

Lagerwirtschaft im Konjunkturverlauf [Schluss]

Autor(en): **Urfer, Rudolf**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri**

Band (Jahr): **53 (1975)**

Heft 12

PDF erstellt am: **10.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-875626>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Lagerwirtschaft im Konjunkturverlauf

(Schluss¹)

Rudolf URFER, Bern

338.927:658.78:65.011

3 Erscheinungsbild und Anpassungsdilemma in der Rezession

31 Das Erscheinungsbild der Rezession

Die Rezession wird vielfach als Schrumpfung im Absatz- und Produktionssektor, als Schrumpfung im Produktionssektor für dauerhafte Wirtschaftsgüter, als Umsatzrückgang, Preisverfall, Gewinnminderung, Flucht in das Geld, Minderung des Geldumlaufes und Rückgang der Bruttoinvestitionen dargestellt. Tatsächlich konnten einige dieser Merkmale in den Rezessionsjahren 1966/1967 und 1970/1971 sowie vor allem 1974/1975 festgestellt werden.

Die Rezession erscheint als Begriff für einen in den Anfängen stehenden Konjunkturabschwung. Der Begriff Rezession ist nicht mit dem ausgesprochen negativen Sinn verbunden, der dem Wort Depression anhaftet. Sie ist somit das Phänomen der temporären Schmälerung der Gewinnerwartungen und des zeitlich begrenzten Absinkens der Beschäftigungslage.

Wenn die heutigen konjunkturellen Bewegungen als Phasen eines beschleunigten oder sich verlangsamenden Wachstums angesehen werden, dann lässt sich die Rezession als Nachlassen des Wachstumsprozesses bis zum Wachstumsstillstand erklären. Das Problem liegt dann in der Messung des Wachstumsprozesses. Die Rezession hat für den Betrieb quantitativen Charakter, wenn Absatz und Produktion rückläufig sind. Es gibt aber Wirtschaftsbereiche, in denen der Rückgang der Inlandaufträge durch Auslandaufträge substituiert wird. Diese Auftragsumschichtung löst besondere Probleme aus: Der Betrieb muss bedenken, dass die Konjunkturstütze «Export» plötzlich zerbrechen kann. Der Export kann mit anderen Risiken behaftet sein als die Inlandaufträge, beispielsweise Risiken durch Wechsel in der Politik, Wechselkursänderungen, plötzlicher Wegfall von erwarteten Anschlussaufträgen sowie Zahlungsbilanzprobleme. Die Gefährlichkeit einer starken Ausrichtung der Wirtschaft auf den Weltmarkt sollte jedem Betrieb bewusst sein.

In der quantitativen Rezession ist der Auslastungsgrad einer Unternehmung mangelhaft. Die wirksame Nachfrage nach dem Produktionspotential bleibt hinter dem Angebot zurück. Der Auslastungsgrad setzt Angebot und Nachfrage wie folgt in Relation:

$$\frac{N(t)}{A(t)}$$

wobei $N(t)$ die Nachfrage nach Produktionspotential in Abhängigkeit von der Zeit (t) und $A(t)$ das Angebot an Produktionspotential als Funktion der Zeit bedeuten. Vollbeschäftigung liegt vor bei $N(t) = A(t)$. Mit Hilfe des Auslastungsgrades lässt sich die Rezession als nicht oszillative Senkung

des Auslastungsgrades interpretieren. Rezession kann also als Konjunkturabschwung bei unausgelastetem Produktionspotential definiert werden. Ein rückläufiger Auslastungsgrad löst Anpassungsprobleme aus.

32 Das Dilemma der Anpassung in der Rezession

Das Nachlassen der wirtschaftlichen Tätigkeit in der Rezession zeigt sich in sinkenden Auslastungsgraden. Der Unternehmer erwartet keine weitere Abschwächung der Konjunktur zur Depression, die Rezession wird als eine vorübergehende Erscheinung angesehen. Hieraus resultieren zwei Anpassungstendenzen:

- a) Der Beschäftigungsrückgang löst in der Regel eine Reihe von Anpassungsmassnahmen aus, die – wenn möglich – unter anderem zum Abbau des Kapazitätsüberhanges oder wenigstens zu Kostensenkungen führen.
- b) Wegen der vorübergehenden Tendenz der Rezession muss bei möglichem Abbau und bei Stilllegungen von Produktionspotential bedacht werden, dass die Expansion wieder einsetzen wird, an der die Unternehmung partizipieren will.

