

TAGUNGEN

Internationale Tagung der Sozialakademie Dortmund

Die Internationale Tagung 1959 (29. 6. bis 4. 7.) über *Wirtschaftsprognose und Wirtschaftsgestaltung* baute auf der Internationalen Tagung 1958 auf, die den Problemen der Stellung der Arbeitnehmer in der Wirtschaftspolitik gewidmet war¹⁾. Die Referate der Tagung 1958 und die Diskussionen zeigten Bedeutung und Notwendigkeit der Mitwirkung und Mitverantwortung der Arbeitnehmerschaft. Eine Mitwirkung ist aber nur dann möglich, wenn die Arbeitnehmer Einblick gerade in jene Probleme und Aufgaben bekommen, um die es bei der Tagung 1959 ging. Wie will sich jemand im Aufsichtsrat oder als Arbeitschrektor durchsetzen, wenn er nicht über die Probleme der Unternehmensplanung und die Verwissenschaftlichung der Betriebsführung orientiert ist? Die modernen Methoden der Prognose und Wirtschaftsgestaltung ermöglichen darüber hinaus eine Objektivierung der wirtschafts- und sozialpolitischen Diskussionen innerhalb des Unternehmens und zwischen Unternehmerverbänden und Gewerkschaften.

Die Beteiligung an der Internationalen Tagung 1959 war noch intensiver als im Vorjahr. So nahmen u. a. Vertreter der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände und der Bundesvorstände mehrerer Gewerkschaften an allen Vorträgen und Diskussionen teil. Besonders wertvoll war es auch, daß eine Reihe wissenschaftlicher Institute durch berufene Fachleute an den Aussprachen teilnahm, so u. a. das Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, das Ifo-Institut München, das RKW und die Wirtschaftsabteilung der Montanunion Luxemburg. Ausländische Professoren und Praktiker blieben während der ganzen Tagung und griffen wiederholt in die Aussprachen ein. Direktoren führender Unternehmungen beteiligten sich lebhaft an den Arbeitsgemeinschaften. Hörer der Sozialakademie und ehemalige Hörer nahmen regen Anteil.

Wirtschaftsprognose und Wirtschaftsgestaltung im Unternehmen sind, wie Prof. Dr. Hans Bayer in seinem Referat ausführte, nicht rein betriebswirtschaftliche Probleme, sondern stehen im Spannungsfeld zwischen Einzel- und Gesamtwirtschaft. Berücksichtigt man die verschiedenen Gesichtspunkte, die für das Ziel, das wir als Gewinn bezeichnen, maßgebend sein können, dann zeigt sich die Abschätzung des Profits außerordentlich schwierig. Es geht

nicht bloß um Geldbeträge, sondern um Fragen des Gesamtvorteils der Unternehmung. Es mag sein, daß eine bestimmte Investition unmittelbar nicht rentabel ist, aber im Rahmen der Produktions- oder Marktstrategie zu einer Ertragssteigerung des Gesamtunternehmens führt. Zudem ist es keineswegs so, daß etwa bei Prognose und Gestaltung bloß Gewinninteressen eine Rolle spielen, sondern u. a. auch Motive der Macht, das Streben, den Marktanteil zu erhalten und zu vergrößern. Diese Problemstellungen reichen eindeutig in die Gesamtzusammenhänge der Wirtschaft hinein.

Es gibt keinen Industriezweig, der nicht abhängig wäre von der Entwicklung der Gesamtwirtschaft. Die Abhängigkeit mag in einzelnen Branchen verschieden sein, aber ein Zusammenhang jedenfalls besteht immer, der Zusammenhang mit dem Einkommensstrom. Darüber hinaus ist die Prognose und Gestaltung vom Unternehmen her aufs engste verbunden mit der Wirtschaftspolitik des Staates. Vollbeschäftigung ist eine der Grundannahmen bei den Entscheidungen über Investitionen im Unternehmen.

