

Betriebswirtschaftliche Schriften

---

Heft 57

# Das Verhalten der Unternehmung in der Rezession

Die Bedeutung der wachstumsorientierten Konjunkturtheorie  
für die Absatztheorie

Von

Werner Krommes



Duncker & Humblot · Berlin

**WERNER KROMMES**

**Das Verhalten der Unternehmung in der Rezession**

**Betriebswirtschaftliche Schriften**

**Heft 57**

# Das Verhalten der Unternehmung in der Rezession

Die Bedeutung der wachstums-  
orientierten Konjunkturtheorie für die Absatztheorie

Von

Dipl.-Kfm. Dr. Werner Krommes



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN

**Alle Rechte vorbehalten**  
**© 1972 Duncker & Humblot, Berlin 41**  
**Gedruckt 1972 bei Berliner Buchdruckerei Union GmbH., Berlin 61**  
**Printed in Germany**  
**ISBN 3 428 02662 4**

*Meiner Frau*



## Vorwort

Wenn man der Frage nachgeht, was man unter anforderungsgerechtem Verhalten der Unternehmung zu verstehen habe, dann stößt man auf ein außerordentlich vielschichtiges Problem. Diese Vielschichtigkeit besteht darin, daß

- (1) zur Erklärung und Gestaltung des absatzwirtschaftlichen Reaktionsmechanismus nicht nur einige volkswirtschaftliche Daten, sondern die Kenntnis des *Charakters* dieser Daten erforderlich ist, die Absatztheorie sich also bestimmter Erkenntnisse der *Konjunkturtheorie* bedienen muß, wenn sie empirisch gehaltvolle Aussagen über Wesen, Aufbau und Änderung konjunkturtypischer Kombinationen der absatzpolitischen Instrumente machen will,
- (2) die erste stärker fühlbare Rezession in der Bundesrepublik im Jahre 1966/67 eine unzureichende Diskussionsgrundlage darstellt und die Auseinandersetzung mit der absatzwirtschaftlichen Problematik eine Auswertung *ausländischer* Quellen voraussetzt,
- (3) durch den Einfluß der Nachbardisziplinen *Soziologie* und *Psychologie* und die zunehmende Bedeutung der *Kybernetik* eine Ausweitung des absatzwirtschaftlichen Blickfeldes stattgefunden hat, die bei der Lösung des Anpassungsproblems eine wesentliche Rolle spielt,
- (4) es zu einer absatzpolitischen Parallelentwicklung gekommen ist, da dem Kauf hochwertiger Gebrauchsgüter *Investitionsentscheidungen* privater Haushalte vorangehen,
- (5) Vertreter der Betriebs- und Absatzwirtschaftslehre insbesondere in den Jahren 1927—1936 den Konjunkturrückgang zum Gegenstand ihrer Betrachtungen gemacht haben und deshalb die Frage nach der *Gültigkeit* ihrer Erkenntnisse gestellt werden kann,
- (6) mit dem Einsatz des *absatzpolitischen Instrumentariums* von vornherein eine Vielfalt von Aspekten gegeben ist, deren systematische Verbindung eine sinnvolle Ordnung theoretischer Aussagen ergeben muß.

Der zentrale Gedanke der vorliegenden Untersuchung, der sich aus diesem Spannungsfeld von Perspektiven ergibt, beruht erstens auf der Vorstellung von Konjunkturschwankungen als Wechsel von gestörtem und beschleunigtem *Wachstum* und der Rezession als *Bindeglied* zwi-



schen zwei konjunkturellen Bewegungen des wirtschaftlichen Aufschwungs und zweitens auf der Überzeugung, daß die häufig geäußerte Auffassung, allein bereits anerkannte Ergebnisse der Absatztheorie mit Erfolg zu einer betriebswirtschaftlichen Konzeption im Konjunkturrückgang verdichten zu können, nicht zu einer den *veränderten* Umweltbedingungen entsprechenden Weiterentwicklung der Absatztheorie führen kann.

Nur unter Berücksichtigung dieses Gedankens wird der in dieser Arbeit unternommene Versuch, eine im Rahmen betriebswirtschaftlicher Aufgabenstellung vertretbare Verbindung zwischen *wachstumsorientierter Konjunkturtheorie* und *Absatztheorie* herzustellen und auf die Erörterung gesicherter Erkenntnisse der Absatztheorie soweit wie möglich zu verzichten, verständlich. Den notwendigen Ansporn zu diesem Versuch gab mir durch eine Vielzahl wertvoller Hinweise und Anregungen mein hochverehrter Lehrer, Herr Professor Dr. *Robert Nieschlag*, dem ich an dieser Stelle meinen ganz besonderen Dank aussprechen möchte. Diese Arbeit wurde im April 1971 der Staatswirtschaftlichen Fakultät der Universität München als Dissertation vorgelegt und angenommen.

