

Berg, Hartmut

Article — Digitized Version

## Konjunkturzyklus und unternehmerische Anpassung

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Berg, Hartmut (1973) : Konjunkturzyklus und unternehmerische Anpassung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 53, Iss. 12, pp. 658-669

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/134625>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## Konjunkturzyklus und unternehmerische Anpassung

Hartmut Berg, Hamburg

Das wirtschaftliche Wachstum hat sich in der Bundesrepublik bislang nicht „stetig“ (wie in § 1 StabG gefordert), sondern zyklisch vollzogen und wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in der Zukunft als eine Aufeinanderfolge von Konjunktur- oder Wachstumszyklen darstellen. Ziel dieses Beitrages ist es deshalb, wesentliche Merkmale des zyklischen Wachstums aufzuzeigen und einige jener Probleme zu diskutieren, die sich bei dem Versuch der Unternehmenspolitik ergeben, auf die durch Konjunkturzyklus und Konjunkturpolitik induzierten Datenänderungen „richtig“ zu reagieren.

Diese Reaktion, die als Anpassung an eine neue Datenkonstellation verstanden wird, erfordert Zeit. Rechtzeitige Anpassung muß deshalb *vorausgreifende* Anpassung sein. Vorausgreifende Anpassung erfordert jedoch hinreichend zuverlässige *Prognosen* der zu erwartenden Datenänderungen. Das Prognoseproblem würde dabei an Tücke erheblich einbüßen, wenn eine Analyse der bereits durchmessenen Wachstumszyklen<sup>1)</sup> „Gesetzmäßigkeiten“ offenbart, deren Wirksamwerden auch für die Konjunkturverläufe künftiger Perioden erwartet werden kann.

In einem ersten Abschnitt wird deshalb die Frage diskutiert, wieweit die bisher für die westdeutsche Wirtschaft zu registrierenden fünf Wachstumszyklen<sup>2)</sup> Erfahrungen zu vermitteln vermögen, die es

ermöglichen, die Unsicherheit zukunftsbezogenen Handelns zu vermindern.

Bezugspunkt der Analyse sei dabei jener 5. Wachstumszyklus, der seinen Anfang mit dem Aufschwung nahm, durch den im Frühsommer 1967 die erste Rezession der westdeutschen Wirtschaft überwunden wurde und der seinen Abschluß in jener Phase relativer Stagnation fand, die zu Beginn des Jahres 1972 durch das Eintreten in die Aufschwungphase des 6. Wachstumszyklus abgelöst wurde.

Ein Vergleich des 5. Wachstumszyklus mit seinen Vorgängern und mit seinem – gegenwärtig noch nicht voll durchmessenen – Nachfolger soll dabei zeigen, welche Merkmale das zyklische Wachstum typischerweise kennzeichnen und wieweit jeder einzelne Zyklus für sich zu beanspruchen vermag, „einmalig“ im Sinne einer nur für ihn geltenden Ausprägung seiner wesentlichen Determinanten zu sein.

In einem zweiten Abschnitt wird dann versucht, eine Antwort auf die Frage zu geben, wie sich die Unternehmenspolitik verhalten soll, um jene Probleme, die sich für sie bei zyklischem Wachstum der Gesamtwirtschaft ergeben, befriedigend zu lösen.

<sup>1)</sup> Siehe dazu etwa A. Wagner: Die Wachstumszyklen in der Bundesrepublik Deutschland, Tübingen 1972; sowie A. E. Ott (Hrsg.): Wachstumszyklen. Über die neue Form der Konjunkturschwankungen, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. Bd. 71, Berlin 1973.

<sup>2)</sup> Begreift man, dem Sachverständigenrat folgend, Wachstumszyklen als Sequenz unterschiedlicher Auslastungsgrade des gesamtwirtschaftlichen Produktionspotentials, dann fallen die konjunkturellen Tiefpunkte als Phasen deutlich unterdurchschnittlicher Nutzung der insgesamt verfügbaren Kapazitäten in die Jahre 1949, 1954, 1958, 1963 und 1967. Die jeweiligen Höhepunkte des Booms als Phasen einer „Überbeanspruchung“ des gesamtwirtschaftlichen Leistungsvermögens sind dagegen auf die Jahre 1950 und 1955, auf jeweils die erste Hälfte der Jahre 1961 und 1965 und auf das 4. Quartal des Jahres 1969 zu datieren. Siehe dazu H. Giersch: Kontroverse Fragen der Wirtschaftspolitik, München 1971, S. 20 f.

Dr. Hartmut Berg, 36, ist als Privatdozent am Institut für Europäische Wirtschaftspolitik der Universität Hamburg tätig.

**Anatomie eines Zyklus: Der Aufschwung**

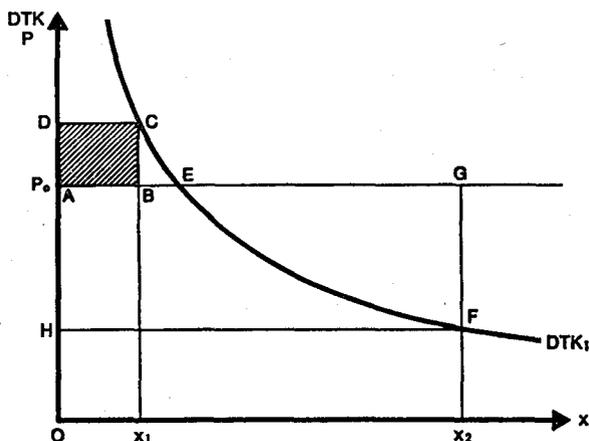
„Der Aufschwung war das Resultat von Nachfrageimpulsen aus drei Richtungen. Gemeinsam gewannen die Inlandsnachfrage nach Investitionsgütern, die Auslandsnachfrage und die Tiefbaunachfrage der öffentlichen Hand im Frühsommer 1967 die Oberhand über die rezessiven Tendenzen. Die entscheidenden Anregungen scheinen dabei von den konjunkturfördernden Maßnahmen des Bundes ausgegangen zu sein“<sup>3)</sup>.

Die Tatsache, daß der Aufschwung des 5. Wachstumszyklus wesentlich durch „deficit spending“, also durch wirtschaftspolitisches Handeln, „gemacht“ wurde, unterscheidet ihn von den Aufschwungphasen früherer Zyklen, die stets durch eine Zunahme der Auslandsnachfrage ausgelöst wurden. Auch jener Anfang 1972 einsetzende Aufschwung, der den Beginn des 6. Wachstumszyklus der westdeutschen Wirtschaft markiert, war wiederum exportinduziert.

Der hohe Anteil der Investitionsgüterausfuhr am westdeutschen Gesamtexport und die Tatsache, daß auch zusätzliche Staatsausgaben zur „Aufschwungerzeugung“ in Form zusätzlicher staatlicher *Investitionsausgaben* getätigt werden, hat zur Folge, daß der Aufschwung seinen Anfang stets im *Investitionsgütersektor* nimmt.

Die für die Aufschwungphase (des 5. Wachstumszyklus) typische Datenkonstellation läßt sich dabei an Hand eines Erlös-Kosten-Diagramms etwa wie folgt skizzieren:

Fig. 1



Figur 1 zeigt die Kurve der durchschnittlichen totalen Kosten (DTK) eines Unternehmens und die in Höhe des Preises  $p_0$  realisierten Stückerlöse.

