

Das Unternehmen im Wandel der Wirtschaft

Angewandte Wirtschaftslehre zur Kohlenkrise

Das Problem „Das Unternehmen im Wandel der Wirtschaft“ liegt an der Grenze zwischen Betriebswirtschafts- und allgemeiner Wirtschaftslehre. Die Frage ist für das Unternehmen von entscheidender Wichtigkeit, wie es die Schwankungen der Wirtschaft beeinflussen oder zumindest sich ihnen anpassen kann; gesamtwirtschaftlich ist die Beantwortung der Frage maßgebend für das Ausmaß übergeordneter Wirtschaftspolitik.

Die folgende Darstellung zerfällt in zwei Abschnitte: Theoretische Grundgedanken und angewandte Theorie. Im ersten Abschnitt werden die Fragen der Wirtschaftswandlungen und der Stellung der Unternehmen in dem Auf und Ab der Wirtschaft allgemein behandelt; im zweiten Teil gehen wir auf die brennenden Fragen der Kohlenkrise ein und untersuchen, inwieweit theoretische Erkenntnisse in der Wirklichkeit bestätigt werden, die Zusammenhänge erfassen und Lösungsmöglichkeiten erkennen lassen.

I. Abschnitt: Theoretische Grundgedanken

1. Wandel der Wirtschaft

Die klassische Lehre der Nationalökonomie ging von der Annahme eines statischen *Gleichgewichts* aus: Änderungen in den Größen von Angebot und Nachfrage oder Preisen, die von außen her erfolgen, führen immer wieder zu einem Gleichgewicht zurück. Die moderne Theorie hat erkannt, daß der Gedanke der vorherbestimmten Harmonie der Wirklichkeit nicht entspricht und nicht entsprechen kann.

Es ergeben sich vielmehr mit Notwendigkeit *innere Störungsgesetze*. Mit Rücksicht auf die Unübersichtlichkeit des Marktes, Mangel der Teilbarkeit des Kapitals und der Unmöglichkeit zeitlosen Ablaufes sind Irrtümer, die zu Fehlinvestitionen führen, unvermeidlich.

Die Preisbildung ist schon infolge der Produktdifferenzierung und der Unübersichtlichkeit der Märkte monopolistisch verzerrt. Dazu kommen die inneren Tendenzen der Konzentration, die zu Monopol- und monopolartigen Stellungen drängen. Große Unternehmen und Unternehmenszusammenschlüsse sind anderen kleinen und mittleren Unternehmen meist überlegen (vgl. Punkt 3).

Machtstellungen führen aber u. U. zu volkswirtschaftlich nicht gerechtfertigten Einschränkungen der Produktion. Neigung zu Krisen und Depressionen wird durch verschiedene Umstände, von denen nur einige beispielsweise angeführt wurden, hervorgerufen.

Wir haben zu unterscheiden zwischen den *Krisengründen*, d. h. jenen inneren Gesetzmäßigkeiten, auf Grund deren es immer wieder zu Krisen und Depressionen kommt (den inneren Störungsgesetzen der Wirtschaft) und den unmittelbaren *Veranlassungen*, welche die Schwankungen auslösen. Gewisse Ähnlichkeiten in den verschiedenen Konjunkturzyklen ergeben sich nicht so sehr aus einer Gleichheit der unmittelbaren Veranlassungen, sondern aus den eben aufgezeigten inneren Gesetzmäßigkeiten der Wirtschaft.

Man erkannte in der modernen Wirtschaftslehre nicht nur, daß innere Störungsgesetze der Wirtschaft bestehen, die die Gleichgewichtstendenzen beeinflussen, sondern, daß diese Tendenzen oft gar nicht gegeben sind, vielmehr Kräfte, die vom Gleichgewicht wegführen, maßgebend werden. Zudem traten Probleme der *Strukturwandlungen* gegenüber den Konjunkturschwankungen stärker in den Vordergrund. Es handelt sich um Änderungen von Dauer, die sich auf die Einheit der Volkswirtschaft beziehen, insbesondere auf die Proportionen zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen und den Unternehmen und Unternehmenszusammenschlüssen.

Grundlegend ist ferner die Erkenntnis der modernen Wirtschaftstheorie, daß die Annahme eines statischen Gleichgewichtes der Wirtschaft nicht nur einzelne Tatbestände der modernen Wirtschaft außer acht läßt, sondern im Widerspruch mit dem Wesen der Wirtschaft steht, das *Veränderungs- und Entwicklungstendenzen* beinhaltet.

Im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung spielt die Spannung zwischen Technik und Wirtschaft eine große Rolle. Für die Auswirkung des technischen Fortschrittes auf den Gesamtwohlstand ist entscheidend, ob es gelingt, die Technik organisch in die Wirtschaftsentwicklung einzubauen oder, anders ausgedrückt, die gegenseitige *Ergänzung von Technik und Wirtschaftsgestaltung*, den technischwirtschaftlichen Komplementaritätseffekt zu erreichen¹⁾.