Da sich die Untersuchung auf den gesamten Bereich *dauerhafter Konsumgüter* erstreckt, war eine Erörterung branchenspezifischer Sachverhalte nicht oder nur in beispielhafter Form möglich. Ich war jedoch darum bemüht, die allen Branchen gemeinsamen Elementarfragen aufzuwerfen und die dadurch angeschnittenen Probleme so zu kennzeichnen und einer Lösung näherzubringen, daß eine branchenspezifische Anwendung der erarbeiteten Ergebnisse möglich ist.

Werner Krommes

# Inhaltsverzeichnis

## **Einleitung: Erkenntnisgegenstand und wissenschaftlicher Standort der Untersuchung**

A. Inhalt und Position der Untersuchung .....	13
I. Die Behandlung des Konjunkturrückgangs in der absatzwirtschaftlichen Literatur .....	13
II. Ziel und Aufbau der Untersuchung .....	17
III. Die Untersuchung als Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Lehre vom Marktverhalten der Unternehmung .....	20
B. Zur Wahl des Absatzes als Untersuchungsgegenstand .....	22
I. Der Primat des Absatzes .....	22
II. Der Kompetenzbereich absatzwirtschaftlicher Forschung .....	25
III. Die Beschränkung der Untersuchung auf den Bereich dauerhafter Konsumgüter .....	28

### *1. Teil:*

## **Begriff, Wesen und absatztheoretische Bedeutung der Rezession als typische Phase neuzeitlicher Konjunkturschwankungen**

A. Die betriebswirtschaftliche Problematik einer angemessenen Terminologie .....	30
I. Der Begriff der Konjunktur und des Konjunkturzyklus .....	30
II. Der Begriff der Rezession .....	32
1. Ursprung und Entwicklung .....	32
2. Der Wachstumsaspekt .....	36
3. Die Notwendigkeit makroökonomischer Fassung .....	38
B. Die Existenz konjunkturzyklischer Prozesse .....	41
I. Der Konjunkturverlauf .....	41
1. Die Schwankungen des Bruttosozialproduktes in der Bundesrepublik Deutschland und die Rezession der Jahre 1966/67 ....	41
2. Die Nachkriegsrezessionen in den USA .....	42
II. Die Veränderungen des konjunkturellen Erfahrungsbildes .....	47
1. Die Kennzeichen des Gestaltwandels rückläufiger Konjunktur .....	47
2. Die Komponenten des Gestaltwandels rückläufiger Konjunktur .....	53
III. Die Auswirkungen der Rezession auf die Unternehmung .....	57
C. Das Phänomen der absatztheoretischen Perspektive .....	59
I. Der Stand der Absatztheorie .....	59
II. Die Aufgabe der Absatztheorie .....	62

*2. Teil:***Die Grundlagen absatzwirtschaftlichen Verhaltens**

A. Die Rezession als Ursache phasenspezifischer Anforderungen .....	64
I. Das Verhältnis zwischen Marktpulsen und absatzwirtschaftlichem Verhalten .....	64
1. Das Adäquanz- und das Differenzierungsprinzip .....	64
2. Die Methode der Aufspaltung des Anpassungsbegriffes .....	66
II. Die Ableitung absatzwirtschaftlicher Anforderungen .....	69
1. Die Respektierung der rezessiven Rahmenbedingungen .....	69
2. Die Berücksichtigung des asymmetrischen Profils und die Planung der ambivalenten Wirkung wachstumsorientierter Aktivität .....	76
3. Die Beachtung der bedrohten Wachstumsgrundlagen .....	88
4. Die Einstellung auf die konjunkturbedingte Abnahme und die Modifikation der investitionspolitischen Aufnahmebereitschaft der Konsumenten .....	94
B. Der Katalog absatzwirtschaftlicher Anforderungen als Maßstab systematischer Anpassung .....	109
I. Die Voraussetzungen systematischer Anpassung .....	109
1. Die intervenierende Funktion der Anforderungen bei der Zielbildung .....	109
2. Die Änderung des konjunkturellen Typs absatzwirtschaftlicher Aktivität .....	113
II. Das Anpassungsprinzip und seine systembildende Funktion .....	118
1. Die kategoriale Umklammerung der Wachstums- durch die Konjunkturorientierung .....	118
2. Das Verhaltensschema als Ergebnis kausaler und Voraussetzung instrumentaler Betrachtungsweise .....	122

