens betrug durch-
schnittlich (1951 - 1956) 2,42, das entspricht 106 Tagen. Von 1953
hat sich die Umschlagbarkeit verringert, was auf das stark
Anwachsen des Umlaufvermögens zurückzuführen ist, das 1956 rund
300% des Jahres 1953 betrug (s. Kap. II. 1., Tabelle). Das Anlage-
vermögen hat sich seit 1953 rund 2,2 mal umgeschlagen. Diese
hohe Umschlaggeschwindigkeit ist einmal auf den relativ hohen
Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen zurückzuführen, zum
anderen auf die gute Organisation des Betriebes und den hohen ka-
pitalistischen Leistungsgrad.

7. Rentabilität

Den Rentabilitätsberechnungen wurden jeweils die Zahlen vom Ende
des Wirtschaftsjahres zu Grunde gelegt. Die umständliche Ermitt-
lung durchschnittlicher Rechnungsgrundlagen ergibt keine nennens-
wert vertieften Erkenntnisse.

Die Rentabilität des Eigenkapitals erreichte:

a) auf den handelsrechtlichen Gewinn bezogen

1951	124	in % von	51	=	243%
1952	./.	92	in % von	127	./.
1953	./.	50	in % von	28	./.
1954	193	in % von	220	=	88%
1955	112	in % von	424	=	26%
1956	./.	98	in % von	448	./.

b) auf den steuerrechtlichen Gewinn bezogen (lt. Betriebs-
prüfungsberichte des Finanzamts Günzburg)

1951	135	in % von	51	=	265%
1952	./.	73	in % von	127	./.
1953	./.	32	in % von	28	./.
1954	218	in % von	220	=	99%

(Die endgültigen Zahlen für 1955 und 1956 liegen noch nicht
vor).

Die Zahlen zeigen, daß die Eigenkapitalrendite erheblichen Schwan-
kungen unterworfen ist, die sich aber durch den geringen Anteil
des Eigenkapitals am Gesamtkapital erklären.

Außerdem sind bemerkenswerte Gewinnschwankungen in der Textil-
industrie, besonders bei saisonal bedingtem Absatz eine natür-
liche Erscheinung. Der Umsatz des Betriebes ist abhängig von den
jährlichen Wetterbedingungen; z.B. ist bei mildem Winter der Um-
satz an Strickwaren rückläufig. Der Hersteller trägt dieses Ri-
siko allerdings nicht im selben Jahr; da die Abnehmer immer über
mehr oder weniger hohe Lagerbestände verfügen, wird das Risiko
zumindest zum Teil im nächsten Jahr auf den Produzenten zurückge-
wälzt.

Ein anschauliches Bild der Rentabilitätslage eines Betriebes ver-
mittelt eine langfristige Berechnung. Der Betrieb hat nur dann
rentabel gearbeitet, wenn er - langfristig gesehen und nicht nur
innerhalb einer Jahresabschlußrechnung - den Zins für das investier-
te Eigenkapital erwirtschaftet hat.

Die Rentabilität des Eigenkapitals erreichte:

a) auf den handelsrechtlichen Gewinn bezogen

1951	124	in % von	21	=	58%
1952	92	in % von	127	=	72%
1953	50	in % von	28	=	178%
1954	197	in % von	220	=	89%
1955	112	in % von	424	=	26%
1956	98	in % von	448	=	22%

b) auf den steuerrechtlichen Gewinn bezogen (Prüfungsbefugte des Finanzamts GUNSBURG)

1951	137	in % von	21	=	65%
1952	73	in % von	127	=	57%
1953	32	in % von	28	=	114%
1954	218	in % von	220	=	99%

(Die endgültigen Zahlen für 1955 und 1956 liegen noch nicht vor.)

Die Zahlen zeigen, daß die Eigenkapitalrentabilität erheblichen Schwankungen unterworfen ist, die sich aber durch den geringen Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital erklären.

Außerdem sind bemerkenswerte Gewinnschwankungen in der Textilindustrie, besonders bei saisonal bedingtem Absatz eine natürliche Erscheinung. Der Umsatz des Betriebes ist abhängig von den jährlichen Wetterbedingungen; z.B. ist bei mildem Winter der Umsatz an Strickwaren rückläufig. Der Hersteller trägt dieses Risiko also allerdings nicht im selben Jahr; da die Abnehmer immer über mehr oder weniger hohe Lagerbestände verfügen, wird das Risiko zumindest zum Teil im nächsten Jahr auf den Produzenten zurückgewälzt.

Ein anschauliches Bild der Rentabilitätslage eines Betriebes vermittelt eine langfristige Berechnung. Der Betrieb hat nur dann rentabel gearbeitet, wenn er - langfristig gesehen und nicht nur innerhalb einer Jahresabrechnung - den Zins für das investierte Eigenkapital erwirtschaftet hat.

Steuerrechtl. Gewinn 1951 bis 1954	Ø Gewinn	Ø Eigenkapital 1951 bis 1954	Ø Rentabilität 1951 bis 1954
------------------------------------	----------	------------------------------	------------------------------

248	62	106,5	58%
-----	----	-------	-----

Summe der betrieblichen Aufwendungen	1951 bis 1956	1951 bis 1956	1951 bis 1956
--------------------------------------	---------------	---------------	---------------

262	44	216	20,4%
-----	----	-----	-------

Dieses Ergebnis ist nicht auf Kosten der Substanz erzielt worden, die im Gegenteil laufend vergrößert wurde (vergl. Kap. II. 2.). Der Betrieb hätte mit einer derartig hohen Eigenkapitalrentabilität nicht nur die vorhandene Substanz erhalten, sondern Produktionsanlagen im gleichen Ausmaß wie in den vorangegangenen Jahren erweitern können.

8. Ertragslage

In dem Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 30. Juni 1952 der Kredit-Treuhand GmbH., München, wurde berechnet, daß die Ertragsschwelle der Firma bei Nichtberücksichtigung außerordentlicher Aufwendungen und Erträge bei einem Jahresumsatz von 2,1 - 2,3 Millionen DM liegt. Die Gewinnzone wird dagegen erst bei einem Umsatz von rund 3 Millionen DM erreicht. Zuzufolge tatkräftiger und geschickter Unternehmensleitung erreichte die Firma die Gewinnzone beträchtlich früher, wie aus folgender Übersicht hervorgeht:

1) Die bereinigten Ergebnisse der Gewinn- und Verlustrechnung für 1956 wurden dem Bericht über die Kreditwürdigkeitsprüfung der Kredit-Treuhand GmbH., München, entnommen.

Erwerbsrechtl. Gewinn	Erwerbsrechtl. Gewinn	Erwerbsrechtl. Gewinn	Erwerbsrechtl. Gewinn	Erwerbsrechtl. Gewinn	Erwerbsrechtl. Gewinn
1953 bis 1954	1954 bis 1954	1954 bis 1954	1954 bis 1954	1954 bis 1954	1954 bis 1954
248	106,5	62	248	248	248
1954 bis 1954	1954 bis 1954	1954 bis 1954	1954 bis 1954	1954 bis 1954	1954 bis 1954
20,4	216	44	20,4	20,4	20,4

Dieses Ergebnis ist nicht auf Kosten der Substanz erzielt worden, da im Gegenteil laufend vergrößert wurde (vergl. Kap. II. 2.). Der Betrieb hätte mit einer derartig hohen Eigenkapitalrentabilität nicht nur die vorhandene Substanz erhalten, sondern Produktionsanlagen im gleichen Ausmaß wie in den vorangehenden Jahren erweitern können.

8. Erlöslage

In dem Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 30. Juni 1952 der Kredit-Treuhand GmbH, München, wurde berechnet, daß die Erlöschwelle der Firma bei Nichtberücksichtigung außerordentlicher Aufwendungen und Erlöse bei einem Jahresumsatz von 2,1 - 2,3 Millionen DM liegt. Die Gewinnzone wird dagegen erst bei einem Umsatz von rund 3 Millionen DM erreicht. Erfolgreichere und geschicktere Unternehmensleitung erzielte die Firma die Gewinnzone beträchtlich früher, wie aus folgendem Übersicht hervorgeht:

	1. 7. 1953	1. 7. 1954	1. 7. 1955	1. 7. 1955	1. 7. 1956 ¹⁾	1. 7. 1956
	bis 30. 6. 1954	bis 30. 6. 1955	bis 30. 6. 1956	bis 31. 12. 1955	bis 31. 12. 1956	bis 26. 3. 1957
Summe der betrieblichen Erträge	1.531	1.520	2.044	1.269	1.320	1.075
Summe der betrieblichen Aufwendungen	1.436	1.385	2.236	1.181	1.231	1.526
davon Personalkosten	824	830	1.334	714	781	940
Betriebsgewinn	95	135	./.	192	88	89
a.o. Erträge	125	44	97	2	14	325
./.						
a.o. Aufwendungen	12	./.	68	3	-	./.
					26	30
Unternehmensgewinn	208	111	./.	98	90	77
						./.
						156
Kosten in % vom Betriebsertrag	94%	91%	109%	93%	93%	142%
Personalkosten in % vom Betriebsertrag	54%	54%	65%	56%	59%	87%

1) Die bereinigten Ergebnisse der Gewinn- und Verlustrechnung für 1956 wurden dem Bericht über die Kreditwürdigkeitsprüfung der Kredit-Treuhand GmbH., München, entnommen.

In den vorstehenden Relationen ist die progressive Kostensteigerung im 1. Halbjahr 1956 auffällig. Insbesondere sind die Personalkosten in bezug auf den betrieblichen Rohertrag steil angestiegen. Dieser Anstieg ist auf die Aufwendungen für das Um- und Anlernen der Arbeitskräfte für die Fertigung der Aufträge des Bundesverteidigungsministeriums zurückzuführen.

