

DIE ÜBERWINDUNG VON ABSATZKRISEN
IN DER UNTERNEHMUNG

MAINZER UNIVERSITÄTS-REDEN

DIE ÜBERWINDUNG VON ABSATZKRISEN IN DER UNTERNEHMUNG

Rede

anlässlich der Übernahme des Rektorates

am 25. November 1958

von

Professor Dr. rer. pol. Karl Schwantag

VERLAG DER JOHANNES GUTENBERG BUCHHANDLUNG
JOSEF A. KOHL · MAINZ

Der Aufbau und die Erhaltung eines Unternehmens der Wirtschaft bieten — sofern die Unternehmung eine gewisse Mindestgröße überschreitet — ohne Zweifel energischen, einfallsreichen und dabei auf das praktische Handeln gerichteten Naturen nicht geringere Möglichkeiten schöpferischer, fruchtbarer Tätigkeit und damit der Entfaltung ihrer Persönlichkeit als die Betätigung in Wissenschaft, Kunst, Verwaltung und Politik.

Zu denjenigen Aufgaben, an deren Erfüllung sich die Meisterschaft des Unternehmers am stärksten erprobt, gehört die Überwindung wirtschaftlicher Krisen. Man darf wohl sagen, daß, ebenso wie die Größe des Staatsmannes, das Genie des Feldherrn, auch die Bedeutung des Unternehmers, so lange nicht voll ermessen ist, als er sich nicht in kritischen Lagen bewährt hat.

Sicherlich hängt die Überwindung von Unternehmungskrisen in der Wirklichkeit von den immer einmaligen Eigenschaften, Kenntnissen und Fähigkeiten des Unternehmers ab — ebenso wie von den gleichfalls immer einmaligen sonstigen Umständen. Dies könnte annehmen lassen, daß sich die Wissenschaft mit Unternehmungskrisen nur nach historischer, die Besonderheiten des jeweiligen Falles darstellender Methode befassen könne — eine Ansicht, die in bezug auf volkswirtschaftliche Krisen übrigens von bedeutenden Gelehrten vertreten worden ist. Dieser Ansicht steht die Beobachtung entgegen, daß Unternehmungskrisen — bei aller Anerkennung der jeweiligen Besonderheiten des einzelnen Falles — doch so viele gemeinsame Merkmale aufweisen, daß ihre Untersuchung nach generalisierender, auf Gesetzmäßigkeiten abhebender Methode zumindest versucht werden sollte.

Ein solcher Versuch soll hier unternommen werden. Gegenstand der Betrachtung sind solche Krisen der Unternehmung, die durch Absatzstockungen ausgelöst werden.

Absatzstockungen — worunter ein Zurückbleiben der in einem bestimmten Zeitraum, wie Woche, Monat, Vierteljahr, erzielten Verkaufsmenge gegenüber der erwarteten Verkaufsmenge verstanden werden soll — können entweder durch bestimmte Maßnahmen der Unternehmung selbst verursacht sein, wie z. B. durch Qualitätsminderung, Preissteigerung, Produktionsausfälle, oder sie können durch außerhalb der Unternehmung eingetretene Veränderungen am Absatzmarkt ausgelöst werden. Nur die „von außen“, „vom Markt“ her bewirkten Absatzkrisen bedürfen einer besonderen Untersuchung. Denn bei den „von innen“, „von der Unternehmung selbst“, verursachten Krisen liegt die Überwindung in der Aufhebung der die Absatzstockung auslösenden Bedingungen innerhalb der Unternehmung: die Qualität ist auf die frühere Höhe zu bringen; der Preis ist wieder herabzusetzen; die Ursachen des Produktionsausfalles sind zu beseitigen.

Wenden wir uns daher den „von außen“, „vom Markt“ her bewirkten Absatzstockungen zu. Bleibt der erzielte hinter dem erwarteten Absatz zurück, so ist die Unternehmung — sofern sie, was hier unterstellt sei, nach rationalen Gesichtspunkten geleitet wird — auf jeden Fall gezwungen, ihr bisheriges Verhalten zu überprüfen.

Fast immer wird eine Absatzstockung den Gewinn der Unternehmung ungünstig beeinflussen, d. h. ihn verringern oder in einen Verlust verwandeln. Nur kurz und in Umrissen kann dargelegt werden, warum eine Absatzstockung diese Wirkungen hat. Sinkt der Absatz bei gleichbleibendem Preis — wovon zunächst ausgegangen sein soll — um einen bestimmten Hundertsatz und fällt damit der Erlös aus den verkauften Gütern um den gleichen Hundertsatz — alles je Zeiteinheit gerechnet —, so verringert sich der Gewinn entsprechend, sofern die Gesamtkosten der abgesetzten Güter um den gleichen Hundertsatz ge-

senkt werden können. Bei dieser Sachlage ermäßigt sich zwar der Gewinn, die Unternehmung ist aber in ihrem Bestand nicht gefährdet, es sei denn, sie habe über den erwarteten, nun aber nicht entstehenden Gewinn bereits für Investitionen oder für Kredittilgungen verfügt. Ernst wird die Lage dann, wenn es nicht gelingt, die Kosten im gleichen Verhältnis herabzudrücken, in dem der Absatz zurückgegangen ist. Dies ist die Regel, da in der modernen Wirtschaft die Anpassung der Kosten an ein sinkendes Produktionsvolumen Schwierigkeiten bereitet.

