

## Berichte

# Ökonomische Grundlagen der modernen Industriegesellschaft

I. Einleitung — II. Wandlung der ökonomischen Grundstruktur — III. Großbetrieb und Industriesystem — IV. Industriesystem und Wirtschaftsablauf — V. Industriesystem und Gesellschaft.

### I. Einleitung

Die nachstehende Abhandlung beschäftigt sich mit dem 1967 erschienenen Buch von John Kenneth Galbraith „The New Industrial State“, das vor einiger Zeit unter dem Titel „Die moderne Industriegesellschaft“ bei Droemer-Knauer in deutscher Übersetzung veröffentlicht wurde.

Galbraith — Professor für Ökonomie an der Harvard-Universität, während des Krieges Leiter der amerikanischen Behörde für Preiskontrolle, später Berater Kennedys und Botschafter in Indien — ist breiten Kreisen in Deutschland durch die im Jahre 1959 erschienene Schrift „Gesellschaft im Überfluß“ bekannt geworden. Auch das vorliegende Buch wurde schnell zum Bestseller.

Wenngleich das Werk in den untersuchten Gegenständen weit über den engeren Bereich der in dieser Zeitschrift behandelten Probleme hinausgeht, so sind doch derart viele Aspekte angeschnitten, die auch den Geldtheoretiker, den Geldpolitiker und den Bankpraktiker interessieren, daß den Herausgebern eine eingehendere Beschäftigung mit diesem Buch geboten erschien. Das gilt zunächst unmittelbar für die Ausführungen Galbraiths über die Art der Investitionsfinanzierung in der modernen Industriewirtschaft, über die Stellung der Bankwirtschaft im Rahmen der neuen Steuerungsmechanik und die in der Art des Lenkungssystems angelegte Inflationsgefährdung der Wirtschaft. Darüber hinaus lassen sich jedoch auch aus den grundlegenden Aussagen über das Motivationsystem der Technostruktur, den revidierten Ablauf in der modernen Industriewirtschaft und schließlich die soziologischen Implikationen der neuen Wirtschaftsstruktur geldtheoretisch wie geldpolitisch weittragende Konsequenzen ableiten.

Der originelle Beitrag von Galbraith besteht dabei weniger in der Vermittlung neuer Informationen über das amerikanische Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, als vielmehr in der spezifischen Deutung und kritischen Analyse einzelner für die gegenwärtige Situation als charakteristisch angesehener Tatbestände. Vielfach handelt es sich also um durchaus bekannte Erscheinungen. Sie werden dem Leser in ihrer Stellung und Bedeutung im Rahmen des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems jedoch erst durch diese Art der Beleuchtung voll bewußt, wie auch umgekehrt durch die pointierte Heraushebung von Einzelercheinungen die grundlegenden Wandlungen in unserem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem sichtbar werden.

Weniger ausgeprägt ist Galbraiths Neigung, die Einzelercheinungen in einen geschlossenen ablauftheoretischen Zusammenhang zu stellen, womit nicht bestritten werden soll, daß er die ablauftheoretischen Probleme immer wieder anklingen läßt. Wenn die Art der Problembehandlung und -einordnung den spezifisch ablauftheoretisch orientierten Leser nicht immer voll befriedigt, so mag dies daran liegen, daß bei Galbraith häufig die institutionellen gegenüber den funktionellen Gesichtspunkten dominieren.

Der folgende Überblick hält sich nicht an die Gedankenfolge, in der Galbraith die angeschnittenen Probleme vorträgt. Nach einer allgemeinen Einführung werden die wichtigsten Aussagen Galbraiths über die Eigenart des modernen Großbetriebs zusammengestellt. Im folgenden Teil werden die sich für den Ablauf der Wirtschaft ergebenden Konsequenzen abgeleitet. Abschließend werden die wichtigsten von Galbraith aufgezeigten gesellschaftlichen Implikationen dargelegt. Insofern geht dieser Bericht über eine Inhaltsangabe hinaus und strebt in begrenztem Rahmen eine weiterführende Interpretation an.

