
Das amerikanische Produktivitätsproblem – Krisensymptom oder Normalität einer reifen Volkswirtschaft?

Karl Georg Zinn

In allen OECD-Ländern hat sich das Wachstum der gesamtwirtschaftlichen Arbeitsproduktivität gegenüber den zwei ersten Jahrzehnten nach Ende des 2. Weltkrieges deutlich verlangsamt. Dieser Trend zeigt jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Volkswirtschaften, so daß die generelle Abschwächung des Produktivitätswachstums nicht als beruhigendes Argument für jenen besonders starken Verfall der Produktivitätszunahmen gelten kann, wie ihn die USA in den 70er Jahren erfuhren und der auch in den 80er Jahren nicht wieder überwunden oder gar aufgeholt worden ist (vgl. Tab. 1).

Tabelle 1

Produktivitätsentwicklung des Privatsektors
(jährliche Änderungsrate %) im internationalen Vergleich

Periode	Totale Produktivität					Arbeitsproduktivität					Kapitalproduktivität				
	USA	Japan	BRD	A	OECD	USA	Japan	BRD	A	OECD	USA	Japan	BRD	A	OECD
1960-73	1,6	6,0	2,6	3,4	2,9	2,2	8,6	4,5	5,8	4,1	0,2	-2,5	-1,4	-2,3	-0,4
1973-79	-0,4	1,5	1,7	1,3	0,6	0,0	3,0	3,1	3,2	1,4	-1,1	-3,1	-1,1	-3,2	-1,5
1979-88	0,4	2,0	0,7	0,9	0,9	0,8	3,2	1,6	2,0	1,6	-0,4	-1,7	-1,1	-1,8	-0,8

Quelle: OECD, Economic Outlook, Nr. 47, Juni 1990, S. 126

Spitzenreiter im Produktivitätswachstum war und ist Japan. Die Phase, in der das hohe Produktivitätswachstum der japanischen Wirtschaft

noch als Effekt „aufholender Entwicklung“ im Sinne der Imitation der technologisch überlegeneren, produktiveren US-Industrien interpretiert werden konnte, ist seit den 70er Jahren abgeschlossen. Der japanische Produktivitätsfortschritt muß heute als ausschließlich eigenständige japanische Leistung bzw. als ein relativer und teils absoluter Rückgang an produktivitätswirksamem technischem und organisatorischem Wandel anderer OECD-Volkswirtschaften, insbesondere der US-amerikanischen, beurteilt werden.

1. Produktivitätsschwäche und Wohlstandseinbußen in den USA

Das Produktivitätswachstum stellt per se bereits einen zentralen Indikator für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft dar. Im Produktivitätswachstum kommt aber nicht nur die Modernisierungsleistung zum Ausdruck, die sich in (Stück-)Kostensenkungen bzw. höheren Realeinkommen auswirkt, sondern die Wachstumsraten der Produktivität repräsentieren auch das gesellschaftliche Wohlstandspotential. Unter diesem Aspekt erscheint es sinnvoll, unmittelbar sichtbare Einbußen gesellschaftlichen Wohlstands und andere gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Defizite in Verbindung zur Produktivitätsentwicklung zu bringen: ein relativer, gar absoluter Rückfall der Produktivitätentwicklung eines Landes im Vergleich zu seinen Weltmarktkonkurrenten wird über einen mittleren Zeitraum hinweg zu Einschränkungen im gewohnten Lebensstandard, bei öffentlichen Aufgaben, im Sozialsystem etc. führen.

Der Blick auf die USA läßt erkennen, daß synchron mit dem längerfristigen Verfall des Produktivitätswachstums weit unter den OECD-Durchschnitt auch gravierende wirtschaftliche und gesellschaftliche Probleme entstanden und sich verschärften. Der Anstieg der sozialen Armut in den USA¹, die Auszehrung der materiellen Infrastruktur, die Verschlechterung des Bildungssystems mit der Folge einer sinkenden Durchschnittsqualifikation des gesellschaftlichen Gesamtarbeiters der USA und einem Anstieg des funktionalen Analphabetismus, die Ausbreitung der Slums in amerikanischen Großstädten, Eskalation der sozialen Anomien wie Drogenkriminalität, Jugendverwahrlosung, Zunahme des organisierten Verbrechens und so weiter sind Merkmale der Wohlstandsreduktion in den USA. Die beispielhaft genannten Probleme spiegeln eine sinkende Leistungsfähigkeit des sozialökonomischen Systems der USA wider, den Ansprüchen der eigenen, u.a. in der amerikanischen Verfassung enthaltenen, Maximen einer humanen Moral zu genügen.

Die seit Jahren weltweit meist kritisch betrachteten Defizite der US-Leistungsbilanz und des amerikanischen Zentralstaates (veranschlagtes Defizit für 1991: 318 Mrd. \$) sind nicht nur die simple Folge einer laschen Wirtschafts- und Finanzpolitik des vergangenen Jahrzehnts, sondern resultieren aus der verminderten wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der USA. Bezeichnend mag auch erscheinen, daß die US-Regierung

für die Militäraktion im Nahen Osten „Solidarbeiträge“ einsammeln mußte, um die zwar hohen, aber für eine Weltmacht wiederum nicht unangemessen erscheinenden Kosten decken zu können. Denn wenn ein Land einen militärischen Apparat bestimmter Größe unterhält, müßte es eigentlich auch in der Lage sein, den Einsatz seiner Streitmacht für eine relativ begrenzte Intervention aus eigener Kraft zu gewährleisten. Ein anderer Aspekt der gesunkenen internationalen Leistungsfähigkeit der USA betrifft ihre Außenschuld, die es praktisch unmöglich macht, größere internationale Hilfsaufgaben zu übernehmen. Würden die Vereinigten Staaten beispielsweise entsprechend ihrer „Größe“, wie sie sich in der öffentlichen Meinung der Welt darstellt, den Reformprozeß in den osteuropäischen Staaten einschließlich der gewandelten UdSSR finanziell unterstützen *wollen*, so wären sie aufgrund ihrer inzwischen über 700 Mrd. US-\$ betragenden Außenschuld dazu gar nicht in der Lage; sie müßten sich letztlich die Dollars, die sie Polen, Ungarn, der ČSFR, der Sowjetunion und in anderen Ländern in Form von weichen Krediten und Zuwendungen verfügbar machen würden, am Weltkapitalmarkt beschaffen. Es sei denn, es würden strikte Lieferbedingungen für die Empfängerländer vorgegeben, also Hilfen quasi als Lieferantenkredit der US-Wirtschaft konzipiert (was allerdings viele OECD-Länder praktizieren.)

2. Die Produktivitätsschwäche der 70er Jahre

In der wirtschaftspolitischen Literatur der USA spielte sich zu Ende der 70er Jahre, also kurz vor dem Wechsel von Carter zu Reagan, eine intensive Diskussion über die Verluste an internationaler Wettbewerbsfähigkeit der USA ab. Es war die Zeit, in der in Europa über einen vermeintlichen technologischen Rückstand gegenüber den USA und Japan, über „Eurosclerose“ und über unzureichenden Strukturwandel vehement lamentiert wurde. Die damalige Aufgeregtheit war zwar von den Fakten her nicht ganz berechtigt, aber die Stimmungsmache bereitete die (wirtschafts-) politische Wende vor, die dann zu Beginn der 80er Jahre vollzogen wurde.

