Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 48 (1968-1969)
Heft: 11

Artikel: Gedanken zur amerikanischen Herausforderung
Autor: Reinhardt, Eberhard
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-162167

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Gedanken zur amerikanischen Herausforderung

EBERHARD REINHARDT

In der so reichhaltigen Amerikaliteratur, aber auch in den zahlreichen neuerdings in verschiedenen Gremien über das Verhältnis Europa–Amerika geführten Diskussionen, an denen ich zum Teil persönlich teilnehmen konnte, zeigt sich freilich ein ebenso auffallender wie charakteristischer Wandel der Problemstellung. Ging es den älteren Publizisten von Adam Smith über Alexis de Tocqueville bis zu André Siegfried in den zwanziger Jahren vor allem darum, das Wesen Amerikas zu verstehen, die Ursache seines Wohlstandes zu eruieren und seine Leistungen vom europäischen Gesichtspunkt aus positiv oder negativ zu werten, so steht heute eine ganz andere Frage im Vordergrund, die Frage nämlich, wie sich Europa gegen die Einflüsse und Kräfte verhalten soll, welche von den Vereinigten Staaten aus auf den alten Kontinent ausgehen. Nicht um die vom sicheren Gefühl kultureller Überlegenheit getragene Erklärung und Beurteilung eines erstaunlichen staatlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Phänomens geht es also heute, sondern um das Problem der Sogwirkung und des Zugriffes der grossen Gesellschaft jenseits des Atlantiks auf die alte Welt. Wie einst Europa Amerika eroberte, so scheint jetzt Amerika auszuziehen, Europa – oder was von dem alten Europa nach den Umwälzungen der letzten Generation noch übrig blieb – zu erobern.

Die amerikanische Herausforderung

Auch über dieses moderne Phänomen ist das Urteil nicht einheitlich, sondern, wie könnte es anders sein, recht unterschiedlich. Sieht man von den vielen Nuancen und Schattierungen der Meinungen im einzelnen ab, so lassen sich grosso modo zwei grosse Lager feststellen. Das eine begrüsst die vermehrte Amerikanisierung des europäischen Lebens als Zeichen gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Fortschritts; das andere erblickt darin die Gefahr, dass unser Kontinent seine Eigenart verliere, seine schöpferischen Impulse einbüsse und auf die Dauer zu einem Satellitendasein gegenüber der amerikanischen Supermacht verurteilt werde.

Diesem zweiten Lager gehört *Servan-Schreiber* an, dessen Bestseller «Le défi américain» diesem Aufsatz sowohl den Titel als auch die Problem-

stellung gibt. Worin, so lautet die erste Frage, erblickt Servan-Schreiber diese amerikanische Herausforderung, dieses «défi américain»?

Nach seiner Analyse äussert sie sich zur Hauptsache in drei sich zum Teil gegenseitig bedingenden Phänomenen, sogenannten «gaps», also Lücken, nämlich erstens der technologischen Lücke, zweitens der Wissenschafterlücke – oder des «brain drain» – und drittens der Managementlücke. Diese Lücken gilt es nach Servan-Schreiber durch vermehrte Anstrengungen nicht zuletzt des Staates auf dem gesamten Bereich der Forschung, der Unternehmens-, Wirtschafts- und Integrationspolitik aufzuholen.

Wie steht es nun mit diesen Thesen, und welche Lehren lassen sich in schweizerischer Sicht daraus ziehen? Zunächst sind diese Thesen Schlagworte, wenn auch eingängige und erfolgreiche Schlagworte. Aber wie bei allen Schlagworten liegt ihr Verdienst nicht so sehr darin, neue Erkenntnisse und Wahrheiten zu vermitteln, sondern zur Prüfung der Lage anzuregen. Dabei springt vorab die auffallende Diskrepanz in die Augen, die zwischen der Bewertung der amerikanischen Leistung durch die Theoretiker des «défi américain» und den realen Fakten besteht, wie sie sich in der amerikanischen Zahlungsbilanz widerspiegeln, deren Defizite Ausdruck einer gewissen Schwäche sind und zu der leider nicht endenwollenden Währungsdiskussion Anlass geben. Wohl lässt sich dieser Widerspruch durch den Hinweis überbrücken, dass die Resultate einer kurzfristigen Betrachtung notwendigerweise von jenen einer Analyse abweichen müssen, welche den langfristigen, in die Zukunft weisenden Entwicklungstendenzen nachgeht. Aber dieses Auseinanderklaffen von heutiger Wirklichkeit und Zukunftsbild mahnt doch zu Vorsicht und wägender Prüfung.