Gegenüber dem Wirtschaftsjahr 1954/55 sind die Kosten um rund 60% gestiegen. Die betrieblichen Roherträge stiegen dagegen nur um rund 35%. (Berechnung: Liquiditäts- und Ertragslage des vereidigten Buchprüfers, Herrn Günther Porzelt).

Bezogen auf die Umsatzerlöse ergeben sich Betriebs- und Unternehmungsgewinne für die Wirtschaftsjahre 1953 - 1956 in folgender Höhe:

	1.7. 1953	1.7. 1954	1.7. 1955	1.7. 1956	1.7. 1957
Umsatz	2.800	3.450	4.540	3.230	4.180
Betriebsgewinn %	3,4	3,9	./ .4,2	2,7	./ .10,8
Unternehmungsgewinn %	7,4	3,2	./ .2,2	2,4	./ .3,7

Die Zahlen zeigen deutlich, daß die Verluste des Geschäftsjahres 1955/56 ausschließlich im ersten Halbjahr liegen. Im zweiten Halbjahr 1956 fand ein Ausgleich der Umstellungsschwierigkeiten der neuen Produktion statt, der allerdings nicht dauerhaft war. Eine Berechnung der künftig erzielbaren Erträge ist nicht möglich. Im übrigen kommt es für die Fortführung eines Unternehmens nicht nur

	1.7. 1953	1.7. 1954	1.7. 1955	1.7. 1956	1.7. 1957
Summe der betrieblichen Erträge	1.231	1.250	2.044	1.269	1.250
Summe der betrieblichen Aufwendungen	1.436	1.382	2.236	1.181	1.256
davon Personalkosten	824	820	1.234	714	840
Betriebsgewinn	92	122	122	88	89
a.o. Erträge	122	44	97	2	14
a.o. Aufwendungen	12	12	3	-	30
Unternehmungsgewinn	808	111	111	90	77
Kosten in % vom Betriebsertrag	92	92	109	93	93
Personalkosten in % vom Betriebsertrag	67	65	60	56	67

1) Die bereinigten Ergebnisse der Gewinn- und Verlustrechnung für 1956 wurden dem Bericht über die Kreditwürdigkeitprüfung der Kredit-Treuhand GmbH, München, entnommen.

In den vorstehenden Relationen ist die progressive Kostensteigerung im 1. Halbjahr 1956 aufgeführt. Insbesondere sind die Personalkosten in Bezug auf den betrieblichen Rohertrag stellvertretend dargestellt. Dieser Anstieg ist auf die Aufwendungen für die Um- und Ausrüstung der Arbeiterkräfte für die Fertigung der Aufträge des Bundesverteidigungsministeriums zurückzuführen.

Gegenüber dem Wirtschaftsjahr 1954/55 sind die Kosten um rund 60% gestiegen. Die betrieblichen Roherträge stiegen dagegen nur um rund 35%. (Berechnung: Liquiditäts- und Ertragslage des vorerwähnten Buchhalters, Herrn Günther Borselt).

Benutzen auf die Umsatzerlöse ergeben sich Betriebs- und Unternehmensgewinne für die Wirtschaftsjahre 1955 - 1956 in folgender Höhe:

Wirtschaftsjahr	Umsatz	Betriebsgewinn	Unternehmensgewinn
1954	2.800	3,4	7,4
1955	3.450	3,9	3,2
1956	4.240	4,4	4,2
1957	5.250	5,7	5,4
1958	4.180	8,0	3,7

Die Zahlen zeigen deutlich, daß die Verluste des Geschäftsjahres 1955/56 ausschließlich im ersten Halbjahr liegen. Im zweiten Halbjahr 1956 fand ein Ausgleich der Umsatzen- und Kostenverläufe der neuen Produktion statt, der allerdings nicht dauerhaft war. Eine Berechnung der künftig erzielbaren Erträge ist nicht möglich. In ähnlichen kommt es für die Fortführung eines Unternehmens nicht nur

auf die gesicherte Ertragslage, sondern auf eine Fülle weiterer Faktoren an (Liquidität, Kreditvolumen usw.).

Eindeutig ist, daß die notgedrungen hereingenommenen Aufträge des Bundesverteidigungsministeriums gegenüber Aufträgen aus der Privatwirtschaft zu einem erheblichen Gewinnentgang führten (vgl. Kap.II. 9.). Eine weitere Verlustquelle des Jahres 1956 war die Notwendigkeit, Lohnaufträge herinzunehmen. Die Firma hat während ihres 65jährigen Bestehens nie Lohnaufträge ausgeführt, sondern im Gegenteil andere Wäschefabriken mit Lohnaufträgen versorgt. Ab Juli 1956 mußte die Firma infolge des nach der Zessionseröffnung verlorenen Vertrauens bei ihren Kunden solche Lohnaufträge aus eingesandten Stoffen hereinnehmen. Ohne die Zessionseröffnung hätte die Firma die Posten, die auf Lohnbasis angefertigt wurden, aus eigenen Beständen liefern und mit ganz anderen Fabrikations- und Verkaufsgewinnen rechnen können.

Eine Gegenüberstellung der Gewinne aus den Bundeswehraufträgen im Vergleich zu dem Gewinnentgang auf der privatwirtschaftlichen Seite ist nicht möglich, da eine vollständige Betriebsabrechnung nicht durchgeführt wurde und beim normalen Verlauf des Betriebsgeschehens auch entbehrlich war.

Über den zukünftigen Ertrag läßt sich nur global etwas aussagen, durch die Beziehungen zwischen Umsatz und Erträgen. Der Umsatz stieg in den vergangenen Jahren stark an (vgl. Kap.II. 9.). Infolge der vergrößerten Kapazität (s. Kap.II. 2.) hätte der Umsatz des Jahres 1956 die 5 Mill. Grenze weit überschritten. Im Hinblick darauf, daß bei einem höheren Umsatz die Gemeinkosten je Einheit kleiner werden und der Stückgewinn entsprechend steigt, wäre der Ertrag stärker als der Umsatz gestiegen. Daß die allgemeine Umsatzsteigerung, die die gesamte Branche zu verzeichnen hat (s. Kap.I. 3.), auch bei der Firma eingetreten wäre, kann in Anbetracht der bisherigen Umsatzentwicklung (s. Kap.II. 9.) als sicher gelten.

9. Umsatzentwicklung

Entwicklung und Verteilung der Umsätze zeigt folgende Übersicht:

Gesamt	Wäsche		Strickerei		Abfälle Transport			
	Zunahme	Anteil am Gesamtumsatz	Zunahme	Anteil am Gesamtumsatz	Zunahme	Anteil am Gesamtumsatz		
(in 100 DM)	%	DM	%	DM	%	DM	%	
1950	2.601	100	1.407	54	1.074	41	120	5
1951	2.987	114	1.086	36	1.738	59	163	5
1952	1.925	74	809	42	975	51	141	7
1953	2.695	103	1.188	44	1.364	51	143	5
1954	3.105	119	1.674	54	1.412	46	19	0
1955	4.249	163	2.456	58	1.776	42	17	0
1956	4.669	179	3.280	70	1.372	30	17	0
bis 23.2.								
1957	915	35	907	99	8	1	-	-

Seit 1950 - bis auf das Jahr 1952 - ist ein Steigen der Umsätze festzustellen. 1952 war in der gesamten Textilbranche ein Umsatzrückgang zu verzeichnen (vgl. Kap. I. 3.). (Der Produktionsrückgang im ersten Halbjahr 1952 ist bei der Firma lediglich aus den Umsätzen zu ersehen. Die Beschäftigtenanzahl beeinflusst er nicht, da in der Zeit vom 20.12.1951 bis 2.7.1952 nur 16 Stunden je Woche gearbeitet wurde.) In den hohen Umsatzzahlen wirken sich sowohl absolut als auch prozentual (Umsatz 1956 = 179% von 1950) die gestiegenen Selbstkosten durch höhere Löhne und Rohstoffkosten aus. Ein Bild der Produktionsausweitung vermag ein Vergleich der Produktion zu geben (wobei berücksichtigt werden muß, daß dies nur glo-

bale Zahlen sind, die je nach Art der einzelnen Produkte und der Losgröße schwanken).

Die Produktion 1950 lag bei ungefähr täglich 650 Hemden und 125 Dutzend Paar Strickhandschuhen, 1956 bei etwa 2.200 - 2.500 Hemden, 400 Dutzend Strickhandschuhen und 10 - 15 Dutzend Pullovern.

Da der Absatz von Textilien insbesondere von Strickereiartikeln Saisonschwankungen unterliegt, sind die einzelnen Monatsumsätze sehr unterschiedlich. Sie betragen z.B. 1954:

1954	Wäsche	%	Strickerei	%	Abfälle Transport	Gesamt	%
Januar	134	8	10	0,7	10	154	5
Februar	35	2,1	0	0	5	40	1,3
März	109	6,5	9	0,6	0	118	3,8
April	130	7,8	19	1,3	1	150	4,8
Mai	153	9	13	0,9	3	163	5,2
Juni	173	10,5	3	0,2	-	176	5,6
Juli	259	15,4	45	3,5	-	304	9,8
August	75	4,5	203	14,3	-	278	8,9
September	132	7,8	318	22,5	3	453	14,6
Oktober	169	10,1	349	24,7	0	518	16,7
November	180	10,8	314	22,2	3	497	16
Dezember	125	7,5	129	9,1	-	254	8,2

1.674 = 100 1.412 = 100 19 3.105 = 100

Die monatlichen Umsatzzahlen zeigen deutlich, wie sich die natürlichen Saisoneinflüsse auf den Strickwarenumsatz auswirken. Der Umsatz an Wäsche dagegen ist - von einigen Spitzen (Pfingsten, Weihnachten) abgesehen - gleichmäßiger. Der Hauptumsatz der Strickwaren liegt in den Monaten September bis November. Da beide Fabrikationszweige am Gesamtumsatz des Jahres ungefähr zur Hälfte beteiligt sind - 1954 Wäsche 53%, Strickwaren 46% - wirken sich die Saisonschwankungen stark im Rythmus des Gesamtumsatzes aus.