Im Unterschied zu den USA war das Produktivitätswachstum in den großen europäischen Industrieländern während der 70er Jahre noch durchaus präsentabel. Die US-Amerikaner hatten weit mehr Berechtigung als die Europäer, die Alarmglocken zu läuten. Die europäischen Ängste waren hingegen übertrieben und mehr durch politische Panikmache bedingt.

Um einen Eindruck von den Besorgnissen über die sinkende amerikanische Wettbewerbsfähigkeit zu Beginn der 80er Jahre zu geben, seien exemplarisch zwei Harvard-Professoren der Betriebswirtschaftslehre, Robert H. Hayes und William J. Abernathy, zitiert. Ihre Einschätzung ist repräsentativ für eine Vielzahl ähnlicher Beurteilungen in der damals geführten Debatte²: „In der Vergangenheit erlebte die amerikanische Wirtschaft während mehrerer Jahre eine markante Verschlechterung an

Wettbewerbskraft und ein wachsendes Unbehagen über ihr generelles Wohl. Dieser Verfall von wirtschaftlicher Gesundheit und Vertrauen wurde von Wirtschaftswissenschaftlern und Wirtschaftsführern verschiedenen Faktoren zugerechnet wie der Raubgier der OPEC, Mängel der staatlichen Steuer- und Geldpolitik und den sich ausbreitenden staatlichen Regulierungen. Wir halten diese Erklärungen für inadäquat.

Sie erklären beispielsweise nicht, warum die Wachstumsrate der Produktivität in Amerika sowohl absolut als auch relativ zu Europa und Japan gesunken ist. Noch erklären sie, warum Amerika sowohl in vielen hochtechnologischen als auch reifen Industrien seine Führungsrolle verloren hat. Obgleich die Masse der eilfertig angeführten Einflußfaktoren – staatliche Regulierungen, Inflation, Geldpolitik, Steuergesetzgebung, Lohnkosten und Arbeitsmarktrestriktionen, Furcht vor Kapitalmangel, Importöl-Preis – ihren Tribut von der amerikanischen Wirtschaft gefordert haben, betreffen diese Art von Belastungen das Wirtschaftsklima im Ausland genauso wie hier.

... Unsere Erfahrung legt nahe, und zwar in einem beispiellosen Ausmaß, daß der Erfolg in den meisten Branchen gegenwärtig von der organisatorischen Verpflichtung abhängt, den Wettbewerb auf technologischer Grundlage zu bestehen, d. h. auf lange Sicht mit überlegenen Produkten zu konkurrieren.

... amerikanische Manager haben jedoch in steigendem Maße andere Prioritäten verfolgt³“.

Diese „anderen Prioritäten“ betreffen die Betonung der kurzfristigen Gewinnmöglichkeiten zu Lasten längerfristiger, auf Rationalisierung und Produktinnovationen gegründeten Strategien. Der Marketingaspekt hat sich derart in den Vordergrund geschoben, daß die produktionstechnische Basis vieler Unternehmen ausgehöhlt wurde. Eine anekdotische Begebenheit mag die veränderte Einstellung führender US-Manager zur langfristigen Innovationsstrategie und dem sträflichen Leichtsinns gegenüber der Marktausweitungspolitik der japanischen und europäischen Konkurrenz veranschaulichen. Lee Iacocca, der gefeierte „Sanierer“ der Chrysler Motor Corporation – eine Sanierung mit öffentlicher Hilfe (Kreditbürgschaft über 1,3 Mrd. \$) – wurde 1974, als er noch Präsident der Ford Motor Company war, darauf hingewiesen, daß sich die ausländischen Automobilhersteller mehr und mehr auf den zukunfts-trächtigen Vorderradantrieb verlegten. Iaccocas abwehrender Kommentar lautete: „Das können sie (die Kunden) nicht sehen. Gib ihnen Leder. Das können sie riechen⁴.“

3. Kurzfristige Gewinnpolitik statt strategischer Innovationen

Hayes und Abernathy meinten aufgrund ihrer Untersuchungen über amerikanisches Managementverhalten, seit Ende der 60er Jahre eine weitreichende konzeptionelle Veränderung zugunsten kurzfristiger Maßnahmen der Renditeerhöhung feststellen zu können, was einherging mit einer Risikoaversion gegenüber strategischen Innovationen, für die

sich noch keine aktuellen Marktforschungsdaten ermitteln ließen. Sie belegten ihre skeptische Beurteilung mit statistischen Angaben über den seit Mitte der 60er Jahre registrierbaren relativen Rückgang der Forschungs- und Entwicklungsausgaben (gemessen als Prozentsatz des BSP) und der nachlassenden Bereitschaft, Gewinne zu reinvestieren. Die wachsende Kurzfristorientierung sei von einem unkritischen Vertrauen in formalanalytische Verfahren und „elegante“ (mathematisierte) Methoden begleitet, während unternehmerische Erfahrung und Verständnis für die Feinheiten und Komplexität strategischer Entscheidungen mehr und mehr verlorengingen⁵.

Das US-Firmenmanagement bewegte sich nach dem Urteil der zitierten Autoren auf einem Abweg hin zu einer „neuen Management Orthodoxie“. Mitverantwortlich für diese Abkehr von der mehr als einhundertjährigen industriellen Innovationsdynamik der US-Wirtschaft erscheinen auch die „modischen“ Entwicklungen der akademischen Betriebswirtschaftslehre, wie Melman moniert⁶, und die „Ideologie der post-industriellen Gesellschaft“, die auf eine Diskriminierung der Produktionskompetenz hinauslaufe⁷. Diese Diskriminierung des Produktionsprozesses und die Bevorzugung von Marketingmaßnahmen auf *existierenden* Märkten (statt der Generierung von neuen Märkten durch neue Produkte) sowie die Überbetonung von Finanztransaktionen sowie kurzfristigen (Um-)Dispositionen auf der Grundlage hypertrophierten Berichtswesens (mit eine Folge der neuen Kommunikationstechnik) konstatierten auch Hayes und Abernathy: „... viele amerikanische Manager – insbesondere in reifen Industrien – widersetzen sich größeren Investitionen zur Entwicklung neuer Produktionsverfahren⁸.“

Bei der Rekrutierung des Spitzenmanagements amerikanischer Firmen spiegelt sich die Vernachlässigung der Produktionskompetenz im relativen Rückgang von Leuten mit ingenieurwissenschaftlicher Ausbildung und dem Vordringen von Finanz- und Marketingexperten wider⁹. Auch hierbei handelt es sich um eine längerfristige Tendenz, die sich seit Ende der 50er Jahre abzuzeichnen begann.

Die Kurzfristorientierung, d. h. die Betonung von rascher Rendite, wird durch die Gewinnbeteiligung der Unternehmensführung in vielen amerikanischen Firmen begünstigt: Mit einem rasch erzielten Gewinnwachstum, an dem das Management beteiligt ist, hat letzteres sein Geschäft gemacht – und kann den Job wechseln, sich von der Konkurrenz einstellen lassen.

Die Karrieremuster des US-Managements haben sich seit den 50er Jahren fundamental verändert. Traditionell war es üblich, sich innerhalb einer Firma mit Erfahrung und Erfolg „hochzudienen“, womit ein dauerhaftes, eventuell lebenslängliches Interesse des Führungspersonals an „ihrer“ Firma entstand (so heute noch in Japan). Damit ergab sich notwendig auch eine auf den *langfristigen* Unternehmenserfolg gerichtete Managementphilosophie.¹⁰

Auch Aktionäre sind – in steigendem Maße – an kurzfristigen Gewinnsteigerungen interessiert; nicht primär wegen hoher Dividendenausschüttungen, sondern der raschen Kurssteigerungen der Aktien halber,

die sich mit der Renditezunahme ergeben und – beim Verkauf der Papiere – entsprechende Spekulationsgewinne einbringen.