Die Zusammenhänge zwischen Wirtschaftsprognose und wirtschaftlicher Unsicherheit wurden in dem Referat von Prof. Bayer eingehend untersucht. Hinsichtlich der zu erfassenden Unsicherheiten kann zwischen menschlichen und physikalischen Unsicherheiten unterschieden werden. Zu den menschlichen Unsicherheiten gehört z. B. die Reaktion der Wettbewerber am Markt, die Regierungspolitik, das Verhalten der Arbeiterschaft und der Konsumenten; hierher gehören ferner die psychologischen Probleme eines übersteigerten Optimismus und Pessimismus. Zu den Faktoren menschlicher Unsicherheit gehört weitgehend die Gestaltung der Volks- und Weltwirtschaft. Zu den Unsicherheiten, die man als physische bezeichnen kann, gehört z. B. die Frage der Anwendungsmöglichkeit technischer Neuerungen auf den wirtschaftlichen Bereich; ferner gehören hierher u. a. die finanziellen Mittel, die Verhältnisse des Kapitalmarktes, die Gesamtentwicklung der Technik und die Konsumtion pro Kopf.

Die Wirtschaftsgestaltung im Unternehmen umfaßt zwei Bereiche: einmal die Entscheidung auf Grund der Wirtschaftsprognose und die Durchführung dieser Entscheidung. In beiden Fällen handelt es sich um Anwendung wissenschaftlicher Methoden. Von vornherein müssen wir uns aber darüber klar sein, daß beide auf das engste miteinander zusammenhängen. Die Entscheidung ist nicht nur abhängig von den Ergebnissen der Prognose, sondern ebenso auch von den Möglichkeiten der Durchführung im Rahmen des Unternehmens; also etwa von der Frage, inwieweit eine bestimmte Produkt- oder Absatzstrategie durchführbar ist bei dem gegenwärtigen Stand des Unternehmens. Bei der

1) Siehe Gew. Mon. November 1958, S. 695 ff. — Inzwischen ist das Protokoll dieser Tagung erschienen: „Stellung der Arbeitnehmer in der modernen Wirtschaftspolitik“, herausgegeben von Univ.-Prof. Dr. Dr. Hans Bayer. Verlag Duncker & Humblot, Berlin 1959. 349 S., brosch. 28,— DM.

Wirtschaftsgestaltung als Durchführung handelt es sich um systematische Maßnahmen, die bestimmt sind, die verschiedenen einzelnen Tätigkeiten des Unternehmens zu koordinieren und eine Basis zu schaffen, von der aus die Bedeutung der Tätigkeiten der einzelnen Einheiten beurteilt werden kann.

Die Unternehmerstellung wandelt sich im Zusammenhang mit den Möglichkeiten, die Wirtschaftsprognose und Wirtschaftsgestaltung bieten. Neue Formen der Unternehmung und der Unternehmensführung sind wiederum angewiesen auf die Hilfe des Operations Research und der anderen wissenschaftlichen Methoden der Prognose und Wirtschaftsgestaltung. Der Wandel in der Stellung der Unternehmer und der Unternehmungen und die Anwendung von Wirtschaftsprognose und Wirtschaftsgestaltung stehen in Zusammenhang mit dem Vordringen der Wirtschaftsmacht. Sie wird gefördert durch die neuen Möglichkeiten, die Wirtschaftsprognose und Wirtschaftsgestaltung bieten. So zeigt sich ein unlösbarer Zusammenhang zwischen Wirtschaftsprognose und Wirtschaftsgestaltung, Gesamtwirtschaftsentwicklung, Konzentration, Stellung von Unternehmer und Unternehmung in der modernen Volks- und Weltwirtschaft.

Wie weit die Methoden moderner Unternehmensplanung reichen können, zeigte Prof. Dr. T. Paulsson Frenckner, Stockholm. Im Rahmen der Unternehmensplanung spiele z. B. das sogenannte Zeitungsverkäuferproblem eine wichtige Rolle. Dieses Beispiel kann die Rücksichtnahme hinsichtlich der Unsicherheit in einer Reihe von Situationen illustrieren, die in der Literatur über Operations Research behandelt werden. Der Zeitungsverkäufer weiß, daß er unnötige Einkaufsposten tragen muß, wenn er nicht alle seine Zeitungen absetzen kann. Gleichzeitig weiß er, daß er Verkaufschancen verliert, wenn er nicht über hinreichend Zeitungen zur Befriedigung der Kundennachfrage verfügt. Somit entsteht für ihn die Frage, wieviel Zeitungen er einkaufen soll. Der Kern des Problems liegt also darin, daß der Einkauf nicht mit der mathematisch genauen Erwartung über die Anzahl der verkauften Zeitungen verbunden wird, sondern daß man hier auf zweierlei Art Kosten Rücksicht nehmen muß. Einerseits handelt es sich hier um Kosten, die dadurch entstehen, weil man zuviel Zeitungen einkauft, andererseits müssen die Kosten oder die ausgebliebenen Ertragsüberschüsse, die dann entstehen, wenn man zu wenig Zeitungen einkauft, in Rechnung gezogen werden.