Umsatzentwicklung

Entwicklung und Verteilung der Umsätze zeigt folgende Übersicht:

Jahr	Wäsche		Strickerei		Abfälle Transport		Gesamt
	Umsatz	Anteil am Gesamtumsatz	Umsatz	Anteil am Gesamtumsatz	Umsatz	Anteil am Gesamtumsatz	
1950	100	100	24	24	10	10	134
1951	114	114	26	26	10	10	150
1952	141	141	27	27	11	11	178
1953	103	103	44	44	11	11	158
1954	179	179	54	54	17	17	250
1955	163	163	58	58	17	17	238
1956	179	179	70	70	20	20	269

Seit 1950 - bis auf das Jahr 1952 - ist ein Steigen der Umsätze festzustellen. 1952 war in der gesamten Textilbranche ein Umsatzrückgang zu verzeichnen (vgl. Kap. I. 3.). Der Produktionsrückgang im ersten Halbjahr 1952 ist bei der Firma lediglich aus den Umsätzen zu ersehen. Die Beschäftigtenzahl beeinflusst er nicht, da in der Zeit von 20.12.1951 bis 2.7.1952 nur 16 Stunden je Woche gearbeitet wurde. In den hohen Umsatzzahlen wirken sich sowohl die auch prozentual (Umsatz 1956 = 179% von 1950) die erzielten Selbstkosten durch höhere Löhne und Rohstoffkosten aus. Ein Bild der Produktionsentwicklung vermag ein Vergleich der Produktion zu geben (wobei berücksichtigt werden muß, daß dies nur für...

Aus der Aufstellung der Umsatzentwicklung geht hervor, daß die Umsätze 1956 trotz der Offenbarung der Zessionen gegenüber 1955 gestiegen sind. Tatsächlich waren die Aufträge von 80 ständigen Abnehmern 1956 gegenüber 1955 um rund 1,1 Mill. DM zurückgegangen (lt. besonderer Aufstellung der Firma). Es gelang Herrn Dietz 1956, Sonderaufträge des Verteidigungsministeriums in Höhe von rund 1,12 Mill. DM zu beschaffen. Davon entfielen auf die:

Wäscheabteilung rund	DM 775.000
Strickerei "	DM 345.000
	<hr/>
	DM 1.120.000

Diese Aufträge konnten jedoch den durch die Offenbarung der Zessionen entstandenen Umsatzrückgang nicht kompensieren, da sie - getrennt von der übrigen Produktion - auf zum Teil eigens dafür erstellten Anlagen ausgeführt wurden.

Die Aufwendungen der für die Aufträge angeschafften Maschinen und Geräte betragen DM 35.652,--. Darüber hinaus wurden in der eigenen Schlosserei und Tischlerei Anlagen im Werte von ca. 5.000,-- DM erstellt. Daraus ergibt sich, daß es sich hier um eine fremde Fertigung handelte, die nicht durch das Freiwerden anderer Kapazitäten ermöglicht worden ist.

Wesentlich ist aber, daß die Aufträge des Verteidigungsministeriums sehr viel schärfer als die aus der Privatwirtschaft kalkuliert werden mußten, da sie auf dem Wege der Ausschreibung vergeben wurden (z.B. stellte die Firma für das Verteidigungsministerium rund 18.000 Stück Sporthemden her zu einem Stückpreis von DM 10,45. In der Privatwirtschaft hätte sich ein Preis von mindestens DM 11,45 ergeben, so daß der Mindererlös aus diesem Posten rund DM 18.000,-- betrug).

Die Firma mußte mit besonders niedrigen Preisen in die Konkurrenz eintreten, um die Belegschaft weiter zu beschäftigen, dadurch die Betriebsbereitschaft zu erhalten und fixe Stillstandskosten zu vermeiden.

Die Produktion 1956 lag bei ungefähr täglich 650 Hemden und 125 Dutzend Paar Strickhandschuhen, 1955 bei etwa 2.200 - 2.500 Hemden, 400 Dutzend Strickhandschuhen und 10 - 15 Dutzend Pulliswebern. Da der Absatz von Textilien insbesondere von Strickerartikeln Saisonverläufe unterliegt, sind die einzelnen Monatsumsätze sehr unterschiedlich. Sie betragen z.B. 1954:

1954	Wäsche	Strickerei	Abfälle Transport	Gesamt
Januar	134	8	10	152
Februar	32	2,1	0	40
März	109	6,2	0	118
April	130	7,8	1	150
Mai	122	9	0,9	133
Juni	172	10,2	0,2	184
Juli	229	12,4	0,2	241
August	72	4,2	0,3	80
September	132	7,8	2,2	141
Oktober	169	10,1	0	180
November	180	10,8	2,2	193
Dezember	122	7,2	0,1	130

1.674 = 100
1.412 = 100
2.102 = 100

Die monatlichen Umsatzverläufe zeigen deutlich, wie sich die saisonalen Umsatze auf den Strickwarenmarkt auswirken. Der Absatz an Wäsche dagegen ist - von einigen Spitzen (Pflanztag, Weibachten) abgesehen - gleichmäßiger. Der Hauptumsatz der Strickwaren liegt in den Monaten September bis November. Die beiden Fabrikationszeiträume des Gesamtumsatzes des Jahres ungefähr zur Hälfte beteiligt sind - 1954 Wäsche 57%, Strickwaren 43% - wirken sich die Saisonverläufe weniger stark im Rhythmus des Gesamtumsatzes aus.

Die angelernten Kräfte (lt. Tarifvertrag beträgt die Anlernzeit 13 Wochen, die aber nicht ausreichend ist) konnten ohne Verlust nicht entlassen werden, weil damit der Aufwand vergeblich gewesen wäre. Die Folgen der Zessionseröffnung sind in einem solchen Fall nicht voll abzusehen, und bei einer eventuellen Besserung der Auftragslage hätte die Firma angelernte Kräfte nicht wieder bekommen. Die Aufträge des Verteidigungsministeriums können also keinesfalls als Ersatz für die entgangenen Aufträge aus der Privatwirtschaft gelten.

Es ist gerechtfertigt, anzunehmen, daß die Wäscheabteilung in Mannheim, die die Anlaufschwierigkeiten von 1955 überwunden hatte, 1956 annähernd die Leistung des Nördlinger Betriebes erreicht hätte. Unter Zugrundelegung der Umsätze von 1955 hätten sich selbst bei Berücksichtigung einer 30%igen Minderleistung in Mannheim - folgende Umsätze ergeben müssen:

1) Tatsächlicher Wäscheumsatz 1955	
a) Nördlingen	2.000.000 DM
b) Mannheim	456.000 DM
(in 6 Monaten)	
Strickereiumsätze	<u>1.776.000 DM</u>
	4.232.000 DM
2) Geplanter Wäscheumsatz 1956	
a) Nördlingen	2.000.000 DM
b) Mannheim	<u>1.400.000 DM</u>
	3.400.000 DM
Der tatsächliche Umsatz betrug	3.280.000 DM
	<u>./.</u> 775.000 DM = Aufträge des Verteidigungs- ministeriums
	<u>2.505.000 DM</u>
	=====

Aus der Aufstellung der Umsatzentwicklung geht hervor, daß die Umsätze 1956 trotz der Öffnung der Zessionen gegenüber 1955 gestiegen sind. Tatsächlich waren die Aufträge von 80 ständigen Abnehmern 1956 gegenüber 1955 um rund 1,1 Mill. DM zurückgegangen (lt. besonderer Aufstellung der Firma). Es gelang Herrn Pfeifer 1956, Sonderaufträge des Verteidigungsministeriums in Höhe von rund 1,12 Mill. DM zu beschaffen. Davon entfielen auf die:

Wäscheabteilung	DM 775.000
Strickerei	DM 345.000
	<u>DM 1.120.000</u>

Diese Aufträge konnten jedoch den durch die Öffnung der Zessionen entstandenen Umsatzrückgang nicht kompensieren, da sie - getrennt von der Strickerei - auf zum Teil eigene dafür erstellten Anlagen ausgeführt wurden.

Die Aufwendungen der Firma für die Aufträge angeschafften Maschinen und Geräte betragen DM 35.652,--. Darüber hinaus wurden in der eigenen Schlosserei und Tischlerei Anlagen im Werte von ca. 5.000,-- DM erstellt. Daraus ergibt sich, daß es sich hier um eine fremde Fertigung handelt, die nicht durch das Freiwerden anderer Kapazitäten ermöglicht worden ist.

Wesentlich ist aber, daß die Aufträge des Verteidigungsministeriums sehr viel schärfer als die aus der Privatwirtschaft kalkuliert werden mußten, da sie auf dem Wege der Ausschreibung vergeben wurden (z.B. stellte die Firma für das Verteidigungsministerium rund 18.000 Stück Sporthemden her zu einem Stückpreis von DM 10,45. In der Privatwirtschaft hätte sich ein Preis von mindestens DM 11,45 ergeben, so daß der Mindererlös aus diesem Posten rund DM 18.000,-- betrug).

Die Firma mußte mit besonders niedrigen Preisen in die Konkurrenz einsteigen, um die Befehlsaufträge zu beschaffen, dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und fixe Stillstandskosten zu vermeiden.

lag also um rund 900.000 DM unter den (vorsichtig) geplanten Umsätzen.

Der Umsatz an Strickwaren betrug 1956

1.372.000 DM

./o. 345.000 DM = Aufträge des Verteidigungsministeriums,

1.027.000 DM

lag also um rund 750.000 DM unter den Umsätzen von 1955.