Das Verbrauchsgefüge des Betriebes ist in weiten Bereichen starr. Man spricht seit Schmalenbach von „fixen Kosten“. Je größer der Anteil schwerbeweglicher Kosten an den Gesamtkosten und je niedriger der Hundertsatz ist, um den sie bei Absatzrückgängen verringert werden, um so stärker fällt der Gewinn und um so eher entsteht ein Verlust. Das Verschwinden eines Gewinns oder das Entstehen eines Verlustes ist aus Gründen, die nicht weiter ausgeführt zu werden brauchen, im allgemeinen zwar unangenehm, gefährdet aber noch nicht die Existenz eines Unternehmens. Anders ist es, wenn der Verlust denjenigen Teil der Kosten übersteigt, der — wie z. B. die Eigenkapitalzinsen oder ein Teil der Abschreibung — nicht unmittelbar mit zeitgleichen Geldausgaben verbunden ist. Decken die Erlöse nämlich die mit zeitgleichen Geldausgaben verbundenen Kosten nicht mehr, so bedeutet der Verlust einen Bargeldentzug. Dem ist die Unternehmung nur gewachsen, wenn sie entweder über außergewöhnlich hohe Liquiditätsreserven verfügt oder imstande ist, Kredite aufzunehmen. Beides ist in der Situation einer Absatzkrise unwahrscheinlich.

Geht die Absatzkrise mit einem Rückgang der Verkaufspreise Hand in Hand, so erschweren sich die geschilderten Wirkungen entsprechend.

Die Krise, die durch eine Absatzstockung ausgelöst wird, ist damit um so schwerer:

- 1) je relativ stärker der Absatzrückgang ist,
- 2) je stärker die Preise der abgesetzten Güter zurückgehen,

- 3) je weniger die Kosten verringert werden können,
- 4) je mehr Kosten zugleich Barausgaben erfordern,
- 5) je schwächer die finanzielle Situation der Unternehmung bei Eintritt der Krise ist.

Gleichviel, ob der Absatzrückgang zu einer lebensbedrohenden Krise oder nur zu einer Beeinträchtigung der Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmung führt: in allen Fällen wird die Unternehmungsleitung Absatzrückgängen ihr besonderes Augenmerk widmen.

Eine Absatzkrise kann sich auf ein einzelnes Unternehmen beschränken, sie kann einen Geschäftszweig treffen, sie kann die gesamte Wirtschaft erfassen. Die Maßnahmen, die die Unternehmung dagegen ergreifen muß, sind in allen diesen Fällen grundsätzlich die gleichen, wenn auch ihre Wirksamkeit von der Zahl der von der Krise ergriffenen Unternehmen mitbestimmt ist. Ein wesentlicher Unterschied liegt dagegen darin, daß die Überwindung einer Absatzkrise, die nur eine einzelne Unternehmung trifft, allein ihre eigene Sache bleiben wird, daß Branchenkrisen dagegen unter Umständen, allgemeine Krisen wohl immer Maßnahmen der staatlichen Wirtschaftspolitik rechtfertigen und auslösen werden.

Bei den folgenden Ausführungen soll unterstellt werden, daß die Unternehmung in eine Absatzkrise geraten ist, die den ganzen Geschäftszweig umfaßt.

Die Überwindung von Absatzkrisen ist in einer Wirtschaftsordnung, die den Grundsätzen der Marktwirtschaft folgt, in jedem Falle und vor allem anderen Sache der betroffenen Unternehmungen. Die Unternehmung ist in der Marktwirtschaft ein autonomes Glied, das Chance und Risiko seiner Betätigung selbst trägt. Es ist inkonsequent — und damit unrealistisch —, wenn Unternehmen zwar die Gewinnchancen der Marktwirtschaft ausnutzen wollen, nicht aber bereit sind, deren Risiken auf sich zu nehmen. Diese grundsätzliche Selbstverantwortlichkeit der Wirtschaftenden schließt nicht aus, daß in besonderen Fällen — auch in der Marktwirtschaft — die staatliche Wirtschafts-

politik den Bemühungen der Unternehmer um Überwindung von Krisen zu Hilfe kommt, wozu ein besonderer Anlaß dann bestehen könnte, wenn die Absatzkrise als Nebenwirkung anders gezielter wirtschaftspolitischer Maßnahmen auftritt, wenn die partielle Absatzkrise Teil einer allgemeinen Wirtschaftskrise ist oder wenn aus Gründen langfristiger Versorgungssicherung der Gesamtheit ein bestimmter Wirtschaftszweig vor den Auswirkungen einer kurzfristigen Absatzkrise bewahrt werden soll.

Näher zu untersuchen, unter welchen Bedingungen und mit welchen Mitteln die staatliche Wirtschaftspolitik bei der Behebung von Absatzkrisen mitwirken soll, ginge über die Zuständigkeit des Betriebswirts hinaus. Dies ist Sache des Volkswirts und des Politikers. Dem Betriebswirt bleibt dagegen vorbehalten, zu untersuchen, welche Möglichkeiten den Unternehmen selbst zur Überwindung von Absatzkrisen zu Gebote stehen.