Frenckner ging ferner auf die Fragen der Resultatkontrolle im Unternehmen ein. Besonders Interesse begegneten die Darlegungen über die Anpassungskontrolle. Noch sind wir nicht imstande, einen administrativen Rechenautomaten einzurichten, der auf Grund bestimmter Instruktionen wirtschaftliche Entschei-

dungen in einem Unternehmen anstatt eines menschlichen Funktionärs treffen könnte. Zweifellos sind wir aber heute schon imstande, mit einer Anpassungsplanung zu beginnen, die klare Instruktionen für untergeordnetes Personal über jene Maßnahmen erteilt, welche bei bestimmten Abweichungen getroffen werden sollen. Hier scheint es möglich zu sein, die Rückkopplungsidee auf dem Gebiet der Unternehmensadministration praktisch so durchzuführen, daß viele Entscheidungen, welche bisher auf einer höheren Ebene des Unternehmens, manchmal sogar nur intuitiv, immer wieder getroffen wurden, nunmehr dem untergeordneten Personal überlassen werden können.

Prof. Dr.-Ing. Helmut Koch, Münster, sprach über Probleme unternehmerischer Prognose. Der Vortragende ging von dem Gedanken aus, daß jede Maßnahme der Unternehmensleitung durch Vorausüberlegungen fundiert werden muß, weil sie sich erst in der Zukunft auswirkt. Nun besitzt aber die Unternehmensleitung keine Voraussicht. Vielmehr kann sie über die zukünftige Beschaffenheit der Marktsituation nur Vermutungen anstellen. Die hohe Verantwortung, die ihr auferlegt ist, wird sie veranlassen, die Vermutungen dadurch zu fundieren, daß man aus dem vergangenen Geschehen Schlüsse auf die Zukunft zieht. Der Vortragende erörterte die Frage, wie solche Prognosebemühungen möglich sind und unter welchen Voraussetzungen die verschiedenen Prognosemethoden angewandt werden können.

Dr. Erich Potthoff, Hamburg, ging in seinem Referat „Wirtschaftsplanung im Unternehmensverband“ u. a. auf die Aufgaben der Verbände bei der Wirtschaftsplanung ein. Im Zeichen der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft ist die Bewältigung der neuen Aufgaben infolge der neuen und größeren Märkte nicht dem einzelnen Unternehmen allein mehr möglich, sondern hier ist eine umfassende Gemeinschaftsarbeit notwendig, und das ist praktisch dann Verbandsarbeit. Es ist denkbar, daß die Verbände auf bestimmten Teilgebieten unmittelbar in das betriebliche Handeln eingreifen und einzelne Teilfunktionen der Planung vollständig übernehmen. Das geht in Grenzfällen so weit, daß die Unternehmen diese Funktionen vollständig an die Verbände abgeben. Sosehr es sich hier um eine echte Notwendigkeit handelt und alles getan werden muß, um diese Entwicklung voranzutreiben, so muß man sich doch auch immer wieder der Grenzen bewußt sein, die hier gegeben sind. In der Diskussion hob Thorsten Ohde (Schweden) die besondere Funktion der Verbraucherverbände und Konsumgenossenschaften hervor.