Die technologische Lücke

Das trifft nicht zuletzt auf die Lehre von der technologischen Lücke zu. Zweifellos besitzen die Vereinigten Staaten etwa in der bereits erwähnten Weltraumforschung, Atomtechnik oder Kybernetik einen namhaften technischen Vorsprung. Aber handelt es sich hierbei wirklich um eine entscheidende Lücke, die Europa rasch zu schliessen sich beeilen muss? Wir sollten den Blick nicht starr auf einige der breiten Öffentlichkeit besonders bekannte Bereiche der Technik richten und darob andere Gebiete vergessen, in denen, wie etwa in der Chemie, im Uhren-, Apparate-, Maschinen-, Schiffs- oder Autobau, von einer technischen Überlegenheit der Vereinigten Staaten nicht die Rede sein kann.

Auch lässt das Theorem die wirtschaftlichen Aspekte völlig ausser acht. Der Sinn des Welthandels liegt ja gerade darin, es jeder Nation unbeschadet ihres Standes der Technik und des Wissens zu gestatten, sich auf die Erzeugung jener Güter zu spezialisieren, bei denen das Verhältnis zwischen Auf-

wand und Ertrag für sie am günstigsten ist. Zwar mag eine technisch fortgeschrittene Volkswirtschaft, wie wir es am Beispiel der Vereinigten Staaten, aber auch unseres Landes sehen, den Vorteil des höheren Lebensstandards geniessen. Aber dieser Vorteil ist desto grösser, je mehr diese Nationen sich auf Branchen konzentrieren, in denen sie besonders günstige Produktionsverhältnisse aufweisen, um aus dem Erlös dieser Ausfuhren die Importe jener Waren zu bezahlen, die andere Staaten zu relativ besseren Bedingungen herstellen können, statt die absolute Überlegenheit ihrer technischen Erfahrung wirtschaftlich auf breiter Front zu nutzen. Nicht die absolute, sondern, wie das berühmte Gesetz der komparativen Kosten besagt, die relative Überlegenheit ist im Welthandel entscheidend. So kommt es nicht von ungefähr, dass sich unser Land in breiten Bereichen, wie etwa in der Automobilindustrie, ganz auf die Einfuhr verlässt, während es sich am Weltmarkt auf Branchen stützt, in denen es dank seiner fleissigen, gut ausgebildeten Arbeitskräfte, seines Kapitalreichtums und seiner Naturschönheiten besondere Produktionsvorteile besitzt, wie das etwa für die chemisch-pharmazeutische Industrie, die Maschinen- und die Uhrenindustrie, das Bank- und Versicherungswesen oder die Hotellerie gilt.

Im Rahmen dieses Systems besteht allerdings ein gewisser Gegensatz zwischen den wirtschaftlichen Postulaten und der politischen Betrachtungsweise. Tatsächlich trägt das Theorem von der technologischen Lücke in hohem Mass politischen Charakter; im Grund läuft es auf das Begehren hinaus, auf wirtschaftliche Vorteile zu Gunsten einer höheren politischen Unabhängigkeit zu verzichten. Das kostspielige französische Experiment mit der «force de frappe» oder dem Plan Calcul sind in diesem Zusammenhang erwähnenswerte Beispiele. Nun mögen politische Erwägungen in grösseren Ländern eine wichtigere Rolle spielen als in Kleinstaaten wie der Schweiz. Zweifellos wäre jedoch ein blindes Nachahmen des amerikanischen Vorbildes auf technischem Gebiet für Europa mit Ausgaben verbunden, die sich durch die erzielbaren Erfolge schwerlich rechtfertigen lassen, um so weniger, als eine forcierte Aufholjagd besonders kostspielig wäre.