Für die Wahl der richtigen Gegenmittel ist es von großer Bedeutung, ob die Krise langfristig und damit durch eine wirtschaftliche Strukturveränderung bedingt ist oder ob sie kurzfristig, vorübergehend und damit konjunkturbedingt ist. Ebenso ist von Bedeutung zu wissen, ob die Absatzkrise auf einer Veränderung der Nachfrage oder auf einer Veränderung des Konkurrenzangebotes beruht. Die rationell geleitete Unternehmung wird sich daher mit allen Kräften bemühen, hierüber Aufschluß zu bekommen. Bei dieser Marktanalyse wird sie sich der Methoden bedienen, die die Betriebswirtschaftslehre auf diesem Gebiet erarbeitet hat. Aber selbst wenn dies geschieht, ist es schwer, den Charakter der Absatzkrise eindeutig zu bestimmen, da es sich dabei immer um die Erkenntnis komplexer, in der Zukunft liegender Sachverhalte handelt. Trotz aller Hilfsmittel, die heute zu Gebote stehen, bleibt daher die Beantwortung dieser Frage letztlich dem Unternehmer selbst überlassen. Von seiner Einsicht, seiner Erfahrung und seiner unternehmerischen Intuition hängt es ab, ob die Lage richtig oder falsch beurteilt

wird und ob daraufhin die richtigen oder falschen Entscheidungen getroffen werden. Gerade die Fähigkeit, künftige Entwicklungen richtig zu beurteilen, ist eine der hervorstechenden Eigenschaften des erfolgreichen Unternehmers.

Ist die Natur einer bestimmten Absatzkrise erkannt, so sind die für ihre Bekämpfung geeigneten Mittel zu suchen. In der Wirklichkeit sind dabei jeweils nur diejenigen Möglichkeiten auszunützen, die der Besonderheit des Falles entsprechen. Die Wissenschaft wird — und so soll es im folgenden geschehen — diese Möglichkeiten systematisch und ohne Rücksicht auf die Bedingungen einzelner Fälle analysieren. Dieser Aufgabe wenden wir uns nunmehr zu.

Der erste Weg, einem Absatzrückgang zu begegnen, ist der, nichts zu tun. Es wird im bisherigen Umfange weiterproduziert, die nicht abgesetzte Produktion wird auf Lager gelegt. Diese Tür steht allerdings nur solchen Unternehmen offen, die Stapelware, also Sachgüter, die dem Verderb, der Mode oder dem technischen Fortschritt nicht unterworfen sind, absetzen. Zu untersuchen ist, unter welchen Bedingungen ein solches Verhalten erwartet werden kann.

Sieht man zunächst von sozialen oder politischen Rücksichten ab, beschränkt man also die Analyse auf die spezifisch ökonomischen Umstände, so zeigt sich, daß diese Verhaltensweise nur unter ganz besonderen Umständen und in sehr engen Grenzen wirtschaftlich zu vertreten ist. Die „zusätzlichen Kosten“ der auf Lager gehenden Produktion — mit anderen Worten: die Kosten, die heute wegfielen, wenn die Produktion um die auf Lager genommenen Teile verringert würde — zuzüglich der Lagerkosten und der Zinsen bis zum Zeitpunkt des Absatzes der gelagerten Güter müssen niedriger sein, als der „zusätzliche Erlös“ ist, den die gelagerten Güter bei ihrem Absatz über den Erlös der dann unter Vollbeschäftigungsbedingungen erzeugten Güter hinaus erbringen. Der Eintritt dieser Bedingungen ist nur dann zu erwarten,

1) wenn die „zusätzlichen Kosten“ der heutigen Produktion

sehr niedrig sind, die Kostenstruktur der Unternehmung also sehr starr ist,

- 2) wenn die Lagerkosten und der Zinssatz relativ niedrig sind,
- 3) wenn man damit rechnen kann, daß in absehbarer Zeit der Absatz sich so stark beleben wird, daß dann neben der laufenden vollen Produktion auch die angesammelten Vorräte ohne Beeinträchtigung des Preisniveaus verkauft werden können.

Es muß sich demnach um eine Absatzkrise handeln, die vorübergehend in einem ansteigenden Wachstumsprozeß einen kurzfristigen Rückschlag bildet.

Es bedarf keines Nachweises, daß die für diese Wirtschaftlichkeitsberechnung erforderlichen Daten, da sie größtenteils in der Zukunft liegen, nur geschätzt werden können. Dies verleiht den Überlegungen einen stark spekulativen Charakter. Eine streng rationale Entscheidung ist kaum möglich.

Rechtfertigt diese Rechnung die Lagerproduktion nicht, so gibt es trotzdem Fälle, in denen Unternehmen diese Verhaltensweise wählen oder wählen müssen. Dies ist dann der Fall, wenn die Produktion wegen rechtlicher Bindungen oder aus technischen Gründen nicht eingeschränkt werden kann. Im allgemeinen bestehen solche Anpassungshemmungen für nur relativ kurze Zeit. Des weiteren könnte für die Lagerproduktion die Sorge der Unternehmung für die Erhaltung ihres Arbeiterstammes sprechen, selbst wenn diese Politik zunächst zu Verlusten führt. Allerdings ist dann zu prüfen, ob die Stammebelegschaft, um die es sich doch wohl handeln dürfte, dann nicht besser auf andere Weise als mit der Herstellung nicht absatzfähiger Produkte beschäftigt werden sollte — wie also mit Instandsetzungen, Investitionsarbeiten, Entwicklungsaufgaben und ähnlichem.