Die Spekulantenmentalität hat sich während der 80er Jahre, der Phase, die in vielen kritischen Kommentaren als Blütezeit eines neuen „Kasino-Kapitalismus“ charakterisiert wird, noch verstärkt, wie nicht zuletzt die bisher beispiellose Zunahme sogenannter „buy-outs“ mit äußerst dubiosen Finanzierungstechniken verdeutlicht.

4. Abstieg in drei Stufen

Wenn die Entwicklung der US-Wirtschaft während der vergangenen Jahrzehnte mit den sparsamen, aber treffenden Strichen eines Karikaturisten gezeichnet wird, so stellt sie sich als dreistufiger Abstieg dar: In den ersten Nachkriegs-Jahrzehnten wurde mit Hilfe ausgefeilter Marketingtechniken die technologische Ernte eingefahren, die während des Zweiten Weltkrieges gesät worden war; Produkt- und Prozeßinnovationen, die den USA nach 1945 die wirtschaftliche Vorrangstellung am Weltmarkt gaben, basierten zu einem erheblichen Teil auf dem technologischen (Know-how-)Vorsprung, der bereits vor 1945 begründet worden war. Es schloß sich als zweite Stufe die wachsende Konkurrenz der Imitatoren – Japan, Westeuropa – an, der die USA jedoch aufgrund des großen und vor Importkonkurrenz sicher erscheinenden Binnenmarktes noch gelassen begegnete. In dieser Phase ging jedoch die eindeutige (technologische) Führungsposition verloren, ohne daß dies in den USA Befürchtungen auslöste, überhaupt in der vollen Tragweite wahrgenommen wurde. Schließlich der Verlust an internationaler Wettbewerbsfähigkeit und Einbußen an Konkurrenzfähigkeit amerikanischer Firmen selbst auf dem eigenen US-Binnenmarkt im Verlauf der 70er Jahre. Dieser Trend wurde während der 80er Jahre von der Wirtschaftspolitik der Reagan-Administration nicht gebrochen, sondern noch verstärkt. Der Generationswechsel im amerikanischen Top-Management – von den Ingenieuren zu den Finanzleuten – erklärt aus der Sicht Hayes' und Abernathys, warum die allmähliche Auszehrung der produktionstechnischen Leistungsgrundlage der US-Wirtschaft nicht bzw. nicht tiefblickend und rechtzeitig diagnostiziert wurde. Daß der häufige Wechsel von Top-Managern *zwischen* verschiedenen Unternehmen – und Branchen – keine besondere Vertrautheit mit der jeweiligen Firma, gar den spezifischen produktionstechnischen Eigenarten und möglichen Innovationspotentialen erlaubt, liegt auf der Hand. Diese horizontale Mobilität von Führungskräften findet zwar in deren Selbstverständnis und bei den akademischen Befürwortern der „neuen Management-Orthodoxie“ eine durchaus positive Färbung als Flexibilität und dynamische Anpassungsfähigkeit, aber von den Kritikern dieser Entwicklung wird nur eine alerte „Pseudo-Professionalität“ registriert¹¹.

In den Zeiten US-amerikanischer Weltmarktüberlegenheit bildeten jedenfalls die wohl nur vermeintlich altmodische „Firmentreue“ des Managements und die firmeninterne Aufstiegskarriere die Norm; so wie

dies auch noch vorwiegend in Europa, vor allem aber in Japan der Fall ist, also bei den inzwischen überlegenen Hauptkonkurrenten der US-Firmen. Der rasche Wechsel zwischen verschiedenen Unternehmen ist wohl auch nur für Spitzenleute möglich und sinnvoll, die *nicht* aus (produktions-)technischen Bereichen kommen und somit keine spezifisch unternehmens- bzw. firmenbezogenen komparativen Vorteile aufweisen oder besser: verfügbar machen. Wenn diese firmenspezifischen komparativen Vorteile sinkender Wertschätzung unterliegen, so droht aber der Verlust von firmeneigenen komparativen Vorteilen schlechthin. Das scheint für eine wachsende Zahl von US-Unternehmen inzwischen Realität zu sein.

Durch die Quasi-Ideologisierung der neuen Management-Philosophie sind ihre Träger jedoch gegen Zweifel und rationale Anfechtungen immunisiert¹², so daß nur geringe Chancen bestehen, daß sich die Situation durch Eigeninitiative der Führungsschichten der (großen) Unternehmen ändert. Dies legt die Vermutung nahe, daß nur über eine (noch) größere Krise der US-Wirtschaft, als sie durch Verluste an industrieller Wettbewerbskraft und die Ausweitung der privaten und öffentlichen Schuldenakkumulation während des vergangenen Jahrzehnts bereits signalisiert und durch den Dollar-Verfall auch der breiteren Öffentlichkeit sichtbar wird¹³, eine tiefgreifende Reform erzwungen wird.

Ideologien haben die Eigenschaft, gegen Kritik und noch so berechnete faktengestützte Einwände widerstandsfähig zu sein, solange die Katastrophe noch nicht eingetreten ist und die „Balance auf dem Stuhl mit zwei Beinen“ noch gehalten wird. Erst danach kommt das Augenreiben und der Umschwung in die Gegenrichtung – wieder mit der Gefahr, ins andere Extrem auszuschlagen.

5. Verlust der Produktionskompetenz

Die skizzierten Befunde zur tendenziellen Auszehrung der produktionstechnologischen Basis der US-Wirtschaft und das veränderte Managementverhalten als eine Hauptursache der kritischen Entwicklung spiegeln Einschätzungen wider, die ein Jahrzehnt zurückliegen. Es wird noch erörtert, ob sich zwischenzeitlich eine Trendumkehr ergeben hat.

Die von Hayes/Abernathy festgestellten Veränderungen in der US-Managementphilosophie in den 60er und 70er Jahren verliefen als allmählicher Prozeß, als eine Art infektiöse Ausbreitung. Es fragt sich, ob hierfür bestimmte Ursachen – und welche – maßgebend waren. Der Blick auf mögliche Ursachen wird dann auch ein Urteil darüber erleichtern, ob es sich um eine Art „Betriebsunfall“ handelt, der relativ rasch behoben werden kann, oder ob eher irreversible Prozesse in Gang kamen, die zumindest keine kurzfristige Trendänderung erlauben.

Im folgenden wird die vorstehend formulierte Frage vor allem mit Rückgriff auf die umfassende Untersuchung von Seymour Melman diskutiert. Melman betrachtet das Problem stärker von der produktionstechnischen Seite (Melman vertritt das Fach „industrial engineering“

an der Columbia University¹⁴, wodurch gewisse Wahrnehmungsschranken, die in manchen ökonomischen Schriften zum Produktivitätsproblem zu bemerken sind, fortfallen).

Melmans zentrale These zur Erklärung des Produktivitätsverfalls der USA und den damit verbundenen Folgeproblemen stellt – darin übereinstimmend mit Hayes/Abernathy – auf Managementversagen ab, das den Handlungsträgern selbst und der Öffentlichkeit als Erfolg erscheint: Gewinne resultieren aus wachsenden privaten und öffentlichen Investitionen in *unproduktive* Inlandsinvestitionen oder aus Kapitalexporten, aber in sinkendem Maße aus wirklichen Innovationen. Den Hintergrund dieser Entwicklung bildet die Rüstungsexpansion und damit das Entstehen einer mehr und mehr „militarisierten Wirtschaft“¹⁵.