Forschung und Wirtschaft

Das alles, so wird da und dort gesagt, mag wohl wahr und richtig sein; aber die Amerikaner haben es durch ihre grossangelegten Forschungsanstrengungen verstanden, sich den Weg in die wirtschaftliche Zukunft zu erhalten. Sie sind nicht nur auf den wichtigsten zukunftsweisenden Gebieten im Vorsprung, sondern haben durch ihre zielbewusste Forschungspolitik auch die Zahl der Wissenschafter im eigenen Land erhöht und zudem zahlreiche Forschungskräfte aus anderen Ländern, insbesondere Europa, angezogen und so die übrige Welt eines Teils des Intelligenzkapitals, der «matière

grise», beraubt, die diese für die Gestaltung der eigenen Zukunft so dringend benötigt. Dieses Pauschalargument umschliesst drei verschiedene Urteile, die auf ihre sachliche Berechtigung gesondert zu prüfen sind. Das erste betrifft das Verhältnis von Forschungsaufwand und Forschungsergebnis; beim zweiten geht es um das Problem der Wanderbewegungen der Wissenschafter und schliesslich steht drittens die Bedeutung der wissenschaftlichen Forschung für den wirtschaftlichen Fortschritt in Frage.

Was zunächst das erste Problem angeht, so steht zweifellos fest, dass die Vereinigten Staaten in absoluten Beträgen die weitaus grössten Forschungsaufwendungen erbringen. Einer von der OECD veröffentlichten Statistik nach wandten sie 1963/64 für diese Zwecke 21,1 Milliarden Dollar auf, das sind 3,4 Prozent des Bruttosozialproduktes, während fünf andere Grossstaaten, nämlich Frankreich, Deutschland, Italien, England und Japan, dafür zusammen bloss 6,1 Milliarden Dollar oder nicht einmal 2 Prozent des Bruttosozialproduktes aufbrachten. Je Kopf der Bevölkerung gaben die Vereinigten Staaten für Forschung und Entwicklung etwa 110 Dollar aus, Grossbritannien dagegen 40 Dollar, Frankreich 27 Dollar, Deutschland 25 Dollar und Japan sogar nur 9,3 Dollar. Wesentlich näher den amerikanischen Verhältnissen liegen mindestens relativ die Ziffern für die *Schweiz*, die für Forschungszwecke rund 320 Millionen Dollar, das sind 2,5 Prozent des Bruttosozialproduktes, aufwendet, was je Einwohner einer Quote von 54 Dollar entspricht. Berücksichtigt man noch, dass der reale Wert der Forschungs- und Entwicklungsausgaben je Dollar in unserem Land infolge der niedrigeren Preise fast doppelt so hoch sein dürfte wie in den Vereinigten Staaten, so kommt man zum Ergebnis, dass unsere Aufwendungen relativ etwa gleich hoch wie jene der grossen Macht jenseits des Atlantiks sind. Unsere Anstrengungen können sich somit durchaus sehen lassen, und wir gehören in Europa zu den wenigen Ländern, die gleich den Vereinigten Staaten aus den dem Ausland gewährten Lizenzen erheblich mehr einnehmen, als sie an fremde Staaten für dort erworbene Lizenzen zahlen müssen, wobei uns allerdings auch Sonderumstände zugute kommen.

Unser Forschungsaufwand hat sich also gelohnt. Aber daraus ist keineswegs zu folgern, dass eine rasche Steigerung der Forschungsausgaben in jedem Fall wirtschaftlich sinnvoll sein muss. Die Ergebnisse der angewandten Forschung werden in hohem Masse durch den Stand des theoretischen Wissens bestimmt; ist ein wissenschaftlicher Durchbruch einmal gelungen, so werden die erzielbaren Ergebnisse in dem begünstigten Bereich abschätzbar und lassen sich auch durch vermehrte Aufwendungen in gewissem Umfang beschleunigen. Dagegen sind die neuen theoretischen Erkenntnisse, die diesen Resultaten zugrunde liegen, kaum zu forcieren. Darum hängt die sinnvolle Höhe des Forschungsaufwands eines Landes – von den weltpolitischen Aspekten abgesehen – zum Teil auch davon ab, ob er wirtschaftlich

stark nach Branchen ausgerichtet ist, die aus den gerade in Gang befindlichen neuen Erkenntnissen der Wissenschaft besondere Vorteile ziehen.