## II. Wandlung der ökonomischen Grundstruktur

„Bis auf einige unheilbare Romantiker haben inzwischen alle eingesehen, daß wir nicht im Zeitalter des Kleinen Mannes leben. Unter den Wirtschaftswissenschaftlern hält sich aber immer noch hartnäckig das Vorurteil, daß sich der Kleinbetrieb nicht vor der Leistungsfähigkeit der Großbetriebe oder ihren größeren technischen Möglichkeiten auf dem Rückzug befinde, sondern lediglich vor den Monopolen.“ Mit diesem Zitat ist das Anliegen des Buches „Die moderne Industriegesellschaft“ von John Kenneth Galbraith bereits umrissen: Es will den modernen Industriestaat in seiner Prägung durch den Großbetrieb darstellen und

die Konsequenzen aufzeigen, die diese Prägung nicht nur für den Wirtschaftsablauf, sondern für das gesamte gesellschaftliche Leben bis hin zu den sozialen Wertvorstellungen hat; damit will er die Gefahr dieser Entwicklung transparent machen, „Dienerin der Maschinerie zu werden, die wir geschaffen haben, damit sie uns diene“.

Den eingangs apostrophierten Wirtschaftswissenschaftlern hält Galbraith vor, mit ihren starren Denkschemata, die sich auf Wirklichkeiten vergangener Epochen gründen, die soziale Illusionierung bezüglich der Freiheit des einzelnen resp. der Gesellschaft dem mächtigen Produktionssystem gegenüber nach Kräften zu fördern, ein „Glaubensgebäude“ aufrechtzuerhalten, „das weniger zur Enthüllung der Wahrheit als vielmehr zur Beruhigung der Beteiligten hinsichtlich eingefahrener sozialer Arrangements geschaffen wurde“. Demgegenüber zeichnet der Wirtschaftswissenschaftler Galbraith das Bild einer von den Produktionsbetrieben gesteuerten Wirtschaftsgesellschaft, die unreflektiert den ökonomischen und technischen Notwendigkeiten der Großbetriebe lebt. Trotz aller systembedingter Unterschiede haben diese Notwendigkeiten eine derartige Eigendynamik entwickelt, daß sie in den grundlegenden Aspekten gleichermaßen für die nicht-sozialistische wie für die sozialistische Wirtschaft hochindustrialisierter Staaten gelten. In seinen Einzelheiten ist dieses Bild zwar hinlänglich bekannt und hat in einzelnen Zweigen der Wirtschaftswissenschaft zum Teil auch Berücksichtigung erfahren, seine Gesamtkomposition und -würdigung gehört jedoch in der Regel nicht zur ökonomischen Analyse.

In seiner historisierenden Betrachtungsweise reduziert Galbraith die vielfältigen Erscheinungen der Wirtschaftsstruktur bewußt auf die beiden — für ihn ausschlaggebenden, den Industriestaat prägenden — Phänomene Großbetrieb (General Motors, General Electric „und die anderen Generals“) und Industriesystem („jenen Teil der Wirtschaft, der durch diese großen Kapitalgesellschaften charakterisiert wird“) und konfrontiert dieses Bild mit einer nicht minder rigorosen Darstellung der hochkapitalistischen Epoche des späten 19. Jahrhunderts, die für ihn durch die Figur des dynamischen Einzelunternehmers, wie ihn Schumpeter zeichnete, repräsentiert wird. Dadurch gewinnt das Buch nicht nur an Lebhaftigkeit, sondern diese Art der Gedankenführung reißt auch neue Perspektiven auf, wenngleich damit die Gefahr der Überzeichnung verbunden ist.

In einem großen geschichtlichen Ausflug zeigt Galbraith, wie die Macht vom Boden über das Kapital auf das „organisierte Wissen“ über-

gegangen ist und wie sich gleichzeitig Motivationen und Wertvorstellungen der Gesellschaft wandelten. Grundlage dieses Wandels waren die sich ändernden Produktionsbedingungen und die wechselnden Knappheitsverhältnisse der Produktionsfaktoren.

Wenn bis etwa vor zweihundert Jahren „kein vernünftiger Mensch daran gezweifelt (hätte), daß Macht unlösbar mit Grundbesitz verbunden ist“, so lag das nicht zuletzt daran, daß bis in die jüngste Zeit die Agrarproduktion den größten Teil der Gesamtproduktion ausmachte. Sofern ein Bedarf an Kapital auftrat, war dieser so begrenzt, daß selbst ein beschränktes Kapitalangebot keine Knappheitssituation bewirkte. Da andererseits Arbeitskräfte reichlich vorhanden waren, konnte der Grundbesitzer auch die übrigen zur Produktion notwendigen Faktoren mobilisieren. Das menschliche Zusammenleben war durch ein Verhältnis der Über- und Unterordnung geprägt. Für diese Sozialordnung war der Zwang ein notwendiges Element; bei der weiträumigen Streuung der Bevölkerung bewahrte er „Leibeigene und Heloten vor den Ketzereien und der Unzufriedenheit, die sie bei einer Vermassung in Städten ausgebrütet hätten“.