In der Marktwirtschaft ist ausschließlich der Gesichtspunkt der Rentabilität dafür entscheidend, ob eine Erfindung wirtschaftlich verwertet wird oder nicht. Sobald aber einmal von irgend jemandem in der Wirtschaft eine solche neue Erfindung aufgenommen worden ist, ist der andere gezwungen, sie gleichfalls aufzunehmen. Es mag sich der Unternehmer, der weitgesichtig ist, angesichts der technischen Entwicklung z. B. sagen: „Wenn wir alle in der Branche diese Neuerung einführen, dann werden wir in ein paar Jahren so weit sein, daß wir unsere Anlagen nicht ausnutzen.“ Aber es hilft ihm gar nichts, daß er diese Erkenntnis hat, er muß trotzdem sofort die Investition durchführen, weil er sonst vom Markt verschwindet; er könnte ja sonst mit dem anderen, der besser und billiger produziert, nicht mehr konkurrieren.

So kann es leicht in der Volkswirtschaft zu *Disproportionen* (Größenverhältnissen, die einander nicht entsprechen) kommen. Diese beziehen sich vorerst auf die einzelnen Volkswirtschaften; es kommt zu teilweisen Überinvestitionen, die Kapazität bestimmter Industriezweige geht über den Bedarf hinaus. Diese Tatsache führt dazu, daß die Kosten relativ hoch sind, so daß Konkurrenzfähigkeit mit dem Ausland nicht gegeben ist. Es kommt erfahrungsgemäß zu Abspermaßnahmen durch Schutzzölle und Einfuhrverbote. Auf diese Weise ergibt sich eine Übertragung der Disproportionen in der einzelnen Volkswirtschaft auf die internationale Wirtschaft. Es entstehen Spannungsverhältnisse, die sich auch auf die politischen Beziehungen nachteilig auswirken.

2. Die Unternehmung im Wandel der Wirtschaft

a) Probleme der Unternehmensplanung

Bei der Unternehmensplanung hat der Unternehmer mit einer Reihe von veränderlichen Größen zu rechnen. Man unterscheidet hierbei zwischen Erwartungs- und Instrumentalvariablen. Die *Erwartungsvariablen* beziehen sich auf die Abschätzung der künftigen Entwicklung. Zum Beispiel kann der Unternehmer zwar nur von den Preisen des Heute ausgehen, er muß aber doch bei seinen Planungen die voraussichtlichen Preisänderungen berücksichtigen. Die *Instrumentalvariablen* können innerhalb gewisser Grenzen durch Entscheidungen des Unternehmers bestimmt werden. Zu den Instrumentalvariablen rechnen wir zwei Gruppen: Die Anpassungs- und Beeinflussungsvariablen. Bei den *Anpassungsvariablen* handelt es sich u. a. um Preise oder Qualitäten. Der Unternehmer versucht z. B. bei Absatzstockungen, durch Preissenkungen eine Belebung der Nachfrage zu erreichen.

Maßgebend dafür, ob ein Betrieb die Instrumentalvariablen, die ihm theoretisch zur Verfügung stehen, anwenden kann, ist — abgesehen von dem Sicherheitsgrad der Erwartungsvariablen — u. a. seine Stellung in der Wirtschaft. Es kommt auf die *Marktform* an, nämlich ob es sich um Monopol- oder monopolartige Stellung oder um freie Konkurrenz handelt. Es ist von vornherein klar, daß die Instrumentalvariable „Preis“ dem Monopo-

1) Die Probleme können hier nur angedeutet werden, sie sind ausführlicher behandelt in H. Bayer, „Wirtschaftsgestaltung“, Berlin 1958.

listen in wesentlich anderem Umfang zur Verfügung steht als dem Unternehmer in freier Konkurrenz. Da bei freier Konkurrenz die Preise gleich den Kosten sind, kann der Unternehmer nur dann die Preise senken, wenn er auch die Kosten senkt, z. B. durch Rationalisierung. Bei Monopol- und monopolartigen Stellungen liegen die Preise in der Regel über den Kosten. Der Unternehmer kann daher Preise ohne Kostenänderung senken. Es hängt aber nicht nur das Ausmaß der Instrumentalvariablen von der Marktform ab, es ergeben sich vielmehr, je nach der Marktform, verschiedene Instrumentalvariable; der Unternehmer mit Monopol- oder monopolartiger Stellung kann sich z. B. entscheiden, ob er durch Spezialisierung die Kosten und Elastizität seines Unternehmens senken will, oder ob er im Sinne einer Aufrechterhaltung der Elastizität auf Spezialisierung verzichtet und höhere Kosten in Kauf nimmt.