In der Rezession hat das betrachtete Unternehmen annahmegemäß die Produktions- und Absatzmenge  $Ox_1$  realisiert. Da der „break-even-point“ E, für den gilt:

Stückkosten = Stückerlös (Preis), vom Ursprung des Koordinatensystems aus gesehen rechts von dieser Ausbringungsmenge liegt, wird beim Absatz  $Ox_1$  kein Gewinn mehr erzielt. Das Unternehmen erleidet vielmehr einen Stückverlust in Höhe der Strecke BC und einen Gesamtverlust in Höhe der schraffierten Fläche ABCD.

Der Aufschwung beschert dem Unternehmen zusätzliche Aufträge. Der Kapazitätsauslastungsgrad steigt. Die Produktion (und damit annahmegemäß auch der Absatz) wächst von  $Ox_1$  auf  $Ox_2$ . Durch bessere Nutzung sogenannter Massenproduktionsvorteile erzielt das Unternehmen eine Stückkostensenkung und damit eine Produktivitätssteigerung in Höhe der Strecke DH. Es wird in Fig. 1 offensichtlich angenommen, daß die Löhne und Kapitalkosten je Produkteinheit im Aufschwung noch nicht steigen und auch die Vorleistungspreise zunächst unverändert bleiben. Das ist zwar eine vereinfachende Annahme, die der Realität nicht voll gerecht wird; typisch für den Aufschwung ist jedoch, daß der Produktivitätszuwachs deutlich größer zu sein pflegt, als die in dieser Phase hinzunehmende Erhöhung der Löhne, so daß die *Lohnkosten je Produkteinheit*, gemessen am langfristigen Trend, nur unterdurchschnittlich steigen oder sogar sinken<sup>4)</sup>.

Unter den Fig. 1 zugrundeliegenden Annahmen realisiert das Unternehmen beim alten Preis  $p_0$  – der erfahrungsgemäß im Aufschwung nicht gesenkt wird – jetzt einen Stückgewinn in Höhe der Strecke FG und einen Gesamtgewinn in Höhe der Fläche HFGA: Der Aufschwung des 5. Wachstumszyklus führte eben im skizzierten Sinne zu stark steigenden Unternehmensgewinnen sowie zu einem raschen Ansteigen des Beschäftigungsgrades und der Produktionsmenge bei weitgehend stabilem Preisniveau.

**Merkmale des Aufschwungs**

Typisch für die Phase des Aufschwungs ist somit,

- daß der Aufschwung durch wachsende Auslandsnachfrage induziert wird;
- daß der Aufschwung seinen Anfang im Investitionsgütersektor nimmt;
- daß der Aufschwung etwa 18 bis 24 Monate umfaßt;
- daß der Aufschwung relativ hohe Wachstumsraten des realen BSP zu realisieren gestattet<sup>5)</sup>;
- daß der Aufschwung die Einkommen aus Unternehmertätigkeit (und Vermögen) rascher zunehmen läßt als die Einkommen aus unselbständiger Tätigkeit;
- daß der Aufschwung vor allem dank der bei zunehmendem Kapazitätsauslastungsgrad wachsenden Möglichkeit, Massenproduktionsvorteile zu nutzen, kräftige Raten des Produktivitätswachstums zu erzielen gestattet;

<sup>3)</sup> Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR): Alternativen außenwirtschaftlicher Anpassung, Jahresgutachten 1968/69, Stuttgart-Mainz 1968, Ziffer 11.

<sup>4)</sup> Vgl. dazu H. Giersch: Kontroverse Fragen der Wirtschaftspolitik, a. a. O., S. 25.

<sup>5)</sup> Dabei wird die Zuwachsrates des Sozialprodukts aufgrund besserer Nutzung der verfügbaren Kapazitäten größer sein als die Wachstumsrate des Produktionspotentials, die den langfristigen Wachstumsspielraum der betrachteten Volkswirtschaft bestimmt. Siehe dazu H. Giersch: Kontroverse Fragen der Wirtschaftspolitik, a. a. O., S. 77.

- daß der Aufschwung aufgrund des ihn kennzeichnenden Produktivitätswachstums durch sinkende Lohnkosten je Produkteinheit charakterisiert ist;
- daß der Aufschwung bessere Voraussetzungen als jede andere Phase des Konjunkturzyklus dafür bietet, ein rasches wirtschaftliches Wachstum bei hohem Beschäftigungsgrad und relativ stabilem Preisniveau zu realisieren;
- daß der Lohnzyklus dem Produktivitätszyklus mit zeitlicher Verzögerung folgt (Lohn-lag);
- daß der Aufschwung sich (bei wirtschaftspolitischem Laissez-faire) durch das Wirksamwerden von Multiplikator- und Akzeleratoreffekten selbst verstärkt, wodurch die folgende Boomphase also bereits im Aufschwung angelegt ist;
- daß der Aufschwung in seiner Spätphase jenes Teilstück des Wachstumszyklus repräsentiert, in der die Erfolgchancen vorbeugenden stabilitätspolitischen Handelns zwar am größten, die Widerstände gegen entsprechende Maßnahmen der Wirtschaftspolitik jedoch fatalerweise am stärksten zu sein pflegen.

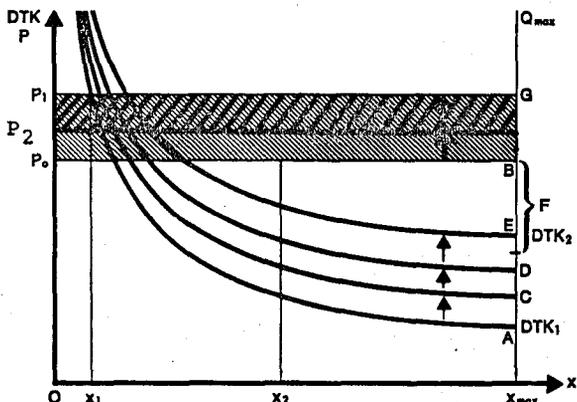
**Die Frühphase des Booms**

Gelingt es der Wirtschaftspolitik nicht, den Aufschwung in eine stetige Expansion, in ein „Wachstum nach Maß“ parallel zum Wachstum des Produktionspotentials zu überführen, dann mündet die Phase des Aufschwungs in einen Boom, wie es im 5. Wachstumszyklus etwa um die Jahreswende 1968/69 der Fall war.

Kennzeichen der Frühphase des Booms – oder, was auf das gleiche hinausläuft: der Spätphase des Aufschwungs – ist eine zunächst noch weitgehend verdeckte, d. h. erst zum Teil durch ein Ansteigen des Preisniveaus abgebaute und damit sichtbar gemachte *inflationäre Lücke*.

Graphisch läßt sich diese Situation etwa wie folgt veranschaulichen:

Fig. 2



In der Frühphase des Booms produziert das betrachtete Unternehmen annahmegemäß an der Kapazitätsgrenze  $Q_{max}$ . Ausgebracht wird somit die Menge  $Ox_{max}$ . Mittlerweile hat sich jedoch die Stückkostenkurve der Unternehmung nach oben verschoben <sup>6)</sup>. Denn

- steigende Kapitalkosten (je Produkteinheit), die eine Folge der mittlerweile eingeleiteten Restriktionspolitik der Bundesbank sind, mögen eine Verschiebung der Stückkostenkurve um den Betrag AC bewirken;
- steigende Vorleistungspreise (je Produkteinheit), die ein Ausdruck der Tatsache sind, daß wachsende Auftragsbestände die Zulieferer zu Preiserhöhungen veranlaßt haben, führen annahmegemäß zu einem „cost push“ in Stärke der Strecke CD;
- steigende Effektivlöhne, die den Tarifföhnen stärker noch als im (frühen) Aufschwung voraneilen (wage drift) und die ein Ausdruck der zunehmenden Knappheit des Faktors Arbeit sind, können schließlich eine Verschiebung der Stückkostenkurve um den Betrag DE zur Folge haben.