Mit der zunehmenden Industrialisierung wurde das Kapital immer wichtiger, wohingegen der Bodenbesitz an Bedeutung verlor, da der entsprechende Bedarf für den Industriebetrieb gering war. Da auch weiterhin Arbeitskräfte mehr als reichlich vorhanden waren, konnte, wer Kapital besaß, auch die anderen Produktionsfaktoren leicht erwerben. So ging die Macht in der Wirtschaft auf das Kapital als knappsten Faktor über, und der Großindustrielle wurde die beherrschende Figur der Sozialordnung. Die wichtigste Motivation menschlichen Handelns im Wirtschaftsleben war die pekuniäre Entlohnung, die sich allerdings für die Arbeiter, die aus Furcht vor Hunger und Elend zur Arbeit genötigt wurden, von der Motivation des Zwangs kaum unterschieden haben dürfte. Trotz der gewandelten Bedingungen haftet nach Galbraiths Ansicht dem Besitz von Ländereien in der Einstellung der Öffentlichkeit und in den Schulbüchern auch heute noch ein Hauch von Vornehmheit an, denn „die Ausübung von Macht (wird) um so wohltuender empfunden, je älter diese Macht ist; je jüngeren Ursprungs die Macht ist, um so naturwidriger und sogar gefährlicher wird sie erscheinen“.

Seit etwa fünfzig Jahren findet nach Galbraiths Ansicht abermals eine Machtverlagerung statt, und zwar vom Kapital auf die „organisierte Intelligenz“. Inzwischen hat der Kapitaleinsatz und die damit verbundene Technik in Großbetrieben ein derartiges Ausmaß angenommen

und so diffizile Probleme aufgeworfen, daß ein leistungsfähiger Betrieb gut ausgebildeter Spezialisten und einer hochqualifizierten Organisation bedarf. Während das Unternehmen sich heute über den Weg der Selbstfinanzierung in großem Umfang selbst mit Kapital versorgen kann oder bei einiger Ertragssicherheit Kapital von außen leicht bekommen kann, ist es bei der Versorgung mit den für die Organisation wichtigen Fachkräften von Faktoren abhängig, die seinem Einfluß nicht unterliegen. Das hat dazu geführt, daß die Entscheidungsgewalt im modernen Betrieb immer stärker auf die leistungsfähige Organisation übergegangen ist, deren Mitglieder — nicht als einzelne, sondern in ihrer „Gruppenpersönlichkeit“ — auch die Motivationen und Ziele der Gesellschaft bestimmen.

### III. Großbetrieb und Industriesystem

In den USA vereinigten 1962 die 50 größten Kapitalgesellschaften ein Drittel, die 500 größten Kapitalgesellschaften mehr als zwei Drittel des Gesamtanlagevermögens aller Betriebe auf sich. 1960 entfielen auf vier Großbetriebe 22 %, auf 384 Großbetriebe 85 % aller Forschungsausgaben der Industrie, wohingegen 260 000 Firmen mit jeweils weniger als 1 000 Mitarbeitern nur zu 7 % an den Forschungsausgaben beteiligt waren. Diese „wenigen hundert technisch dynamischen, stark kapitalbetonten und durchorganisierten Kapitalgesellschaften“, die sich deutlich von den „tausenden kleiner, traditioneller Einzelunternehmer“ abheben, machen bei Galbraith das Industriesystem aus, das seinerseits „die vorherrschende Erscheinung im modernen Industriestaat“ ist.

Dieses Industriesystem ist nicht mit dem sekundären (industriellen) Sektor gleichzusetzen, wie ihn etwa Colin Clark<sup>1</sup> oder Jean Fourastié<sup>2</sup> charakterisiert haben. Er umfaßt auch wesentliche Teile des tertiären (Dienstleistungs-) Sektors wie das Nachrichten- und Fernmeldewesen, die Energierversorgung, einen Teil des Transportwesens, moderne Einzelhandelsbetriebe und einen großen Sektor des Unterhaltungsgewerbes und klammert andererseits mit den Klein- und Mittelbetrieben einen weiten Bereich von Industriebetrieben, die dem sekundären Bereich zuzurechnen sind, aus. Seine Charakteristika sind ein hoher Technisierungsgrad und damit verbunden ein großer Kapitaleinsatz und eine ausgereifte Organisationsstruktur.

---

<sup>1</sup> The Conditions of Economic Progress, 3. Aufl., London 1957.

<sup>2</sup> Die große Hoffnung des Zwanzigsten Jahrhunderts, Köln-Deutz 1954.