Melman grenzt die „neue Krise“ von den vergangenen in einem wesentlichen Punkt ab: Selbst die Große Depression der 30er Jahre sei „lediglich“ eine Folge von krisenerzeugenden, kurzfristig revidierbaren *Entscheidungen* gewesen, nicht Ausdruck einer inneren Auszehrung der US-Wirtschaft. Gegenwärtig handle es sich hingegen um die Zerrüttung der amerikanischen Produktionskompetenz, für die es kein historisches Vorgängerbeispiel gebe¹⁶. Zugleich seien jedoch die Sensibilität und Wahrnehmungsfähigkeit der politisch einflußreichen Schichten für die Krisentendenzen blockiert, weil und solange die Unternehmensgewinne und damit die Einkommensposition jener Schichten gesichert erscheinen¹⁷.

Ein Großteil der amerikanischen Mittelklasse steht aufgrund der beruflichen und sozialen Position fern vom eigentlichen Produktionsprozeß, und das relative und absolute Vordringen der Verwaltungs- und Bürotätigkeiten (Stichworte: Dienstleistungsgesellschaft, postindustrielle Gesellschaft) verstellt auch den Blick auf die fundamentale Bedeutung des Produktionsbereichs. Melman konstatiert als Resultat dieser Entwicklung eine evidente Diskriminierung und Mißachtung der produktionstechnischen Seite der Wirtschaft: die Unternehmenshierarchien stellen die Produktions- und Ingenieurarbeit auf niedere Ränge, was sich in geringerem Prestige und geringem Einkommen der hier Tätigen ausweist¹⁸.

Die gesellschaftliche und materielle Geringschätzung der eigentlichen Produktionsarbeit korrespondiert mit der häufig an Verachtung grenzenden Haltung des Managements vieler Unternehmen gegenüber den Gewerkschaften und ihren Mitwirkungs- bzw. Mitbestimmungsforderungen. Daraus resultiert wiederum das intensive Bemühen um „gewerkschaftsfreie“ Betriebe¹⁹, was wiederum zur Expansion von Kontrollen und Kontrollpersonal führt und damit die Gemeinkosten hochtreibt. Senkung der Arbeitskosten wird dementsprechend vorwiegend auf dem Weg von Lohnkürzungen und nicht über produktivitätswirksame Rationalisierungsinvestitionen angestrebt.

Die von Melman angeführten Belege zum Verlust an Produktionskompetenz können hier auch nicht annähernd vollständig dargelegt werden. Insgesamt gelangt er zu dem Ergebnis, daß eine fast einhundertjährige Entwicklung – beginnend etwa mit dem Ende des amerikanischen Bür-

gerkriege – ausläuft. Bis zum Ende des 2. Weltkrieges lag das Scherengewicht US-amerikanischer Industriedynamik auf technischen Innovationen, die zu laufenden Produktivitätssteigerungen beitrugen und zugleich fundamental neue Produkte, nicht bloße Produktvariationen, hervorbrachten. Der Prototyp des amerikanischen Durchschnittsunternehmens war der „product entrepreneur“, also Erfinder, Ingenieure und Techniker, die der Parole „Innovation durch bessere Produkte und niedrigere Kosten“ verpflichtet waren. Seit den 50er Jahren treten mehr und mehr „paper entrepreneurs“ in den Vordergrund; das sind Leute aus dem Rechts-, Marketing, Finanz- und Buchhaltungsbereich, deren Innovationsverständnis nur noch wenig mit technischem Fortschritt im eigentlichen Sinn zu tun hat. Ihre innovativen Aktivitäten sind auf Unternehmenskonzentration, Fusionen, Unternehmensdiversifizierung durch Aufkäufe und dergleichen gerichtet²⁰. Symptomatisch für diese Pervertierung des ursprünglichen, technischen Innovationskonzepts ist die Euphorie – nicht nur – der amerikanischen Geschäftswelt über die sogenannten „Finanzinnovationen“ der jüngeren Vergangenheit.

6. Rüstungsgewinne – allmähliche Gewöhnung an die Droge

Melmans Panorama der amerikanischen Krise deckt fast alle Bereiche des sozialökonomischen und politischen Systems ab. Die Ursache allen Übels sieht er jedoch in einem relativ engen Bereich, der immensen Rüstungsexpansion und der Dominanz des militärisch-industriellen Komplexes über die gesamte Wirtschaft.

Zu diesem Thema ist in den vergangenen Jahrzehnten eine Fülle von kritischer und apologetischer Literatur erschienen. Die in diesen Untersuchungen herausgearbeiteten Erkenntnisse über die volkswirtschaftlichen Kosten und Wohlstandseinbußen durch Rüstungseinbußen werden von Melman voll akzeptiert, aber er spitzt seine Argumentation weiter zu, indem er auf die „indirekten“ Effekte der US-amerikanischen Rüstung, die fortschreitende Militarisierung des Wirtschaftssystems eingeht. Hierbei hat der hohe Anteil der auf den Rüstungssektor entfallenden Ausgaben aus dem staatlichen Forschungsbudget besonderes Gewicht, weil damit wissenschaftliche Forschungs- und Entwicklungskapazität für nichtzivile Zwecke absorbiert wird. Für 1991 sieht der amerikanische Zentralhaushalt 76 Mrd. \$ Forschungsausgaben vor; davon entfallen 46 Mrd. \$ (60,5%) auf militärische Zwecke.

Der historische Hintergrund der amerikanischen Rüstungsexpansion ist bekannt: Ost-West-Konflikt, Korea-Krieg, Ausbau der Weltmachtposition, NATO. Militärische Stärke setzte nicht nur wirtschaftliche Leistungsfähigkeit voraus, sondern vor allem „Spitzentechnologie“. Das US-Militär betrachtet(e) den unmittelbaren Zugriff auf das technologische Potential des Landes als unabdingbar, um seine „globale Aufgabe“ erfüllen und die Vormachtposition der USA absichern zu können. Damit erschien die permanente Verfügbarkeit des Maschinenbaus und seines Herzstücks, der Werkzeugmaschinenindustrie, für Zwecke der Rüs-

stungsgüterproduktion als *conditio sine qua non* der auch technologisch überlegenen Hegemonialmacht. Dieser militärische Zugriff auf hochtechnologische Produktionsbereiche und in steigendem Maße auf die industrielle und universitäre Forschung und Entwicklung wurde Ende der 50er Jahre unter dem Eindruck des „Sputnik-Schocks“ noch verstärkt.