*3. Teil:***Die Kennzeichen absatzwirtschaftlichen Verhaltens**

A. Die Signalisierung des In-Kraft-Tretens heterogener Anforderungen	125
I. Konjunkturverlauf und Umsatzentwicklung als Gegenstand der Informationspolitik .....	125
1. Die Aufgaben der Konjunkturbeobachtung .....	125
2. Die absatzpolitische Liquiditätsplanung mit Hilfe von Verweilzeitverteilungen .....	133
II. Die Berücksichtigung indexverdichteter Verbrauchererwartungen	136

B. Der Anpassungsvollzug als Ausdruck wirksamer Anforderungen ....	144
I. Der Charakter absatzwirtschaftlicher Anpassung .....	146
1. Der anforderungsgerechte Einsatz eines absatzpolitischen Instruments .....	146
a) Anforderungsmerkmale der Produkt- und Sortimentspolitik	146
b) Anforderungsmerkmale der Preis-, Konditions- und Rabattpolitik .....	170
c) Anforderungsmerkmale der Absatzorganisation und Verkaufsförderung .....	196
d) Anforderungsmerkmale der Werbung .....	207
2. Die systemgerechte Kombination der absatzpolitischen Instrumente .....	227
II. Konsequenzen und Grenzen absatzwirtschaftlicher Anpassung ....	229
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>233</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AER	= American Economic Review
AER, P.a.P.	= American Economic Review, Papers and Proceedings
BB	= Betriebsberater
BFuP	= Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BfG	= Blätter für Genossenschaftswesen
BW	= Business Week
DB	= Der Betrieb
FAZ	= Frankfurter Allgemeine Zeitung
FfSb	= Fachblatt für Selbstbedienung
HBR	= Harvard Business Review
HdSW	= Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
HdW	= Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften
Jb.f.Abs.u.Verbr.forsch.	= Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung
Jb.f.NÖ.u.Stat.	= Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik
Jb.f.Soz.Wiss.	= Jahrbuch für Sozialwissenschaften
JIE	= Journal of Industrial Economics
JoM	= Journal of Marketing
Köln.Z.f.Soz.u.Soz.psych.	= Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
NB	= Neue Betriebswirtschaft
NZZ	= Neue Züricher Zeitung
QJE	= Quarterly Journal of Economics
SbuSM	= Selbstbedienung und Supermarkt
Schweiz.Z.f.VW.u.Stat.	= Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik
WuW	= Wirtschaft und Wettbewerb
ZfB	= Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	= Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgKw	= Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
ZfgStw	= Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft
ZfhF	= Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfNÖ	= Zeitschrift für Nationalökonomie
ZfO	= Zeitschrift für Organisation
ZfP	= Zeitschrift für Politik

Allerwärts klagt der  
Mensch Natur und  
Schicksal an, und  
sein Schicksal ist doch  
in der Regel nur  
Nachklang seines  
Charakters, seiner  
Leidenschaften,  
Fehler und Schwächen

Demokrit

## **Einleitung: Erkenntnisgegenstand und wissenschaftlicher Standort der Untersuchung**

### **A. Inhalt und Position der Untersuchung**

#### **I. Die Behandlung des Konjunkturrückgangs in der absatzwirtschaftlichen Literatur**

Unter dem Eindruck des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg und der damit verbundenen starken Aufwärtsbewegung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland war der Konjunkturaspekt, der in den zwanziger und dreißiger Jahren von Fachvertretern der betriebswirtschaftlichen Forschung, insbesondere etwa von *Fritz Schmidt*, *Eugen Schmalenbach*, *Erich Schäfer*, *Wilhelm Hasenack* u. a., diskutiert wurde, im wissenschaftlichen Raum der Betriebswirtschaftslehre fast ganz hinter dem Aspekt des Wachstumstrends zurückgetreten, „und ‚Konjunktur‘ war ein Phänomen, das man als gezähmte und nur latent noch vorhandene Anlage der Wirtschaft“<sup>1</sup> in Rechnung stellte. Hinzu kam, daß der in den letzten Jahrzehnten erfolgte Ausbau des wirtschaftspolitischen bzw. konjunkturpolitischen Instrumentariums berechnete Hoffnungen aufkommen ließ, daß in Zukunft ein *kontinuierliches* gesamtwirtschaftliches Wachstum gewährleistet sei. Man war von der Fortschrittlichkeit und den Errungenschaften der jüngsten Gegenwart so durchdrungen, daß man nicht in dieses Bild passende Erscheinungen (z. B. regelmäßig wiederkehrende Konjunkturreinbrüche in den USA) gleichsam als irrelevante Phäno-