Das betrachtete Unternehmen produziert somit die Menge  $Ox_{max}$  mit der Stückkostenkurve  $DTK_2$  und entsprechend mit Stückkosten in Höhe der Strecke  $x_{max}$  E.

Die Strecke F möge den vom Unternehmen angestrebten, da als „branchenüblich“ und „angemessen“ angesehenen Stückgewinn (target rate of return) bezeichnen.

Bei Festhalten an dem in der Aufschwungphase geforderten Preis  $p_0$  würde nur noch ein Stückgewinn in Höhe der Strecke EB realisiert werden: Mit diesem Gewinn wird das Unternehmen jedoch nicht bereit sein, sich zu begnügen, da der zu erzielende Gewinn in diesem Falle unter dem angestrebten Gewinn liegen würde.

Mittlerweile verfügt das Unternehmen jedoch annahmegemäß (wir schreiben ja die Frühphase des Booms) über einen *Preiserhöhungsspielraum* in Höhe der Differenz zwischen dem alten Preis  $p_0$  und dem neuen möglichen Preis  $p_1$ . Das heißt: Die günstige konjunkturelle Situation auf dem Absatzmarkt – so unsere Annahme – gestattet es dem Unternehmen, den Preis  $p_1$  zu fordern, ohne daß es zu befürchten braucht, weniger abzusetzen, als zur Vollaustastung der Kapazitäten erforderlich ist.

Dem Unternehmen ist jedoch die Höhe seines Preiserhöhungsspielraumes nicht bekannt. Es fürchtet zudem bei einer „zu kräftig“ dosierten und im Alleingang vorgenommenen Preiserhöhung „good will“ einzubüßen oder auf andere Weise Wettbewerbsnachteile zu erleiden.

Auch betreibt die Mehrheit der westdeutschen Unternehmen, wie es scheint, eher eine „kostenorientierte“ denn eine „marktorientierte“ Preispolitik <sup>7)</sup>. Das betrachtete Unternehmen begnügt sich daher (zunächst) mit einer vergleichsweise vorsichtigen Preiserhöhung von  $p_0$  auf  $p_2$ , denn der neue Preis  $p_2$  genügt bei Stückkosten in Höhe von  $x_{max}$  E gerade der Forderung, den angestrebten Stückgewinn zu erreichen.

Ein Teil des bestehenden Preiserhöhungsspielraumes wird somit vorerst nicht genutzt <sup>8)</sup>. Gesamt-

<sup>6)</sup> Die Möglichkeit einer Stückkostensenkung durch technisch-organisatorischen Fortschritt, d. h. durch den Übergang zu kostengünstigeren Produktionsverfahren, bleibt dabei – wieder eine erhebliche Vereinfachung der ungleich komplexeren Realität – zunächst unberücksichtigt.

<sup>7)</sup> Vgl. dazu SVR: Alternativen außenwirtschaftlicher Anpassung, JG 1968/69, a. a. O., Ziffer 44.

<sup>8)</sup> Zu weiteren Gründen für das zunächst geringe Ausmaß des Preisauftriebs siehe SVR: Im Sog des Booms, JG 1969/70, Stuttgart-Mainz 1969, Ziffer 64.

wirtschaftlich gesehen bleibt ein Teil der bereits bestehenden inflatorischen Lücke folglich in dem Sinne noch „verdeckt“, als er zwar aufgrund einer raschen Zunahme der Auftragsbestände vermutet, aber noch nicht an der Veränderung der entsprechenden Preisindizes abgelesen werden kann.

### Die Spätphase des Booms

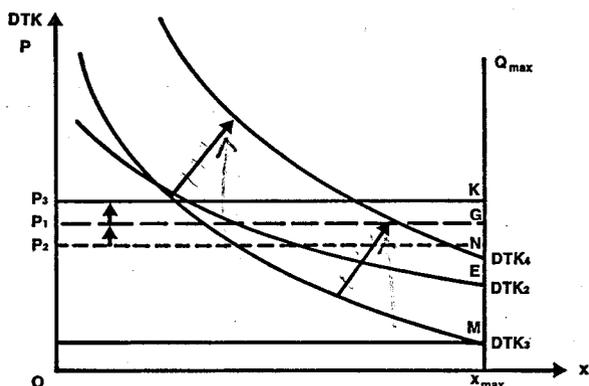
Für den 5. Wachstumszyklus ist der Beginn der Spätphase des Booms etwa auf den Frühherbst des Jahres 1969 zu datieren.

Ein Kennzeichen dieser Phase ist die starke Verlangsamung des Produktivitätswachstums. Da die Kapazitäten bereits seit langem voll genutzt werden, lassen sich Produktivitätssteigerungen durch bessere Nutzung von Massenproduktionsvorteilen, wie sie in Fig. 1 veranschaulicht wurden, kaum mehr in nennenswertem Maße realisieren.

Lange Lieferfristen der Investitionsgüterindustrie und eine zunehmende Knappheit des Faktors Arbeit bewirken, daß sich das Kapazitätswachstum verringert. Damit vermindert sich zugleich die Chance, Produktivitätssteigerungen durch Verfahrenswechsel und die damit verbundene Nutzung von technisch-organisatorischem Fortschritt zu erzielen.

In graphischer Darstellung nimmt sich die für die Spätphase des Booms typische Situation etwa wie folgt aus:

Fig. 3



In der Frühphase des Booms hatte das betrachtete Unternehmen bei voller Nutzung der verfügbaren Kapazitäten die Menge  $Ox_{max}$  mit der Stückkostenkurve  $DTK_2$  und Stückkosten in Höhe der Strecke  $x_{max} E$  produziert.

Mittlerweile wurde von der Unternehmung ein Verfahrenswechsel und damit die Einführung von technisch-organisatorischem Fortschritt vollzogen. Mit dem neuen kapitalintensiveren Verfahren, das durch die Stückkostenkurve  $DTK_3$  repräsentiert wird, kann die Menge  $Ox_{max}$  mit Stückkosten in Höhe der Strecke  $x_{max} M$  erstellt werden<sup>9)</sup>.

<sup>9)</sup> Es ist in Fig. 3 unterstellt worden, daß der Verfahrenswechsel keinen Kapazitätseffekt bewirkt hat – eine offensichtlich wenig realitätsnahe Annahme.

Der Verfahrenswechsel gestattet also eine Stückkostensenkung (und damit eine Produktivitätssteigerung) im Ausmaß der Strecke EM.

Die Möglichkeit derartiger Kostenersparnisse sei jedoch, gesamtwirtschaftlich gesehen, in der Spätphase des Booms aufgrund einer zunehmenden Wirksamkeit der genannten Engpaßfaktoren (lange Lieferfristen der Hersteller von Investitionsgütern, voll genutztes Arbeitskräftepotential) deutlich geringer als in den vorhergehenden Phasen.

### Verhalten der Gewerkschaften

Ein weiteres Kennzeichen der Spätphase des Booms ist, daß es nun fatalerweise gerade in der Phase, in der das Produktivitätswachstum sich stark verlangsamt, zum „Heranrollen der Tariflohnwelle“ kommt. Denn erst jetzt endet die Laufzeit zahlreicher, zum Teil noch in der Rezessionsphase abgeschlossener Tarifverträge.