Die *Beeinflussungsvariablen* zielen darauf ab, die Erwartungsvariablen zu ändern. Der Unternehmer kann z. B. versuchen, durch entsprechende Reklame die erwartete ungünstige Entwicklung der Nachfrage in einen Anstieg der Nachfrage umzuwandeln. Es geht hierbei um Fragen der „Plan-Strategie“. Die Kupplungspreise in der Mineralölindustrie können sowohl als Anpassungs- als auch als Beeinflussungsvariablen eingesetzt werden. Die Instrumentalvariablen, und zwar sowohl Anpassungs- als Beeinflussungsvariablen, können zwar technisch vom Unternehmer autonom innerhalb gewisser Grenzen bestimmt werden, hängen aber in ihrem Erfolg ab von Einflüssen, die der Unternehmer nur abschätzen kann. Die Unternehmer müssen ja den beabsichtigten Verlauf ihrer Instrumentalvariablen an die abgeschätzte Entwicklung der Erwartungsvariablen im voraus anpassen. Hierbei können sich im tatsächlichen Verlauf „Überraschungen“ ergeben. Diese liegen dann vor, wenn eine Differenz zwischen geplanten und effektiven Ergebnissen auftritt. Dadurch entstehen Störungen im geplanten Wirtschaftsablauf der Unternehmungen. Planrevisionen werden notwendig. Sofern bereits ex ante Alternativpläne vorliegen, werden diese herangezogen.

Da die Erwartungsvariablen nicht so eindeutig erfaßt werden können, daß eine Planung des Unternehmers auf lange Sicht möglich ist, können auch die Instrumentalvariablen, die ihre Wirksamkeit ja von der richtigen Abschätzung der Erwartungsvariablen ableiten, nicht immer zu einer entsprechenden Eingliederung in den Wandel der Wirtschaft führen. Wohl gibt es eine Fülle von Ansatzpunkten für die Instrumentalvariablen (z. B. Änderung der Absatzwege, Änderungen in den Vertriebskosten durch stärkere oder geringere Heranziehung des Handels, Preis- und Produktionsveränderungen, Vergrößerung des Absatzbereiches durch Verbindung des Vertriebes eigener Erzeugnisse und von Handelswaren, Änderungen in der Qualität der Produkte), aber diese ändern nichts an der Abhängigkeit des Erfolges der Instrumentalvariablen von richtiger Abschätzung der Erwartungsvariablen. Dazu kommt, daß sich im allgemeinen, z. B. durch die steigende Spezialisierung, Tendenzen zu einer Starrheit der Unternehmen zeigen.

b) Die „Elastizität“ eines Unternehmens

Die Frage der Chancen der Unternehmensplanung fällt in den Problemkreis der Elastizität des Unternehmens. *Elastizität* liegt, um eine Begriffsbestimmung *Th. Bestes* zu gebrauchen, vor, wenn sich das Unternehmen den wechselnden Verfassungen seiner Märkte, seines Beschaffungswie seines Absatzmarktes anpassen kann. Das Problem der Elastizität der Unternehmung ist in der deutschen Literatur seit der berühmten Rede *Schmalenbachs* bei der Wiener Tagung der Betriebswirtschaftler im Jahre 1928 immer wieder erörtert worden. *Schmalenbach* hat die These vertreten, daß der steigende Anteil der fixen Kosten an den Gesamtkosten der Unternehmung die Preisbildung der freien Wirtschaft beeinflußt und den Konkurrenzmechanismus gefährdet. Die Elastizität der Unternehmung nähme im Hinblick auf die steigenden fixen Kosten ab.

Wenn auch die moderne Wirtschaftslehre nicht von „fixen“ Kosten schlechthin spricht, sondern wichtige Entscheidungen trifft, so ist doch die Steigerung der fixen Kosten und ihre Bedeutung für die Anpassungsschwierigkeiten der Unternehmungen als Gesamterscheinung nicht zu verkennen.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß das Unternehmen von sich aus den Wandel der Wirtschaft nur wenig beeinflussen kann, ja, daß selbst seine Anpassung an die Schwankungen ständig schwieriger wird. (Über die Stellung der Großunternehmen vgl. Punkt 3.)

c) Theorie und Praxis in der Unternehmensplanung

Wir erkannten die begrenzten Möglichkeiten vom Unternehmen her, den Wandel der Wirtschaft zu beeinflussen, also vor allem, im Sinne eines Ausgleiches der Schwankungen zu wirken. Wird das Unternehmen diese ohnedies geringen Chancen ausnützen?

Wir gehen hierbei nicht von der für die heutige Wirtschaftsverfassung unwirklichen Annahme aus, als ob der Unternehmer primär die volkswirtschaftliche Stabilisierung im Auge hätte. Dies wäre ihm in vielen Fällen gar nicht möglich. Wir machen vielmehr die Voraussetzung, daß der Unternehmer eben als Unternehmer, d. h. von seinem Gewinninteresse aus, handelt („businessman should act like businessman“).

Vom Gewinninteresse aus ergeben sich durch eine Stabilisierung für den Unternehmer direkte und indirekte Vorteile. Die Stabilisierung bedeutet für die Unternehmung Sicherung des Absatzes, höhere Gewinne und Verringerung des Risikos bei Investitionen und anderen langfristigen Maßnahmen. Eine antizyklische Investitionspolitik würde u. U. zu Kostenersparung führen. Es sind also eine Reihe von Motiven vorhanden, daß der Unternehmer vom Gewinninteresse aus für Stabilisierung eintritt. Freilich ergeben sich im allgemeinen, wie gezeigt, enge Grenzen der Realisierung.