Der «Brain Drain»

Die Bereitschaft zu Forschungsausgaben, deren Umfang und Richtung, wird daher in erheblichem Masse auch durch das wirtschaftliche und politische Relief einer Nation bestimmt, das seinerseits wieder den Bedarf an Wissenschaftern beeinflusst. So haben die enormen, nicht zuletzt militärisch bedingten Forschungsaufwendungen der Vereinigten Staaten in den spektakulären Bereichen der Raumschiffahrt, der Elektronik und der Kernenergie, zusammen mit den gebotenen hohen Salären, zweifellos dazu beigetragen, eine erhebliche Zahl an talentierten Wissenschaftern aus anderen Ländern anzuziehen. Nach einer Statistik der OECD von 1956 bis 1961 sind aus Westeuropa jährlich 1305 Naturwissenschafter und Techniker – das sind 5,4 Prozent der entsprechenden Hochschulabsolventen – nach den Vereinigten Staaten abgewandert. Noch wesentlich höher war die entsprechende Quote für die Schweiz, die in diesen Jahren durchschnittlich 134 Wissenschafter und Techniker an die Vereinigten Staaten verlor; das sind nicht weniger als 17 Prozent der Absolventen.

Bei der Beurteilung dieser Zahlen sind freilich einige nicht immer beachtete Gegengewichte zu berücksichtigen: Einmal haben die europäischen Staaten ihrerseits aus anderen Kontinenten Akademiker angezogen; so wurde sarkastisch festgestellt, dass England ohne seine Ärzte aus dem karibischen Raum und Pakistan den staatlichen Gesundheitsdienst nicht aufrechterhalten könnte und dass die junge afrikanische Republik Togo in den letzten Jahren Frankreich mehr Ärzte zur Verfügung stellte, als Frankreich je nach Togo entsandt hat. Zudem wird das Bild insofern verfälscht, als man gewöhnlich mit Globalzahlen arbeitet und nicht die Zahl der Wissenschafter gesondert ausweist, die wegen der durch die skizzierten Einflüsse bedingten Struktur des Forschungsaufwandes im eigenen Land kein genügendes Betätigungsfeld finden und daher zur Auswanderung neigen, während gleichzeitig in anderen Bereichen ausländische Wissenschafter angezogen werden. Schliesslich wird meist auch nicht in Rechnung gestellt, dass der Aufenthalt von Wissenschaftern in den Vereinigten Staaten oft den Charakter einer Weiterbildung trägt und der Auswanderung nach einigen Jahren wieder eine Rückwanderung folgt. Diesem Aspekt scheint vor allem in der Schweiz einige Bedeutung zuzukommen; nach einer neuen Erhebung standen von 1960 bis 1967 8242 ausgewanderten, hochqualifizierten schweizerischen Arbeitskräften 7734 Rückwanderer gegenüber, so dass sich in diesen acht Jahren ein Nettoverlust von 508 Personen ergab, ein Verlust, der bei der Struktur unseres

Landes und seiner Wirtschaft als überraschend klein bezeichnet werden kann. Wir haben daher keinen Anlass, diese Frage zu dramatisieren, um so weniger, als wir in unserem Land ansehnliche Bestände an ausländischen Wissenschaftern beschäftigen.

Indessen können diese Feststellungen über die grundsätzliche Tragweite des Problems nicht hinwegtäuschen. Wohl bildet die Bewegung der Wissenschafter nach den Vereinigten Staaten einen Ausdruck der Freizügigkeit des Produktionsfaktors Arbeit, und es kann deshalb nicht darum gehen, dieser Bewegung im Sinne einer nationalen Wissenschaftsautarkie, die von vornherein zur Aussichtslosigkeit verurteilt wäre, einen Riegel zu stossen. Aber wir haben uns doch bewusst zu sein, wie notwendig es gerade für die Wirtschaft unseres rohstoffarmen, fern den Meeren gelegenen Landes ist, technisch und wissenschaftlich stets auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Die Qualität unserer Produkte und Dienste ist im Kampf mit den Grossen dieser Erde am Weltmarkt unsere wertvollste Waffe. So müssen wir uns überlegen, ob nicht da und dort Anstrengungen unternommen werden sollten, unseren talentierten Absolventen neue, attraktive Forschungsgebiete zu erschliessen. Im Rahmen dieses Ziels wäre es vielleicht wünschbar, wenn die Industrie ihre Forschungsaufwendungen vermehrt im eigenen Land konzentrieren könnte. Wertvolle Ansätze in der gleichen Richtung bilden auch die zusammen mit anderen Ländern betriebenen Forschungen im Rahmen gewisser OECD-Organisationen auf dem gerade für unsere Elektroindustrie so bedeutsamen Gebiet der Atomenergie.