Die Gewerkschaften sehen sich in der Spätphase des Booms zu einer „aggressiven“ Lohnpolitik gezwungen, wenn sie nicht das Vertrauen ihrer Mitglieder einbüßen wollen. Um die „wage drift“ auszugleichen, um die Einkommensverteilung im Sinne einer Verminderung der Gewinnquote und einer Steigerung der Lohnquote zu „entzerren“ und um einen Ausgleich für bereits eingetretene und für noch erwartete Preissteigerungen durchzusetzen, werden Lohnerhöhungen gefordert – und weitgehend auch durchgesetzt – die das Produktivitätswachstum deutlich übersteigen und in den Unternehmen einen kräftigen „cost push“ bewirken.

In Fig. 3 verschiebt sich die Stückkostenkurve  $DTK_3$  durch die Lohnsteigerung in Pfeilrichtung: das Unternehmen erstellt die Menge  $Ox_{max}$  nun annahmegemäß mit der Stückkostenkurve  $DTK_4$  und entsprechend mit Stückkosten in Höhe der Strecke  $Nx_{max}$ .

Der hinzunehmende „cost-push“ veranlaßt das Unternehmen zu Überwälzungsversuchen, um die angestrebte Gewinnmarge gegen den „Zugriff“ der Gewerkschaften zu verteidigen.

Die Ausgabe der auf breiter Front steigenden Masseneinkommen auf den Konsumgütermärkten – erst in dieser Phase wird der Konsumgütersektor voll vom Boom erfaßt – schafft hier neue Preiserhöhungsspielräume, die nun ebenso wie die bereits bestehenden, aber noch nicht in Anspruch genommenen Preiserhöhungschancen entschlossen genutzt werden: Das in Fig. 3 betrachtete Unternehmen realisiert durch Hineinstoßen in die ihm sich bietenden Preiserhöhungsspielräume den Preis  $p_3$  und erzielt dadurch einen Stückgewinn in Höhe von  $NK$ .

Der somit realisierte Gewinn sei jedoch annahmegemäß kleiner als der angestrebte Gewinn: Das Unternehmen gerät unter *Ertragsdruck*, da seine Preiserhöhungsspielräume zu gering bemessen gewesen sein mögen, um ein volles Überwälzen der Kostensteigerungen zuzulassen.

Der in der Spätphase des Booms mit außerordentlicher Härte einsetzende *Verteilungskampf*, der als Versuch der Gewerkschaften, die Lohnquote zu er-

höhen und als Bemühen der Unternehmer, ihre angestammte Gewinnquote zu verteidigen oder zu steigern, begriffen wird, induziert Überwälzungsversuche. Sie führen zu einem rasch und kräftig steigenden Preisniveau, während der sich verlangsamende Produktivitätsfortschritt seinen Ausdruck in einer geringeren Wachstumsrate des realen Bruttosozialprodukts findet.

Typisch für die Spätphase des Booms ist somit,

- daß die Auftragseingänge bei voll genutzten Kapazitäten rascher zunehmen als die Liefermöglichkeiten, so daß die Auftragsbestände kräftig anwachsen;
- daß sich die Rate des Produktivitätsfortschritts gegenüber jener des Aufschwungs deutlich verlangsamt;
- daß es zu massiven Lohnerhöhungen kommt, die den Produktivitätszuwachs deutlich übersteigen;
- daß bestehende und neu entstehende Preiserhöhungsspielräume von den Unternehmen nun voll genutzt werden;
- daß erfolgreiche Überwälzungsversuche das Preisniveau rasch steigen lassen;
- daß der Konsumgütersektor erst vergleichsweise spät voll vom Boom erfaßt wird;
- daß mehr und mehr Unternehmen hinnehmen müssen, daß die hohen Gewinne, die im Aufschwung realisiert wurden, unter dem Druck der nachholenden Lohnanpassung eingeengt werden, und vielfach die „target rate of return“ nicht mehr erzielt werden kann (Ertragsdruck);
- daß die Einfuhren rasch zunehmen, da die inländischen Nachfrager bei zunehmenden Lieferfristen der heimischen Hersteller verstärkt auf ausländisches Angebot zurückgreifen;
- daß die Wachstumsrate des realen Bruttosozialprodukts sich im Vergleich zur Aufschwunghase deutlich abschwächt;
- daß die konjunkturpolitischen Instanzen erst jetzt (und damit zu spät) durch wirtschaftspolitisches Handeln auf die (bereits eingetretene) Fehlentwicklung zu reagieren pflegen<sup>10)</sup>.

### Die Phase des Abschwungs

Die Phase der (zögernden) Abschwächung eines außerordentlich kraftvollen und dauerhaften Booms kann für den 5. Wachstumszyklus in ihrem Beginn etwa auf den Herbst 1970, in ihrem Ende etwa auf den Ausgang des Jahres 1971 datiert werden<sup>11)</sup>.

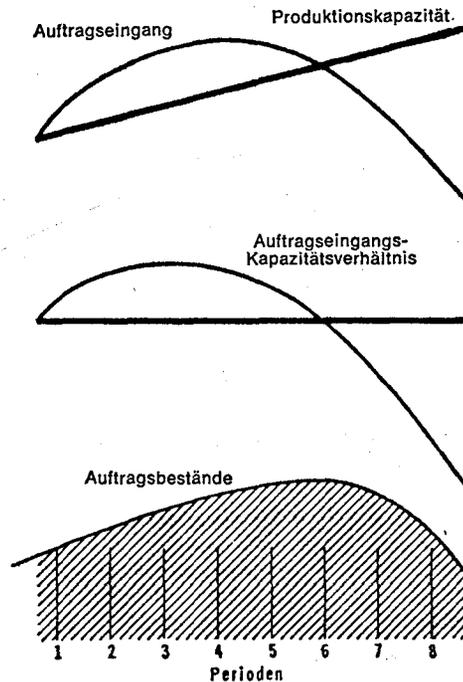
<sup>10)</sup> Siehe dazu etwa SVR: Im Sog des Booms, JG 1969/70, a. a. O., Ziffer 229 ff.

<sup>11)</sup> Vgl. dazu SVR: Konjunktur im Umbruch – Risiken und Chancen, JG 1970/71, Stuttgart-Mainz 1970, Ziffer 15 ff., sowie SVR: Währung, Geldwert, Wettbewerb – Entscheidungen für Morgen, JG 1971/72, Stuttgart-Mainz 1971, Ziffer 22 ff.

Ein erstes Merkmal der Phase der zögernden Abschwächung ergibt sich daraus, daß die *Frühindikatoren* der Konjunkturdiagnose bereits den Umbruch der Konjunktur signalisieren, während die sogenannten *Lageindikatoren* noch auf ein Andauern des Booms hindeuten. Fig. 4 gibt dazu einige Hinweise:

Fig. 4

Schematische Darstellung des Zusammenhangs zwischen der Veränderung der Auftragseingänge und der Auftragsbestände bei Vollausslastung der Produktionskapazitäten



Quelle: SVR, JG 1969/70, a. a. O., Ziffer 28.

In der Boom-Phase wachsen die Auftragseingänge rascher als die Liefermöglichkeiten. Die Folge ist eine Zunahme der Auftragsbestände. Je mehr sich indes die Spätphase des Booms ihrem Ende zuneigt, desto stärker werden sich Investitionsneigung und Investitionsmöglichkeit bei einer wachsenden Zahl von Unternehmen vermindern. Dafür sprechen vor allem die folgenden Gründe:

- Der Kostendruck läßt aufgrund des vorerst noch mit unverminderter Härte andauernden Verteilungskampfes zunächst nur wenig nach. Die Überwälzungschancen werden sich jedoch bei nur noch langsam wachsender Nachfrage zunehmend verringern; entsprechend verschlechtern sich die Selbstfinanzierungsmöglichkeiten und die Gewinnerwartungen.
- Die Unternehmen haben ihre Investitionen im Aufschwung und im Boom zum Teil mit kurzfristigen Krediten finanziert. Diese Schulden müssen konsolidiert werden. Gelingt dies nicht, so kann sich ein

Überschuldungspessimismus ausbreiten, der die Investitionsneigung zusätzlich beeinträchtigt.