Der Umsatzrückgang insgesamt betrug also rund 1.650.000 DM.

In Anbetracht der zahlenmäßig nachweisbaren Rückgänge der Aufträge der Großabnehmer um 1.085.000 DM und der anhaltenden Konjunktur (vgl. Kap. I. 3.) kann unterstellt werden, daß die Firma 1956 den veranschlagten Umsatz von rund 5,2 Millionen DM erreicht hätte.

Die Zuwachsrate der Wäsche- und Strickereiumsätze betrug

1953 zu 1954 DM 2.552 zu 3.086 = 21%
1954 zu 1955 DM 3.086 zu 4.232 = 37%
und hätte 1955 zu 1956 DM 4.232 zu 5.182 = 23% betragen.

Die geplante Umsatzsteigerung entsprach also einem stetigem Zuwachs, der bereits früher effektiv erreicht und sogar überschritten wurde.

Die Umsätze in der Wäschefabrikation stiegen in den gleichen Jahren sowohl absolut als auch relativ stärker als die der Strickwarenfabrikation. Sie betragen im einzelnen:

	Wäsche	Strickerei
1953 zu 1954	1.188 zu 1.674 = 41%	1.364 zu 1.412 = 4%
1954 zu 1955	1.674 zu 2.456 = 47%	1.412 zu 1.776 = 26%
und hätten		
1955 zu 1956	2.456 zu 3.400 = 39%	1.776 zu 1.776 = 0 betragen.

Die angelegten Kräfte (i. d. Textilvertrieb) betragen die Anleihen... (text is mirrored and difficult to read)

Es ist geschäftlich anzunehmen, daß die Wäscheleistung in Mannheim, die die Anleihenleistungen von 1955 überwinden hätte... (text is mirrored)

1) Tatsächlicher Wäscheumsatz 1955

2.000.000 DM

456.000 DM

1.776.000 DM

4.552.000 DM

a) Nördlingen
b) Mannheim
(in 5 Monaten)
Strickereiumsätze

2) Geplanter Wäscheumsatz 1956

3.000.000 DM

1.400.000 DM

3.400.000 DM

3.280.000 DM

a) Nördlingen
b) Mannheim

Der tatsächliche Umsatz betrug

1.776.000 DM

3.202.000 DM

Verträge des Ministeriums

lag also um rund 900.000 DM unter den (voraussichtl.) geplanten Umsätzen.

Der Umsatz an Strickwaren betrug 1955

1.372.000 DM

1.347.000 DM = Aufträge des Vertriebsministeriums

1.027.000 DM

lag also um rund 750.000 DM unter den Umsätzen von 1955.

Der Umsatzrückgang insgesamt betrug also rund 1.650.000 DM.

In Anbetracht der zahlenmäßig nachweisbaren Rückgänge der Aufträge der Großhändler um 1.085.000 DM und der anhaltenden Konjunktur (vgl. Kap. I. 3.) kann unterstellt werden, daß die Firma 1956 den veranschlagten Umsatz von rund 2,2 Millionen DM erreicht hätte.

Die Zuwachsrate der Wäsche- und Strickwarenumsätze betrug

1953 zu 1954 DM 2.252 zu 2.086 = 21%

1954 zu 1955 DM 2.086 zu 1.832 = 37%

und hätte 1955 zu 1956 DM 1.832 zu 2.182 = 32% betragen.

Die geplante Umsatzsteigerung entsprach also einem stetigen Wachstum, das bereits früher effektiv erreicht und sogar überbunden worden war.

Die Umsätze in der Wäschefabrikation stiegen in den gleichen Jahren sowohl absolut als auch relativ stärker als die der Strickwarenfabrikation. Die betragen im einzelnen:

Jahr	Wäsche	Strickerei
1953 zu 1954	1.188 zu 1.674 = 41%	1.364 zu 1.412 = 4%
1954 zu 1955	1.674 zu 2.456 = 47%	1.412 zu 1.776 = 26%
1955 zu 1956	2.456 zu 3.400 = 39%	1.776 zu 1.776 = 0 betragen.

Die dargelegten Relationen zeigen, daß in den für 1956 angenommenen Umsätzen der steigende Trend der Zuwachsraten der vorangegangenen Jahre nicht einmal berücksichtigt wurde. (Der Beobachtungszeitraum ist allerdings klein gewählt, weil im Jahr 1952 in der gesamten Textilbranche ein starker Rückgang der Umsätze zu verzeichnen war. Der Aufschwung zeigt sich

von 1952 zu 1953 mit einer Zuwachsrate von 43% von 1.784 zu 2.552 Tausend DM).

Rückblickend kann festgestellt werden, daß in Anbetracht der anhaltenden Konjunktur die steigende Umsatzentwicklung fortgedauert hätte. 1956 hätte der Istumsatz wahrscheinlich noch über dem geplanten Umsatz gelegen, da in der Wäschefabrikation eine hohe Sicherheitsquote für Minderleistungen eingerechnet und in der Strickereifabrikation für 1956 der Umsatz des Jahres 1955 zu Grunde gelegt wurde. In der Strickwarenfabrikation hätten sich - bedingt durch die sich gerade abzeichnende Konjunktur für Strickwarenoberbekleidung - stark steigende Umsätze ergeben.

10. Betriebsmittelbedarf

Struktur und zeitliche Folge des Finanzbedarfs veranschaulichen die nachfolgenden Untersuchungen.

Der Wäscheumsatz ist während eines Jahres annähernd gleichmäßig. Dagegen konzentrieren sich die Umsätze für Strickwaren auf die Monate August bis Dezember. Da die Strickwaren in der übrigen Zeit auf Lager gearbeitet werden, steigt der Betriebsmittelbedarf ungefähr bis in den November, wo mit dem Eingang der ersten Zahlung aus Strickwarenverkäufen zu rechnen ist. Der Untersuchung des Betriebsmittelbedarfs wird der tatsächliche Umsatz des Jahres 1955 und der voraussichtliche Umsatz des Jahres 1956 zu Grunde gelegt, der sich bei einer ungestörten Entwicklung und auf den vorhandenen Produktionsanlagen ergeben hätte.

	1955	1956	1957	1958
flüssigen Mitteln	34	110	9	229
Forderungen aus Lieferungen	300	353	467	717
Vorräten	1.245	754	978	813
	1.579	2.217	1.454	1.759

Umsatz 1955 = 4.249.000 DM, davon 2.456.000 DM Wäsche
 1.776.000 DM Strickerei
 Umsatz 1956 = 5.122.000 DM, davon 3.400.000 DM Wäsche
 1.776.000 DM Strickerei.

	1955	1956
<u>Wäschefabrikation</u>		
Monatsproduktion	rd. 205.000 DM	283.000 DM
Herstellkosten rd. 70% des Umsatzes	144.000 DM	198.000 DM
Kapitalbindung 3 Monate	432.000 DM	574.000 DM
	=====	=====

	1955 und 1956
<u>Strickerei</u>	
Monatsproduktion	148.000 DM
Herstellkosten 70%	104.000 DM
Kapitalbindung 7 Monate	728.000 DM
	=====

Der gesamte Betriebsmittelbedarf ergibt sich somit für

1955 mit	1.160.000 DM
1956 mit	1.322.000 DM
	=====

Dieser Betriebsmittelbedarf erreicht - wie schon erwähnt - lediglich im Herbst das volle Ausmaß. Um die Jahreswende sinkt der Betriebsmittelbedarf durch die Geldeingänge für die Herbstverkäufe. Im Laufe des Frühjahrs steigt der Bedarf - bedingt durch die Vorratsproduktion der Strickerei - wieder an.

Die verfügbaren Betriebsmittel betragen zu den Bilanzstichtagen aus

	30.6.55	31.12.55	30.6.56	31.12.56
flüssigen Mitteln	34	118	9	229
Forderungen aus Lieferungen	300	533	467	717
Vorräten	1.045	756	978	813
	-----	-----	-----	-----
	1.379	1.407	1.454	1.759

Die dargestellten Relationen zeigen, daß in den für 1956 vorgesehenen Umsätzen der steigende Trend der Wachstumsraten der vorangegangenen Jahre nicht einmal berücksichtigt wurde. (Der Beobachtungszeitraum ist allerdings klein gewählt, weil im Jahr 1952 in der gesamten Textilbranche ein starker Rückgang der Umsätze zu verzeichnen war. Der Anstieg zeigt sich

von 1952 zu 1953 mit einer Wachstumsrate von 43% von 1.784 zu 2.552 Tausend DM).

Rückblickend kann festgestellt werden, daß in Anbetracht der anhaltenden Konjunktur die steigende Umsatzentwicklung für den Herbst hätte. 1956 hätte der Umsatz wahrscheinlich noch über dem geplanten Umsatz gelegen, da in der Wäschefabrikation eine hohe Stichtagsquote für Kinderleistungen eingeschlossen und in der Strickereifabrikation für 1956 der Umsatz des Jahres 1955 zu Grunde gelegt wurde. In der Strickereifabrikation hätten sich - bedingt durch die sich gerade abzeichnende Konjunktur für Strickwarenherstellung - stark steigende Umsätze ergeben.

10. Betriebsmittelbedarf

Struktur und zeitliche Folge des Finanzbedarfs veranschaulichen die nachfolgenden Untersuchungen.
 Der Wachstumsrate ist während eines Jahres annähernd gleichmäßig. Liegen konzentrierter sich die Umsätze für Strickwaren auf die Monate August bis Dezember. Da die Strickwaren in der letzten Zeit auf Lager gearbeitet werden, steigt der Betriebsmittelbedarf ungefähr bis in den November, wo mit dem Beginn der ersten Zahlung aus Strickwarenverkäufen zu rechnen ist. Der Untersuchungszeitraum des Betriebsmittelbedarfs wird der tatsächliche Umsatz des Jahres 1955 und der voraussichtliche Umsatz des Jahres 1956 zu Grunde gelegt, der sich bei einer ungebrochenen Entwicklung und auf den vorliegenden Produktionsanlagen ergeben hätte.