So bedingt also rein ökonomische Gründe für die Lagerproduktion sprechen, so stark können gelegentlich soziale oder politische Umstände für sie ins Feld geführt werden. Man versucht den Spannungen sozialer und politischer Art zu entgehen, die mit einer Einschränkung der Produktion und der dann meist

unvermeidlichen Entlassung von Arbeitskräften oder mindestens der Arbeitszeitverkürzung verbunden sind. Diese Rücksicht kann dabei durchaus wirtschaftlich motiviert sein: die Unternehmen hoffen damit zur Erhaltung der Marktwirtschaft als Wirtschaftsordnung beizutragen, oder sie wollen der Wirtschaftspolitik oder den Sozialpartnern Schwierigkeiten ersparen, wovon sie sich wirtschaftliche Vorteile in anderen Fällen versprechen. An sich sind solche Rücksichten der Marktwirtschaft fremd. Sie verleiten die Unternehmungen zu einem Verhalten, das eine Wirtschaftspolitik auf unternehmerischer Ebene bedeutet. Ihre Grenzen finden solche Zielsetzungen selbstverständlich in der Wirtschafts- und insbesondere in der Zahlungskraft der Unternehmen.

Neben der soeben entwickelten Möglichkeit, der Absatzkrise durch Lagerproduktion zu begegnen, bleiben der Unternehmung andere Anpassungswege. Zu prüfen ist zunächst, welche Möglichkeiten der Unternehmung zu Gebote stehen, ihre Absatzchancen zu verbessern, um damit den Absatzrückgang wettzumachen. Die Unternehmung wird versuchen, sowohl den Absatz bei ihrem bisherigen Abnehmerkreis zu intensivieren als auch neue Abnehmer zu gewinnen. In welche der beiden Richtungen das Schwergewicht gelegt wird, kann nur die Marktanalyse ergeben.

Man wird zunächst versuchen, bisher nur extensiv oder gar nicht bearbeitete Absatzmärkte zu erschließen. Leider sind unentdeckte Absatzgelegenheiten seltene Glücksfälle, und meistens wird die Unternehmung auf die Intensivierung ihres bisherigen Absatzbereiches angewiesen sein. Hierfür bieten sich — in Anlehnung an *Erich Gutenberg* — folgende Mittel:

- 1) die Stärkung der eigenen Absatzorganisation,
- 2) die Wahl wirksamerer Absatzmethoden,
- 3) die Intensivierung der Werbung,
- 4) die Variation des Produktes oder des Produktionsprogramms,
- 5) die Preissenkung.

Im wesentlichen sind das dieselben Mittel, die der Unternehmung auch bei günstigerer Konjunktur zur Ausweitung ihres Absatzes zur Verfügung stehen. In Zeiten der Krise des Geschäftszweiges ist ihre Wirksamkeit dadurch beeinträchtigt, daß mit ähnlich intensiven Bemühungen der Wettbewerber zu rechnen ist. Außerdem kommen sie für die Überwindung einer Absatzkrise nur dann in Frage, wenn sie in ausreichend kurzer Frist zu Ergebnissen führen. Insbesondere kommen Maßnahmen, die mit erheblichen Investitionen verbunden sind, schon allein wegen ihrer Zeitdauer, im übrigen aber wegen der in kritischen Lagen beschränkten Finanzierungsmöglichkeiten kaum in Frage.

Das qualitative Niveau der eigenen Absatzorganisation zeigt sich im allgemeinen gerade erst in schwierigen Zeiten. Im Konjunkturaufschwung ist Verkaufen keine Kunst. Im extremen Falle des Verkäufermarktes werden Vertriebsorganisationen statt mit Kaufleuten mit „Abwicklern“ oder „Verteilern“ besetzt. Allerdings fordert die Reorganisation einer Vertriebsabteilung Zeit. Zudem ist es nicht ohne Risiko, das Pferd im Strome zu wechseln. Die Zeit unmittelbar nach der Währungsreform, die für eine Reihe von Unternehmen vorübergehende Absatzkrisen mit sich brachte, weil ihr Vertriebsapparat in der Zeit vor der Währungsreform unzulänglich besetzt worden war, gibt gute Beispiele dafür, daß Absatzkrisen durch personelle und sachliche Verbesserungen von der Vertriebsabteilung erfolgreich überwunden werden können.

Als zweite Maßnahme bietet sich eine Überprüfung der Absatzmethoden an. Hier aber ist Vorsicht am Platze. Vertreibt ein Unternehmen seine Waren bisher über den Großhandel, so kann es ihm sehr leicht schaden, wenn es jetzt zum Direktvertrieb an Einzelhändler übergeht. Es tauscht damit den eingelaufenen, relativ sicheren Vertriebsweg gegen einen unerprobten neuen ein. So zweckmäßig es in Zeiten der Konjunktur sein mag, zu neuen Absatzwegen überzugehen, so fraglich sind solche Versuche in der Krise.