Dazu kommt aber noch ein weiteres, nämlich, daß der Unternehmer ja nicht wie eine „Kalkulationsmaschine“ arbeitet, sondern den Einflüssen in der Richtung auf übersteigerten Optimismus und Pessimismus geöffnet ist; indem er diesen bei seinen Maßnahmen nachgibt, verschärft er die Konjunkturschwankungen. Auch ist nicht zu verkennen, daß im Rahmen einer Aufschwungsphase eher die weitere Entwicklung zu überblicken ist, als die nach einer Depression allenfalls einsetzende Wiederbelebung; ferner muß damit gerechnet werden, daß u. U. Maschinen, die in der Depression zwar verhältnismäßig billig eingestellt wurden, im Laufe der technischen Entwicklung rasch an Wert verlieren und dann in der Aufschwungsphase gar nicht mehr wirtschaftlich eingesetzt werden können. Gelegentlich spielen auch rein persönliche Momente eine Rolle. Wessels spricht in diesem Sinn z. B. von „Eitelkeitsinvestitionen“²⁾. Schließlich kann nicht übersehen werden, daß auch der Unternehmer den Weg des geringsten Widerstandes geht, also u. U. durch Arbeiterentlassungen sich dem Konjunkturrückgang anpaßt. In dem Sammelwerk „Regularization of Business Investment“ ist auf diese Zusammenhänge hingewiesen worden. „In the absence of compelling pressures to die contrary . . . the path of least resistance in the face of a weakening market was to contract output and employment and to curtail business expenditures. With newly developing responsibilities, it is premature to judge what business can or cannot do“³⁾.

Vor allem in den USA sind Versuche unternommen und beschrieben worden, die Unternehmen in den Wandel der Wirtschaft einzugliedern. Freilich beziehen sich diese Versuche überwiegend auf short-run-Maßnahmen. Emerson P. Schmidt bringt Beispiele von Stabilisierungsmaßnahmen auf dem Gebiete des Absatzes und Verkaufes, der Produktionspolitik und der Personalpolitik. Aber auch Schmidt weist auf die engen Grenzen

2) Th. Wessels, „Wachsende Starrheit der Unternehmungen und ihre Ursachen“ in: Ztschr. f. Handelsw. Forschung 1958, Heft 2, S. 136.

3) Bei Fehlen anderer gegenteiliger zwingender Tendenzen . . . bestand im Falle einer Abschwächung der Märkte der Weg des geringsten Widerstandes darin, die Erzeugung einzuschränken, Beschäftigung und Geschäftsausgaben zu senken. Es wäre verfrüht, zu urteilen, welche Wirkungen die Änderungen im Verantwortungsgefühl der Unternehmer haben mögen.

der short-run-Maßnahmen und die Schwierigkeiten der long-run-Politik hin. Wenn auch den großen Unternehmungen weiterreichende Chancen offenstehen als den kleineren, so ist doch nicht gesichert, daß sie ihre langfristigen Produktionspläne in Krise und Depression fortsetzen, es sei denn, daß es sich um Rationalisierungsmaßnahmen handelt, die nicht abgebrochen werden können, ohne daß man die bisherigen Investitionen aufs Spiel setzt. Bei den Maßnahmen der einzelnen Unternehmen bestehe immer die Gefahr, daß eine Firma durch individuelle Stabilisierungsmaßnahmen die Arbeitslosigkeit und Unstabilität gewissermaßen zu anderen Formen „exportiert“.

3. Die Notwendigkeit wirtschaftlicher Zusammenarbeit und Koordination

Das Ergebnis der theoretischen Überlegungen hinsichtlich der Stellung der Unternehmen in den Schwankungen der Wirtschaft läßt sich dahin zusammenfassen: Was die Sicherung der Proportionen in der Wirtschaft anlangt, so kann das einzelne kleinere Unternehmen hierzu so gut wie nichts beitragen. Es fehlt ein entsprechender Überblick und die Möglichkeit aktiver Gestaltung. Für diese Art Unternehmungen handelt es sich, sofern sie auf sich allein gestellt sind, vor allem darum, eine möglichst hohe Anpassungselastizität zu erreichen. Anders liegen die Verhältnisse beim großen Unternehmen und den Unternehmenszusammenschlüssen. Diese sind von der Marktmechanik wenigstens zu einem gewissen Grade unabhängig. Auch können sie mit Hilfe der modernen Methoden der Statistik und Marktanalyse die Wirtschaftsverhältnisse besser überblicken. Es wird aber diese Chance selbst dann, wenn es sich um Entscheidungen vom Gesichtspunkt des long run handelt, immer vom Gesichtspunkt des einzelnen Unternehmens oder des Unternehmenszusammenschlusses ausgenutzt.

Was die Schwankungen der Wirtschaft und die Sicherung eines gleichmäßigen Aufstieges anlangt, so mag für die kleineren Unternehmen unter Umständen eine Anpassungselastizität darin liegen, daß sie durch Veränderungen ihres Beschäftigtenstandes den Schwankungen der Nachfrage nachkommen. Diese Art der Anpassung ist aber volkswirtschaftlich gesehen keineswegs entsprechend, denn die Entlastung des einzelnen Unternehmens, z. B. des einzelnen Handwerksmeisters durch Kündigung eines Teiles seiner Arbeiter, bedeutet meist volkswirtschaftlich eine Belastung.