Umsatz 1955 = 4.249.000 DM, davon 2.456.000 DM Wäsche
 1.776.000 DM Strickerei
 Umsatz 1956 = 5.122.000 DM, davon 3.400.000 DM Wäsche
 1.726.000 DM Strickerei

1955	1956	Wäscheherstellung	Strickerei
283.000 DM	202.000 DM	Herstellkosten rd. 70% des Umsatzes	
198.000 DM	144.000 DM	Kapitalbindung 3 Monate	
544.000 DM	432.000 DM		

1955 und 1956	Strickerei
148.000 DM	Monatproduktion
104.000 DM	Herstellkosten 70%
728.000 DM	Kapitalbindung 7 Monate

Der gesamte Betriebsmittelbedarf ergibt sich somit für

1.180.000 DM	1955 mit
1.322.000 DM	1956 mit

Dieser Betriebsmittelbedarf erreicht - wie schon erwähnt - lediglich im Herbst das volle Ausmaß. Um die Jahresende sinkt der Betriebsmittelbedarf durch die Geldeingänge für die Herbstverkäufe. Im Laufe des Frühjahrs steigt der Bedarf - bedingt durch die Kapazitätsproduktion der Strickerei - wieder an.

Die verfügbaren Betriebsmittel betragen zu den Bilanzstichtagen

30.6.55	31.12.55	30.6.56	31.12.56	liquide Mittel	Forderungen aus Lieferungen	Vorräte
229	118	24	300	1.042		
717	467	233	1.042			
813	978	736	1.042			
1.759	1.407	1.407	1.379			

Der mit der Sparkasse vereinbarte Kredit in Höhe von DM 650.000,-- mit einer Spitze von DM 700.000,-- wurde niemals überzogen. Die Kreditbeanspruchung ist in der Jahresmitte - wie schon erwähnt - am höchsten. Die von der Firma bei der Sparkasse in Anspruch genommenen Kredite waren stets voll abgesichert. Unter Zugrundelegung der vereinbarten Bewertungen der Sicherheiten errechnen sich aus den Bilanzen vom 31.12.1955 und 30.6.1956 Sicherheiten in folgender Höhe:

	31.12.55	30.6.56
Forderungen aus Warenlieferungen bewertet mit 80%	533.000 = 426.400 DM	467.000 = 373.600 DM
Maschinen und Einrichtungen Schätzwert DM 494.000,-- zu 50% ¹⁾	247.000	247.000
Fertigwaren (60% von FF und HF) zu 50%	156.000 = 78.000	330.000 = 165.000
	751.400	785.600

Der Kontobestand bei der Städtischen Sparkasse Mannheim betrug am:

31.12.55	200.000 DM
30.6.56	566.000 DM

Die Lieferantenakzepte betragen zum

31.12.55	954.000 DM
und zum 30. 6.56	641.000 DM.

Einschließlich der liquiden Mittel I. Grades und der Vorräte an Rohstoffen und Halbfabrikaten ergibt sich der Status für die vorhandenen Betriebsmittel wie folgt:

	31.12.55	30.6.56
	DM	DM
Kontokorrent	200.000	566.000
Akzepte	954.000	641.000
liquide Mittel	118.000	9.000
Vorräte ./.. Fertigfabrikate	600.000	648.000
	1.872.000	1.864.000

1) Hier sind die Werte lt. Bewertung der Sparkasse aufgeführt. Der tatsächliche Schätzwert betrug DM 544.000,-- , so daß sich bei einer 50%igen Besicherung die Summe der Sicherheiten um DM 25.000,-- erhöhen.

Der mit der Sparkasse vereinbarte Kredit in Höhe von DM 650.000,-- mit einer Spitze von DM 700.000,-- wurde niemals überzogen. Die Kreditbeanspruchung ist in der Jahresmitte - wie schon erwähnt - am höchsten. Die von der Firma bei der Sparkasse in Anspruch genommenen Kredite waren stets voll abgesichert. Unter Zugrundelegung der vorliegenden Bewertungen der Sicherheiten errechnen sich aus dem Bilanz vom 31.12.1955 und 30.6.1956 Sicherheiten in folgender Höhe:

	31.12.55	30.6.56
Forderungen aus Warenlieferungen bewertet mit 80%	533.000 = 426.400	467.000 = 373.600
Maschinen und Einrichtungen	247.000	247.000
Schiffswert DM 494.000,-- zu 50%	247.000	247.000
Fertigwaren (60% von EP und HF)	156.000 = 78.000	350.000 = 175.000
Summe	783.000	782.600

Der Kontostand bei der Städtischen Sparkasse Mannheim betrug am:

31.12.55	200.000 DM
30.6.56	266.000 DM

Die Lieferantenkredite betragen zum 31.12.55 924.000 DM und zum 30.6.56 641.000 DM.

Wünschenswert ist die Liquidität der liquiden Mittel I. Grades und der Vorräte an Rohstoffen und Halbfabrikaten ergibt sich der Status für die vorliegenden Betriebsmittel wie folgt:

	31.12.55	30.6.56
Kontokorrent	200.000	266.000
Akzepte	924.000	641.000
liquide Mittel	118.000	9.000
Vorräte ./. Fertigfabrikate	600.000	648.000
Summe	1.842.000	1.564.000

1) Hier sind die Werte lt. Bewertung der Sparkasse aufgeführt. Der tatsächliche Schiffswert betrug DM 494.000,--, so daß sich bei einer möglichen Bestimmung die Summe der Sicherheiten um DM 25.000,-- erhöhen.

Der Betriebsmittelbedarf im Wirtschaftsjahr 1955/1956 war mithin nicht nur zufolge vorsichtiger Planung, sondern auch aufgrund nachträglicher Berechnung völlig gedeckt und sicherheitshalber sogar reichlich überdeckt.

Die äußerst niedrige Bewertung der Sicherheiten ergibt sich aus der Tatsache, daß die Sparkasse bei der Liquidation des Betriebes den Gesamtsaldo bei Verwertung nur eines Teiles der übereigneten Sicherheiten in kürzester Zeit abdecken konnte. Die Zessionseröffnung kann also nicht mit einer ungenügenden Kreditsicherung begründet werden. Selbst wenn die gestellten Sicherheiten geringer bewertet werden, hätte bei einer vorherigen Ankündigung die Zessionseröffnung abgewendet werden können; außerdem war - wie von mir geprüft wurde - zusätzliches liquides Privatvermögen in Höhe von rund 1/4 Mio. DM vorhanden war (ebenfalls angeführt im Schriftsatz Dr. Jaumann S. 24). Schließlich war mit einem Umschuldungskredit aus dem Lastenausgleich zu rechnen.

Bei zeitweiliger Ausnutzung der gewährten Lieferantenkredite reichten die Betriebsmittel für die Wäschefabrikation aus, wobei aus den Erlösen noch zum Teil Löhne und Gemeinkosten der Strickwaren finanziert werden konnten.

Der Schwerpunkt der Strickwarenherstellung - deren Hauptartikel der Strickhandschuh war - lag in der Zeit von April bis Dezember. Strickhandschuhe werden ab März - nach Vorlage der Kollektion - in Auftrag gegeben. Die ersten Rückflüsse aus der Produktion waren frühestens im September zu erwarten, so daß die laufende Produktion der Monate April bis August vorfinanziert werden mußte. Die Vorfinanzierung der Materialkosten wurde durch Kredite und die langen Zahlungsziele der Lieferanten erreicht, z.B. erst nach 45 Tagen Dreimonatsakzepte mit einmaligem Prolongationsrecht.

Nach bestätigten Schreiben einiger Hauptlieferanten betragen die der Firma eingeräumten Blankokredite über 1,5 Mio. DM. Außerdem wird in den Schreiben mehrfach erwähnt, daß eine Krediterhöhung jederzeit möglich war.

Die Finanzierung des Betriebsmittelbedarfs durch Fremdkapital ent-

spricht den betriebswirtschaftlichen Finanzierungsgrundsätzen. Die Betriebswirtschaftslehre fordert lediglich, daß das Anlagevermögen langfristig finanziert wird. Kurzfristiges Fremdkapital dient der zeitlich begrenzten Deckung eines Kapitalbedarfs¹⁾.

Die in der Firma übliche Finanzierung steht im Einklang mit den betriebswirtschaftlichen Forderungen. Vielen Saisonbetrieben ist allerdings eine derartige Finanzierungsform nicht möglich, weil ihnen so hohe Personalkredite nicht eingeräumt werden.

Im vorliegenden Fall hätte sich für die seit Jahren praktizierte und bewährte Finanzierungsform keine Schwierigkeit ergeben. Durch die Zessionseröffnung wurde jedoch bei den Lieferanten der völlig sichere Eindruck erweckt, daß sich die Firma Dietz in Zahlungsschwierigkeiten befindet. Die Lieferanten verhielten sich deswegen bei der Kreditgewährung zurückhaltend, was bei einem solchen Fall im Wirtschaftsleben regelmäßig zu erwarten ist.

Nach der Zessionseröffnung war ein Wechsel des Bankengagements für die Firma unmöglich. Die veränderten Kreditbedingungen erschwerten die Finanzierung der laufenden Produktion, da die Betriebsmittel mit einem verminderten Kreditvolumen finanziert werden mußten. Um die vorhandene Kapazität auszulasten, mußten Aufträge des Bundesverteidigungsministeriums hereingenommen werden, die ohne Gewinn kalkuliert wurden.