Diese gegensätzlichen Verhaltensmassnahmen können als Anpassungsdilemma bezeichnet werden, dem jeder Betrieb gegenübersteht. In der Rezession tritt nach kurz- bis mittelfristiger Dauer wieder eine Zunahme des Beschäftigungsgrades ein.

4 Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Lagerhaltung

In Zeiten einer wirtschaftlichen Notlage zeigt sich in besonderem Masse die Bedeutung des Kapitalproblems in der Wirtschaft, so etwa in der Fragestellung, woher man die notwendigen Mittel zur Finanzierung nehmen soll und zu welchem Preis, das heisst Zins, sie zu beschaffen sind – oder ob es nicht möglich ist, in der eigenen Unternehmung Kapital freizusetzen, entweder um Kosten zu sparen oder um dieses an einer anderen Stelle, wo es dringender gebraucht wird, einsetzen zu können. Nun sind aber Vorratslager in der Wirtschaft, ihrem eigentlichen Wesen entsprechend, Orte der Kapitalakkumulierung, und es ist deshalb der Gedanke nahelegend, sich in diesem Zusammenhang mit der Lagerwirtschaft zu befassen.

Die Lagerinvestitionen spielen vor allem nach Kriegen eine grosse Rolle, üben aber auch in normalen Zeiten einen starken Einfluss auf die Konjunktur aus. Solange Lager gebildet werden, tritt zu der laufenden Nachfrage der Konsumenten die besondere Nachfrage der Unternehmer nach Lagerwaren, die gewöhnlich einen Nachfrageüberschuss und damit einen kumulativen Expansionsprozess bewirkt. Haben die Lager jedoch ein normales Verhältnis zum Umsatz erreicht, so fällt die Unternehmernachfrage weg, und der kumulative Prozess hört auf. Es entsteht daher ein Nachfragedefizit, das

¹ 1. Teil in den Technischen Mitteilungen Nr. 11/1975 erschienen

einen Rückgang der Produktion und des Einkommens auslöst und unter Umständen auch die Investition an langfristigen Anlagen vermindert. Es hat sich gezeigt, dass die Lagerbewegungen eine wichtige Ursache der Konjunkturschwankungen bilden und vor allem die kurzfristigen Bewegungen erklären.

Interessant ist auch die Tatsache, dass die gesamten Lagerbestände einer industrialisierten Volkswirtschaft proportional mit dem Volkseinkommen wachsen. Diese Bedeutung, namentlich für die Konjunkturbeobachtung, lässt sich an den geplanten und ungeplanten Lagerbewegungen erkennen, die sowohl *Ursache* als auch *Folge* konjunktureller Schwankungen sein können.

5 Die betriebswirtschaftlichen Aufgaben der Lagerhaltung

Die *Zentralmagazine* der PTT-Betriebe üben eine Ausgleichs- oder Pufferfunktion sowie eine Vorsorge- und technische Funktion aus.

51 Ausgleichs- oder Pufferfunktion

Der Puffer zwischen Lieferant und dem Kreislager dient zum Ausgleich der Bedarfsschwankungen infolge grösserer möglicher Abweichungen zwischen Prognose- und Effektivbedarf und zum Auffangen von Beschaffungsschwierigkeiten, wie Lieferverzögerungen durch den Hersteller, fehlerhafte Qualität, Wiederbeschaffungszeit-Fehler, usw.

52 Vorsorgefunktion

Die Zentralmagazine dienen zur Überbrückung von Beschaffungsschwierigkeiten in Krisenzeiten sowie in Zeiten abnormaler Nachfragesituationen.

53 Technische Funktion

Bedingt durch die technische Entwicklung müssen die Zentralmagazine

- den Übergang von einem alten zu einem neuen Artikel
- den Übergang von einem System zu einem andern sowie
- den Unterhalt bestehender und neuer Anlagen sicherstellen.

Die *Kreislager* der PTT sind zur Hauptsache *Auslieferungslager* und dienen in erster Linie zur Weiterverteilung des Fernmeldematerials an Baustellen, Konzessionäre oder Abonnenten.