Kostenaspekte spielten für den rüstungstechnologischen Bereich keine Rolle. Tatsächlich oder auch nur vermeintlich verbesserte Rüstungstechnologie rechtfertigte quasi jeden Aufwand. Die Industrie setzte deshalb beim Pentagon eine sehr komfortable Preisgestaltungsmethode durch: Rüstungsgüter wurden und werden im „Kosten-plus-Verfahren“ abgerechnet, d. h. die Endpreise errechnen sich aus den „historischen“ Kosten plus einem vereinbarten prozentualen Gewinnzuschlag. Die Kosten für jeden neuen Rüstungsauftrag wurden ungeprüft aus der Vergangenheit übernommen (*historical costing*) und entsprechend den auftragsabhängigen Anforderungen weiter aufgestockt²¹. Rüstungsgüter wurden/werden also im Unterschied zu vielen Hochtechnologiegütern der zivilen, der Konkurrenz ausgesetzten Bereiche fast immer teurer. Damit entfiel jegliches Interesse der Rüstungsgüterindustrie an kosten-senkenden Maßnahmen. Im Gegenteil *stieg* mit den Kosten auch der Gewinn. Vor allem die Gemeinkosten, zu denen u. a. die Einkommen des Managements von der untersten bis zur obersten Ebene zählen, wurden aufgebläht. In dieser Kostenmasse ließen sich viele kaum auf ihre produktionstechnische Berechtigung kontrollierbare Aufwendungen verstecken, so daß der Rüstungssektor zum Schrittmacher des schließlich in der Mehrzahl aller US-Firmen feststellbaren Gemeinkostenbooms, das heißt der überproportionalen Zunahme des Verwaltungs- und Büropersonals, wurde.

Der häufige Wechsel von Militärs in die Rüstungsindustrie²² und der Einfluß der Rüstungslobby auf Parlament und Regierung bewirkten zusammen mit der rüstungsoportunen ideologischen Einstellung der breiten Öffentlichkeit, daß sich die Praktiken des Rüstungsgeschäftes faktisch ohne wirksame Kontrolle und Kostenüberwachung seitens des staatlichen Auftraggebers abspiel(t)en.

Die negativen Einflüsse der Rüstungsexpansion auf die US-Wirtschaft werden von Melman als ein Prozeß schleichender Unterminierung der Produktionskompetenz beschrieben. Die Abkehr von der kostenbewußten, auf Produktivitätssteigerung und Preissenkungen gerichteten Unternehmensführung machte sich zuerst im US-Maschinenbau, insbesondere in der Werkzeugmaschinenindustrie, bemerkbar, auf die die Militärs weitreichenden Einfluß nahmen. Dieser technologische Schlüsselbereich verlagerte seine Aktivitäten auf die ausgeklügelten Anforderungen der staatlichen Auftraggeber für Rüstungsgüter. Der amerikanische Maschinenbau habe damit die Bedürfnisse der zivilen Anwender mehr und mehr vernachlässigt. Maschinen aus US-Produktion wurden zu teuer für viele Unternehmen, und die rüstungstechnologischen Entwicklungen warfen keinen oder nur geringen Nutzen für die Erfordernisse ziviler Produktion ab.

Als Indikatoren für die sinkende zivilwirtschaftliche Leistungsfähig-

keit des US-Maschinenbaus stellt Melman die Entwicklung der Löhne und der Preise dieser Branche heraus. Von 1939 bis 1947 lag der Lohnanstieg im US-Werkzeugmaschinenbau mit 95 Prozent erheblich über dem Preisanstieg dieses Sektors (39 Prozent)²³. Diese Kosten-Preis-Relation kehrte sich im Verlauf der Zeit um: von 1971 bis 1978 erhöhten sich die Werkzeugmaschinenpreise um 85 Prozent; die Löhne stiegen nur um 72 Prozent²⁴. In dieser Zeit verringerte sich zugleich der Abstand der US-Löhne vom Lohnniveau anderer Industrieländer. Hierin kommt der Verlust an Produktivitätswachstum zum Ausdruck.

Sinkende Leistungsfähigkeit in einem Schlüsselbereich, wie ihn der Maschinenbau für die Gesamtwirtschaft darstellt, führt auch zu sinkendem technologischen (Durchschnitts-)Niveau und unzureichender Produktivitätsentwicklung in der übrigen Industrie²⁵. Jedenfalls gilt dies solange, bis dort eine – in der Regel zeitraubende – Umorientierung auf ausländische Investitionsgüterlieferanten stattgefunden hat.

Die Vernachlässigung des Produktionskostenbewußtseins habe einen großen Teil der US-Manager infiziert. Statt Kostenminimierung wurde Kostenmaximierung in den rüstungsbezogenen Industrien zur neuen Maxime. Dieses volkswirtschaftliche Fehlverhalten demoralisierte schließlich auch den zivilen Produktionsbereich²⁶. Lloyd D. Dumas beschrieb den Übergang vom Kostenminimierungsverhalten zur Kostenmaximierungspolitik als „cost pass-along“, das einer quasi-kartellierten Preispolitik entspricht²⁷.

Die Gewinnstrategien der neuen Managementgeneration in den USA stell(t)en kurzfristige Kapitaldispositionen in den Vordergrund. Die unternehmens- und produktbezogene Innovationspolitik wird von einem generalisierten Führungskonzept verdrängt, das als praktikabel für *jedes* Unternehmen und *jede* Branche begriffen wird: Unternehmen werden als „Gewinnmaschinen“, nicht als Produktionsstätten mit jeweiligen Besonderheiten gemanagt²⁸.

Aufgrund seiner Untersuchung gelangt Melman zu der nachvollziehbaren These, daß die volkswirtschaftlichen Kosten der US-Rüstung die direkten Militärausgaben bei weitem übersteigen, weil vor allem die *indirekten* Wirkungen der Rüstungsexpansion zu einem „industriellen Rückstand“ der USA beigetragen haben²⁹.

Es liegt die Vermutung nahe, daß die negativen Produktions- und Produktivitätswirkungen der Militarisierung der US-Wirtschaft schließlich auch auf die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit des militärischen Systems selbst zurückschlagen. Melman gibt dafür eine Reihe von Belegen, auf die hier jedoch nicht weiter eingegangen werden soll. Immerhin sind solch spektakuläre Unglücksfälle wie der Challenger-Absturz oder eine Reihe von (material-)technisch bedingten Problemen mit Boeing-Maschinen Hinweise auf die selbstzerstörenden Effekte der militariserten Technologie und Wirtschaft, in der die Produktionskompetenz vernachlässigt wird. Daß aufgrund militärischer Geheimhaltung technische Pannen beim Einsatz von Material kaum in der Öffentlichkeit bekannt werden, die „Dunkelziffer“ also nicht unbedeutend sein dürfte, erscheint plausibel³⁰.

7. Gesellschaftliche Verluste

Militärausgaben stellen eine direkte Last für jede Volkswirtschaft dar. Sie entziehen im Sinn der Opportunitätskosten der wohlstandsrelevanten Produktion Ressourcen. Diese Wohlstandseinbußen sind jedoch insofern variabel, als die *Verteilung* der Militärlasten und die Art und Weise, in der die Rüstungsproduktion gesteuert wird, indirekte Wirkungen auf die Volkswirtschaft haben, wie im vorhergehenden Abschnitt dargelegt wurde. Wenn Rüstungsausgaben durch Einsparungen bei der materiellen und sozialen Infrastruktur, insbesondere im allgemeinen Bildungswesen, (mit-)finanziert werden, während der Mittel- und Oberschichtkonsum davon nicht tangiert, unter Umständen durch die Rüstungsexpansion sogar noch stimuliert wird, geht mit der Rüstung die Erosion der zivilwirtschaftlichen Produktionsfähigkeit einher.

Der von Melman für die USA konstatierte Verlust an Produktionskompetenz umfaßt auch einen allmählichen Dequalifikationsprozeß des gesellschaftlichen Gesamtarbeiters. Die quantitativ unzureichende, vor allem aber unter Produktivitätsaspekten qualitativ „falsche“ Sachkapitalbildung in den USA scheint inzwischen das geringere Problem im Vergleich zu den immensen Mängeln im Qualifikationssystem; das heißt, daß die Humankapitalücke gravierender als eine eventuell bestehende Sachkapitalücke zu Buche schlägt³¹.