Um selbst nach der Zessionseröffnung weiter produzieren zu können, war die Firma im stärksten Maße auf verlässliche Kreditzusagen der Sparkasse angewiesen. Dabei bleibt offen, ob die ursprüngliche Kreditzusage angesichts des Verlustes von Lieferantenkredit ausgereicht hätte, das Unternehmen weiterzuführen. Eine Zessionseröffnung gilt im Wirtschaftsleben zurecht als Quasi-Todesurteilsspruch über das Unternehmen. 1957 wurde der Kredit nochmals reduziert. Die Änderung der Kreditvereinbarungen machte die Finanzierung der laufenden Produktion vollends unmöglich. Mit einer Steigerung der Umsätze gegenüber der Privatwirtschaft war aufgrund der Zessionseröffnung in der

1) s.a. Mellerowicz, K.: "Betriebswirtschaftslehre der Industrie", Freiburg/Br., 3. Auflage, 1958, S.82 f.

Der Betriebsmittelbedarf im Wirtschaftsjahr 1955/1956 war mithin nicht nur auf die vorsichtiger Planung, sondern auch aufgrund nachträglicher Berechnung völlig gedeckt und sicherheitsvoller sogar reichlich überdeckt.

Die äußerst niedrige Bewertung der Sicherheiten ergibt sich aus der Tatsache, daß die Sparkasse bei der Liquidation des Betriebes den Gesamtsaldo bei Verwertung nur eines Teiles der übergebenen Sicherheiten in kürzester Zeit abdecken konnte. Die Gesamtanforderung kann also nicht mit einer ungenügenden Kreditabsicherung begründet werden. Selbst wenn die gestellten Sicherheiten geringer bewertet werden, hätte bei einer vorherigen Ankündigung die Zessionseröffnung abgewendet werden können; außerdem war - wie von mir geäußert wurde - zusätzliches liquides Privatvermögen in Höhe von rund 1/4 Mio. DM vorhanden war (ebenso als angeführt im Schriftsatz Dr. Jannann S. 24). Schließlich war mit einem Umschuldungskredit aus dem letzten Ausgleich zu rechnen.

Bei zeitweiliger Annäherung der gewährten Lieferantenkredite reichen die Betriebsmittel für die Wäschefabrikation aus, wobei aus den Erlösen noch zum Teil Löhne und Gemeinkosten der Strickwaren finanziert werden konnten.

Der Schwerpunkt der Strickwarenproduktion - deren Hauptartikel der Strickhandschuh war - lag in der Zeit von April bis Dezember. Strickhandschuhe werden ab März - nach Vorlage der Kollektion - in Auftrag gegeben. Die ersten Rückläufe aus der Produktion waren frühestens im September zu erwarten, so daß die laufende Produktion der Monate April bis August vorfinanzieren werden mußte. Die Vorfinanzierung der Materialkosten wurde durch Kredite und die langen Zahlungsziele der Lieferanten erreicht, z.B. erst nach 45 Tagen Dreimonatskredite mit einmaligem Professionsrecht.

Nach bestätigten Schreiben einiger Hauptlieferanten betragen die der Firma eingeräumten Bankkredite über 1,5 Mio. DM. Außerdem wird in den Schreiben mehrfach erwähnt, daß eine Kreditverbindung jederzeit möglich war.

Die Finanzierung des Betriebsmittelbedarfs durch Fremdkapital ent-

C. Zusammenfassung

Die Firma wurde seit der Wiederaufnahme der Produktion am 1. Juli 1947 laufend erweitert. Bei Neugründungen, die in mehreren Stufen stattfinden, ergeben sich immer Schwierigkeiten. Sie erfordern eine große Elastizität der Unternehmensleitung. Wegen räumlicher Produktions-schwierigkeiten wurde der Betrieb nach Mannheim verlegt. Diese Verlegung stellte in produktionstechnischer Hinsicht eine Verbesserung dar. Die Fabrikationsräume und Anlagen in Nördlingen mußten der wachsenden Produktion ständig angepaßt werden. In Mannheim konnte ein Gebäude errichtet werden, das den neuesten Stand der industriellen Bau-technik berücksichtigte. Die maschinen-technische Ausstattung war modern und kapazitätsmäßig aufeinander abgestimmt. Eine Kapazitätserweiterung war ursprünglich nicht geplant. In Anbetracht der Markt-lage war sie aber zu verantworten und hat sich durch die anhaltende Konjunktur als berechtigt erwiesen. Die geplanten Baukosten lagen - wie bei allen Bauvorhaben während der heutigen Konjunktur - unter den entstandenen Kosten. Die Finanzierung des Baues war gesichert. Es trat lediglich eine kurzfristige Schwierigkeit auf, da die Stadt mit einem Baudarlehen von ca. DM 200.000,- in Rückstand war, und die Firma vorschießen mußte. Die im Schriftsatz Dr. Jaumann S. 4 f erwähnte Finanzierung "langfristiger Anlagen mit kurzfristigen Mitteln" bezog sich lediglich auf eine kurze Zwischenfinanzierung des Baues (und nicht auf eine Erhöhung des laufenden Kredits), was besonders in der Wirtschaftspraxis des letzten Jahrzehnts häufig stattfand und betriebswirtschaftlich vertretbar ist. Der zweite Stock des Gebäudes wurde zum Teil noch nicht genutzt, da der Umzug der Wäschefabrik aus Nördlingen vorgesehen war. Der Erlös des anhand "kaufmännischer Fehl-kalkulation" (Schriftsatz Dr. Jaumann) erstellten Gebäudes lag um mehr als 25% über dem Anschaffungswert.

Die Verlegung der Firma war mit hohen Kosten verbunden, die verursacht durch die gespannte Arbeitsmarktlage des allgemeinen konjunkturellen Aufschwungs, höher als erwartet waren. Die hohen Aufwen-

ungen, die vorwiegend durch das Anlernen neuer Arbeitskräfte entstanden, wurden durch die Erträge des Nördlinger Betriebes kompensiert.

Die personellen Anlern- und Anlaufschwierigkeiten waren schon lange vor der Zessionseröffnung überwunden. Bewiesen wird das durch die Tatsache, daß sich bei der Abwicklung der Aufträge für das Bundesverteidigungsministerium keine Reklamationen ergaben. Von einer schlechten Arbeitsmoral und schlechten Arbeitsleistungen konnte - trotz der zum Teil neuen Fertigung - zum damaligen Zeitpunkt nicht mehr gesprochen werden. Ein Absinken der Arbeitsleistungen entstand auch später nicht. Im Mai/Juni 1956 lagen die Leistungen des Mannheimer Betriebes bei 90% des Nördlinger Betriebes, der dabei leistungsmäßig weit über dem Durchschnitt der Branche lag.

Nach Bekanntwerden der Zessionseröffnung kündigten verständlicherweise eine Reihe gut eingearbeiteter Fachkräfte sowie Meister und schied nach Ablauf der Kündigungsfristen aus.

Eine Zessionseröffnung erweckt bei dem Abnehmer die sichere Erkenntnis, daß bedeutende finanzielle Schwierigkeiten vorliegen. In der Praxis wird eine solche Nachricht berechtigterweise so ausgelegt, daß die Zahlungsschwierigkeiten in kurzer Zeit auch zu Lieferschwierigkeiten führen werden. Da besonders der Großabnehmer auf die Lieferfähigkeit seiner Lieferanten angewiesen ist, will er bei seinen langfristigen Dispositionen kein Risiko eingehen.

Aus dem Schreiben der Abnehmer geht hervor, daß die Zurückhaltung bei der Auftragserteilung auf die Zessionseröffnung zurückzuführen ist. Der Umsatzrückgang kann keineswegs etwa mit einem Zurückgehen des Qualitätsniveaus infolge schlechter Arbeit erklärt werden, da die Firma erstmals Lohnaufträge ausführte, die zu keinen Reklamationen führten; z.B. gab die Kaufhalle GmbH., Köln, einen Auftrag auf Flanellenhemden aus eingesandten Stoffen im Wert von DM 65.402,--. Gleichzeitig ging ihr Umsatz mit der Firma von DM 410.989,-- im Jahre 1955 auf DM 298.217,-- im Jahre 1956 zurück.

darf sollte zunächst mit Fremdkapital finanziert werden, da die Verlegung des Betriebes hohe Kosten verursacht hatte. Trotz des (nach Zessionseröffnung) verringerten Kredits konnte der Umsatz - bei pro-

Zusammenfassung

Die Firma wurde seit der Wiederaufnahme der Produktion am 1. Juli 1947 laufend erweitert. Bei Neuerrichtungen, die in mehreren Stufen stattfinden, ergeben sich immer Schwierigkeiten. Sie erfordern eine große Flexibilität der Unternehmensleistung. Wegen räumlicher Produktions-schwierigkeiten wurde der Betrieb nach Mannheim verlegt. Diese Verlegung stellte in produktions-technischer Hinsicht eine Verbesserung dar. Die Produktionsräume und Anlagen in Nördlingen mußten der wachsenden Produktion ständig angepaßt werden. In Mannheim konnte ein Gebäude errichtet werden, das den neuesten Stand der industriellen Bau-technik verkörperte. Die maschinen-technische Ausstattung war modern und kapazitätstauglich aufeinander abgestimmt. Eine Kapazitätserweiterung war ursprünglich nicht geplant. In Anbetracht der Marktlage war sie aber zu verantworten und hat sich durch die anhaltende Konjunktur als berechtigt erwiesen. Die geplanten Baukosten lagen - wie bei allen Bauvorhaben während der heutigen Konjunktur - unter den entstandenen Kosten. Die Finanzierung des Baues war gesichert. Es trat lediglich eine kurzfristige Schwierigkeit auf, da die Stadt mit einem Budgetrahmen von ca. DM 200.000,-- in Rückstand war, und die Firma vorschließen mußte. Die im Schriftsatz Dr. Jannann S. 4 f. erwähnte Finanzierung "langfristiger Anlagen mit kurzfristigen Mitteln" bezog sich lediglich auf eine kurze Zwischenfinanzierung des Baues (und nicht auf eine Erhöhung des laufenden Kredits), was besonders in der Wirtschaftspraxis des letzten Jahrzehnts häufig stattfand und betrieblich vertretbar ist. Der zweite Stock des Gebäudes wurde zum Teil noch nicht genutzt, da der Umzug der Wäschefabrik aus Nördlingen vorgesehen war. Der Riß des anhand "kaufmännischer Feinkalkulation" (Schriftsatz Dr. Jannann) erstellten Gebäudes lag um mehr als 25% über dem Anschaffungswert.