Die Furcht, mit zu großen Lagerbeständen in den Abschwung hineinzugehen, läßt viele Unternehmen bei ihren Vorratsinvestitionen vorsichtiger disponieren.

Geplante Investitionsprojekte bleiben unrealisiert, da ihre Rendite bei Fremdfinanzierung zum geltenden Zinsniveau als nicht genügend attraktiv befunden wird.

Der Prozeß der gegenseitigen Ermutigung, der in der Aufschwung- und in der Boom-Phase ein rasches Wachstum der Investitionsgüternachfrage bewirkte, kommt in der Phase der zögernden Abschwächung allmählich zum Stillstand.

Eine verminderte Zunahme oder gar ein Rückgang der Investitionsgüternachfrage wird zunächst durch die Frühindikatoren der Konjunkturstatistik, so etwa durch die statistischen Reihen „Auftragseingang der Investitionsgüterindustrien“, „Auftragseingang Verarbeitende Industrie“, „Tiefbauaufträge der öffentlichen Hand“ und „Baugenehmigungen für Hochbauten“ statistisch ausgewiesen.

#### Kennzeichen des Abschwungs

Auch wenn diese Frühindikatoren ihren oberen Wendepunkt schon seit längerem passiert haben, bleiben die Kapazitäten der eben genannten Industriezweige zunächst noch voll ausgelastet. Denn haben sich im Boom erhebliche Auftragsbestände angesammelt, kommt es zunächst zu deren Abbau, wenn die Auftragseingänge langsamer wachsen als die Liefermöglichkeiten. Erst wenn die Summe von Auftragsbeständen und Auftragseingängen nicht mehr ausreicht, um eine volle Auslastung der Kapazitäten zu sichern, signalisieren die Lageindikatoren „Kapazitätsauslastungsgrad“ und „Beschäftigungsgrad“ den Konjunkturumbbruch. Das kann jedoch mehr als sechs Monate nach dem Zeitpunkt der Fall sein, in dem die Frühindikatoren den Wandel der konjunkturellen Situation ausgewiesen haben.

Ferner ist für die Phase des Abschwungs typisch, daß der Boom im Konsumgütersektor noch weitgehend ungebrochen erscheint, während sich im Investitionsgütersektor bereits deutliche Abschwächungstendenzen zeigen. Die Gründe für die Abschwächung der Konjunktur im Investitionsgütersektor wurden bereits genannt:

„Die Investitionswelle, die in der Hochkonjunktur die Unternehmen bis hin zu den strukturschwachen Bereichen erfaßt, verliert an Kraft, sobald der Prozeß der gegenseitigen Ermutigung der Investoren aufhört und die Investitionsaussichten — vor allem bei den Grenzunternehmen — wieder nüchterner beurteilt werden. — Der Wegfall konjunkturindu-

zierter Investitionen verringert die Auftragspolster, löst einen Abbau der Vorratslager aus und dämpft auf diese Weise in einem weiteren Bereich die Neigung zur Erweiterungsinvestition. — Die Gewinnmargen, die sich im Aufschwung herausgebildet haben, werden unter dem Einfluß nachholender Lohnanpassungen komprimiert; dies führt leicht zu Enttäuschungen, so daß die Unternehmen auch Vorsicht bei der Investitionsplanung und weniger Bereitschaft zur Verschuldung zeigen. — Nach einer Zeit, in der die Unternehmer in Erwartung höherer Gewinne viele Investitionen auch kurzfristig finanziert haben, macht sich zunehmend ein Konsolidierungsbedarf geltend, der ebenfalls das Tempo der Investitionstätigkeit bremst<sup>12)</sup>“.

Die noch immer kräftig steigenden Masseneinkommen, die die Qualität der Konjunktur im Konsumgütersektor entscheidend bestimmen, eine noch nicht pessimistisch gewordene Einschätzung der künftigen Konjunktur- und Einkommensentwicklungen durch die Mehrzahl der privaten Haushalte und die Neigung, geplante Käufe langlebiger Konsumgüter in Erwartung weiter steigender Preise vorzuziehen, führen dazu, daß die *Verbrauchsgüterkonjunktur* noch kräftig steigt, obwohl sich die Gesamtkonjunktur bereits deutlich abschwächt.

#### Hohe Inflationsrate

Ein weiteres Kennzeichen der Abschwungphase ist schließlich eine hohe Wachstumsrate der nominalen Größen, verbunden mit einer geringen Wachstumsrate der entsprechenden realen Größen bei Bruttosozialprodukt, privatem Konsum, privater und staatlicher Investitionstätigkeit, privatem verfügbarem Einkommen und anderen Aggregaten der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung.

Die *hohe Inflationsrate*, die als Differenz zwischen nominalem und realem Wachstum zu verzeichnen ist, ist zu einem wesentlichen Teil die Spätfolge des bis in die Abschwächungsphase hinein mit kaum verminderter Schärfe fortgesetzten Verteilungskampfes, da der zunächst auf der Erzeugerstufe wirksam werdende Preisauftrieb erst mit zeitlicher Verzögerung auf die Verbraucherstufe übergreift<sup>13)</sup>.

Hohe Preissteigerungsraten verbinden sich dabei mit geringem *realen* Wachstum, weil das verfügbare Produktionspotential noch weitgehend ausgelastet ist und aufgrund langer Lieferfristen der Investitionsgüterindustrie, noch bestehender Arbeitskräfteknappheit und rückläufiger Investitionsgüterbestellungen nur langsam zunimmt.

Typisch für die Abschwungphase ist somit die Tatsache,

<sup>12)</sup> SVR: Im Sog des Booms, JG 1969/70, a. a. O., Ziffer 12.

<sup>13)</sup> Siehe dazu auch H. G l e r s c h : Kontroverse Fragen der Wirtschaftspolitik, a. a. O., S. 25 f.

daß der Konjunkturumbbruch im Investitionsgütersektor seinen Anfang nimmt und erst mit zeitlicher Verzögerung auf den Konsumgütersektor übergreift;

daß der Abschwung durch jene „Grenzunternehmen“ induziert wird, die in der Spätphase des Booms eine starke Komprimierung ihrer ohnehin unterdurchschnittlichen Gewinne hinnehmen müssen, wodurch sich ihre Investitionsneigung und ihre Investitionsmöglichkeit entsprechend vermindern;

daß der Konjunkturumschwung zunächst von den Frühindikatoren und – vor allem bei hohen, in der Boom-Phase akkumulierten Auftragsbeständen – erst mit (erheblicher) zeitlicher Verzögerung von den Lageindikatoren der Konjunkturstatistik ausgewiesen wird;

daß der Verteilungskampf bis weit in die Abschwungphase hinein fortgesetzt wird – dies ungeachtet der Tatsache, daß sich die Expansion der volkswirtschaftlichen Endnachfrage deutlich verlangsamt und ein Absinken des hohen Auslastungsgrades des Produktionspotentials nur durch Inanspruchnahme der Reserve hoher Auftragsbestände vermieden wird;

daß die Kombination von hoher Inflationsrate und geringem realen Wachstum für die Unternehmen die Gefahr verstärkt, sich bei Geidillusion Scheingewinne zuzurechnen.