Wiederum ist es das große Unternehmen, das durch Diversifikation den Schwankungen der Saison und bis zu einem gewissen Grade auch jenen der Konjunktur Rechnung tragen kann. Indem mehrere Produktionsrichtungen, wobei jede ausreichend spezialisiert ist, in das Programm der Unternehmung eingezogen werden, ist die Anpassung wesentlich erleichtert. Die Großunternehmungen und Unternehmenszusammenschlüsse können u. U. dadurch zu dem Ausgleich der Konjunkturschwankungen beitragen, daß sie ihre Investitionsprogramme auf lange Sicht erstellen und auch im Falle einer Krise eine Zeitlang aufrechterhalten.

Aber auch die großen Unternehmungen und selbst die Unternehmenszusammenschlüsse sind nicht in der Lage, die Störungsgesetze auszuschalten und die Proportionen in der Volkswirtschaft zu sichern. Will man dynamische Stabilisierung der Wirtschaft erreichen, ist eine *Koordination der Ordnungskräfte von unten her notwendig*.

II. Abschnitt: Angewandte Theorie

Die theoretischen Erkenntnisse wenden wir nun auf die Probleme in der Kohlen-situation in Deutschland an. Wir gehen von dem gegenwärtigen Tatbestand aus und untersuchen dann die Ursachen, die struktureller, konjunktureller und wirtschafts-politischer Art sind. Daran schließt sich die Frage, wie die Schwierigkeiten überwunden werden könnten. Hierbei ist zwischen long-run- und short-run-Betrachtung (langfristige und kurzfristige Betrachtung) zu unterscheiden. Wissenschaftlich gesehen können nur

Möglichkeiten aufgezeigt werden: welche gewählt werden, ist eine politische Entscheidung. Im letzten Gesamtbericht der Hohen Behörde ist diese Auffassung dahin zusammengefaßt, daß es nach marktwirtschaftlicher Theorie keine Synthese zwischen freier Marktpreisbildung und Sicherung der Bedarfsdeckung gebe. Die Entscheidung, welche Verbindung des Vorteiles der Sicherheit mit dem Vorteil des niedrigen Preises am günstigsten ist, sei der wirtschaftspolitischen Verantwortung zu überlassen.

A. Zum Tatbestand der Kohlenkrise

Nimmt man zu den statistisch erfaßten Beständen bei Erzeugern und Verbrauchern die Schätzungen hinsichtlich der Bestände im Handel hinzu, so kann man annehmen, daß etwa 28 000 000 Tonnen Kohle auf Halde lagern (Stand November 1958).

Die Ursachen der Kohlenkrise können als strukturell, konjunkturell und wirtschaftspolitisch charakterisiert werden. Zu den Strukturwandlungen zählen technische Änderungen (Vordringen des Heizöls, Verringerung des spezifischen Verbrauches), die Steigerung der Kohlenförderung in der Welt (Auswirkung einer Steigerung der Einfuhr und Senkung der Ausfuhr) und die Verlangsamung im Wachstum der Volkswirtschaft.

Das Überangebot an Steinkohle, wie es sich im 1. Halbjahr 1958 in Deutschland zeigte, darf jedoch nicht darüber täuschen, daß auf lange Sicht ein Ausbau der Kohlenförderung notwendig ist.

Zu den konjunkturellen Gründen ist u. a. der Rückgang des Kohlenverbrauches in einzelnen Branchen infolge Absatzschwierigkeiten zu zählen.

Wirtschaftspolitische Fehler haben die Entwicklung der Steinkohlenindustrie behindert. Sie sind für die gegenwärtige schwierige Situation in der Kohlenwirtschaft zweifellos maßgebend gewesen. Hierzu gehören alle Maßnahmen, die zu einer Starrheit der Preise führten und zwingende Lieferpläne festlegten. Der Montanvertrag hinderte die Ruhrzechen im Wettbewerb mit Heizöl und Einfuhrkohle. Die Bestimmungen des Vertrages beeinträchtigt indirekt auch die Investitionstätigkeit der Zechen.

Einer der Hauptmängel der Wirtschaftspolitik im Rahmen des Ruhrkohlenbergbaues war, daß es nicht in ausreichendem Maße gelang, optimale Unternehmensgrößen zu bilden. Ohne Zusammenlegung kann die Rationalisierung und die Senkung der Kosten im Bergbau keine entsprechenden Fortschritte machen. Auch heute noch bestehen 70 zum Teil kleine Bergbaugesellschaften. Eine Zusammenlegung auf weniger als die Hälfte war bereits im Jahre 1945 geplant. Neuerdings wurde von Unternehmerseite auf die Notwendigkeit von Betriebszusammenfassungen hingewiesen. (H. Burckhardt, Mitgliederversammlung der Wirtschaftsvereinigung Bergbau, 10. 12. 1958.)

Es erhebt sich die Frage, welche Maßnahmen zur Überwindung der Kohlenkrise ins Auge gefaßt werden könnten und inwieweit die Unternehmen von sich aus in der Lage wären, diese Maßnahmen durchzuführen.