Die Verlegung der Firma war mit hohen Kosten verbunden, die verursacht durch die gespannte Arbeitsmarktlage des allgemeinen Konjunkturreifen Aufschwungs, höher als erwartet waren. Die hohen Aufwen-

Bei einer ungestörten Entwicklung wäre voraussichtlich der Umsatz - wie in der gesamten Branche - bei der Firma mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit gestiegen. Die Kapazität der Anlagen hätte einen Jahresumsatz von weit über 5 bis 6 Millionen zugelassen. Der Ertrag wäre stärker als der Umsatz gestiegen, da sich mit steigender Kapazitätsausnutzung eine Kostendegression ergibt, d.h. die pro Stück anfallenden Gemeinkosten sinken. Das gilt als allgemeines Kostengesetz und speziell für die zahlenmäßig belegten Verhältnisse bei der Firma.

Die Liquidität des Unternehmens war zum Zeitpunkt der Zessionseröffnung - wie in jedem Frühjahr - angespannt. Dabei bedeutet Liquidität lediglich die Abstimmung der Fristigkeiten zwischen Forderungen und Verbindlichkeiten. Eine angespannte Liquiditätslage bedeutet keinesfalls, daß die Firma Zahlungsschwierigkeiten hat, d.h. ihren täglichen Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen kann. Zum Jahresende 1956 hätte sich eine größere Liquidität als 1955 ergeben, schon wenn 1956 lediglich die 1955 mit der Privatwirtschaft getätigten Umsätze erreicht worden wären. Trotz der entgangenen Gewinne aus dem Umsatzrückgang mit der Privatwirtschaft wird die Liquiditätslage zum Jahresende 1956 im Gutachten der Kredit-Treuhand GmbH., München, als relativ groß bezeichnet. Es besteht nicht das geringste Anzeichen dafür, daß sich die Lage des Unternehmens 1956 bei einer normalen Produktion gegenüber den Vorjahren verschlechtert hätte.

Die Kreditbeanspruchung war im Frühjahr 1956 - wie in jedem Jahr - erheblich. Zu dieser Zeit wäre die Produktion anhand der Aufträge aus den Frühjahrmusterungen angelaufen. Mittels kurzfristiger Kredite mußte lediglich der laufende Betriebsmittelbedarf finanziert werden. Von einer Finanzierung langfristiger Anlagen durch kurzfristige Mittel (vgl. Schriftsatz Dr. W. Jaumann vom 17.12.1960, S. 5) kann keinesfalls gesprochen werden, da das Anlagevermögen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital reichlich gedeckt war (vgl. Kap. II. 3.). Der Betriebsmittelbedarf nahm aufgrund der steigenden Umsätze von Jahr zu Jahr zu und mußte bei dem für 1956 geplanten Umsatz (vgl. Kap. II. 9.) einen Spitzenbetrag erreichen. Der übliche Betriebsmittelbedarf sollte zunächst mit Fremdkapital finanziert werden, da die Verlegung des Betriebes hohe Kosten verursacht hatte. Trotz des (nach Zessionseröffnung) verringerten Kredits konnte der Umsatz - bei pro-

... die vorwiegend durch das Anlernen neuer Arbeiterkräfte ent-
 standen, wurden durch die Erträge des Wörlinger Betriebes kompen-
 siert.
 Die personellen Ändern- und Anlaufschwierigkeiten waren schon lange
 vor der Zessionseröffnung überwunden. Bewiesen wird das durch die
 Tatsache, daß sich bei der Abwicklung der Aufträge für das Bundes-
 verteidigungsministerium keine Reklamationen ergaben. Von einer
 schlechten Arbeitsmoral und schlechten Arbeitsleistungen konnte - trotz
 der zum Teil neuen Fertigung - zum damaligen Zeitpunkt nicht mehr ge-
 sprochen werden. Ein Absinken der Arbeitsleistungen entstand auch
 später nicht. Im Mai/Juni 1956 lagen die Leistungen des Mannheimer
 Betriebes bei 90% des Wörlinger Betriebes, der dabei leistungsmäßig
 weit über dem Durchschnitt der Branche lag.
 Nach Bekanntwerden der Zessionseröffnung kündigten verständlicher-
 weise eine Reihe gut eingesetzter Fachkräfte sowie Meister und
 Schichten nach Ablauf der Kündigungsfrist aus.
 Eine Zessionseröffnung erweckt bei dem Abnehmer die sichere Erkennt-
 nis, daß bedeutende finanzielle Schwierigkeiten vorliegen. In der
 Praxis wird eine solche Nachricht berechtigterweise so ausgelegt, daß
 die Zahlungsschwierigkeiten in kurzer Zeit auch zu Liefer-
 schwierigkeiten führen werden. Da besonders der Großabnehmer auf die Liefer-
 fähigkeit seiner Lieferanten angewiesen ist, will er bei seinen lang-
 fristigen Dispositionen kein Risiko eingehen.
 Aus dem Schreiben der Abnehmer geht hervor, daß die Zurückhaltung bei
 der Auftragserteilung auf die Zessionseröffnung zurückzuführen ist.
 Der Umsatzrückgang kann keineswegs etwa mit einem Zurückgehen des
 Qualitätsniveaus infolge schlechter Arbeit erklärt werden, da die Fir-
 ma erstmals lohnpflichtige Ausarbeiter, die zu keinen Reklamationen führ-
 ten; z.B. gab die Kaufhalle GmbH., Köln, einen Auftrag auf Wianelli-
 henden aus eingehenden Stellen im Wert von DM 62.402,-- im Jahre 1955
 die für ihr Umsatz mit der Firma von DM 410.989,-- im Jahre 1955
 auf DM 298.217,-- im Jahre 1956 zurück.

portional gleichem Betriebsmittelbedarf - 1956 gegenüber 1955 um DM 420.000,-- gesteigert werden. Die Rentabilität - als Gewinngröße - konnte jedoch nicht wachsen, da ein großer Teil des Umsatzes zu Selbstkosten kalkuliert werden mußte. Die Betriebskapazität konnte mit dem verringerten Kredit nicht voll ausgenutzt werden, so daß sich der Betrieb bis zur Liquidation in der Zone der Kostendegression befand.

Für 1957 konnte der Betriebsmittelbedarf nicht geplant werden. Der Betrieb konnte bis 1955 aufgrund seiner Erfahrungen mit den Abnehmern den voraussichtlichen Umsatz und damit den Betriebsmittelbedarf planen. Für 1957 stand nicht fest, ob wieder mit einer Ausschreibung von öffentlichen Aufträgen zu rechnen war. Die Abschlüsse für Wolle konnten nicht gemacht werden, ohne daß feststand, wie ein geplanter Umsatz realisiert werden sollte.

Der beanspruchte Kredit war durch die abgetretenen Forderungen und übereigneten Vorräte und Anlagen stets voll abgesichert; darüber hinaus lag eine beachtliche Übersicherung vor (s.u.). Laut Schriftsatz Dr. Jaumann S. 8 wurde am 6. März 1956 ein Kredit in Höhe von DM 637.000,-- in Anspruch genommen. Gesichert wurde der Kredit mit zedierten Forderungen in Höhe von DM 430.000,-- und dem übereigneten Inventar, so daß diese Sicherheiten DM 344.000,-- (80% der Forderungen) und DM 247.000,-- (50% des Inventars) = DM 591.000,-- (nicht DM 537.000,--) betragen; außerdem waren Fertigfabrikate im Wert von rd. DM 120.000,-- vorhanden (Bewertung mit 50%). Im Zeitpunkt der Zessionsöffnung waren für den beanspruchten Kredit Sicherheiten im Werte von rund DM 650.000,-- vorhanden. Die Sicherheiten verringerten sich in der folgenden Zeit nicht, sondern waren im Gegenteil am 30.6.56 auf DM 785.000,-- angewachsen.

Der Wert des übereigneten Maschinenparks - lt. Liquiditätseröffnungsbilanz DM 415.000,-- - stellte allein eine besonders wertvolle Sicherheit dar, so daß er alle Bewertungsabschläge auf die abgetretenen Forderungen und die übereigneten Vorräte weitaus überkompensierte.

Die Vermögenslage der Firma war zu keinem Zeitpunkt ungesund. (vgl. Gutachten Dr. Rappmann S. 19). Das Anlagevermögen war in allen Jahren mit langfristigen Mitteln reichlich gedeckt. Ein Teil des Umlaufvermögens wurde mit Fremdkapital finanziert. In der nächsten Zeit war

portional gleichem Betriebsmittelbedarf - 1956 gegenüber 1955
 um DM 420.000,-- gestiegen werden. Die Rentabilität - als Gewinn-
 gröÙe - konnte jedoch nicht wachsen, da ein großer Teil des Umsatzes
 zu Selbstkosten kalkuliert werden mußte. Die Betriebskapazität kann-
 te mit dem verringerten Kredit nicht voll ausgenutzt werden, so daß
 sich der Betrieb bis zur Liquidation in der Höhe der Kostendeckung
 befand.