Forschungsausgaben und Wirtschaftswachstum

So wichtig Wissenschaft und Technik für die moderne Wirtschaft sind, so wenig steht fest, dass sie wirklich die Hauptträger des wirtschaftlichen Wachstums und der Wettbewerbskraft bilden. Sucht man sich darüber anhand der Statistiken ein Bild zu machen, kommt man zu recht überraschenden Ergebnissen. So war das Wachstum des Sozialprodukts pro Kopf der Bevölkerung in der Schweiz von 1950 bis 1965 mit etwa 3,1 Prozent jährlich erheblich schneller als in den Vereinigten Staaten mit seinen grossen Forschungsausgaben, wo der entsprechende Satz sich auf 2,1 Prozent belief. Noch wesentlich höher war die Wachstumsrate mit etwa 7 Prozent in Japan, das höchst bescheidene Forschungs- und Entwicklungsausgaben zeigt, während in England, das nach der Schweiz die relativ bedeutendsten Forschungsaufwendungen in Westeuropa ausweist, das Sozialprodukt langsamer wuchs als in allen anderen Ländern.

Zwischen Forschungsaufwand und Wirtschaftsentwicklung besteht somit offenbar kein notwendiger Zusammenhang. Der Grund dafür liegt nicht zuletzt in der Struktur des Forschungsaufwandes. In den Vereinigten Staa-

ten, aber auch in England und Frankreich wird ein erheblicher Teil dieser Ausgaben durch den Staat bestritten, wobei als Objekte die Raumfahrt, die Flugzeugtechnik und ähnliche, vornehmlich militärisch inspirierte Ziele einen breiten Platz einnehmen. Dagegen ist in der Schweiz, aber auch in Japan die Forschung zur Hauptsache von den Unternehmen getragen, die diese nach wirtschaftlichen Bedürfnissen und Zielen ausrichten. Ihr Ertrag scheint daher auch rascher anzufallen als bei den spekulativen Projekten anderer Länder, nicht zuletzt der Vereinigten Staaten. Wie einst in Ägypten der Pyramidenbau eine gewaltige Demonstration der Macht und des Organisationstalentes bildete, der die Wirtschaft kaum befruchtete, wenn nicht sogar hemmte, so scheint das Ringen um den Weltraum den beiden Supermächten bisher ausser Prestigeerfolgen wirtschaftlich recht wenig eingebracht zu haben. Das Prestige ist auch in der Forschung eine kostspielige Sache.

Dazu kommen weitere Momente: An sich spielt wirtschaftlich nicht die Erfindung und das technische Wissen die entscheidende Rolle, sondern die Fähigkeit, diese Kenntnisse in Produkte umzusetzen, die sich verkaufen lassen. Die Herstellung technisch hervorragender Produkte genügt, wie sich an zahlreichen Beispielen veranschaulichen lässt, allein eben nicht; sie müssen in der richtigen Art angeboten und entsprechend propagiert werden. Auch zeigt ein Rundgang durch Warenhäuser, Fabriken und Speditionsfirmen, dass die Produkte, die auf den wissenschaftlichen und technischen Errungenschaften der modernen Elektronik, Biophysik oder Optik beruhen, nur einen kleinen Teil des Angebotes umfassen. Das grosse, breite Feld des Warensortiments wird durch Artikel wie Lebensmittel, Automobile, Staubsauger, Bekleidungsartikel, Spielzeug, Lippenstifte und ähnliches gebildet. Diese Artikel so billig wie möglich zu erzeugen und in einer Weise anzubieten, die den Wünschen der Konsumenten entspricht – das ist die Aufgabe des Unternehmers, das ist die Triebkraft, welche die Wirtschaft in Schwung hält und das ökonomische Wachstum ausmacht.