### Alternativen unternehmerischer Anpassung

Ein Vergleich des eben skizzierten 5. Wachstumszyklus mit seinen Vorläufern, so vor allem mit dem dritten (1959–1963) und dem vierten Zyklus (1964–1967) erbringt trotz aller Unterschiede im Detail und in der Dauer der Auf- und Abschwungphase genügend gemeinsame Merkmale, um ein für die westdeutsche Wirtschaft, wie es bislang schien, typisches *Grundmuster* zyklischen Wachstums erkennbar werden zu lassen<sup>14)</sup>. Wieweit eröffnet sich damit die Möglichkeit, die aus der Analyse vergangener Zyklen gewonnenen Erfahrungen zu nutzen, um die Zuverlässigkeit der Positionsbestimmung und die Eintrittsgenauigkeit von Konjunkturprognosen im jeweils aktuellen Zyklus zu steigern? Das ist wohl nur begrenzt möglich, wie gerade der bisherige Verlauf des 6. Wachstumszyklus der westdeutschen Wirtschaft zu lehren scheint.

Zwar nahm auch dieser Zyklus seinen Anfang „moderater“ durch ein kräftiges Ansteigen der Auslandsnachfrage; die dadurch in früheren Zyklen noch stets induzierte Zunahme der Investitionstätigkeit inländischer Unternehmen blieb dieses Mal indes weitgehend aus, und auch die Vorratsinvestitionen vermochten ihre typische Funktion als „Auf-

schwungsverstärker“ nicht wie aus früheren Zyklen gewohnt wahrzunehmen. Der sonst noch für jede Aufschwungphase zu konstatierende Lohn-lag scheint im 6. Zyklus kaum wirksam geworden zu sein.

Da der Aufschwung dieses Zyklus auf eine Phase relativer Stagnation mit nur schwach unterdurchschnittlich genutzten Kapazitäten folgte, nahm er seinen Anfang bei vergleichsweise hohem Auslastungsgrad des gesamtwirtschaftlichen Produktionspotentials, wodurch er ungewöhnlich früh in eine Phase des Booms einzumünden drohte. Eine für die Phase des Aufschwungs ebenfalls völlig unübliche Inflationsrate von nahezu 7 % veranlaßte dann im Mai dieses Jahres die Verabschiedung eines Stabilitätsprogramms, das so frühzeitig, so umfassend und so kräftig dosiert ebenfalls noch in keinem Zyklus zuvor präsentiert worden war. Die Konsequenz: „In der Bundesrepublik wurde ein Konjunkturaufschwung noch nie so frühzeitig und so energisch gebremst. Die aus früheren Konjunkturzyklen bekannten Wirkungszusammenhänge können deshalb nur mit erheblichen Vorbehalten für die kommende Entwicklung zugrunde gelegt werden<sup>15)</sup>“.

Die Erfahrungen der Vergangenheit, Mängel des stabilitätspolitischen Instrumentariums und Unzulänglichkeiten seiner Anwendung lassen aber die Annahme berechtigt erscheinen, daß sich das wirtschaftliche Wachstum in der Bundesrepublik auch weiterhin nicht stetig, sondern zyklisch vollziehen wird.

Damit stellt sich die Frage, wie sich die Unternehmenspolitik verhalten soll, um die Probleme, die sich für sie bei zyklischem Wachstum der Gesamtwirtschaft ergeben, so gut wie möglich zu lösen. Um diese Frage zu beantworten, seien einige jener Strategien, die sich der Unternehmenspolitik hier anbieten, auf ihre Vorzüge, ihre Mängel und ihre Realisierungschancen hin überprüft.

### Das prozyklische Verhalten

Bei prozyklischem Verhalten betreibt das Unternehmen gleichsam eine „Strategie à la Mehrheit“. So verläuft etwa der individuelle Investitionszyklus des Unternehmens weitgehend parallel zum gesamtwirtschaftlichen Konjunkturzyklus.

Im Boom, wenn die Investitionsgüternachfrage besonders hoch ist, wenn also „alle“ investieren, erreicht auch der individuelle Investitionszyklus des betrachteten, stark „außengeleitet“ handelnden Unternehmens sein Maximum. In der Rezession, wenn die Investitionsbereitschaft bei der Mehrheit

<sup>14)</sup> Die Lage der Weltwirtschaft und der westdeutschen Wirtschaft im Herbst 1973. Beurteilung der Wirtschaftslage durch die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute e. V., Bonn, 18. Oktober 1973; zitiert nach DIW-Wochenbericht Nr. 43/73 vom 25. 10. 73, S. 392.

<sup>15)</sup> Siehe dazu H. G l e r s c h : Kontroverse Fragen der Wirtschaftspolitik, a. a. O., S. 19 ff.

der Unternehmen gering ist, weist auch die Investitionstätigkeit des betrachteten Unternehmens ihren Tiefpunkt auf.

Die Strategie des prozyklischen Verhaltens wird offenbar von der Mehrheit der Unternehmen betrieben, wenn auch nicht in reiner Form, so doch zumindest im Prinzip. Denn eben daraus, daß die Unternehmen ihre Investitionsgüternachfrage nicht stetig entfalten, resultiert ja zu einem wesentlichen Teil das zyklische Wachstum. Denn die Investitionsgüternachfrage der privaten Unternehmen ist von allen Nachfragekomponenten diejenige, die im Zeitablauf die stärksten Schwankungen zeigt, also die größte Instabilität aufweist.

Der Konjunkturzyklus, der die Unternehmenspolitik mit zusätzlichen Anpassungsproblemen konfrontiert, ist somit zu einem guten Teil nichts anderes als das Resultat von prozyklisch getroffenen unternehmenspolitischen Entscheidungen.

Die Tatsache, daß sich die Mehrzahl der Unternehmen prozyklisch zu verhalten scheint, bedeutet nun natürlich nicht, daß diese Strategie damit auch schon als optimal zu befinden wäre. Sie ist im Gegenteil zumindest in theoretischer Sicht eher die vermutlich unattraktivste aller denkbaren Verhaltensweisen. Denn die Unternehmen fragen dann am stärksten Investitionsgüter nach, wenn die Lieferfristen im Investitionsgütersektor besonders lang sind, die Qualität der gelieferten Produkte nicht selten zu wünschen übrig läßt und bei kräftig steigenden Preisen gekauft werden muß – wie es eben im Boom der Fall zu sein pflegt. Zudem wird Investieren in dieser Phase des Konjunkturzyklus in der Regel mit hohen Zinsen, möglicherweise auch mit ungünstiger gewordenen Abschreibungsmodalitäten, höheren Sätzen der Einkommen- und Körperschaftsteuer oder gar durch Erhebung einer speziellen Investitionsteuer „bestraft“. Außerdem besteht die Gefahr, daß die zusätzlichen Kapazitäten, die im Boom geordert werden, gerade dann verfügbar werden, wenn das Unternehmen sie nicht voll zu nutzen vermag, nämlich in der auf den Boom folgenden Abschwungphase.

In der Rezession sind die Lieferfristen dagegen kurz, die Preise relativ niedrig; die Qualität ist überdurchschnittlich gut, und Käufer verfügen, da sie nun selten sind, gegenüber ihren Lieferanten über eine starke Verhandlungsposition. Niedrige Zinsen erlauben in dieser Phase zudem eine Finanzierung zu attraktiven Bedingungen. Auch werden die Kapazitäten möglicherweise gerade dann voll zur Verfügung stehen, wenn der neue Aufschwung seinen Anfang nimmt, so daß das Unternehmen, das in der Rezession verstärkt investiert, nicht schon deshalb früh auf das Nutzen von Absatz-, Gewinn- und damit Wachstumschancen verzichten muß, weil es zu rasch an seine Kapazitätsgrenzen stößt.