Ganz allgemein lässt sich sagen, dass die Lager einer Unternehmung, die im Güterkreislauf ständig auftretenden unvermeidbaren *Spannungen* zwischen *Lieferanten* und *Verbrauchern* in geeigneter Weise zu überbrücken haben. Das Lager ist dann gleichsam das Ausgleichs- und Sicherheitsbecken, das einen möglichst *gleichmässigen Arbeitsfluss* und eine ungestörte Belieferung der «Kundschaft» gestattet.

Vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus ist eine Lagerhaltung grundsätzlich *erwünscht* bei

- langen Lieferfristen (wie dies beim Fernmeldematerial der Fall ist)
- erschwerter Beschaffung
- regelmässigem Bedarf
- grosser Stückzahl
- geringer Varianten- oder Typenzahl
- langer Lebensdauer der Produkte
- gesicherter Verbrauchserwartung
- relativ tiefem Preis.

Nicht erwünscht ist eine Lagerhaltung in grösserem Ausmass in der Regel bei

- sporadischem Bedarf
- kurzer Lebensdauer der Produkte
- starker Modeabhängigkeit
- kleinen Stückzahlen
- relativ hohem Preis der Güter (Lagerhaltungskosten!).

6 Problematik der Lagerbewirtschaftung

61 Definition der Lagerbewirtschaftung

Unter Lagerbewirtschaftung versteht man die mengen- und zeitmässig richtige Dimensionierung und Versorgung der Zentralmagazine und Kreislager. Das eine ist die Festlegung der erforderlichen Höhe des zu erwartenden mittleren Lagerbestandes, das andere gibt die Art und Weise an, wie im Einzelfall die Lagerergänzung durchzuführen ist.

62 Bewirtschaftungspolitik

Die Grundsituation kann sehr treffend mit einem Wasserreservoir verglichen werden. Die Höhe des Wasserspiegels (Lagerbestand) ist abhängig vom Zufluss (Materialzuwachs) und vom Abfluss (Materialabgang).

Das Hauptproblem bildet die Dimensionierung der Lager. Diese sollen einerseits wegen der Kapitalbindung und daraus erwachsender Lagerhaltungskosten (Zinsverluste) nicht zu gross sein, andererseits dürfen sie nicht zu knapp bemessen sein, um Nachfragespitzen wirksam auffangen zu können. Auch bei der Lagerhaltung von Fernmeldematerial, das heisst von Investitionsgütern, geht es darum, so viel an Reserve zu halten, dass die Lager nicht zu gross werden, dadurch Lagerhüter entstehen und viel Kapital gebunden ist und dass dem «Kunden» gegenüber dennoch ein bestimmter Servicegrad (Lieferbereitschaftsgrad) geboten werden kann.

Die *Bewirtschaftungspolitik* fragt zum einen nach der Zielsetzung der Lagerhaltung und zum andern nach dem Ort der Lagerhaltung. Als Teilziele, die *gegensätzliche Wechselwirkungen* verursachen, kommen in Frage:

- möglichst tiefe Preise des zu beschaffenden Materials
- möglichst kleine Investitionen in Lagerräume, Lagergestelle und sonstige Lagereinrichtungen
- möglichst tiefe Lagerbestände und damit möglichst geringer Kapitaleinsatz und kleine Lagerhaltungskosten
- möglichst hohe Lieferbereitschaft den «Kunden» gegenüber.

Der modernen Bewirtschaftungspolitik stehen Mittel zur Verfügung wie elektronische Datenverarbeitungsanlagen (EDV). Ziele des EDV-Einsatzes zur Materialbeschaffung sind:

- Kostensenkung durch Arbeitsrationalisierung und durch Personalkosteneinsparung
- Minimalisierung der Lagerbestände
- frühzeitiges Erkennen und Verhindern möglicher Materialengpässe und Überbestände
- jederzeitiges und schnelles Angleichen von Materialbeschaffungsprogrammen an sich ändernde Lieferanten- und Nachfrageverhältnisse
- automatischer Dispositions-Zwangsablauf zur aktuellen und optimalen Bedarfsermittlung, zur sicheren Materialversorgung und zum geregelten Rückmeldewesen
- Vorausplanen des künftigen Materialbedarfes, der künftigen Materialpreise und Kosten.