Das «Managerial Gap»

Damit rühren wir am Kern des Problems. Nicht auf der technischen Lücke, auch nicht auf dem «brain drain» gründet die amerikanische Herausforderung, sondern, wie es der heutige Präsident der Weltbank, McNamara, bezeichnete, auf dem «managerial gap», der unternehmerischen Lücke. Tatsächlich weisen die Amerikaner gegenüber Europa in der Technik der Unternehmungsführung einen unverkennbaren Vorsprung auf. Zum Teil hängt das mit der amerikanischen Lebensauffassung zusammen, die den materiellen Erfolg besonders hoch bewertet und dieser Einstellung gemäss auch die

Unternehmungsführung ausgestaltet. Ferner waren die amerikanischen Firmen durch die Tatsache, dass der Produktionsfaktor Arbeit drüben je und je wesentlich teurer war als Boden und Kapital, stärker als europäische Unternehmen auf den Weg der Produktivitätssteigerung verwiesen; zudem zwang sie die scharfe Konkurrenz eines grossen einheitlichen Marktes, in dem wettbewerbshemmende Abreden seit langem gesetzlichen Beschränkungen unterliegen, dazu, auf Kostensenkungen, Sortimentswahl und Absatzstrategie grösstes Gewicht zu legen. Es kann deshalb nicht verwundern, dass die Managementtechnik in den Vereinigten Staaten, wie die Namen Ford und Taylor schlaglichtartig beleuchten, seit langem besonders gepflegt wird, und so war es auch in den letzten Jahren wieder dieses Land, das die durch die Kybernetik und den Computer gebotenen neuen Möglichkeiten der Unternehmungsführung konsequent aufgriff.

In Europa mussten sich den in einer grossen Volkswirtschaft geschulten, aggressiv geführten amerikanischen Firmen besondere Gewinnchancen eröffnen, sobald die Integrationsbestrebungen ihnen einen Markt in Aussicht stellten, in dem sie ihre in der Heimat gewonnenen Erfahrungen voll auszuspielen vermochten. Tatsächlich konnten die amerikanischen Unternehmen auf ihren Investitionen in Europa Ende der fünfziger Jahre einen um ein Drittel höheren Ertrag als in den Vereinigten Staaten erzielen, und sie zögerten auch nicht, diesen Vorteil, der mittlerweile freilich verschwunden ist, mit der ihnen eigenen Energie durch jene gewaltige Welle von Direktinvestitionen zu nutzen, die zur Diskussion über das «défi américain» eigentlich den Anstoss gab. Diese Herausforderung wurde um so stärker empfunden, als die amerikanischen Tochtergesellschaften in gewissem Sinne die europäischsten Unternehmen unseres Kontinents wurden. Statt in nationalen Räumen zu denken, wie es den meisten eingesessenen Firmen immer noch nahe liegt, operierten sie von Anfang an meist mit gesamteuropäischen Konzeptionen und schufen in Vorwegnahme des Erfolgs der Integration – sei es durch Neugründungen, sei es durch Fusionen und Übernahmen – Unternehmungseinheiten, die ihrer Erfahrung nach imstande sein sollten, einen Markt von 200 Millionen Menschen optimal zu bedienen.

Dabei zeigten sie selbst in Nebenaspekten dieser Penetration ihre bemerkenswerten Fähigkeiten. So verstanden sie es, den Nachteil der den Angelsachsen eigenen beschränkten linguistischen Fähigkeiten auszugleichen, indem sie die für europäische Unternehmen nur mit einigen Kosten überspringbare Sprachbarriere durch die Verwendung des Englischen als moderne «lingua franca» recht einfach, wenn auch unter Inkaufnahme einiger Ressentiments, teilweise ausflankierten. Selbst die ihnen vom Heimatland aus zahlungsbilanzpolitischen Gründen auferlegten Finanzierungshemmnisse vermochten sie nicht zu hindern; denn gestützt auf die Garantie der angesehenen Mutterhäuser vermochten sich die europäischen

Töchter die benötigten Kapitalien auf den hiesigen Finanzmärkten zu beschaffen, wobei sie noch gewisse Vorteile des amerikanischen Aktienrechtes ausspielten und sich auf unserem Kontinent zeitweise über die Institution von Wandelanleihen Gelder zu günstigeren Bedingungen beschafften, als dies europäischen Firmen meist möglich war.

Keine Furcht vor den Kolossen

Alles in allem handelt es sich also um eine bewundernswerte unternehmerische Leistung. Gewiss wäre nun aber nichts gefährlicher, als vorbehaltlos einem Kult des Kolossalen zu verfallen. Denn zweifellos haben manche amerikanische Mammutfirmen das Optimum der Betriebsgrösse bereits überschritten und können so weder in bezug auf Schlagkraft noch rentabilitätsmässig als vorbildlich gelten. Dessen ungeachtet müssen wir uns aber bewusst sein, dass mit der Grösse des Marktes, der sich frei bedienen lässt, auch die Dimensionen der kostenoptimal arbeitenden Produktionseinheiten wachsen, wo immer es sich um Serien- und Massenprodukte handelt. Zudem tendieren die modernen unternehmungspolitischen Führungsinstrumente wie der Computer dahin, den Umfang der Firmen, die sich rationell bewirtschaften lassen, zu steigern.