Die unzureichende Humankapitalbildung ist mit einer „Fehllenkung“ von Bildungsinvestitionen verknüpft; letztere erklärt sich zumindest teilweise aus der geschilderten Vernachlässigung der Produktionskompetenz, also der Ingenieur- und Technikerarbeit³². Qualifikationsmängel bei der breiten Masse der Erwerbspersonen der USA sind in den vergangenen Jahren immer wieder festgestellt worden und gelten als *ein wesentlicher* Grund sowohl für die Zunahme von schlecht bezahlten, sozial nicht abgesicherten und wenig produktiven Tätigkeiten vor allem im Dienstleistungsbereich als auch für die unzureichende industrielle Produktivitätsentwicklung: unqualifizierte, billige Arbeitskräfte erlauben, auf Rationalisierungsmaßnahmen zu verzichten. Dies gilt umso mehr, wenn aufgrund dauerhafter Massenarbeitslosigkeit kein Anreiz zur Substitution von Arbeit durch Kapital besteht. Romer konstatiert denn auch in diesem Zusammenhang: „Aus verschiedenen, wenn auch eher informellen Belegen ergibt sich, daß Arbeitskräfteknappheit technischen Wandel und Produktivitätswachstum begünstigt, zumindest gilt dies für entwickelte Länder“³³.

Mehr noch als die Arbeitslosigkeit in den USA sind das Phänomen der „working poor“ und die generelle Anteilszunahme von relativ unqualifizierten Tätigkeiten³⁴ als Folgeerscheinungen einer unzureichenden sozialökonomischen Entwicklung der USA zu qualifizieren; sie stellen zugleich Faktoren der fortlaufenden Reproduktion dieser Konstellation dar. Denn unzulängliche Integration von Erwerbspersonen in den Produktionsprozeß und die Entstehung von wenig qualifizierten Arbeitsplätzen, die eigentlich nicht in eine hochentwickelte Volkswirtschaft passen, sind nicht nur Symptome eines schlecht funktionierenden Be-

schäftigungssystems, sondern die Funktionsmängel werden stabilisiert, gar verstärkt³⁵.

8. Aktuelle Perspektive

Die skizzierte Problemdiagnose zur US-amerikanischen Wettbewerbs-, speziell Produktivitätsschwäche spiegelt die Einschätzungen zu Beginn der 80er Jahre wider. Hat sich die Situation inzwischen grundlegend verändert?

Gemessen an der gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsentwicklung hat sich im vergangenen Jahrzehnt eine leichte Verbesserung gegenüber den 70er Jahren ergeben. Jedoch blieb – wie aus Tabelle 1 ersichtlich – das Arbeitsproduktivitätswachstum der USA mit 0,8 Prozent im Jahresdurchschnitt von 1979 bis 1988 nach wie vor deutlich unter dem Durchschnittsniveau der OECD (1,6) und vor allem unter dem des Hauptkonkurrenten Japan (3,2).

Jüngere Analysen zur US-Produktivitätsschwäche wiederholen die ungünstige Einschätzung aus den Jahren vor und zu Beginn der Reagan'schen Wirtschaftspolitik. Neoklassisch orientierte Autoren betonen eine zu schwache Investitionstätigkeit und die unzureichende Ersparnisbildung der USA³⁶. Skeptiker gegenüber den neoklassischen Wachstumsmodellen verweisen auf die Notwendigkeit von Substitutionsprozessen zwischen unqualifizierter und qualifizierter Arbeit, zwischen „alten“ und „neuen“ Kapitalgütern und generell auf das Erfordernis höherer Bildungsinvestitionen³⁷, konstatieren aber ebenfalls eine anhaltende Produktivitätsschwäche und technologische Leistungseinbußen.

Das amerikanische Finanzsystem ist bekanntlich in eine äußerst labile Lage geraten. Es trugen hierzu nicht nur die weltweit kritisierte Staatsverschuldung und die Auslandsverschuldung der USA bei, sondern während der 80er Jahre vollzog sich ein extremer Anstieg sowohl der Verschuldung der privaten Haushalte als auch der amerikanischen Unternehmen. Außer dem nur durch staatliche Finanzhilfen vor dem völligen Zusammenbruch bewahrten Sparkassenbereich (Savings & Loans Associations) geraten auch mehr und mehr amerikanische Großbanken an den Rand des Zusammenbruchs³⁸.

Die von Melman und anderen bereits zu Beginn der 80er Jahre diagnostizierte Verlagerung von der langfristig orientierten, strategischen Sachkapitalbildung zu Finanzanlagen, Unternehmensaufkäufen und spekulativen Aktivitäten mit kurzfristigen Gewinnmöglichkeiten hat sich in den 80er Jahren noch verstärkt. Ein erheblicher Teil der gestiegenen Unternehmensverschuldung entfällt auf diese Aktivitäten. Die inzwischen berüchtigten LBOs (leveraged buy-outs), das heißt die kreditfinanzierten Firmenaufkäufe, trugen zu einem erheblichen Teil zu der Unternehmensverschuldung und dem damit verbundenen Anstieg der Zinsbelastung der US-Wirtschaft bei.

Für das einzelne Unternehmen mag die jeweilige Anlagestrategie rational im Sinne kurzfristigen gewinnwirtschaftlichen Verhaltens er-

scheinen, aber volkswirtschaftlich gesehen führen die (Finanz-)Investitionen nur zum Eigentümerwechsel, ohne daß neues Sachkapital entsteht³⁹.

Die Entwicklung der Anlageinvestitionen in den USA erscheint auf den ersten Blick entgegen manchen gegenteiligen Einschätzungen im vergangenen Jahrzehnt zufriedenstellend. Vor allem die Ausrüstungsinvestitionen, die nach herkömmlicher Interpretation für das Produktivitätswachstum wesentlich sind, wiesen einen kräftigen Zuwachs auf. Betrachtet man jedoch den US-Kapitalkoeffizienten, so liegt er vergleichsweise niedrig. Dies läßt darauf schließen, daß die Investitionstätigkeit darauf gerichtet war, die Kapitalproduktivität (= Kehrwert des Kapitalkoeffizienten) als einen die relativ kurzfristige Kapitalrendite stützenden Faktor nicht absinken zu lassen, während die Arbeitsproduktivität vernachlässigt wurde⁴⁰. Diese Konstellation entspricht der auf kurzfristige Gewinne angelegten Unternehmenspolitik, wie sie von Melman u. a. kritisiert wurde.

Tabelle 2

Sachkapitalbildung der USA im internationalen Vergleich

	Jährliche Volumenänderung (%) im Mehrjahresdurchschnitt				Kapitalkoeffizient des Unternehmenssektors 1988
	gesamt	Wohnun- gen	sonst. Bauinve- stitionen	Ausrü- stungs- investitionen	
USA	2,8	0,7	0,4	5,4	2,06
Japan	4,8	1,1 ^a	2,5 ^a	8,8 ^a	2,35
BRD	1,5	-0,1	0,7	3,1	2,81
F	1,3	-1,4	2,3	2,7	2,77
GB	3,3	0,5 ^a	1,3 ^a	3,0 ^a	2,98
Österreich	1,5	0,4 ^a	-0,8 ^a	3,0	2,86

a = 1977-87

Quelle: OECD in Figures, Supplement to the OECD Observer No. 164, Juni/Juli 1990, S. 16 f.