Das erste Charakteristikum des Großbetriebs — in welchem Wirtschaftssystem auch immer — ist die „systematische Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse oder anderen organisierten Wissens bei praktischen Aufgaben“, verbunden mit einem hohen Kapitaleinsatz. Die Anwendung der Technologie, des „organisierten Wissens“, impliziert die Zerlegung einer Aufgabe in immer kleinere Teilgebiete, auf die Spezialwissen anwendbar ist, und die Koordination der fertigen Elemente der Aufgabe zu einem ganzen. Sie erfordert also Spezialisten für die verschiedensten Aspekte des Produktionsprozesses und sie erfordert eine Organisation zur Koordinierung des Einzelwissens.

Die Aufgliederung des Produktionsprozesses in immer kleinere Einheiten hat zum anderen einen ständig wachsenden und differenzierteren Kapitaleinsatz und eine Zunahme des Zeitbedarfs vom Beginn einer Aufgabe bis zu ihrem Abschluß mit sich gebracht.

Der Einsatz von Kapital, das in starkem Maße aufgabenspezifisch gebunden ist, und die zeitliche Verlängerung des Produktionsprozesses erfordern nicht nur Geld, sondern machen das investierte Geld, den Produktionsapparat, in zunehmendem Maße inflexibel gegenüber Absatzschwankungen. Soll diese komplizierte Maschinerie funktionsfähig sein und auf Dauer funktionsfähig bleiben, so ist Planung das oberste Gebot der Organisation.

Das zweite Charakteristikum des Großbetriebs — auch dieses unabhängig vom Wirtschaftssystem — ist zum einen die Existenz einer „Technostruktur“, der Organisation derer, die am organisierten Wissen beteiligt sind, zum anderen die Entscheidungsgewalt dieser „Technostruktur“. Diese Organisation „reicht von der Führungsspitze des Unternehmens bis hinunter zu den Meistern, Vorarbeitern und Arbeitern, deren Aufgabe darin besteht, mehr oder weniger mechanisch die ergangenen Anweisungen auszuführen und ihre Routinearbeit zu tun. Es gehören alle dazu, die zur Entscheidungsfindung durch die Gruppe spezielles Wissen, besondere Talente oder Erfahrungen beitragen“.

Die Zerlegung einer Aufgabe in viele Einzelaufgaben ist gleichbedeutend mit der Zergliederung einer Entscheidung in viele Einzelentscheidungen, und die Notwendigkeit der Koordination der Einzelwissen zu einem Ganzen macht den Entscheidungsprozeß zu einer Arbeit von Gruppen, die ihrerseits eine Fülle von Einzelinformationen koordinieren. So läßt sich ein Betrieb als eine „Hierarchie von Ausschüssen“ oder Arbeitsgruppen vorstellen. Es liegt in der Natur von Gruppenentscheidungen, daß sie unwiderruflich sind, da sie nur von einer anderen

Gruppe, die über ebenso viele Einzelinformationen verfügen muß, kompetent angefochten werden können. Daraus folgt, daß in einem Betrieb mit einer Technostruktur, nach Galbraith einem „ausgereiften Betrieb“, die Entscheidungsgewalt und damit die Macht bei den an Gruppeneinscheidungen Beteiligten liegt.

Das dritte Charakteristikum des Großbetriebs ist nach Galbraith die Tatsache, daß sich der hoch technisierte Betrieb einer „verminderten Wirksamkeit des Marktes für spezialisierte Produkte und Talente“ gegenüber sieht. Die Differenzierung des technischen und organisatorischen Wissens einerseits und der Materialien und Maschinen andererseits macht es in zunehmendem Maße unsicher, ob dem Betrieb im Zeitpunkt des Bedarfs die Ressourcen in erforderlicher Quantität und Qualität zu vorhersehbaren Kosten verfügbar sind. Ebenso sind infolge der zunehmenden Produktdifferenzierung und damit des breit gestreuten Angebots an Gütern des gehobenen Bedarfs und infolge der Länge des Entwicklungs- und Produktionsprozesses die Absatzchancen eines Gutes im Zeitpunkt seiner Planung sehr ungewiß. Bei diesen Gütern besteht eine hohe modische und technische Veralterung, die bei Produkten wie z. B. Grundnahrungsmitteln keine Rolle spielt.

Als Konsequenz dieser Unsicherheit der Absatz- und Beschaffungsmärkte und angesichts der Inflexibilität und Kostspieligkeit des Produktionsapparates, die durch den großen Einsatz von Technologie und Kapital, dessen lange und spezifische Bindung im Produktionsprozeß und durch die erforderliche hochqualifizierte Organisation bedingt sind, ist eine umfassende Planung für die Funktionsfähigkeit des Großbetriebs von existenzieller Bedeutung. Die Planung erstreckt sich nicht nur auf die Organisation eines reibungslosen Produktionsablaufs, sondern beinhaltet ebenso die termingerechte Verfügbarkeit der Ressourcen in erforderlicher Menge und Qualität zu vorhersehbaren Preisen sowie den Absatz der Produkte in vorgesehener Menge und zu fixierten Preisen.