So stellt sich den europäischen Firmen die Aufgabe, von den amerikanischen Techniken des Managements, des Verkaufs und der Produktion in einem grossen einheitlichen Markt zu lernen. Die Anforderungen wechseln in dieser Hinsicht selbstverständlich je nach dem Produkt und nach den technischen Voraussetzungen der Branche, so dass sich allgemeine Regeln nicht aufstellen lassen. Je nach Wirtschaftszweig mag hier die Kooperation und der Zusammenschluss, dort die bewusste Spezialisierung der angemessene Weg sein. So oder so dürfte die Luft des Wettbewerbs aber in den nächsten Jahren rauher werden und manches überholt erscheinen lassen, was uns gewohnt und liebenswert ist, ja was uns heute noch völlig gesichert oder sogar fortschrittlich dünkt.

Gegen diese Tendenzen der Zeit sich durch konkurrenzhemmende, poujadistische Massnahmen wehren zu wollen, wäre sicherlich ein Fehler. Denn die amerikanische wirtschaftliche Präsenz in Europa wird grundsätzlich nicht, wie Servan-Schreiber und seine Anhänger offenbar glauben, das Konkurrenzgefälle zwischen den Vereinigten Staaten verschärfen. Im Gegenteil trägt diese Bewegung dazu bei, das amerikanische unternehmerische Wissen breiter zu streuen. Die europäische Antwort kann daher nur in einer dynamischen zukunftsweisenden Politik liegen, die Europa nicht zu einem Museum macht, sondern ihm die Chance echter Partnerschaft in der modernen industriellen Welt verschafft. Und wenn nicht alles trügt, so hat sich die Wirtschaft unter dem Druck der Realitäten bereits für diese dynamische

Lösung entschieden, während die Regierungen zum Teil leider nur zögernd folgen.

Mit dieser Zukunftsvision ist nun keineswegs das Bild einer Wirtschaft gezeichnet, die von Riesengesellschaften beherrscht wird. Vielmehr wird der Grosskonzern, wie das heute schon in Amerika zutrifft, auch künftig die Ausnahme bleiben, neben der für zahlreiche grössere und kleinere Unternehmen ein breites Tätigkeitsfeld besteht. In der Tat gehören zu den Trägern des wirtschaftlichen Fortschritts vor allem an den Randgebieten des Wissens und der Technik oft die *kleineren Unternehmen*, die beweglicher, anpassungsfähiger und – vielleicht lässt sich sarkastisch sagen: «Der Not gehorchend, nicht dem eignen Trieb» – gewöhnlich auch risikowilliger sind.

Dazu kommt, dass der technische Fortschritt nicht einseitig die Grösse prämiiert, sondern stets neue Tätigkeitsbereiche für kleiner dimensionierte Unternehmen eröffnet. Denken wir etwa an die Automobilindustrie, wo die Giganten der Branche einer grossen Zahl unabhängiger Unternehmen neue Arbeitsgebiete erschlossen, oder erinnern wir an das Bankwesen, wo trotz der Klagen über die Konzentration um die Grossbanken herum ständig neue Institute entstehen, die freilich meist nicht die althergebrachten Sektoren bearbeiten, sondern vor allem auf Gebieten wirken, die den Grossen weniger leicht zugänglich sind, wie etwa Spezialaufgaben auf dem Gebiete der Anlageberatung oder der Aussenhandelsfinanzierung. So eröffnen sich dem initiativen, anpassungsfähigen Unternehmer ohne Rücksicht auf die Grösse in einer freien Wirtschaft immer wieder neue, rentable Geschäftsmöglichkeiten; in der Elastizität und der Bereitschaft, diese Möglichkeiten zu nutzen, liegt der hohe Wert jenes mittelständischen Unternehmers, der, niemandem – weder Staat noch Grossindustrie – verpflichtet, erhobenen Hauptes einherzugehen vermag und so kraft seiner Unabhängigkeit, kraft aber auch seines Urteils und Mutes jene Stütze bildet, derer ein wahrhaft freier demokratischer Staat bedarf.