Es bedarf keiner ausführlichen Erläuterung, daß mit dem anhaltend schwachen Wachstum der Arbeitsproduktivität die relative Wohlstandssposition der USA weiter gemindert wird. Dies gilt um so mehr, als aufgrund der demographischen Entwicklung auch in den USA zu Beginn des nächsten Jahrhunderts eine relative Abnahme der erwerbstätigen Bevölkerung eintreten wird⁴¹.

Die Auszehrung der amerikanischen Infrastruktur, die Zunahme der sozialen Armut und die Entstehung eines „Ausschuß-Segments“ der Bevölkerung – „castoff population“ in Melmans Terminologie⁴² – sind Cha-

rakteristika auch für das jüngste Jahrzehnt US-amerikanischer Entwicklung. Wenn Melmans These, daß die Rüstungsexpansion die entscheidende Ursache für die Niedergangsprozesse bildet, zutrifft, so muß sich infolge der außerordentlichen Beschleunigung der militärischen Ausgabenzunahme in den 80er Jahren die Lage in der Tat noch erheblich verschlechtert haben.

Die fehlende Wettbewerbsfähigkeit der US-Wirtschaft wurde auch für ein breiteres Publikum an den anhaltenden Leistungsbilanzdefiziten deutlich: bis zum Herbst 1985 ließ sich das US-Handelsbilanzdefizit mit der extremen Überbewertung des US-Dollars erklären. Die Exportreaktion der Länder mit massiver Abwertung ihrer Währung gegenüber dem Dollar, speziell Japan und BRD, fand die gleiche Erklärung. Doch auch nachdem der Dollarkurs über mehrere Jahre auf weniger als die Hälfte seines Spitzenwertes gefallen war und als „unterbewertet“ galt, blieben die US-Handels- und Leistungsbilanz defizitär; die US-Exportindustrien waren nicht mehr in der Lage, auf die massive Abwertung „normal“ zu reagieren und einen Handelsbilanzüberschuß herbeizuführen.

Die Investitionsquoten (Anteil der Investitionen am Brutto- bzw. Nettosozialprodukt) der USA sanken in den 80er Jahren, was – abgesehen von dem lockerer werdenden Zusammenhang zwischen Sachkapitalbildung und Produktivitätsentwicklung⁴³ – belegt, daß die gewinnorientierte „Angebotspolitik“ der Reagan-Ära keine neue industrielle Dynamik ausgelöst hat (vgl. Tab. 3). Es läßt sich somit folgern, daß die Bestandsaufnahme von Beginn der 80er Jahre über die US-amerikanischen Wirtschaftsprobleme und deren Ursachen auch gegenwärtig noch zutrifft.

Tabelle 3

Durchschnittliche Investitionsquoten der USA (Investitionen in % des Sozialprodukts)

	1960–69	1969–79	1980–88	1985–88
Nettoanlageinvestitionen bezogen auf Nettosozial- produkt	6,6	6,7	4,8	4,9
Bruttoanlageinvestitionen bezogen auf Bruttosozial- produkt	14,5	15,6	15,4	15,2

Quelle: Blecker, R. A., The Consumption Binge Is a Myth, in: Challenge, Vol. 33, No. 3, Mai/Juni 1990, S. 29 (Tab. 8; nach: BEA, National Income and Product Accounts)

Anmerkungen

- 1 Je nach Beurteilungskriterien ergeben sich unterschiedliche Angaben über die soziale Armut in den USA. Doch selbst die offiziellen Daten rechnen inzwischen 12,8 Prozent der Bevölkerung (absolut: 31,5 Mio. Menschen) der sozialen Armut zu. Vgl. Fast 13 Prozent der Amerikaner leben in Armut, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 28. September 1990.
- 2 Hayes, Robert H./Abernathy, William J., Managing our way to economic decline. Modern management principles may cause rather than cure sluggish economic performance, in: *Harvard Business Review*, Bd. 58, Juli–August 1980, S. 67–77.
- 3 Ebenda, S. 67 f. (deutsch v. V.): "During the past several years American business has experienced a marked deterioration of competitive vigor and a growing unease about its overall economic wellbeing. This decline in both health and confidence has been attributed by economists and business leaders to such factors as the repacity of OPEC, deficiencies in government tax and monetary policies and the proliferation of regulation. We find these explanations inadequate.
They do not explain, for example, why the rate of productivity growth in America has declined both absolutely and relative to that in Europe and Japan. Nor do they explain why in many high-technology as well as mature industries America has lost its leadership position. Although a host of readily named forces – government regulation, inflation, monetary policy, tax laws, labor costs and constraints, fear of capital shortage, the price of imported oil – have taken their toll on American business, pressures of this sort affect the economic climate abroad just as they do here.
Our experience, suggests that, to an unprecedented degree, success in most industries today requires an organizational commitment to compete in the market place on technological grounds – that is, to compete over the long run by offering superior products. Yet ... american managers have increasingly directed their attention elsewhere." Jüngere Analysen zu den gravierenden Verlusten an internationaler Wettbewerbsfähigkeit der US-Industrien bestätigen die Prognosen der früheren Autoren. Vgl. u. a. Cohen, Stephen S./Zysman, John, *Manufacturing Matters. The Myth of the Post-Industrial Economy*, New York 1987; Dertouzos, M. L./Lester, R. K./Solow, R. M. und die „MIT Commission on Industrial Productivity“, *Die Krise der USA. Potential für neue Produktivität „Made in America“*, Frankfurt/M, 1990 (vgl. hierzu die Besprechung in diesem Heft); Kurtzman, Joel, *The Decline and Crash of the American Economy*, New York–London 1988.
- 4 Siehe Melman, Seymour, *Profits without production*, New York 1983, § 48: "... he answered that the public 'can't see it', adding, 'I say, give 'em leather. They can smell it.'"
- 5 Hayes/Abernathy, a. a. O., § 70: "... we believe that during the past two decades american managers have increasingly relied on principles which prize analytical detachment and methodological elegance over insight, based on experience, into the subtleties and complexities of strategic decisions. As a result, maximum short-term financial returns have become the overriding criteria for many companies."
- 6 Melman, a. a. O., S. 54 ff.
- 7 Ebenda, S. XV f. passim.
- 8 Hayes/Abernathy, a. a. O., S. 73: "... many american managers – especially in mature industries – are reluctant to invest in the development of new manufacturing processes." Die Verlagerung auf Marketingaktivitäten zu Lasten kontinuierlicher Anstrengungen um Kostensenkungen wird von verschiedenen Autoren auf die Oligopolisierung der US-Märkte zurückgeführt. Der nachlassende Preiswettbewerb erlaubte lange Zeit, Kostensteigerungen abzuwälzen, so daß produktivitätswirksame Innovationen „überflüssig“ erschienen. Vgl. Cohen/Zysman, a. a. O., S. 135 ff.; Chandler, Alfred D., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge: Harvard UP 1977.
- 9 Vgl. Hayes/Abernathy, a. a. O., S. 75.
- 10 Vgl. ebenda, S. 74 f.
- 11 Vgl. ebenda.
- 12 "In recent years, this idealization of pseudo-professionalism has taken on something of the quality of a corporate religion." Hayes/Abernathy, a. a. O., S. 74.