Besondere Bedeutung dagegen kommt einer Intensivierung der Werbung zu. Allerdings gilt dies nur für Unternehmen mit Produktionen, die an die große Masse der Konsumenten direkt oder indirekt abgesetzt werden. War bisher die Werbung extensiv, so lassen sich sogar erhebliche Absatzbelebungen erwarten. Für Absatzkrisen ganzer Geschäftszweige hat sich in Einzelfällen auch die Gemeinschaftswerbung bewährt. Bei den heute gegebenen Möglichkeiten durch Presse, Rundfunk, Fernsehen, Kino, Postwurfsendungen und ähnliche Mittel breite Verbraucherkreise anzusprechen, bei dem relativ hohen Lebensstandard breiter Verbraucherkreise und ihrer Bereitschaft, Werbesuggestionen zu erliegen, sind hier besondere Möglichkeiten gegeben. Sie werden durch Mittel der Konsumvorfinanzierung verstärkt, insbesondere also durch Abzahlungsgeschäfte, die allerdings, gerade wenn sie erst in einer Absatzkrise gewählt werden, für die Unternehmung nicht unerhebliche finanzielle Risiken mit sich bringen.

Verschlossen sind die Möglichkeiten, durch Werbung den Absatz zu beleben, solchen Unternehmen, die Produktionsgüter oder Vorprodukte von Konsumgütern herstellen, da deren Abnehmer der Werbung wesentlich weniger oder gar nicht zugänglich sind.

Die Variation der Erzeugnisse und die Veränderung des Produktsortiments sind Möglichkeiten der Absatzbeeinflussung, die in jedem Falle sorgfältig geprüft werden sollten. Sie lassen sich nur anwenden, wenn die Art des Produkts und eine gewisse technische Elastizität der Fertigungseinrichtungen dies erlauben. Bekannt sind die absatzbelebenden Wirkungen, die in der amerikanischen Automobilindustrie durch — überwiegend modische — Veränderung der Wagentypen regelmäßig ausgelöst werden. Gelegentlich, aber meist dann nur in einzelnen Unternehmen, gelingt es, durch den rechtzeitigen Abschluß von Entwicklungsarbeiten neue, verbesserte Produkte mit entsprechenden Absatzchancen anzubieten. Besonders bemerkenswert waren die Erfolge, die Batà, der bedeutende mährische Indu-

strielle, mit der Anpassung seiner Produkte an die Käuferwünsche erzielt hat. In den Jahren der Weltwirtschaftskrise, in denen der Schuhabsatz nahezu aller anderen großen europäischen Unternehmen stark zurückging, gelang es ihm, durch das Angebot billiger Massenartikel in Europa und in Übersee die Vollbeschäftigung und sogar den Ausbau seiner Produktionsstätten zu erreichen.

Die Frage, ob in einer Absatzkrise das Produktionsprogramm erweitert oder eingeschränkt werden soll, erlaubt keine allgemeine Antwort. Eine Erweiterung des Programmes erhöht in der Regel die Absatzchancen, verteuert aber die Herstellung, da die Losgrößen kleiner werden, die Umstellung des Betriebes Kosten verursacht. Umgekehrt können durch eine Beschränkung des Sortiments auf die gängigen Typen Absatzmöglichkeiten verlorengehen, durch die Verbilligung der Fertigung diese Nachteile aber überkompensiert werden.

Im allgemeinen wird eine Konzentration des Produktionsprogramms auf das für die Unternehmung Typische, auf die Produkte also, in deren Herstellung und Absatz die besondere Stärke des Unternehmens liegt, unter Aufgabe von Nebenfertigungen zu empfehlen sein. Dies gilt allerdings dann nicht, wenn die Chance besteht, durch Forcierung einer bisherigen Nebenproduktion eine offensichtliche Marktlücke zu schließen.

Die bisher dargestellten Methoden, den Absatzrückgang aufzuhalten, werden zwar nicht alle immer und überall Erfolg haben. Bei geschickter Auswahl und Kombination dürften aber die Unternehmen damit häufig ihren Absatz beleben können. Allerdings entstehen dadurch meist zusätzliche Kosten. Aber das Interesse der Unternehmung, ihren Marktanteil zu erhalten oder sein Absinken in möglichst engen Grenzen zu halten, wird fast immer so erheblich sein, daß diese Opfer übernommen werden.

Es mag überraschen, daß das vielleicht am nächsten liegende Mittel der Unternehmungen, den Absatz zu erhöhen — die Herabsetzung der Verkaufspreise — erst zuletzt behandelt wird.