---

<sup>1</sup> *Kamp*, M. E.: Der Zyklus lebt, in: *Der Volkswirt*, 1967, Nr. 3, S. 90.

mene registrierte<sup>2</sup> und versäumte, diese Beobachtungen einer den Konjunkturzyklus berücksichtigenden Konzeption zugrunde zu legen<sup>3</sup>.

Die allgemein verbreitete Auffassung, die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in aufwärtsgerichteten Bahnen halten und kontrollieren zu können, wirkte sich insbesondere auf die absatzwirtschaftlich orientierte Betriebswirtschaftslehre dergestalt aus, daß das Problem des Konjunkturrückgangs seiner Bedeutung entsprechend nicht angemessen behandelt wurde. Wer die Literatur der vergangenen zwanzig Jahre in der Absicht überprüft, herauszufinden, in welcher Art und Weise der Sachverhalt „rückläufige Konjunktur“ Berücksichtigung fand, wird — was die allgemeine Tendenz angeht — auf folgende Betrachtungsweisen stoßen:

1. In Erwartung eines langfristigen wirtschaftlichen Wachstums wird ein möglicher Konjunkturrückgang gänzlich aus den Überlegungen ausgeklammert<sup>4</sup>.
2. Besonderheiten der Vorbereitung und Bekämpfung eines Konjunkturrückgangs werden entweder allein der Vollständigkeit halber beiläufig erwähnt und als Randprobleme behandelt<sup>5</sup> oder aber nur unter einem ganz speziellen Aspekt (z. B. dem der Werbung) vorgestellt<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> *Rieckenberg, I.*: Die Hintergründe der amerikanischen Recession 1953/54, in: Konjunkturpolitik, 1954/55, S. 242—249; o. V.: Die amerikanische Industrie in der Rezession, in: Ifo-Schnelldienst, 1958, Nr. 16, S. 1; o. V.: Zur Rezession in den USA, in: Der Arbeitgeber, 1958, Nr. 12, S. 383; *Richebücher, K.*: Rezession in Großbritannien, in: Der Volkswirt, 1958, Nr. 50, S. 2491; o. V.: Französische Rezessionsbefürchtungen, in: Der Volkswirt, 1959, Nr. 14, S. 586; siehe *Harden, J.*: Stagnation oder Rezession in den USA?, in: Der Volkswirt, 1960, Nr. 44, S. 2426 f.

<sup>3</sup> Im Gegensatz dazu schreibt z. B. *H. J. Ansoff* (Strategies for diversification, in: HBR, 1957, Nr. 5, S. 116): "Well aware of the importance and relative probability of unforeseeable events (more experienced business people, Anm. d. V.) ask, why one should plan specific steps for the foreseeable events while neglecting the really important possibilities."

<sup>4</sup> Siehe *Schlaepfer, Ch.*: Die zukünftigen Aufgaben des Marketing in der Verbrauchsgüterindustrie, in: Jb.f.Abs.u.Verbr.forsch., 1964, Nr. 3, S. 204; *Kaufmann, P.*: Einige Zukunftsprobleme des Marketing, in: Jb.f.Abs.u.Verbr.forsch., 1963, Nr. 1, S. 73; *Weilenmann, J. C.*: Zukunftsprobleme der Absatzwirtschaft, in: Der Markenartikel, 1959, Nr. 11, S. 889; *Fleck, W.*: Wissenschaftliche Absatzführung — Ihr Gegenstand und die Mittel zu ihrer Verbreitung, in: Internationales Gewerbearchiv, 1956, Nr. 2, S. 64, 74; *Frondlieb, Ch.*: Marketing als Konzeption der integralen Betriebsausrichtung auf die Marktbedürfnisse, in: Wirtschaftsdienst, 1961, Nr. 8, S. IX—XII.

<sup>5</sup> Siehe *Dällenbach, A.*: Die Unternehmensentwicklung und ihre Einflußgrößen, in: Industrielle Organisation, 1964, Nr. 8, S. 323—334.