- 13 Am 18. Oktober 1990 fiel der Dollarkurs erstmals unter DM 1,50 (Tokioer Devisenmarkt).
- 14 Melmans Monographie "Profits without production" (a. a. O.) ist in der ökonomischen Literatur nur spärlich rezipiert worden, obgleich seine Analyse eine fundamentale Provokation für landläufige Schulmeinungen der Ökonomie darstellt; so etwa für die These, daß die US-Rüstung(sforschung) einen unverzichtbaren Beitrag zur zivilen Innovationsfähigkeit leiste.
- 15 Melman a. a. O., S. XIV: "The decline of production competence in private and state economies of the United States has been caused by two forms of managerial success: profit-taking from expanded private nonproductive or foreign investments; and the ability of government managers to extend their power of decision over an enlarged military economy." Vgl. auch Melman, Seymour, *The Permanent War Economy*, New York 1974.
- 16 Melman, a. a. O., S. XIV: "The new and unprecedented development in American capitalism is the collapse of production competence in the manufacturing process itself."
- 17 Wenn eine bestimmte, politisch maßgebende gesellschaftliche Schicht trotz sinkenden Produktivitätswachstums überproportional Einkommenssteigerungen erfährt, so ist dies offenkundig vor allem auf eine Umverteilung „von unten nach oben“ gegründet. Eine solche Zunahme der Verteilungsungleichheit spielte sich in den USA während der 80er Jahre ab.
- 18 Melman, a. a. O., S. 203 ff. passim; Cohen/Zysman, a. a. O.
- 19 Melman, a. a. O., S. 77 f.
- 20 Ebenda, S. 54 ff. (Die typologische Gegenüberstellung von "product" und "paper entrepreneurs" wurde erstmals von Robert B. Reich formuliert).
- 21 Vgl. ebenda, a. a. O., S. 82 ff.
- 22 Ebenda, S. 92: "From 1970 to 1979 1942 persons moved between the Defence Department, NASA and eight of the largest military-serving firms."
- 23 Ebenda, S. 3 f., 133 ff.; Cohen/Zysman a. a. O., S. 163 f.
- 24 Melman, a. a. O., S. 5, 134 f. Die beiden wichtigsten Ausnahmen von der generellen Tendenz sinkender Produktionskompetenz der US-Industrie bilden die Computerbranche einschließlich der Produzenten von Kleinrechnern.
- 25 Vgl. ebenda, S. 168 f.
- 26 Ebenda, S. 4: "Cost-maximizing became the dominant theme among the 37.000 industrial firms ... organized by the Department of Defense to meet requirements." Und: "Accordingly a new management style was encouraged within the machine tool industry of the United States ..." (ebenda, S. 5).
- 27 Dumas, Lloyd J., Productivity and the roots of stagflation: The contribution of industrial engineering to macroeconomic wellbeing, in: *Proceedings of the American Institute of Industrial Engineers*, Mai 1979, S. 585–590.
- 28 Melman, a. a. O., S. 19: "Once corporate management begins to treat the parts of their enterprises as money machines, the nature of the product becomes secondary."
- 29 Ebenda, S. 85: "... adding up Defense Department budget yields a gross understatement of the economic costs from operation of a permanent war economy." Und: "... the Pentagon's policy has been, effectively, one of accelerating the industrial backwardness of the United States." (Ebenda, S. 157.)
- 30 Ebenda, S. 256 ff. Melman weist in diesem Kontext auch auf das von ihm als "technological chauvinism" bezeichnete Phänomen hin, daß nämlich "sophisticated design" gegenüber Einfachheit und Zuverlässigkeit *prinzipiell* vorgezogen wird (vgl. ebenda, S. 257); vgl. Zumach, Andreas, Tausende Granaten der US-Armee defekt?, in: *die tageszeitung*, 19. Feb. 1991.
- 31 Ebenda, S. 237 ff. passim; Ferleger, L./Mandle, J. R., Reverse the Drain on Productivity with Mass Education and Retraining, in: *Challenge*, Vol. 33, No. 4, Juli/August 1990, S. 17 ff.; Romer, P. M., Capital, Labor, and Productivity, in: *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics* 1990, Washington D. C. 1990, S. 337–367 sowie die Diskussion ebenda, S. 407 ff.
- 32 Vgl. Romer, a. a. O., S. 367: "Put crudely, if the current problem in the United States is too much lawyers and MBAs and too few engineers, increasing the investment tax credit may not be of much help."
- 33 Ebenda, S. 367: "A more informal but diverse body of evidence suggests that labor

- scarcity may be good for technological change and productivity growth, at least in developed countries." Vgl. auch Cohan/Zysman, a. a. O., S. 164 f.
- 34 Vgl. u. a. Bluestone, B./Harrison, B., *The Great American Job Machine. The proliferation of low wage employment in the U.S. economy, A study prepared for the Joint Economic Committee, Washington D. C., Dec. 1986.*
- 35 Als Ergebnis einer solchen negativen Rückkoppelung von Produktivitätsschwäche, Dequalifikation und weiteren Produktivitätseinbußen konstatierte Melman für die USA einen Engpaß an qualifizierten Arbeitskräften, der erst beseitigt werden müßte, ehe eine Regeneration der technischen Leistungsfähigkeit auf voller Breite erreicht werden kann. Melman, a. a. O., S. 252: "In a word, American industry is short of the technical skills that are indispensable for industrial renewal." Vgl. in gleichem Sinn Ferleger/Mandle, a. a. O., S. 21: "Thus the ... Commission on Work Force Quality and Labor Market Efficiency, in agreeing that a massive investment in education is required, noted that unless this was done, business in the United States 'will not be able to hire the types of workers they need to compete in international markets'."
- 36 Vgl. Baily, M. N./Schultze, C. L., *The Productivity of Capital in a Period of Slower Growth*, in: *Brookings Papers, Microeconomics 1990*, a. a. O., S. 369–406.
- 37 Kommentar von D. W. Jorgenson ebenda, S. 407 ff.; Romer, a. a. O.
- 38 Vgl. den aktuellen Überblick zum Finanzsektor der USA und seinen Problemen das Interview mit Benjamin M. Friedman "Financial Fragility and the Policy Dilemma", in: *Challenge*, Vol. 33, No. 4, Juli/August 1990, S. 7–18.
- 39 Ebenda, S. 9: "The principal characteristic of these transactions is that one corporation borrows for the purpose of retiring either its own equity of some other corporation, and not for the purpose of putting in place new earning assets. That is the heart of the problem. Our corporations in the United States have been borrowing at record levels just at a period when their investment in new earning assets has sharply slowed down, presumably as a result of the Reagan fiscal policy. This means that they have been taking on higher and higher debt service burdens compared to the earnings and cash flow that they have available to satisfy those debt service burdens."
- 40 Vgl. auch die „günstige“ Entwicklung der amerikanischen Kapitalproduktivität von 1979 bis 1988 in Tab. 1. USA: –0,4 Prozent: OECD: –0,8 Prozent.
- 41 Vgl. hierzu auch Baily/Schultze, a. a. O., S. 404.
- 42 Melman, a. a. O., S. 237: "As federal officials implemented the policies of President Reagan they shifted the uses of federal funds in ways that directly created a new cast-off population." Und ebenda, S. 241: "A castoff nation is created when its working people – all grades – are progressively discharged by decision-makers determined to make money outside production, outside the country, and by military work that contributes no life-serving product." Vgl. auch „Schreckliches Jahrzehnt“ für Kinder. Lebensbedingungen in Amerika verschlechterten sich dramatisch, in: *Süddeutsche Zeitung*, 4. Feb. 1991.
- 43 Vgl. Romer, a. a. O., S. 366: "... evidence from the United States during the 1970s, when productivity growth rates were low and investment was relatively strong ..."