Die einzelnen Teilziele sind durchwegs erstrebenswert, lassen sich aber *nie gleichzeitig verwirklichen, da sie untereinander unvereinbar sind*. So ist eine hohe Lieferbereitschaft bei

tiefen Lagerbeständen nicht ohne weiteres möglich oder können tiefe Lagerbestände nur erreicht werden, wenn die Bestellmengen beziehungsweise Auftragsgrößen bei den Lieferanten klein sind. Dies wiederum erhöht die Zahl der Bestellungen und damit jene der Fabrikationsaufträge, wobei viel produktive Arbeitszeit mit Einricht- und Umrüstarbeiten bei den Lieferanten verlorengelht. Nicht zu vergessen ist auch der administrative Aufwand, den jede Bestellung und jeder Arbeitsauftrag bei den PTT-Betrieben wie beim Hersteller erheischt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass diese Teilzielforderungen *gegenseitliche* Wechselwirkungen haben. Eine uneingeschränkte Lieferbereitschaft mit hohen Sicherheitsbeständen kann nur mit hoher Kapitalbindung und hohen Lagerhaltungskosten erkauft werden. Der Ausgleich des Gegensatzes Lieferbereitschaft–Kapitalbindung/Lagerhaltungskosten stellt eine echte Managementaufgabe dar, die der Materialwirtschafter übernehmen muss. Sie erfordert Initiative und Verständigung sowie Durchsetzungsvermögen gegenüber den andern Unternehmensbereichen. Ebenso wichtig ist aber auch, dass die direkt interessierten Stellen für die oft sehr grosse Probleme aufwerfenden *kontradiktorischen* Ziele der Materialbewirtschaftung das erforderliche Verständnis aufbringen.

7 Einfluss des Konjunkturzyklus auf die Lagerpolitik

71 Einfluss der Hochkonjunktur auf die Lagerpolitik

Die Hochkonjunktur zeichnet sich dadurch aus, dass in der Regel eine hohe Nachfragezuwachsrate vorliegt. Dies bedeutet, dass der durchschnittliche Lagerbestand, der sich in einem bestimmten Verhältnis zur Nachfrage oder zum Verbrauch verhält, bei steigendem Bedarf grösser wird. Auf der andern Seite steht dieser Erhöhung des Lagerbestandes ein grösserer Materialabgang gegenüber. In der Hochkonjunkturphase besteht das Kernproblem darin, den der Nachfrage adäquaten Aufbau des Lagerbestandes so schnell wie möglich zu bewältigen.

Dabei gibt es grundsätzlich beim Produzenten zwei Situationen zu unterscheiden:

Im ersten Fall kann das Fabrikations- oder Lieferprogramm dadurch erfüllt werden, dass der Lieferant die Rohstoffe und die selbstgefertigten oder auch zugekauften Einzelteile und Halbfabrikate vorsorglich vorproduziert und an Lager legt. So ist es möglich, über die auftragsbezogene Montage Nachfragesteigerungen verhältnismässig kurzfristig zu bewältigen. Es entstehen dadurch praktisch keine Fehlmengen und damit keine Nachsendungen. Bei dieser Variante ist jedoch zu bemerken, dass sie nur in Ausnahmefällen zum Spiel kommt. Ein kosten- oder ertragsbewusster Lieferant wird auch die Rohstoffe, Einzelteile und Halbfabrikate nicht auf eigenes Risiko an Lager legen. Er wird in der Regel auftragsbezogen einkaufen beziehungsweise produzieren. Damit sind wir schon beim zweiten Aspekt angelangt. Die reine, auftragsbezogene Fertigung wird es kaum mehr erlauben, eine Nachfragesteigerung kurzfristig zu befriedigen. Das Fernmeldematerial gehört zur Kategorie der Investitionsgüter mit einer langen (18- bis 22monatigen) Lieferfrist.

Im zweiten Fall werden Fehlmengen und damit Nachsendungen kaum zu umgehen sein, da die Lagerbestände stark abgebaut werden. Einerseits wird eine hohe Lagerumschlaggeschwindigkeit und damit eine gute Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung erreicht, andererseits – wenn die Nachfrage nicht befriedigt werden kann – entstehen Einnahmen-

verluste, beispielsweise weil Telefonabonnenten nicht bedient werden können. Kurzfristig lässt sich also die Nachfragesteigerung unter den beschriebenen Verhältnissen nicht befriedigen, wohl aber mittel- bis langfristig mit den erwähnten Folgen.