B. Maßnahmen zur Überwindung der Kohlenkrise

Ist die Wissenschaft nicht überfordert, wenn man an sie die Frage stellt, welche Maßnahmen getroffen werden könnten, um die Kohlenkrise zu überwinden? Sicher kann die Wissenschaft der Politik und Praxis nicht die Verantwortung für die Entscheidung und die Durchführung konkreter Maßnahmen im einzelnen abnehmen. Aber die Wissenschaft kann eine Analyse der Zusammenhänge geben, die Gründe der Schwierigkeiten, wie sie gegenwärtig in der Kohlenwirtschaft bestehen, aufzeigen und auf Möglichkeiten zur Überwindung dieser Hemmnisse hinweisen. Welche Möglichkeiten gewählt werden und welche Mittel im einzelnen angewendet werden, darüber freilich steht der Wissenschaft keine Entscheidung zu.

Wir untersuchen im folgenden zwei Fragengruppen: Erstens: Welche Aufgaben sind der Kohlenwirtschaft gestellt und welche Wege stehen zu ihrer Erfüllung offen? Und zweitens: Inwieweit kann das Unternehmen von sich aus etwas zur Erfüllung der Aufgaben beitragen?

1. Aufgaben und Wege

a) Aufgaben und Wege im long run

Wenn schon im allgemeinen die long-run-Betrachtung für die Wirtschaftspolitik entscheidend ist, so in besonderem Maße für den Bergbau, der ja naturgemäß auf lange Sicht arbeiten muß. Drei long-run-Maßnahmen heben wir im folgenden hervor: *Veredelung*, *Errichtung neuer Schachtanlagen* und *organisatorische Maßnahmen zur Erreichung optimaler Unternehmensgröße und überberuflicher Zusammenarbeit*.

Wir haben bei Analyse der Schwierigkeiten des Bergbaues infolge struktureller Wandlungen der Wirtschaft erkannt, daß einer der Nachteile des Bergbaues darin liegt, daß er in Preisen und Angebot nicht so beweglich ist wie das Mineralöl. Diese Schwierigkeiten können durch *Veredelung der Kohle* weitgehend überwunden werden, insbesondere durch Umwandlung der Kohle in Gas und Elektrizität. Es ist entscheidend wichtig, daß die Kohle an dem Ort, wo sie gewonnen wird, nach Möglichkeit auch verbraucht wird. Ferngasleitungen sind weiter auszubauen. Es handelt sich hierbei freilich keineswegs um neue Wege, sondern nur darum, die Wege, die in dieser Richtung schon beschritten worden sind, weiterzugehen und auszubauen. *G. Gebhardt* weist in seinem Buche „Ruhrbergbau“, Essen 1957, auf das zunehmende Gewicht der Kohlenveredelung hin (Seite 75). Von 1936 auf 1954 ist der Verbrauch von Ruhrsteinkohle um 8,8 vH zurückgegangen. Der Verbrauch in Form von Briketts hat in derselben Zeit um 35,6 vH, der Verbrauch in Form von Koks um 25,1 vH, der Verbrauch in Form von Gas um 27 vH, der Verbrauch in Form von flüssigen Brennstoffen um 56,7 vH und der Verbrauch in Form von elektrischem Strom sogar um 181,2 vH zugenommen. Es darf jedoch nicht übersehen werden, daß gegenwärtig (Ende 1958) die Absatzmöglichkeiten für Gas begrenzt sind.

Ganz besondere Bedeutung kommt der *Errichtung neuer Schachtanlagen* zu. Hier bestehen sehr günstige Voraussetzungen. Auf lange Sicht betrachtet könnten hierdurch die Förderungskosten wesentlich gesenkt werden. Bis jetzt freilich ist auf diesem Gebiet noch verhältnismäßig wenig geschehen. In *Kleipzig* Fachberichten für die Führungskräfte aus Industrie und Technik, September 1958, ist in einem Aufsatz: „Forschungs- und Entwicklungsprobleme der Kohlenwirtschaft“ auf diese Aufgaben besonders hingewiesen: „Im Gegensatz zu Frankreich, wo nach Kriegsende, besonders im Lothringer Raum, eine starke Modernisierung der Schachtanlagen betrieben wurde, und in dem neue Schächte abgeteuft wurden, ist im Ruhrgebiet seit dem Kriege nur das Abteufen einer Schachtanlage begonnen worden. Kapitalbildung und Investierungsmöglichkeit sind naturgemäß Voraussetzung eines derartigen Beginns. Trotzdem müssen sich die Verantwortlichen heute schon im klaren darüber sein, daß auch auf dem Gebiete des Bergbaues Neuland nottut. Jeder Beitrag in dieser Richtung dient der Zukunft.“