Es ist dasjenige Mittel, vor dessen Anwendung sich in den letzten Jahren die Unternehmen am meisten gescheut haben, zu dem sie aber trotzdem nolens volens häufig gezwungen worden sind. Die Ursache für diese Zurückhaltung gegenüber Preissenkungen liegt darin, daß eine Preissenkung — sofern sie nicht, bei Preisdifferenzierung, auf die zusätzliche Absatzmenge beschränkt werden kann — auf jeden Fall den Gewinn verringert. Ob dann durch die Preissenkung eine Absatzsteigerung ausgelöst wird, die ihrerseits die Gewinnminderung ganz oder teilweise ausgleicht oder gar zu höheren Gewinnen führt, das ist unsicher. Zwar erleichtern Preiszugeständnisse, die eine Unternehmung ihren Abnehmern einräumt, den Verkäufern den Abschluß. Diese Wirkung verringert sich aber erheblich oder verschwindet ganz, sobald die unmittelbaren Konkurrenten der Unternehmung von der Preissenkung erfahren, was ganz unvermeidlich ist, und ihrerseits entsprechende Preissenkungen vornehmen. Hierzu sind sie praktisch gezwungen, wenn sie ihren Absatz nicht an die Unternehmung, die mit der Preissenkung angefangen hat, verlieren wollen. Es kann daher in einer Absatzkrise nicht erwartet werden, daß ein Unternehmen durch Preissenkungen seinen Absatz zu Lasten der Konkurrenten nachhaltig ausweitet, solange wenigstens, als diese Konkurrenten überhaupt noch am Markt sind. Und das bleiben sie meistens so lange, bis die Zahlungsunfähigkeit zu ihrem Zusammenbruch führt. Eine Belebung des Absatzes ist daher durch Preissenkungen nur zu erwarten, wenn durch diese neue, zusätzliche Käufer der Produkte gewonnen werden können oder wenn die bisherigen Abnehmer ihre Abnahmemengen erhöhen. Dies ist aber nur unter bestimmten Bedingungen anzunehmen. Sicherlich gibt es Waren, bei denen die Nachfrage auf eine Preissenkung durch Erhöhung der Abnahmemengen praktisch erheblich reagiert. Dies gilt z. B. für einen Teil der Konsumgüter des täglichen Lebens. Da aber diese preiselastischen Konsumgüter die letzten Konsumenten nur über den Großhandel und den Einzelhandel erreichen, geschieht es nicht selten, daß die Preis-

senkung des Produzenten nur dem Handel zugute kommt und von diesem nicht oder nur teilweise weitergegeben wird. Ist dies der Fall, so tritt eine zusätzliche Nachfrage, die ja letztlich nur von dem Endkonsumenten ausgehen kann, beim Hersteller nicht oder nur beschränkt in Erscheinung. Das Versickern von Preissenkungen im Handel mit Konsumgütern, selbst unter den Bedingungen der Absatzstockung in der Produktionssphäre, ist deshalb möglich, weil gerade im Handel unvollständige Konkurrenz weit verbreitet ist.

Bei einem anderen Teil der Konsumgüter reagiert die Verbrauchernachfrage gar nicht oder nur sehr gering auf Preisänderungen. Geringe Preiselastizität besteht auch bei solchen Waren, die nur im Zusammenhang mit anderen Gütern gekauft werden, bei sogenannten komplementären Produkten. Diese Verhältnisse gelten vor allem für die Erzeugnisse der Zulieferungsindustrien, gleichviel ob sie für die Konsumgüter- oder die Investitionsgüterindustrien arbeiten. Ebenso ist der Bedarf der Industrie nach Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen in weitem Umfange preisunelastisch. Er steigt im wesentlichen mit dem Beschäftigungsgrad dieser Industrien. Nur bei starken Änderungen der Preisrelationen und bei Austauschbarkeit der Kostengüter wirken sich Austauschmaßnahmen auf den Absatz der Vorlieferer spürbar aus. Auch bei Investitionsgütern kann im Falle einer Preissenkung, wenigstens kurzfristig, kaum mit Absatzbelebungen gerechnet werden. Ob z. B. die Werkzeugmaschinenpreise um zehn Prozent gesenkt worden sind oder nicht, wird für den Umfang der Investitionen an solchen Maschinen und damit für ihren Absatz in der Regel bedeutungslos sein.

Die Betrachtung zeigt, daß es kaum berechtigt ist, grundsätzlich oder auch nur regelmäßig von Preissenkungen Absatzsteigerungen zu erwarten. Wenn trotzdem bei Absatzkrisen Preissenkungen auftreten, so sind sie die Folge des schon geschilderten Konkurrenzmechanismus, dem sich die Unternehmen einer Branche gar nicht entziehen können, sofern auch nur ein Unternehmen mit Preissenkungen beginnt. Für die Unternehmung ist

die Tatsache, daß Preissenkungen bei rückläufigem Absatz eintreten und daß der Absatz durch die Preissenkung nicht gesteigert wird, von außerordentlich harten Konsequenzen. Wirken doch nunmehr Preissenkung und die durch den Absatz- und Produktionsrückgang entstehenden Kostenprogressionen in gleicher negativer Richtung und sich gegenseitig verstärkend auf den Gewinn. Volkswirtschaftlich ist dieser Tatbestand allerdings anders zu werten.

Gleichviel nun ob die Maßnahmen, die die Unternehmung zur Aktivierung des Absatzes ergreift, vollen, beschränkten oder keinen Erfolg haben, ob die Verkaufspreise gehalten oder herabgesetzt werden, immer werden Veränderungen im Absatzbereich Anpassungsmaßnahmen in den übrigen Bereichen der Unternehmung, in der Erzeugung, in der Beschaffung, in der Verwaltung, bei Investition und Finanzierung auslösen. Denn alle Bereiche der Unternehmung stehen in einem engen wirtschaftlichen Zusammenhang. Die Unternehmung muß sich um ein neues Optimum bemühen.