Bis jetzt wurde immer angenommen, die Produktionskapazität des Lieferanten zur Erzeugung der erhöhten Nachfrage sei vorhanden. Dies trifft aber nicht immer zu. Muss beispielsweise die zur Deckung des höheren Bedarfs erforderliche Produktionskapazität erst geschaffen werden, so verschärft sich die Lage, indem es länger dauert, bis der Normalzustand wieder hergestellt beziehungsweise die Anpassung an die veränderte Nachfragesituation eingetreten ist.

72 Einfluss der Rezession auf die Lagerpolitik

Bei nachlassender Konjunktur ergibt sich folgende Problemstellung: Die Nachfragezuwachsrate flacht sich mehr oder weniger stark ab oder wird sogar negativ. Parallel dazu steigen aber die Lagerbestände noch während ungefähr 1 bis 2 Jahren überproportional an, so dass Überbestände entstehen. Dies ist verständlich, da vom Zeitpunkt der Bestellung von Fernmeldematerial bis zu dessen Auslieferung im Mittel 18 bis 22 Monate verstreichen. Dies bedeutet, dass, bevor die Rezession bei uns festgestellt werden kann, die Lieferanten noch mit vollen Touren unsere in der Zeit der Hochkonjunktur aufgegebenen Bestellungen produzieren. Angesichts dieser Tatsache ist es unvermeidbar, dass, der langen Lieferfrist und der rückläufigen Nachfrage wegen, Überbestände während einer gewissen Zeit in Kauf genommen werden müssen. Auch versteht es sich von selbst, dass in dieser Zeit die Lagerumschlaggeschwindigkeit absinkt und damit die Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung schlechter wird.

Wohl wird mit kurzfristigen Aktionen, etwa der Reduktion der Teilsendungen usw., versucht, die Lagersituation wieder in den Griff zu bekommen. Die Einleitung solcher Massnahmen ist in der Regel mit einem hohen Arbeitsaufwand in den verschiedenen Fachbereichen verbunden, und zudem sind die Auswirkungen in vielen Fällen eher bescheiden, da die Lieferanten ihre Dispositionen bezüglich Rohstoffe, zugekaufte und selbstgefertigte Einzelteile sowie Halbfabrikate schon längst getroffen haben und aus Kostengründen die Produktion zu Ende führen müssen. Unter einer solchen Konstellation ist es durchaus möglich, dass in der Hochkonjunktur mühsam erarbeitete hohe Lagerumschlagkoeffizienten und damit eine wirtschaftliche Lagerhaltung in den Zeiten der Rezession kurzfristig wieder zunichte gemacht werden. Mit Hilfe des computergestützten Materialbewirtschaftungssystems MATICO gelingt es jedoch, den Normalisierungsvorgang rascher herbeizuführen. Es ist daraus zu ersehen, dass der Konjunkturverlauf einen erheblichen Einfluss auf die Lagerhaltung des Fernmeldematerials ausübt. Eine kurzfristige optimale Lösung ist beim Fernmeldematerial selbst bei Einsatz eines computergestützten Materialbewirtschaftungssystems nicht immer leicht zu bewerkstelligen, auch wenn MATICO in dieser (und in vielen andern) Situationen sehr gute Dienste leistet.

Die Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung von Fernmeldematerial darf deshalb – unter Berücksichtigung des Konjunkturverlaufes – in der Regel *nicht kurzfristig*, sondern nur *langfristig* betrachtet werden. Eine kurzfristige Beurteilung führt zu unrichtigen Schlussfolgerungen und wird der komplexen Problematik nicht gerecht.

8 Schlussfolgerungen

In einer industriellen Wirtschaft wird es immer Konjunkturverlaufsänderungen verschiedenen Ursprungs, verschiedener Wellenlängen und verschiedener Intensität geben. Man wird nach einer Überwindung des heutigen Niedergangs gut daran tun, diese Tatsache nicht zu übersehen und sich damit abzufinden, dass die Wirtschaft konjunkturell ein gewisses Risiko bildet.

Die Wellenlängen und die Intensität des Konjunkturverlaufs sind unter anderem auch vom konjunkturpolitischen Instrumentarium, das einer Regierung zur Verfügung steht, abhängig. Eine wichtige Rolle spielt auch die weltweite wirtschaftliche und konjunkturelle Interdependenz der einzelnen Volkswirtschaften.

Es gibt kein Konjunkturbarometer, mit dessen Hilfe der Konjunkturzyklus *genau* berechnet und vorausgesagt werden könnte. Überraschungen seitens der Konjunktur sind immer möglich.