Diese spezifischen Bedingungen, denen der Großbetrieb unterworfen ist, führen bei Galbraith zu anderen Zielsetzungen der Unternehmenspolitik, als sie in der konventionellen Wirtschaftstheorie im allgemeinen unterstellt werden: Der ausgereifte Betrieb strebt nicht nach (kurzfristiger) Gewinnmaximierung und kann es auch gar nicht tun.

Die nach Galbraith üblicherweise am „Unternehmerbetrieb“ des 19. Jahrhunderts orientierte Wirtschaftstheorie läßt in seiner polemischen Darstellung, die eine Reihe von Weiterentwicklungen der Theorie negiert, nur eine unternehmerische Zielsetzung zu: die Gewinnmaxi-

mierung, d. h. die größtmögliche Vermehrung des eingesetzten Geldes. Da in diesem System als die tragende Figur dieser Orientierung der Kapitalist angesehen wird, ist die Zielsetzung auch in sich schlüssig. Je nach seiner Marktmacht ist der Unternehmer in der Lage, durch ausbeuterische Preise oder Mengenrestriktion seinen Gewinn zu steigern. Ist er Alleinanbieter oder -nachfrager, so kann er einen Monopolgewinn realisieren, der weit über dem liegt, den der Markt ihm im Konkurrenzfall zugestanden hätte. Auf das hier betrachtete Industriesystem wendet die herrschende Theorie üblicherweise das Modell vom Oligopol an, das als unvollkommenes Monopol begriffen wird und das den Preis, dem angesichts anderer Wettbewerbsinstrumente nicht mehr die dominierende Bedeutung zukommt, wegen der Unvollkommenheit der Machtstellung unter dem Monopolpreis ansetzt.

Das Oligopolmodell wird jedoch nach Galbraiths Ansicht dem Industriesystem nicht gerecht, da es die Machtverlagerung im ausgereiften Betrieb nicht berücksichtigt. Diese Machtverlagerung bedeutet, daß die Entscheidungsgewalt auf die Technostruktur übergegangen ist und daß damit auch die Ziele des Betriebs in hohem Maß von der Organisation bestimmt werden. Höchstes Ziel jeder Organisation ist ihre Selbsterhaltung, d. h. ihr „maximaler Gewinn“ ist das, was der Sicherung der Organisation am besten nützt. Die wichtigste Voraussetzung für den Fortbestand der Technostruktur ist demgemäß die Erhaltung der Autonomie, auf der ihre Entscheidungsmacht beruht. Nur eine autonome Organisation kann ihre Entscheidungen nach ihren eigenen Entscheidungskriterien treffen; jede Einmischung von außen führt zu Auflagen, die die Realisierung der organisationseigenen Zielsetzungen beeinträchtigt.

Eine potentielle Quelle der Autonomiebeschränkung sind die Geldgeber der Organisation, die im Unternehmerbetrieb über die Entscheidungsgewalt verfügen, deren Macht aber mit dem Aufbau der Technostruktur systematisch ausgehöhlt wurde. Ihr Einfluß kann im einzelnen Betrieb wieder aufleben, wenn es diesem nicht gelingt, seine Unabhängigkeit dadurch zu bewahren, daß er die Interessen dieser Geldgeber befriedigt. Es sind zum einen die (Klein-) Aktionäre der Kapitalgesellschaft, die mit „ihrem“ Unternehmen nur noch durch den Wunsch nach einer möglichst hohen Dividende verbunden sind; zum anderen sind es die Finanziere von Expansionskrediten oder in noch stärkerem Maße diejenigen von Überbrückungskrediten. Es ist deshalb für die Autonomie der Technostruktur von entscheidender Bedeutung, einen sicheren Mindestgewinn zu erzielen, aus dem zufriedenstellende Dividenden und die



Rücklagen zur Reinvestition auf jeden Fall finanziert werden können. Jedoch ist es für die Organisation nicht von existentieller Bedeutung, den maximalen Gewinn zu erwirtschaften; im Gegenteil kann dieser Gewinn mit einem so hohen Verlustrisiko verbunden sein, daß die Autonomie der Organisation potentiell gefährdet wird. Beinhaltet aber die Planung eines sicher erwarteten Gewinns das Vermeiden von Verlustrisiken, so kann die Gewinnmaximierung kein Ziel des ausgereiften Betriebs sein.