Zukunftsaufgaben

Von grosser Tragweite ist in diesem Zusammenhang nicht zuletzt die Frage der Unternehmerausbildung, in der wir von den amerikanischen Erfahrungen ebenfalls einiges lernen können. Wenn es selbstverständlich auch hier nicht um ein einfaches Kopieren amerikanischer Methoden gehen kann, so steht zweifellos fest, dass unsere wirtschaftlich und technisch in raschem Wandel und Fortschritt begriffene Welt wachsende Anforderungen an die Kenntnisse und Anpassungsfähigkeit der Führungskräfte der Unternehmen stellt. Je länger desto weniger wird, von den Ausnahmefällen des genialen Unternehmers abgesehen, der herkömmliche Typ des in der Praxis gebildeten Fachmannes allein genügen. Dieser Sachlage gemäss sind in Europa

eine Reihe von Schulen für moderne Unternehmensführung entstanden, so nicht zuletzt in unserem Land, wo die von der Nestlé betreute IMEDE internationalen Rang und Namen hat. Zudem mehrt sich die Zahl junger Talente, welche die grossen amerikanischen Schulen, wie die Harvard School of Business Administration, besuchen.

Aber damit allein ist es nicht getan. Es gilt, die gehobene Ausbildung auf der Universitäts- und Mittelschulebene zu verbessern und zu verbreitern, in verschiedenen Belangen vielleicht aber auch wirtschaftsnäher zu gestalten. Die Tatsache, dass zahlreiche grosse amerikanische Universitäten den Charakter privater Institutionen tragen und dadurch in ihrer Finanzierung eng mit der Wirtschaft verbunden sind, mag ebenfalls eine Rolle bei der bemerkenswert starken gegenseitigen Befruchtung von Wirtschaft und Wissenschaft in den Vereinigten Staaten gespielt haben. Natürlich können wir in unserem Land nicht die gleichen Wege beschreiten, doch sind wir bestrebt, ähnlichen Zielen durch die Gründung von Universitätsinstituten zu dienen, die das Forum steten Kontakts zwischen Wirtschaft und Wissenschaft bilden sollen. Aber um diese höhere Bildung einer breiteren Schicht unserer Jugend zugänglich zu machen, bedarf es auch eines Ausbaus der Mittelschulen. War die grosse Tat des 19. Jahrhunderts auf dem Schulgebiet die Schaffung der schweizerischen Elementarschule, so wird die Aufgabe unserer Zeit nicht zuletzt darin liegen müssen, auf diesem noch immer hervorragenden Unterbau die vom 20. Jahrhundert geforderten höheren Bildungsstufen aufzubauen. Das sind Aufgaben, deren Lösung von unserem Volk erhebliche Opfer und Anstrengungen erfordert. Aber in der Jugend liegt die Zukunft der Nation, und nur wenn wir unsere Kinder mit dem von der Zeit geforderten Wissen ausstatten, wird sich unser Land behaupten können.

So führen unsere Betrachtungen zum «défi américain» mitten hinein in wichtige Zukunftsfragen unseres Landes. Dass dem so ist, kann nicht verwundern, spiegeln sich doch im «défi américain» letzten Endes die Probleme unserer modernen, mit einer in der Vergangenheit fast nie beobachteten Geschwindigkeit sich wandelnden Welt. Es ist ein grosser Tag der Geschichte, gekennzeichnet offenbar durch den Aufbruch zu neuen Ufern und neuen Zielen. Wirtschaftlich und technisch stehen wir in einer Epoche einzigartiger Möglichkeiten, in einer Zeit freilich auch mit dunklen Unterströmungen und beladen von Ängsten und düsteren Erinnerungen, vielleicht auch in einem Augenblick, wo viele nun nach einem Sinn des ganzen Daseins fragen und sich mit der Antwort der modernen Leistungsgesellschaft allein nicht zufrieden geben wollen. In dieser Phase gegensätzlicher, schwer überblickbarer Kräfte an unserem Ort und mit unseren Mitteln zu versuchen, unserem Land seinen Platz in der Zukunft zu sichern, ist die uns überbundene Pflicht. «Was du ererbt von deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen.»