Die Strategie des prozyklischen Verhaltens ist also aus theoretischer Sicht wenig empfehlenswert, da das „Timing“ der Investition hier gerade so ausfällt, wie es eben nicht ausfallen sollte, nämlich prozyklisch.

### Das antizyklische Verhalten

Bei antizyklischem Verhalten betreibt das Unternehmen gleichsam eine „Strategie à la Minderheit“. In der Rezession, wenn die gesamtwirtschaftliche Investitionsgüternachfrage aus dem Inland ihren Tiefpunkt erreicht, realisiert der Investitionszyklus der Unternehmung sein Maximum. Im Boom, wenn die Investitionsgüternachfrage insgesamt auf hohem Niveau rasch wächst, verzichtet das Unternehmen soweit wie möglich auf zusätzliche Investitionen.

Das antizyklische Verhalten wird nicht selten als optimale Strategie empfohlen. Begründet wird diese Empfehlung zumeist damit, daß ein Unternehmen, welches in der Rezession investiert, über den Kapazitätseffekt der zusätzlichen Investitionen gerade dann verfügt, wenn er besonders erwünscht ist, nämlich im nächsten Aufschwung. Auch investiert das Unternehmen dann besonders stark, wenn der Investitionsgütermarkt ein „Käufermarkt“ ist, Nachfrager hier also eine starke Marktstellung besitzen. Im Boom, wenn die Investitionsgütermärkte sich zu „Verkäufermärkten“ gewandelt haben, verzichtet das Unternehmen dagegen soweit wie möglich auf die Vornahme weiterer Investitionen, und zwar auch aus der Befürchtung heraus, mit zu hohen Kapazitäten in den nächsten Abschwung hineingehen zu müssen, wenn im Boom noch kräftig investiert wird.

Gegen die Strategie des antizyklischen Verhaltens wird von „Praktikern“ gerne eingewandt, in der Rezession sei der *Finanzierungsspielraum* so eingeschränkt, daß ein Verstärken der Investitionstätigkeit schon dadurch unmöglich gemacht werde. Dieses Argument mag für viele kleine und mittlere Unternehmen zutreffen, für *Großunternehmen* ist es jedoch wohl kaum stichhaltig.

Auch der Einwand, der Versuch eines antizyklischen Verhaltens müsse schon an den unzulänglichen Möglichkeiten der *Konjunkturprognose* scheitern, vermag unseres Erachtens nicht zu überzeugen. Zwar sind in der Tat die Ergebnisse der Konjunkturprognose erfahrungsgemäß bislang noch wenig zuverlässig, wenn es darum geht, die künftige Entwicklung relevanter Makrogrößen in quantifizierter Form vorauszuschätzen. Doch hat die Konjunkturforschung bislang die Wendepunkte des Zyklus, also den Umbruch vom Boom in den Abschwung, von der Rezession in den Aufschwung, stets genügend zuverlässig und hinreichend genau zu prognostizieren vermocht, um die für ein anti-

zyklisches Verhalten benötigten Informationen über den künftigen Konjunkturverlauf in ausreichender Menge und Qualität bereitzustellen.

Schwerer wiegt dagegen ein weiterer Einwand gegen das antizyklische Verhalten, nämlich der Hinweis darauf, daß der *Trägheitsgrad* großer Unternehmen in der Regel ein so rasches Reagieren, wie es das antizyklische Verhalten erfordert, ausschließt. So treten in Großunternehmen auf allen Stufen des Prozesses der Informationsgewinnung und -verarbeitung, der Willensbildung, des „decision-making“ und der Ausführung getroffener Entscheidungen so erhebliche „lags“ auf, daß der Versuch, sich antizyklisch zu verhalten, de facto leicht zu einem prozyklischen Verhalten führen kann.

### Das konjunkturneutrale Verhalten

Für die Investitionsplanung ist bei konjunkturneutralem Verhalten nicht der kurzfristige Zyklus, sondern der langfristige *Wachstumstrend*, der für das Unternehmen prognostiziert worden ist, die entscheidende Bezugsgröße.

Die Vorteile des konjunkturneutralen Verhaltens sind evident: Die Investitionstätigkeit wird verstärkt; damit wird ein hohes Maß an langfristiger *Planungssicherheit* und *Kontinuität* gewonnen und die Unternehmensplanung weitgehend von dem Zwang befreit, sich auch mit ihrer dem Wesen nach eher langfristigen Investitionsplanung immer wieder aufs neue an den kurzfristigen Zyklus anpassen zu müssen.

Unter *gesamtwirtschaftlichem* Aspekt ist es ein Vorzug des konjunkturneutralen Verhaltens, *konjunkturverstetigend* zu wirken: Wenn alle Unternehmen ein konjunkturneutrales Verhalten zeigen würden, würde sich das erwünschte *stetige* gesamtwirtschaftliche Wachstum vermutlich nahezu „von allein“, d. h. weitgehend ohne auf die Realisierung dieses Zieles abstellende wirtschaftliche Aktivität erfüllen.

Die Gefahren des konjunkturneutralen Verhaltens sind jedoch nicht weniger offenkundig als dessen Vorzüge: Die Unternehmenspolitik ignoriert bei ihrer Kapazitätsplanung den Konjunkturzyklus weitgehend, obwohl er Bestandteil eben jener Realität ist, in der sie zu agieren hat. Das deutet schon darauf hin, daß das konjunkturneutrale Verhalten ein marktstarkes Unternehmen voraussetzt, wenn es nicht langfristig zu Absatz- und Wachstumseinbußen führen soll. Denn im Boom werden die Lieferfristen bei vorsichtigem, am langfristigen Trend orientiertem Kapazitätsausbau sehr rasch wachsen. Nur wenn der Käufer auf steigende Lieferfristen nicht mit einem Abwandern zu Konkurrenzunternehmen reagiert, drohen bei der Strategie des konjunkturneutralen Verhaltens keine Absatzeinbußen:

Was der Daimler Benz AG in der Vergangenheit weitgehend möglich war<sup>16)</sup>, wäre somit für die Adam Opel AG oder die Ford-Werke AG, von nur einem dieser Unternehmen in der gleichen Periode betrieben, vermutlich eine höchst riskante Verhaltensweise gewesen.

### Built-in-Stabilizers

Die Strategie „Schaffung von built-in-stabilizers“ zielt darauf ab, die Konjunkturrempfindlichkeit des Unternehmens möglichst gering zu halten. Dazu bieten sich im Prinzip zwei Möglichkeiten:

*ein breit diversifiziertes Angebot*: Denn verfügt das Unternehmen nur über wenige Produkte, die alle auf Märkten gleicher Konjunkturreagibilität angeboten werden, also etwa auf dem Markt für Spirituosen der höheren Preisklasse, wird der Umsatz in der Abschwung- und Rezessionsphase naturgemäß stärker zurückgehen als der eines Unternehmens mit breiterem Produktionsprogramm, das auf unterschiedlichen Teilmärkten des heimischen Gesamtmarktes angeboten wird, z. B. Spirituosen der unteren, mittleren, gehobenen und oberen Preisklasse. Je größer die Zahl und je unterschiedlicher die Art der offerierten Produkte ist, desto größer ist in der Regel die Wahrscheinlichkeit, daß der Absatzrückgang bei einem Artikel während der Rezessionsphase durch konstant bleibenden oder gar steigenden Absatz bei anderen Produkten (teilweise) ausgeglichen wird.