<sup>6</sup> Siehe *Rieseler, H.*: Konjunkturschwankungen und Werbekosten, in: ZfB, 1950, Nr. 2, S. 123; *Nieschlag, R.*: Binnen-(handels)-Konjunktur und Werbung, in: Wirtschaft und Werbung, 1959, Nr. 17, S. 608—610; *Norrenberg, N.*: Ist die Relation Werbeetat — Umsatz richtig?, in: die absatzwirtschaft, 1961, Nr. 9, S. 470.

3. Die Auswirkungen eines Konjunkturerinbruchs auf die Marktlage werden grundsätzlich als Impulse für absatzwirtschaftliche Entscheidungen akzeptiert. Die darauf aufbauenden Gedankengänge lassen jedoch eine gezielte Auseinandersetzung mit spezifisch unternehmerischen Verhaltensweisen vermissen, und es entsteht der Eindruck, als werde eine bestimmte Nachfragekonstellation lediglich zum Anlaß genommen, allgemeingültige, bereits hinreichend bekannte Fragen beziehungslos, d. h. in konjunkturloser Dimension zu erörtern<sup>7</sup>.
4. Absatzwirtschaftliche Aktionsmöglichkeiten gegenüber konjunkturellen Abschwungbewegungen werden lediglich mit Hilfe isolierter Einzelaussagen über Reaktionsphänomene diskutiert, wobei die Hinweise auf ein bestimmtes Verhalten unintegriert bleiben, d. h. nicht auf ein System, das den Ansprüchen auf Erklärung und Gestaltung zu genügen hätte, zurückgeführt werden können<sup>8</sup>.

Die dargestellten Mängel in der Beurteilung von Auswirkungen rückläufiger Konjunktur auf die Sphäre des Absatzes ließen eine erhebliche Lücke auf wissenschaftlichem Gebiet entstehen und mußten zwangsläufig eine systematisierende Analyse des Problems und seiner Lösungsmöglichkeiten nach sich ziehen. Diese Konsequenz ergab sich in besonders dringlicher Form, als der unerwartete ‚Zustand‘<sup>9</sup>, in den die deutsche Wirtschaft in den Jahren 1966 und 1967 verfiel, zu einem weitgehenden Verlust aufschwunggerichteter Handlungsmaßstäbe führte<sup>10</sup>, ohne daß die betriebswirtschaftliche Diskussion in *ausreichendem* Maße wieder aufgewertet worden wäre.

Als die Tatsache, daß die Bedeutung einer „neuen Phasenfolge“ im gesamtwirtschaftlichen Geschehen in vielen Fällen immer noch nicht erkannt wurde<sup>11</sup>, die Ansicht bestätigte, daß das wissenschaftliche Hauptinteresse oft zu einseitig auf dem logisch formalen Aspekt des

---

<sup>7</sup> Siehe *Stadler, M.*: Marketing — ein universelles Konzept der Absatzstrategie, in: *Die Anzeige*, 1967, Nr. 7, S. 9—14; o. V.: Die bisherigen Auswirkungen der Stagnation, in: *FfSb*, 1967, Nr. 6, S. 28.

<sup>8</sup> Siehe *Bauer, Th.*: Absatzwirtschaftliche Aktionsmöglichkeiten gegenüber strukturellen und konjunkturellen Wirtschaftsbewegungen, in: *Wirtschaftsdienst*, 1966, Nr. 1, S. 45—49; *Walter, H.*: Elastische Absatz- und Produktionsplanung, in: *Der Volkswirt*, 1959, Nr. 38, S. 2095—2097.

<sup>9</sup> Siehe *Elfert, F. W.*: Die normale „Wirtschaftslage“ — eine Illusion, Rezension zu *Mitchell, W. C.*: *Der Konjunkturzyklus*, Leipzig, 1931; in: *Der praktische Betriebswirt*, Bd. 13 (1933), Nr. 10, S. 785.

<sup>10</sup> Vgl. *Klomp, H.*: Die Veränderungen des unternehmerischen Standortes in der Konsumgüterindustrie, in: *Der Markenartikel*, 1964, Nr. 9, S. 677.

<sup>11</sup> Siehe *Schwarz, E.*: Probleme der Unternehmensführung, in: *Der Betrieb*, 1968, Nr. 4, S. 138 f.; *Gasser, Ch.*: Einige Gedanken zur Dynamik der Unternehmensführung heute, in: *Industrielle Organisation*, 1968, Nr. 5, S. 299 bis 308; *Gieseler, H. P.*: Eine moderne Absatzlehre der Unternehmung. Rezension zu: *Kotler, Ph.*: *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, in: *Ordo*, Bd. XX (1969), S. 427—431.