Univ.-Prof. P. de Wolff, Den Haag, behandelte das Thema „Wirtschaftsprognose als Grundlage der Volkswirtschaftspolitik“. Nach dem Kriege wurden in einer Reihe von Staaten

mit weit auseinandergehenden politischen Ansichten spezielle Organe geschaffen, denen die Aufgabe zufiel, ihre Regierungen auf dem Gebiet der Wirtschaftspolitik zu beraten. Dies war der Fall in den Niederlanden, aber auch in den Vereinigten Staaten Nordamerikas mit ihrem Council of Economic Advisers, in Frankreich mit dem Commissariat du Plan und in den skandinavischen Ländern, um nur einige wichtige Beispiele zu erwähnen. Die Ähnlichkeit der Aufgaben dieser Organe bedeutet nicht, daß nun auch die wirtschaftspolitischen Systeme dieser Länder die gleichen sind. Von den beratenden Organen auf dem Gebiet der Wirtschaftspolitik in den Niederlanden²⁾ ist an erster Stelle das „Centraal Planbureau“, das zentrale Planungsamt, zu erwähnen. Laut Gesetz ist es seine Hauptaufgabe, die Vorarbeiten zu leisten, die für die Aufstellung des jährlichen Wirtschaftsplanes, des sogenannten „Centraal Economisch Plan“, erforderlich sind. Dieser Plan ist in vielen Hinsichten mit dem Nationalbudget anderer Länder vergleichbar, er soll ein „ausgeglichenes System von Schätzungen und Richtlinien hinsichtlich der niederländischen Volkswirtschaft enthalten“ und beabsichtigt, einen Gesamtüberblick zu geben für die Entwicklung des Jahres, worauf er sich bezieht. Der Vortragende schloß mit der Bemerkung, daß er nicht die Absicht habe, den Eindruck hervorzurufen, daß das Planungsamt imstande sei, mit Hilfe seiner Prognosen die Konsequenzen jedwelcher wirtschaftlichen Politik pünktlich vorauszusagen. „Ich bin trotzdem überzeugt, daß die bis jetzt geleistete Arbeit nützlich gewesen ist. Sie hat eine sachliche Grundlage geschaffen für die Diskussionen über wirtschaftspolitische Fragen, die regelmäßig in vielen Kollegien stattfinden und im allgemeinen beigetragen haben zu einer Vertiefung des wirtschaftlichen Denkens in diesen Kreisen.“

Univ.-Prof. *Abram Mey*, Amsterdam, trug zu dem Thema „Konjunkturpolitik und Wirtschaftsprognose bei der Betriebsführung von kommunalen und staatlichen Unternehmungen“ eine Fülle von Gedanken vor. Auf Grund von Betriebs- und Marktanalysen mit Hilfe moderner Methoden kann man Budgets aufstellen. Diese müssen flexibel sein, da sie nur Arbeits-hypothesen der Entschlußformung sind. Werden sie dreimal jährlich aufgestellt, empfiehlt es sich, die Monatsbeträge mit der Wirklichkeit — z. B. mit der Verkehrsentwicklung oder dem Verkehrsverlauf — zu vergleichen.

Der Bericht von Univ.-Prof. *P. Battara*, Rom, bezog sich auf das Thema „Wirtschaftsprognose und Konjunkturpolitik im Bereich der staatlichen Finanzwirtschaft“. Die Prognosen sind für die Wirtschaftspolitik des Staates von großer Bedeutung; denn die Motive, die seine Wirtschaftspolitik bestimmen, gehen in den meisten Fällen auf Zielsetzungen zurück,

die wesentlich verschieden sind von denen der privaten Wirtschaft. Ihre Einstellung gegenüber den Erscheinungen der Konjunktur ist stets dadurch charakterisiert, daß sie sich der Prognose bedient, um ein Maximum an eigenem Gewinn zu erreichen oder den eigenen Verlust auf ein Minimum zu reduzieren. Demgegenüber ist es die Aufgabe des Staates, zu verhindern, daß sich die ökonomischen Störungen auf politischem Gebiet auswirken.