Dagegen spricht auch das zweite Ziel, das die Großbetriebe des Industriesystems normalerweise anstreben: die Erreichung des maximalen Umsatzzuwachses. Auch dieses Ziel liegt im Selbstinteresse der Organisation, da es Expansion, Marktmacht und Marktkontrolle stärkt und damit der beste Schutz vor Produktionsrückgang ist, der den ausgereiften Betrieb infolge seines hohen Fixkostenanteils empfindlich treffen und dadurch die Autonomie der Technostruktur gefährden würde. Die Preissetzungserfordernisse sind hinsichtlich dieses Ziels unter Absatz- und Finanzierungsaspekten verschieden: Eine maximale Umsatzsteigerung würde einen möglichst niedrigen Preis erfordern, die die Autonomie gegenüber Finanziers sichernde maximale Selbstfinanzierung der Investitionen zur Schaffung der dafür erforderlichen Produktionskapazitäten einen möglichst hohen Preis. Insgesamt ergibt sich ein Kompromißpreis, der die Forderung nach einem sicheren Mindestgewinn nicht verletzen darf.

Der größtmögliche Umsatzzuwachs des Betriebs steht in engem Zusammenhang mit dem dritten Ziel, der „technologischen Virtuosität“. Galbraith bezeichnet damit das Bestreben der Technostruktur, möglichst fortschrittliche Produktionsverfahren und Produkte zu entwickeln und zu erzeugen. Auch die technologische Virtuosität, die nur ein zweitrangiges Ziel bei Galbraith ist, steht im Dienste der Selbsterhaltung der Organisation, da sie die Expansion des Betriebes fördert, den Produktionsverlauf für Außenstehende, die die Autonomie der Technostruktur potentiell gefährden könnten, weiter kompliziert, dem einzelnen Mitglied der Technostruktur Aufstiegschancen eröffnet und das Prestige des Betriebs als eines technisch fortschrittlichen hebt. Die Sicherung eines bestimmten Mindestgewinns ist diesem Ziele jedoch vorgeschaltet.

Wenn man die Wichtigkeit von Mindestgewinn und Umsatzsteigerung für die Autonomie der Technostruktur bedenkt, dann wird es klar, daß der ausgereifte Betrieb alles daran setzen muß, die Realisierung dieser Ziele sicherzustellen. Er tut dies, indem er versucht, seine Kosten und Erlöse unter Kontrolle zu bekommen, d. h. Preise und Mengen ent-

sprechend seinen Planansätzen zu beeinflussen. Galbraith spricht vom Zwang für den ausgereiften Betrieb, „den Markt durch Planung zu ersetzen“.

Möglichkeiten, die Durchsetzung dieser unternehmerischen Ziele abzusichern, bestehen in der vertikalen Konzentration (Ausschaltung des Marktes), der vertikalen Kontrolle (Verkäufer- oder Käufermarkt) und in Abmachungen mit Lieferanten bzw. Kunden (Verträge unter Großbetrieben). Diese reichen aber nicht aus, um die Funktionsfähigkeit des Industriesystems auf die Dauer sicherzustellen. Die Unsicherheit der Märkte wird erst dann in ausreichendem Maße beseitigt, wenn es gelingt, den Endverbraucher wirksam zu beeinflussen, denn nur auf der Grundlage einer effizienten Beeinflussung der Kaufentscheidungen des Einzelnen und des Staates läßt sich einigermaßen verlässlich die Nachfrage auch nach Vorprodukten ableiten.

Hier schließt sich der Kreis der durch die Technologie hervorgerufenen Wandlungen. Die Technologie und der damit verbundene Einsatz an Kapital und Organisation machen wegen der Länge der Planungsperiode und der Inflexibilität und Kostspieligkeit des Apparates die Planung des Produktionsprozesses, des Gewinns und Umsatzes erforderlich, wenn das System funktionsfähig bleiben soll. Diese Planung ist aber verlässlich nur möglich, wenn der Konsument in seinen Kaufentscheidungen einflußbar ist, d. h. wenn Vorkehrungen getroffen werden können, die die Anpassung des Bedarfs an den geplanten Absatz bei festgesetzten Preisen sicherstellen. Diese Aufgabe wird jedoch dadurch erleichtert, daß das Industriesystem Güter produziert, die nicht auf die dringenden Grundbedarfe der Konsumenten gerichtet sind, sondern die — nach Galbraiths Ansicht — vorwiegend Luxusbedarfe befriedigen. Die Nachfrage nach solchen Gütern setzt aber der Manipulation der Kaufentscheidungen in bestimmten Grenzen keine großen Schwierigkeiten entgegen, denn „je weiter der Mensch von physischer Not entfernt ist, um so aufgeschlossener ist er gegenüber den Überzeugungskünsten — dem Management — hinsichtlich dessen, was er kaufen soll“.