Nehmen wir, um das jetzt zu behandelnde Problem scharf hervortreten zu lassen, an, die Unternehmung müsse trotz Einsatzes aller Maßnahmen zur Belebung des Absatzes mit einem empfindlichen Rückgang der Absatzmengen bei gesenkten Verkaufspreisen rechnen, so daß statt eines bisher bestehenden Gewinns nunmehr ein erheblicher Verlust für den kommenden Zeitraum zu erwarten ist. Der Verlust sei so erheblich, daß er zugleich das finanzielle Gleichgewicht berührt, also die Übereinstimmung von Geldeingängen und Geldausgängen gefährdet.

Es bleibt dann nur der Weg, die Kosten und insbesondere die mit zeitgleichen Ausgaben verbundenen Kosten herabzudrücken.

Zunächst führt ein Rückgang des Erlöses zu Kostenentlastungen, soweit gewisse Kostenarten wie Provisionen oder Umsatzsteuer unmittelbar von der Erlöshöhe abhängen. Daneben entfallen auch gewinnabhängige Kosten, wie z. B. Körperschaftsteuer,

wobei sich hier allerdings durch die besonderen steuerrechtlichen Vorschriften zeitliche Verschiebungen ergeben können, die vielleicht gerade in Krisenzeiten den steuerlichen Gewinn erhöhen und die Steuerlast damit — absolut oder relativ — verstärken. Sodann gehen einige Kostenarten, wie insbesondere die für Einsatzstoffe, bei einem Absinken des Produktionsvolumens ohne weiteres zurück. Insoweit entstehen keine besonderen Anpassungsprobleme.

Anders ist es dagegen mit den Kosten des eigentlichen Betriebsprozesses der Unternehmung in all ihren Bereichen. Daß zwischen dem Arbeitsvollzug der Unternehmung und den damit ausgelösten Kosten einerseits und dem Produktionsvolumen andererseits komplizierte Zusammenhänge bestehen, wird klar, wenn man sich die Tätigkeitsgliederung einer Unternehmung vorstellt, wie sie sich in der Abteilungsbildung widerspiegelt. Die technischen Abteilungen einer Unternehmung arbeiten entweder unmittelbar an der Erzeugung oder dienen ihr nur mittelbar. Zu diesen an der Erzeugung nur mittelbar mitwirkenden Abteilungen gehören z. B. die technische Leitung, die Instandhaltung, die Entwicklung. Ebenso ist es bei den kaufmännischen Abteilungen, bei denen wohl nur der Einkauf und der Verkauf in unmittelbarer Beziehung zum Produktionsvolumen der Unternehmung stehen, während die kaufmännische Geschäftsleitung und das Rechnungswesen, beratende Abteilungen auf dem Gebiete des Wirtschafts- und Steuerrechts und ähnliche nur indirekt am Produktionsprozeß beteiligt sind.

Ein direkter Zusammenhang zwischen Produktionsvolumen und Kosten ist daher nur bei den Abteilungen zu erwarten, die unmittelbar an der Erzeugung beteiligt sind. Aber auch hier ist ein zwangsläufiges Verhältnis zwischen Produktionsvolumen, Arbeitsumfang und Kosten nur in gewissen Grenzen zu erwarten. In welchem Umfang in einer unmittelbar der Erzeugung dienenden technischen Betriebsabteilung zum Beispiel die Kosten gesenkt werden können, wenn die Produktion um einen bestimmten Hundertsatz sinkt, hängt ab

- 1) von den durch die Technik gegebenen festen Bedingungen (der technischen Starrheit) des Produktionsapparates, die ihrerseits wieder abhängt vom Mechanisierungs- und Automatisierungsgrad der betrachteten Abteilung,
- 2) von den Bedingungen und Beschränkungen, die für den Betrieb durch Rechts- und Sozialordnung gegeben sind,
- 3) von dem Grade, in dem Kostenreserven beim bisherigen Arbeitsvollzug nicht ausgeschöpft und damit mögliche Einsparungen bisher unterlassen worden sind.

Aus diesen Umständen ergibt sich in jedem Einzelfalle eine sehr unterschiedliche Kostenelastizität der einzelnen Abteilungen.

Im kaufmännischen Bereich ist bei Einkauf und Verkauf ein Gleichlauf zwischen Arbeitsumfang und Beschaffungs- und Absatzvolumen nicht zu erwarten. Rückläufige Beschäftigung des Unternehmens läßt hier den Arbeitsanfall im allgemeinen nicht nur nicht zurückgehen, sondern eher anwachsen. Dies ist für die Vertriebsabteilungen ohne weiteres einzusehen, für die Beschaffungsabteilungen gilt es aus Gründen, die hier nicht näher dargelegt werden können.

Bei den technischen und kaufmännischen Abteilungen, die nur mittelbar an der Produktion mitwirken, ist ein Rückgang des Arbeitsumfanges und damit der Kosten bei Eintritt rückläufiger Produktionsvolumina durchaus nicht ohne weiteres zu erwarten. Hier können Kostenreduktionen im Interesse eines Gesamtgleichgewichtes von Erlösen und Kosten nur durch besondere Dispositionen der Geschäftsleitung angeordnet werden.