Besonderen Wert legte Battara auf die Feststellung, daß die antizyklische Politik immer mehr den Charakter einer dauernden Intervention des Staates, wirtschaftliche Stabilität zu sichern, annehmen muß. Die antizyklischen Maßnahmen müssen bereits in der Periode der Expansion durch eine entsprechende Einnahmenspolitik der Finanzwirtschaft einsetzen. Durch direkte Steuern auf die Einkommen der Privaten und der Körperschaften wird die Disproportion zwischen verfügbarem Finanzkapital und Investition verringert; durch eine indirekte Steuer kann die Neigung zum Konsum geändert werden. Jedenfalls müsse man sich immer vergegenwärtigen, daß sich das Wirtschaftssystem unter unseren Augen ändert und daß eine gute antizyklische Wirtschaftspolitik von gestern nicht mehr eine gute antizyklische Wirtschaftspolitik von heute oder morgen ist.

Univ.-Prof. *Jan Tinbergen*, Amsterdam, ging bei seinem Vortrag über „Wirtschaftsprognose und Wirtschaftsplanung in Entwicklungsländern“ von der Notwendigkeit der Planung als Vorbereitung jeder Politik aus. Überall, wo ein umfassendes Ziel angestrebt wird, lohnt es sich, die dazu notwendigen Tätigkeiten gründlich vorzubereiten und systematisch auszuführen. Sonst ist die Wahrscheinlichkeit groß, daß im Laufe des verwickelten Prozesses die konsekutiven Phasen nicht ineinandergreifen und daß Leerlauf bei einem Teil der Mitarbeiter und des Apparates oder eine sonstige Vergeudung von Mitteln auftritt. Wenn dies heutzutage innerhalb des Unternehmens allgemein anerkannt und angewandt wird, empfiehlt es sich gleichfalls bei der Vorbereitung und Ausführung der öffentlichen Aufgaben.

Tinbergen unterschied zwischen einer „empiristischen“ und einer „systematischen“ Politik. Mit der zuerst genannten ist eine Politik gemeint, die nur intuitiv mit den wirtschaftlichen Zusammenhängen rechnet und versuchsweise die Mittel wählt. Man setzt die Steuern auf eine gewisse Höhe fest; stellt es sich heraus, daß man die erwünschten Ziele nicht erreicht, so versucht man, sich der neuen Lage anzupassen. Die Empirie — und zwar nur sie — entscheidet über die Höhe der Steuern, der öffentlichen Investitionen usw. Man kann sagen, daß man Jahrzehnte oder Jahrhunderte hindurch in der Weise Wirtschaftspolitik getrieben hat; was die Entwicklungspolitik anbelangt, sogar ohne die Ziele

2) Vgl. Gew. Mon. Oktober 1958, S. 615 ff.

genau zu setzen. Eine derartige Politik ist nicht ganz zu vermeiden. Unsere Kenntnisse über die Zusammenhänge sind ja noch immer mangelhaft und waren es früher bestimmt.

Das soll uns aber nicht hindern, anzuerkennen, daß eine empiristische Politik große Nachteile aufzeigt. Dies hat dazu geführt, daß man versucht, vorher schon ausfindig zu machen, welche Folgen eine gewisse quantitativ gefaßte Politik hat. In dem Maße, wie dies möglich ist, kann man vorher die optimale quantitative Kombination der Mittel bestimmen und ein gewisses Hin-und-Her-Suchen vermeiden. Wir sprechen dann von einer systematischen Politik.

In der Diskussion wurde übereinstimmend festgestellt, daß in Deutschland verhältnismäßig wenig Unternehmen die modernen Methoden von Wirtschaftsprognose und Wirtschaftsgestaltung anwenden. Die Forschung ist der Praxis

hier weit voraus. Daraus können sich leicht Mißverständnisse zwischen Theorie und Praxis und weitgehende Gefahren für die Wirtschaftsentwicklung ergeben. Hier eröffnen sich wichtige Aufgaben für Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften. Die Anwendung der modernen Methoden bei Unternehmensplanung und staatlicher Wirtschaftspolitik könnte weitgehend zu einer Objektivierung der Auseinandersetzungen auf wirtschaftlichem und sozialem Gebiet führen. Die Internationale Tagung der Sozialakademie Dortmund brachte in Vorträgen und Diskussionen eine Fülle neuer Gedankengänge, Erfahrungsberichte und Anregungen. Es ist daher sehr zu begrüßen, daß Referate und Diskussionen, so wie die der Tagung 1958, im Verlag Duncker & Humblot, Berlin, in Buchform erscheinen werden.

Rudolf Schmidt