Dieses „Management der Nachfrage“ umfaßt nicht nur die Werbung, sondern in erster Linie die Produktgestaltung und die Entwicklung von Verkaufsstrategien, durch die das neue oder scheinbar neue Gut kreiert wird, das die Werbung dann anpreist. Eingeplant wird der voraussichtliche Erfolg dieser kombinierten Bemühungen, Bedarfe zu wecken. Sie zielen primär darauf ab, ein Markenimage zu schaffen, das vor einer Massenabwanderung der Kunden und damit vor einem Verlust schützt.

Darüber hinaus sollen diese Bemühungen eine Umsatzsteigerung bewirken, die bei gleich effizienter Werbung der Konkurrenten zu einer Umsatzsteigerung der Branche bei konstantem Marktanteil der einzelnen Betriebe führen kann.

Die Theorie vom Management der Nachfrage hat nach Galbraith Konsequenzen für die traditionelle Theorie. Sie stellt die Lehre von der Steuerung der Wirtschaft auf den Kopf, indem sie die Initiative zur Produktion vom Konsumenten („anerkannter Ablauf“) auf den Produzenten („revidierter Ablauf“) verschiebt. Nach Galbraiths Darstellung gibt in der traditionellen Theorie der Verbraucher seinen Grenznutzenvorstellungen gemäß durch Kauf oder Nichtkauf Marktsignale, nach denen sich der Produzent richtet. Bei dem ausgereiften Betrieb geht die Initiative zur Produktion (nach vorheriger Marktastastung) hingegen vom Produzenten aus, und der Verbraucher wird so beeinflusst, daß er sich bereit findet, die angepriesenen Güter zu den von den Betrieben fixierten Preisen zu kaufen und auf diese Weise die Planerfüllung für die Betriebe zu ermöglichen. Der Grenznutzen eines Gutes ist unter diesen Voraussetzungen eine Funktion der verkaufsfördernden Maßnahmen der Betriebe. Ist dies aber der Fall, dann kann man Galbraith zufolge „alle Vorstellungen von einem Ausgabengleichgewicht als Spiegelbilde ihrer maximalen Befriedigung ins Museum für ausgediente Ideen“ verweisen und die Vorstellung von der Verbrauchersouveränität und vom „König Kunden“ zu Grabe tragen.

Diese apodiktischen Thesen lassen sich — auch im System von Galbraith — nur mit Einschränkungen aufrechterhalten. Das einzelne Unternehmen sieht sich einer Nachfrage für seine Produkte gegenüber, die zwar mit verkaufsfördernden Maßnahmen zu beeinflussen ist; die Absatzzuwächse nehmen jedoch mit zunehmenden Werbungsausgaben ab. Dieser Tatbestand kann zwar durch Einkommenssteigerungen vorübergehend überdeckt werden; empirische Untersuchungen zeigen jedoch, daß die Einkommenselastizität der Nachfrage mit steigendem Einkommen sinkt, so daß eine Sättigungsgrenze zumindest für bestimmte Produkte erwartet werden kann. Der Begrenztheit der Bedarfe muß gerade der Großbetrieb infolge seines inflexiblen und kostspieligen Produktionsapparates durch intensive Bedarfsforschung Rechnung tragen. Der begrenzten Manipulierbarkeit des Verbrauchers entspricht also auch nur eine begrenzte Freiheit des Produzenten, und insofern bedarf das Konzept des „revidierten Ablaufs“ einer Relativierung.

Für das Industriesystem als Ganzes sind der Manipulierbarkeit langfristig vermutlich dann keine absoluten Grenzen gesetzt, wenn die tech-

nologische Entwicklung mit den Erfordernissen der Bedarfsweckung Schritt hält. Unter Berücksichtigung des Planungshorizonts der Technostruktur lassen sich dennoch Begrenzungen für die Manipulationsfähigkeit des Gesamtsystems aufzeigen. Eine erste liegt im Einkommensniveau, das eine gewisse Grenze für die kaufkräftige Nachfrage darstellt. Schließlich ist auch eine soziologisch determinierte Schranke vorhanden, die ihren Ausdruck in der Starrheit gruppenspezifischer Konsumstandards findet. Diese sind nur nach einem kräftigen Anstieg des Wohlstandsniveaus bzw. im Zuge des Generationswechsels zu überwinden.