Für 1957 konnte der Betriebsmittelbedarf nicht geplant werden. Der
 Betrieb konnte bis 1955 aufgrund seiner Erfahrungen mit den Abnehmern
 den vorzusätzlichen Umsatz und damit den Betriebsmittelbedarf pla-
 nen. Für 1957 stand nicht fest, ob wieder mit einer Anschreibung von
 öffentlichen Aufträgen zu rechnen war. Die Abschlässe für Wölfe könn-
 ten nicht gemacht werden, ohne das festzulegen, wie ein geplanter Umsatz
 realisiert werden sollte.

Der beanspruchte Kredit war durch die abgetretenen Forderungen und
 überzogenen Vorräte und Anlagen stets voll abgesichert; darüber
 hinaus lag eine beson- derliche Übersicherung vor (s.u.). Laut Schrift-
 satz Dr. Jannann S. 8 wurde am 6. März 1956 ein Kredit in Höhe von
 DM 657.000,-- in Anspruch genommen. Gesichert wurde der Kredit mit
 realisierten Forderungen in Höhe von DM 450.000,-- und dem überzogenen
 Inventar, so daß diese Sicherheiten DM 344.000,-- (50% der Forderun-
 gen) und DM 247.000,-- (50% des Inventars) = DM 591.000,-- (nicht
 DM 557.000,--) betragen; außerdem waren Fertiglöhne im Wert von rd.
 DM 120.000,-- vorhanden (Bewertung mit 50%). Im Zeitpunkt der Zession-
 seröffnung waren für den beanspruchten Kredit Sicherheiten im Werte
 von rund DM 650.000,-- vorhanden. Die Sicherheiten verringerten sich
 in der folgenden Zeit nicht, sondern waren im Gegenteil am 30.6.56
 auf DM 785.000,-- angewachsen.

Der Wert der überzogenen Maschinenpark - lt. Liquidationseröffnung-
 bilanz DM 415.000,-- - stellte allein eine besonders wertvolle Sicher-
 heit dar, so daß er alle Bewertungsschwäche auf die abgetretenen For-
 derungen und die überzogenen Vorräte weit ausgleichen konnte.

Die Vermögenslage der Firma war zu keinem Zeitpunkt ungesund (vgl.
 Gutachten Dr. Jannann S. 19). Das Anlagevermögen war in allen Jahren
 mit langfristigen Mitteln reichlich gedeckt. Ein Teil des Umlaufver-
 mögens wurde mit Fremdkapital finanziert. In der nächsten Zeit war

außerdem mit einem Umschuldungskredit aus dem Lastenausgleich zu
 rechnen.

In der Statusbilanz zum 26.3.1957 wird ein Eigenkapital von 14%
 des Gesamtvermögens ausgewiesen, das sich nach Umbewertung in der
 Liquiditätseröffnungsbilanz in einen Fehlbetrag von nur 1% verwan-
 delt. Aufgrund des guten Zustandes der Anlagen hätte der Betrieb
 in den nächsten Jahren ohne Investitionen produzieren können, ohne
 daß ein Substanzverlust aufgetreten wäre.

Der Substanzerhaltung - im Sinne von Kapazitätserhaltung - wurde
 im vorliegenden Fall nicht nur Rechnung getragen, sondern sie wur-
 de im Hinblick auf die Marktsituation erweitert. Da hier alles Er-
 forderliche zur Erhaltung und Steigerung der Leistungskraft des Be-
 triebes getan wurde, wäre nach betriebswirtschaftlichen Gesichts-
 punkten eine Störung der gesunden Entwicklung des Betriebes ausge-
 schlossen gewesen.

Durch die Zessionseröffnung ist der gute Ruf der Firma bei den
 Lieferanten und Abnehmern völlig zerstört worden. Mit der Weiter-
 produktion versuchte der Betrieb, den aus der Zessionseröffnung ent-
 standenen Schaden so gering wie möglich zu halten. Voraussetzung
 und Grundlage dafür war aber, daß die Finanzierung des laufenden
 Betriebsmittelbedarfs durch Kredite zumindest in der früher verein-
 barten Höhe garantiert worden wäre. Nach betriebswirtschaftlichen
 Grundsätzen ist es für einen verantwortungsbewußten Unternehmer un-
 möglich und unverantwortlich, einen von Fremdfinanzierung abhängi-
 gen Saisonbetrieb - dessen gesunde Entwicklung und solide Existenz
 in so einschneidender Weise geschädigt wurde - weiterzuführen, wenn
 die Voraussetzung verlässlicher und hinreichender Kreditzusagen fehlt.

Bei der Verlegung eines Betriebes ergeben sich immer Schwierigkeiten,
 die sich naturgemäß in Zeiten des Wirtschaftsaufschwungs noch ver-
 schärfen. Die Anwendung des gesamten Instrumentariums der modernen
 Betriebsanalyse auf den gesamten Zeitraum der Firmenexistenz ergibt
 trotz Berücksichtigung aller negativen Faktoren einen beachtlich
 großen positiven Saldo.

außerdem mit einem Umschuldungskredit aus dem Lastenausgleich zu rechnen.

In der Statistika zum 30.9.1957 wird ein Eigenkapital von 14% des Gesamtvermögens ausgewiesen, das sich nach Umwertung in der Liquiditätsöffnungsbilanz in einen Fehlbetrag von nur 1% verwandelt. Aufgrund des guten Zustandes der Anlagen hätte der Betrieb in den nächsten Jahren ohne Investitionen produzieren können, ohne daß ein Substanzverlust aufgetreten wäre.

Der Substanzverlust - im Sinne von Kapitalerhaltung - wurde im vorliegenden Fall nicht nur Rechnung getragen, sondern sie wurde de im Hinblick auf die Marktsituation erweitert. Da hier alles Erforderliche zur Erhaltung und Steigerung der Leistungskraft des Betriebes getan wurde, wäre nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten eine Störung der gesunden Entwicklung des Betriebes ausgeschlossen gewesen.

Durch die Zessionseröffnung ist der gute Ruf der Firma bei den Lieferanten und Abnehmern völlig zerstört worden. Mit der Weiterproduktion versuchte der Betrieb, den aus der Zessionseröffnung entstandenen Schäden so gering wie möglich zu halten. Voraussetzung und Grundlage dafür war aber, daß die Finanzierung des laufenden Betriebes durch Kredite zwingend in der Höhe der früheren vereinbarten Höhe garantiert worden wäre. Nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ist es für einen verantwortungsbewußten Unternehmer unmöglich und unverantwortlich, einen von Kreditfinanzierung abhängigen Betrieb - dessen gesunde Entwicklung und solide Existenz in so einschneidender Weise geschädigt wurde - weiterzuführen, wenn die Voraussetzung verlässlicher und hinreichender Kreditansagen fehlt. Bei der Verlegung eines Betriebes ergeben sich immer Schwierigkeiten, die sich naturgemäß in Zeiten des Wirtschaftsaufschwungs noch verschärfen. Die Anwendung des gesamten Instrumentariums der modernen Betriebsanalyse auf den gesamten Zeitraum der Firmenexistenz ergibt trotz Berücksichtigung aller negativen Faktoren einen beachtlich großen positiven Saldo.

Diese Erkenntnis konnte nicht nur jederzeit nachträglich gewonnen werden, sondern war auch zur Zeit der Zessionseröffnung jedem Fachmann möglich, insbesondere einem geschulten und erfahrenen Kreditbearbeiter des Bankwesens. Eine Zessionseröffnung - noch dazu ohne Vorankündigung gegenüber dem Kreditnehmer - ist ein ungeheuer folgenschwerer Schritt, der im Wirtschaftsleben äußerst selten ist, zumindest bei einem Unternehmen der vorliegenden Größenordnung. Nach reiflicher Überlegung komme ich zu dem Ergebnis, daß die Zessionseröffnung im vorliegenden Fall nur auf folgendem beruhen kann:

1. sehr mangelhafte kredittechnische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen seitens der maßgeblichen Kreditbearbeiter bzw. Entscheidungsinstanz; das gilt vor allem in bezug auf ein Kreditgeschäft der vorliegenden Größe und/oder
2. ungewöhnlich grobe Fahrlässigkeit.

Nach der vorangegangenen ausführlichen Beweisführung geht zwingend schlüssig und klar hervor, daß die Firma alle Gründungs- und Anlaufschwierigkeiten überwunden hatte und zur Zeit der Zessionseröffnung sowie jahrelang vorher völlig gesund konstituiert war, daß die Zessionseröffnung aber die solide Entwicklung gänzlich unterbrochen hat.

Frankfurt, den 15. Februar 1961



Diese Erkenntnis konnte nicht nur jederzeit nachträglich gewonnen werden, sondern war auch zur Zeit der Saisonseröffnung jedem Fachmann möglich, insbesondere einem geschulten und erfahrenen Kreditbearbeiter des Bankwesens. Eine Saisonseröffnung - noch dazu ohne Vorankündigung gegenüber dem Kreditnehmer - ist ein ungewohnter folgenreicher Schritt, der im Wirtschaftsleben äußerst selten ist, zumindest bei einem Unternehmen der vorliegenden Größenordnung. Nach zeitlicher Überlegung komme ich zu dem Ergebnis, daß die Saisonseröffnung im vorliegenden Fall nur auf folgenden Umständen beruhen kann:

1. sehr mangelhafte kredittechnische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen seitens der maßgeblichen Kreditbearbeiter bzw. Entscheidungsmänner, das gilt vor allem in Bezug auf die Kreditgeschäfte der vorliegenden Größe und/oder
2. ungewöhnlich grobe Fahrlässigkeit.

Nach der vorangehenden ausführlichen Beweisführung geht zwingend schlußartig und klar hervor, daß die Firma alle Gründungs- und Anfangsschwierigkeiten überwunden hatte und zur Zeit der Saisonseröffnung sowie jahrelang vorher völlig gesund konstituiert war, daß die Saisonseröffnung aber die soziale Entwicklung gänzlich unterbrochen hat.



Handwritten signature

Frankfurt, den 12. Februar 1931