Wenn Rationalisierungsmaßnahmen in großem Umfange durchgeführt werden sollen, dann ist entscheidende Voraussetzung dafür, daß optimale Unternehmensgrößen erreicht werden. Es müssen organisatorische Maßnahmen getroffen werden, um dies sicherzustellen. Das Problem der sog. *Grenzzechen* taucht immer wieder auf. Es ist wohl richtig, daß man in außergewöhnlichen Zeiten, wie sie heute für die Kohlenwirtschaft vorliegen, nicht entscheiden kann, welche Zechen rationellerweise stillgelegt werden. Im Jahre 1956 zum Beispiel waren auch die Kohlen der Grenzzechen immer noch billiger als amerikanische Kohlen. Auf die Dauer aber wird sich das Schwergewicht der Pro-

duktion auf die neuen günstigen Anlagen mehr und mehr verlagern. Voraussetzung für eine organische Ausgestaltung des Kohlenbergbaus ist aber, wie gesagt, die Erreichung der optimalen Unternehmensgröße. Wiederum weist *Gebhardt* nachdrücklich auf die Schwierigkeiten, die gerade hier liegen, hin. Er betont auf Seite 80 die großen Investitionsaufgaben, die dem Ruhrbergbau gestellt sind. Er fährt fort: Der erforderliche größere Aufwand zwingt zu ungewöhnlichen Maßnahmen, für die es alle Möglichkeiten der Forschung und des technischen Fortschrittes auszuschöpfen gibt. Im Jahre 1955 standen im Ruhrbergbau 136 Schachtanlagen mit einer durchschnittlichen arbeits-täglichen Förderung von 3 369 Tonnen und einer Schichtleistung unter Tage von 1573 kg in Förderung. Davon arbeiteten 54,3 vH mit Verlust, 45,7 vH brachten einen Gewinn. Mit einer Betriebsgröße von 4000 Tonnen täglich werden sich in Zukunft die höheren Kosten für Anlagen der Betriebe nicht mehr erwirtschaften lassen und es werden größere Fördereinheiten mit Schichtleistungen unter Tage bis zu 3 Tonnen und mehr vorgesehen werden müssen. Bisherige Untersuchungen und Berechnungen empfehlen daher, Groß-Schachtanlagen und Verbund-Bergwerke mit bis zu 20 000 Tonnen täglicher Förderung anzustreben.

Die Zusammenlegungen im Ruhrbergbau sind aber nicht nur Voraussetzung entsprechender *technischen Fortschrittes*, sondern auch Voraussetzung einer Erweiterung der *Finanzkraft*. Denn große Summen sind es, die aufgebracht werden müssen, um die notwendigen Anlagen zu finanzieren. Große Unternehmen und Unternehmenszusammenschlüsse können leichter das erforderliche Kapital aufbringen als kleinere und mittlere Unternehmen.

Noch in einer weiteren Hinsicht ist die Erreichung entsprechender Unternehmensgröße notwendig, nämlich als Voraussetzung für eine gleich starke Stellung des Bergbaus gegenüber der Mineralöl-Industrie. Die internationalen Bindungen dieses Wirtschaftszweiges verleihen ihm eine außerordentliche Stärke. Nur ein entsprechender *Zusammen-schluß im Kohlensektor* kann ein gleich starkes Zusammenwirken von Kohle und Mineralöl im Gesamtenergiesektor auf die Dauer sicherstellen.

Damit kommen wir zu einer weiteren Aufgabe im long run, nämlich: zu einer *einheitlichen Gestaltung des Energiesektors* zu gelangen. Es ist im Energiesektor eine sinnvolle Wirtschaftspolitik nicht möglich, wenn sich die einzelnen Energieträger organisatorisch isolieren, während sie doch in der Volkswirtschaft und der Weltwirtschaft in engem Zusammenhang miteinander stehen.

b) Aufgaben und Wege im short run

Zahlreiche Mittel und Mittelchen werden angepriesen, um in kurzem Zeitraum einen Ausweg aus der Krise zu finden. Eines der aussichtsreichsten Mittel wäre vielleicht ein *gleitender Einfuhrzoll*, und zwar orientiert an einem bestimmten Preis. Der Preis der amerikanischen Importkohle hat in den letzten Jahren außerordentlich starke Schwankungen durchgemacht. Man schlug vor, daß man einen Durchschnittspreis von 72 DM zugrunde legen und dann, wenn der Durchschnittspreis der Importkohle unter diesen Betrag sinkt, Zölle erheben sollte. Es braucht nicht betont zu werden, welche Bedenken gegen Neueinführung von Zöllen gesamtwirtschaftlich bestehen. Diese oder andere Übergangsmaßnahmen, die nicht als markt-konform bezeichnet werden können, werden sich aber nicht vermeiden lassen, wenn man rasch aus den Gefahren und Schwierigkeiten der Kohlsituation von heute vorerst einmal herauskommen will. *Entscheidend* aber ist, auch vom short-run-Gesichtspunkt aus, daß die eben erwähnten *long-run-Maßnahmen sofort begonnen* werden. Dann wird man am schnellsten in volkswirtschaftlich sinnvoller Weise die Schwierigkeiten, die heute in der Kohlenwirtschaft bestehen, überwunden haben.

2. Möglichkeiten der Unternehmen hinsichtlich Erfüllung der Aufgaben

a) Aufgaben und Wege im long run

Am ehesten kann das einzelne große Unternehmen wertvolle Beiträge hinsichtlich Errichtung von *Veredelungsanlagen* leisten. Aber auch bei Erfüllung dieser Aufgabe ist ein Zusammenwirken der Unternehmungen miteinander unbedingt erforderlich.