Trotz der also sehr diffizilen Zusammenhänge zwischen Kosten und Produktionsvolumen läßt sich doch feststellen, daß im allgemeinen Unternehmen bei Absatzkrisen erheblichen Spielraum zur Anpassung ihrer Kosten haben werden. Unternehmen widmen in Zeiten guter Konjunktur und insbesondere während eines Wirtschaftsaufschwunges ihre vornehmliche Aufmerksamkeit der Bewältigung der Aufgaben, die mit der steigenden Beschäftigung und dem wachsenden Absatz unmittelbar verbunden sind. Auf wirtschaftlichsten Aufgabenvollzug

wird dabei und kann auch im allgemeinen nicht so weitgehend geachtet werden, daß sich nicht später Einsparungsmöglichkeiten böten. Es ist nicht so, das das Streben nach hohem Gewinn oder das Wirtschaftlichkeitsprinzip oder die Konkurrenzlage die Unternehmer zwingen, bei guter Konjunktur optimale Kosten- und Ertragsverhältnisse durchzusetzen. Hier tritt bei Beginn einer Krise eine Änderung ein, und darin liegt, wenn man die Dinge volkswirtschaftlich betrachtet, eine der wichtigsten Wirkungen der Krise. Bei aller Aufmerksamkeit, die der Unternehmer — wie ausgeführt — auch in dieser Situation dem Absatzmarkt zuwendet, ist er nunmehr gezwungen, die letzten Reserven, die ihm eine bisher nicht voll erreichte Wirtschaftlichkeit in allen Bereichen des Unternehmens bietet, auszuschöpfen. Dieses Bemühen um Sparsamkeit wird sich dabei nicht nur auf sachliche, sondern ebenso auf personelle Aufwendungen erstrecken müssen, so hart dies auch im Einzelfall für die Betroffenen sein mag. Es wird für die Spitze ebenso gelten wie für die letzten Mitarbeiter.

Reichen auch die auf diese Weise verwirklichten Kostensenkungen nicht aus, das Gleichgewicht von Kosten und Erlösen herzustellen, so ist zu prüfen, wieweit auch auf die Dauer notwendige und nutzbringende mittelbare Arbeitsaufgaben der Unternehmung im Interesse der Betriebserhaltung aufgegeben werden können. Es ist dann der Zeitpunkt gekommen, an dem rigoros im Augenblick nicht lebensnotwendige Abteilungen der Unternehmungen aufgelöst werden müssen.

Gerade bei diesen letzten Anpassungsentscheidungen ist das richtige Urteil des Unternehmers darüber, ob die Krise konjunktureller Art und damit vorübergehend oder ob sie struktureller Art und damit andauernd sein wird, von besonderer Bedeutung.

Glaut der Unternehmer, daß auch bei schärfster Anwendung der sich anbietenden Einsparungsmöglichkeiten ein Ausgleich von Kosten und Erlösen, mindestens aber von Geldausgängen und Geldeingängen, nicht erreicht werden kann, so ist, als letztes

Mittel, zu prüfen, auf welche Weise das Unternehmen am günstigsten liquidiert werden kann. Wird ein solch harter Entschluß rechtzeitig getroffen, so ist im allgemeinen das Ergebnis günstiger, als wenn er hinausgezögert wird. Bei der Liquidation kommen dann aber andere Verhaltensweisen zur Anwendung als hier — unter der Zielsetzung, die Unternehmung zu erhalten — entwickelt worden sind.

Die Betrachtung der Aufgaben, vor die der Unternehmer gestellt ist, wenn die Unternehmung in eine Absatzkrise gerät, hat deutlich gemacht, in welchem Umfange und in welcher Tiefe die Leitung eines Unternehmens gezwungen ist, ihr Verhalten neu zu durchdenken und zu überprüfen. Die Krise fordert damit im allgemeinen ein Höchstmaß unternehmerischer Einsicht und Tatkraft, ebenso wie sie von allen anderen Mitarbeitern Anstrengungen, oft auch Opfer, verlangt. Dieser negativen Seite der Krise steht als Positivum ihre reinigende Kraft gegenüber. Zu keiner anderen Zeit wird die Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Betriebsvollzugs im gleichen Maße erzwungen wie in der Krise. Eine solche Steigerung der Wirtschaftlichkeit aber liegt nicht nur im Interesse der Unternehmungen selbst, sondern ebenso in dem der Gesamtwirtschaft. Die Überlegenheit der Marktwirtschaft gegenüber anderen Wirtschaftsordnungen liegt nicht nur in der Freiheit, die sie ihren Gliedern bietet, sie besteht auch darin, daß sie die wirtschaftlichen Führungskräfte nach ihrer Leistung für die Gesamtheit wägt. Die Marktwirtschaft kann genausowenig wie eine andere Wirtschaftsordnung verhindern, daß sich auch ungeeignete Kräfte unternehmerisch betätigen. Daß auf die Dauer die Besten ausgelesen werden, dafür sind die Krisen das einzige Mittel, das der Marktwirtschaft adäquat ist. Dies zeigt, daß es falsch wäre, an der Marktwirtschaft irre zu werden, wenn in ihr Krisen einzelner Unternehmen und Geschäftszweige auftreten.