Die einzelnen Teilziele der Materialbewirtschaftung stehen in *gegenseitigen* Wechselwirkungen zueinander. Aus diesem Grunde ist anstelle der Maximierung der Rentabilität «nur» eine *Optimierung* möglich.

Als generelle Optimierungsregel der Lagerbewirtschaftung gilt bei kleineren Lagerhaltungskosten und kleinerer Kapitalbindung ein guter Lieferbereitschaftsgrad. Wenn dies erreicht ist, haben der Computer und die Methoden der wissenschaftlichen Betriebsführung einen wesentlichen Beitrag zu einer wirtschaftlichen Lagerhaltung geleistet.

Im Zeitpunkt des *wirtschaftlichen Aufschwungs* besteht wegen der steigenden Nachfragezuwachsrate die Gefahr, dass die Lieferanten ihr Fabrikationsprogramm nicht rasch genug der Nachfrage anpassen können. Die solchermassen entstehenden Fehlmengen führen zu Einnahmeverlusten und zusätzlichen Kosten für unwirtschaftliche Nachsendungsumtriebe.

Um derartige Situationen nach Möglichkeit zu mildern, versucht man, in Zusammenarbeit mit den Lieferanten den Produktionsausstoss zu erhöhen. Dass ein solches Unterfangen nicht immer gelingen kann, leuchtet dem mit Produktionsproblemen Vertrauten rasch ein. Eine Lösung über einen praktisch 100%igen Lieferbereitschaftsgrad ist nicht wirtschaftlich, da dieser zu sehr grossen Lagerhaltungskosten und zu sehr grossen Kapitalbindungen führt.

Im *wirtschaftlichen Abschwung* (Rezession, Depression), gekennzeichnet durch eine Abnahme der Nachfragezuwachsrate, steigen paradoxerweise vorübergehend die La-

gerbestände. Die Lieferanten arbeiten, da die Bestellungen in den Zeiten der Hochkonjunktur erteilt wurden, noch auf Hochtouren. Ihr Fabrikationsprogramm kann nicht sofort gestoppt werden. Die Folge davon sind vorübergehend grössere Lagerhaltungskosten und eine grössere Kapitalbindung bei in der Regel sinkenden Einnahmen.

Der oben beschriebenen Situation versucht man durch vorbeugende Massnahmen entgegenzuwirken, zum Beispiel durch:

- Verschieben der Bestellungen
- Verschieben der Ausliefertermine für Teilsendungen oder, was dieselbe Wirkung hat, Reduzieren der Teilsendungen
- Aufgabe von Halbjahres-Bedarfsbestellungen statt Jahres-Bedarfsbestellungen.

Der Normalisierungsprozess kann sich, je nach Konjunkturverlauf, über mehrere Jahre hinziehen mit der Gefahr, dass bei einem neuen Konjunkturaufschwung die Nachfrage grösser sein wird als die Produktionskapazität der Fernmeldeindustrie, die, wie auch die PTT-Betriebe, deshalb in Liefer Schwierigkeiten geraten kann.

Das meistverwendete und geeignetste Mass der Rentabilitätsmessung der Lagerbewirtschaftung ist der *Lagerumschlagskoeffizient*, auch *Lagerumschlagsgeschwindigkeit* genannt.

Wegen des *Einflusses des Konjunkturverlaufs* auf die Lagerbewirtschaftung des Fernmeldematerials ist es nicht möglich, während aller Zeitperioden eine gleich gute *Lagerrentabilität* auszuweisen. In den Zeiten der Hochkonjunktur mühsam erarbeitete, sehr gute Lagerumschlagskoeffizienten und damit eine sehr gute Lagerrentabilität werden im wirtschaftlichen Abschwung (Rezession, Depression) wieder verschlechtert.

Die rentabilitätsmässige Betrachtung der Lagerbewirtschaftung darf daher nur *längerfristig*, das heisst nicht ohne Berücksichtigung der dem Betrachtungszeitraum zugrunde liegenden *Konjunkturverhältnisse* erfolgen.

Die Aneinanderreihung verschiedenartiger Konjunkturphasen (konjunktureller Aufschwung, konjunktureller Abschwung) prägt den *Auf-und-Ab-Charakter* der Lagerbewirtschaftung des Fernmeldematerials mit.

Die Figuren 1, 2 und 3 im ersten Teil des Beitrages wurden aus Samelson P., Volkswirtschaftslehre, Köln 1955, entnommen.