Schwierig ist die Errichtung *neuer Schachtanlagen* für das einzelne Unternehmen. Es ist zu berücksichtigen, daß der Bau einer neuen Schachtanlage mit einer Tagesförderung von 8000 Tonnen einschließlich Kokerei, Kraftwerk und dazugehörigen Wohnungen eine Bauzeit bis zur Förderaufnahme von rund 6 Jahren und bis zur Erreichung der Endförderung etwa 12 bis 13 Jahre in Anspruch nimmt. Die Kosten betragen 400 Millionen DM und mehr. Das einzelne Unternehmen ist von sich aus jedenfalls nicht in der Lage, durch Selbstfinanzierung auch nur annähernd diese Beträge aufzubringen, selbst dann nicht, wenn die Preisbindungen, von denen wir vorhin gesprochen haben, nicht gegeben wären. Dazu ist zu bedenken, daß im Augenblick große finanzielle Mittel in den Haldenbeständen gebunden sind. Auch die Beschaffung der Mittel auf dem Kapitalmarkt ist für das einzelne Unternehmen außerordentlich schwierig. Vor allem deswegen, weil ja die Ertragslage verhältnismäßig ungünstig ist.

Damit kommen wir zu der dritten Maßnahme, die im long-run entscheidend wichtig ist, nämlich die Sicherung einer *optimalen Unternehmensgröße* und einer engen Zusammenarbeit im Bergbau. Das einzelne Unternehmen, auf sich allein gestellt, kann hier kaum wesentliches leisten. Engste Zusammenarbeit ist erforderlich, und zwar innerhalb des Bergbausektors selbst und darüber hinaus im gesamten Energiebereich.

b) Aufgaben und Wege im short run

Die verschiedenen interventionistischen Mittel, die zur Überwindung der gegenwärtigen Schwierigkeiten als Übergangsmaßnahmen genannt werden, gehen in allen Fällen über die Möglichkeiten des einzelnen Unternehmens hinaus.

Diese Überlegungen zeigen klar, daß auf die Dauer eine Überwindung der Schwierigkeiten im Kohlenbergbau nur durch institutionell gesicherte überbetriebliche und überberufliche Zusammenarbeit möglich ist. So sehr auch die Vorschläge von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite in dieser Hinsicht voneinander abweichen mögen, so stimmen sie doch darin überein, daß neue Wege gegangen werden müssen. Ganz deutlich ist dies in den Vorschlägen, die von IG Bergbau gemacht wurden. Aber auch in dem Jahresbericht des Unternehmensverbandes Ruhrbergbau für die Jahre 1955—1957 ist darauf hingewiesen, daß die Koordinierung der Energiepolitik unerlässlich und eine Neuorientierung der Kohlenwirtschaftspolitik notwendig ist. Da heißt es u. a. auf Seite 16: „Die Entwicklung der einzelnen Energieträger und der Sekundärenergie muß aufeinander abgestimmt sein. Nicht nur in langfristigem, unverbindlichem Ziel, sondern auch im kurzfristigen Auf und Ab der Konjunktur. Geschieht das nicht, werden den Steinkohlenbergbau weitere schwere Rückschläge treffen.“ Nachdem in dem genannten Bericht auf die wiederholten Besprechungen der Sozialpartner des Steinkohlenbergbaus hingewiesen ist, wird noch einmal betont: „Die Interessen und Programme der verschiedenen Energieträger müssen sorgfältig aufeinander abgestimmt werden, so daß die wirtschaftliche und soziale Leistungsfähigkeit des Steinkohlenbergbaus und eine gleichmäßige Beschäftigung der Bergarbeiter gesichert bleiben.“

Blicken wir auf die theoretischen Untersuchungen des ersten Teiles zurück, so bietet die Analyse der Situation im Kohlenbergbau einen klaren Beleg für ihre Richtigkeit. Das einzelne Unternehmen kann von sich aus wenig zur Beeinflussung der Wandlungen in der Wirtschaft tun, ja, kann sich nur schwer, auf sich allein gestellt, diesen anpassen.

HANS BAYER

Notwendigkeit und Bedeutung überberuflicher und überbetrieblicher Zusammenarbeit werden so eindeutig klar.

Diese Ergebnisse führen zu einem Thema zurück, das die Sozialakademie Dortmund vor kurzem in einer *Internationalen Tagung* in besonderem Maße beschäftigt hat, nämlich zu dem Problem der Stellung der Arbeitnehmer in der Wirtschaftspolitik⁴⁾. Auf Grund der Referate aus allen europäischen Ländern, aus den USA und Indien zeigte sich die Notwendigkeit der überberuflichen und überbetrieblichen Mitarbeit. Die Überlegungen für das Thema „Das Unternehmen im Wandel der Wirtschaft“ brachten einen neuen Beleg für die Wichtigkeit sinnvoller überbetrieblicher und überberuflicher Zusammenarbeit auf dem Gebiete der Wirtschaft.

4) Vgl. Gewerkschaftliche Monatshefte 1958, Heft 11, S. 695 ff., Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund, 1958, 22. Oktober, S. 423.