*eine hohe Exportquote bei einer größeren Zahl von Abnehmerländern von etwa gleicher Bedeutung*: Denn verlaufen die Konjunkturzyklen der wichtigsten Abnehmerländer einer exportintensiven Unternehmung nicht parallel, sondern phasenverschoben, kann die Unternehmenspolitik versuchen, das, was auf einem „rezessionsgeschädigten“ Markt des Landes A weniger abgesetzt werden konnte, auf dem Markt eines Landes B, in dem im gleichen Zeitraum eine Boom-Situation herrscht, zusätzlich zu verkaufen, so daß der Gesamtabatz in etwa konstant bleibt.

Die Strategie der Bildung von „built-in-stabilizers“ bezeichnet offensichtlich eine durchaus brauchbare Verhaltensweise, nur befreit sie das Unternehmen nicht von dem Zwang, konjunkturinduzierte Anpassungsprobleme lösen zu müssen. Um etwa größere Absatzverluste in der Rezession zu vermeiden, muß ja entweder die Produktion in dem Sinne umgestellt werden, daß das Gewicht von den „rezessionsbeeinträchtigten“ auf die konjunkturstabilen Produkte verlagert wird, oder es müssen die Verkaufsanstrengungen in bestimmten Ländern verstärkt, die Lieferungen in diese Länder erhöht werden, um einen Ausgleich für die Absatzverluste

<sup>16)</sup> Siehe dazu G. F l i n g e r: Das Wachstum von Unternehmen. Mit einem Beispiel aus der Automobiindustrie, Tübingen 1968, S. 45 ff.

in jenen Ländern zu schaffen, die gerade eine Rezessionsphase durchlaufen. Ohne aktive und bewegliche Absatzpolitik des Unternehmens lassen sich also die Möglichkeiten eingebauter Konjunkturstabilisatoren nicht nutzen.

### Abwälzung der Probleme auf marktschwache Partner

Diese Strategie ist natürlich unter gesamtwirtschaftlichem Aspekt negativ zu bewerten und verstößt unter Umständen auch gegen Vorschriften des Wettbewerbs- oder gar gegen solche des Strafrechts. Da sie jedoch zumindest in ihren rechtlich zulässigen Formen nicht selten betrieben wird, sei sie hier dennoch erwähnt.

Bei der Strategie „Abwälzen der Anpassungsprobleme auf marktschwache Partner“ benutzen Unternehmen ihre Marktmacht, um jene Anpassungsprobleme, die ihnen aus der Existenz eines zyklischen Wachstums erwachsen, dadurch zu „lösen“, daß sie diese so weit wie möglich auf andere Marktteilnehmer verlagern, sie also von diesen „lösen“ lassen.

So gibt es etwa in der amerikanischen Antitrust-Rechtsprechung zahlreiche Klagen von Automobilhändlern, die den „Big Three“ der US-Automobilindustrie, also der General Motors Corp., der Ford Motor Co. und der Chrysler Corp., vorwerfen, bei abnehmender Automobilmachfrage aufgrund rückläufiger Gesamtkonjunktur zunächst die alten Stückzahlen weiter zu produzieren und die Händler mit den alten Mengen weiter zu beliefern, wodurch die Hersteller zwar zusätzliche Anpassungszeit gewinnen, die Händler aber aufgrund steigender Lagerhaltungskosten sinkende Gewinne hinnehmen haben<sup>17)</sup>.

Ähnliche Klagen werden auch von den Zulieferern der großen US-amerikanischen Automobilkonzerne immer wieder vorgebracht: Bei rückläufiger Konjunktur verstärken etwa die Automobilhersteller die Eigenfertigung, indem sie vorher von Zulieferern bezogene Teile nunmehr selbst hersteilen. Dadurch sichern sie sich hinlänglich ausgenutzte Kapazitäten, bewirken aber gleichzeitig bei den Zulieferern einen überproportional starken Auftragsrückgang. Gesamtwirtschaftlich führt die Strategie des Abwälzens von Anpassungsproblemen auf marktschwache Partner also nur dazu, daß die Arbeitslosigkeit der Rezessionsphase sektoral verlagert wird, ohne insgesamt geringer zu werden.

### Die Strategie des „optimal mix“

Da offenbar keine der bisher diskutierten Strategien als gleichermaßen theoretisch überzeugend und praktisch in reiner Form durchführbar befunden werden konnte, stellt sich die Frage, ob es nicht möglich ist, durch eine optimale Mischung der

bisher diskutierten Verhaltensweisen das Problem einer möglichst wirksamen Anpassung der Unternehmenspolitik an den Konjunkturzyklus befriedigend zu lösen.

Eine solche Mischung sei als Strategie des „optimal mix“ bezeichnet. Sie geht davon aus, daß für die einzelnen Teilbereiche der unternehmerischen Aktivität jeweils die Strategie ausgewählt werden sollte, die sich für diesen Teilbereich als die zweckmäßigste erweist.

So empfiehlt es sich bei der *langfristigen Unternehmensplanung* vermutlich, die langfristigen Wachstumsmöglichkeiten, den „Trend“, möglichst zuverlässig zu prognostizieren, um ihn zum Maßstab der langfristigen Kapazitätsplanung zu erheben. Wenn an den auf diese Weise gewonnenen Zielgrößen solange festgehalten wird, wie der langfristige Trend nicht korrigiert werden muß, wenn also eine *kurzfristige* Rezession oder ein *kurzfristiger* Boom nicht schon Anlaß sind, um auch die *langfristige* Planung zu revidieren, dann verhält sich die Unternehmenspolitik im Bereich der langfristigen Unternehmensplanung konjunkturneutral und wählt damit jene Strategie, die für diesen Zweck am besten geeignet sein dürfte.

Bei der Erstellung der geplanten Kapazitäten ist es vermutlich zweckmäßig, sich soweit wie möglich antizyklisch zu verhalten. Das heißt, daß die Bautätigkeit in der Rezessionsphase möglichst zu verstärken und in den Boomphasen soweit wie möglich einzuschränken ist. Hier gilt es also, die Vorteile des antizyklischen Verhaltens soweit wie möglich zu nutzen.

Im *Einkauf* ist dagegen ein prozyklisches Verhalten vermutlich nicht zu vermeiden. In der Boomphase muß eben mehr eingekauft werden als in der Rezessionsphase, selbst wenn es vom Preis her günstiger wäre, sich hier eines antizyklischen Verhaltens zu befleißigen.

Ein hinreichend diversifiziertes Angebot und eine größere Zahl in etwa gleichrangiger Exportmärkte erhöht schließlich die Chance, die Konjunkturreaktivität des Gesamt-Umsatzes zu vermindern.

Ein Unternehmen, dem es gelingt, sich im hier skizzierten Sinne an den Konjunkturzyklus optimal anzupassen, gewinnt eben aufgrund dieser Anpassung gegenüber seinen Konkurrenten, die das gleiche Problem weniger überzeugend zu lösen vermögen, Wettbewerbsvorteile, die die Aussage rechtfertigen, daß der Konjunkturzyklus zwar prinzipiell für das Unternehmen ein zusätzliches Risikomoment darstellt, gleichzeitig aber den Unternehmer, der zur raschen und wirksamen Anpassung bereit und imstande ist, mit zusätzlichen Chancen im Wettbewerb versieht.

<sup>17)</sup> Siehe dazu etwa L. J. White: *The Automobile Industry since 1945*, Cambridge/Mass., 1971, S. 136 ff.