Eine weitere Konsequenz hat der „revidierte Ablauf“ des Wirtschaftsprozesses für die Oligopoltheorie, die den Wettbewerb der Oligopolisten nicht zuletzt als Werbungswettbewerb darstellt und nach Galbraiths Ansicht sogar den Schluß nahelegt, die Werbung sei von den Oligopolisten erst erfunden worden. Nach Ansicht der Oligopoltheorie stellen die Werbeetats einer Branche also nur eine Verschwendung von Ressourcen dar, von der nicht einmal die Oligopolisten etwas haben, weil sie sich bei gleich effizienter Werbung in ihrer Wirkung gegenseitig aufheben. Diese Ansicht ist aber nur haltbar, wenn der Konsument hinsichtlich der Entscheidung, welche Güter er kaufen will, grundsätzlich frei ist und nur bezüglich des Herstellers eines bestimmten Gutes der Manipulierung unterliegt. Trifft dies jedoch nicht zu, dann kann eine gleich starke Werbung aller Produzenten eines Gutes bei Konstanz der Marktanteile den Absatz der Branche steigern. Und selbst wenn eine solche Steigerung des Branchenabsatzes nicht möglich ist, hat der permanente Hinweis auf die Wonnen des Konsums doch die Wirkung, die allgemeine Konsumneigung auf einem hohen Stand zu halten und damit den Absatz des gesamten Systems zu sichern.

#### IV. Industriesystem und Wirtschaftsablauf

Die Verlagerung des Anstoßes zur Produktion bestimmter Güter vom Konsumenten auf den Produzenten (der „revidierte Ablauf“) und die Herausbildung von Großbetrieben als zwingende Folge der veränderten Produktionsbedingungen des Industriesystems haben entscheidende Konsequenzen für die gesamtwirtschaftliche Steuerung des Wirtschaftsablaufs hinsichtlich Beschäftigung und Preisniveau. Der Preismechanismus als klassisches Steuerungselement ist durch diese Entwicklung weitgehend außer Kraft gesetzt, doch seine Ablösung durch ein differenziertes System teils dezentraler, teils zentraler Planung ist noch in vollem Gange.

Im orthodoxen Konkurrenzmodell kommt dem Preis einerseits die Aufgabe zu, Angebot und Nachfrage zum Ausgleich zu bringen, andererseits steuert der Preis selbst Angebot und Nachfrage. So wird unmittelbar die Nachfrage über die Preisvariation dem gegebenen Angebot angepaßt, mittelbar hat die Preisveränderung eine Mengenvariation zur Folge. Der Mechanismus führt zu einem Gleichgewichtspreis bei einer stabilen Preis-Mengen-Kombination. Die gleiche Mechanik gilt nicht nur für die Produkt-, sondern auch für die Faktormärkte und muß dort bei entsprechenden Flexibilitäten nach oben und nach unten das Vollbeschäftigungsgleichgewicht aller Faktoren garantieren.

Diese Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit des klassischen Steuerungsmechanismus waren in einer Zeit, in der kleine und mittlere Betriebe — Galbraiths Unternehmerbetriebe — die dominierende Erscheinung waren, im großen und ganzen erfüllt. Die Betriebe konnten auf Preisveränderungen relativ schnell und ohne große Schwierigkeiten durch Anpassungen des Arbeitseinsatzes reagieren. Da der Kapitaleinsatz verhältnismäßig gering war, führten Variationen des Beschäftigungsgrades zu keinen entscheidenden Veränderungen der Durchschnittskosten.

Durch die Herausbildung von Großbetrieben mit beachtlicher Marktmacht haben sich in der modernen Industriegesellschaft die Bedingungen sowohl auf den Produkt- als auch auf den Faktormärkten so entscheidend verändert, daß die genannten Steuerungsmechanismen weitgehend suspendiert wurden.

Der hohe Grad an Spezialisierung des Kapitals, der große Kapitaleinsatz, die Notwendigkeit einer hochqualifizierten Organisation und vor allem die lange Dauer des Produktionsprozesses zwingen zu einer dauernden und umfassenden Planung der einzelnen Betriebe auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten und machen eine Absicherung dieser Planung erforderlich. Der ausgereifte Betrieb kann sich hinsichtlich der Preise für die im Produktionsprozeß erforderlichen Produktionsfaktoren und für die seiner Erzeugnisse nicht mehr dem Markt anvertrauen. Er versichert sich der Preise, zu denen er die Produktionsfaktoren kauft, setzt die Preise, zu denen er seine Produkte verkaufen will, autonom fest und hält diese Preise auch dann, wenn sich seine Absatzerwartungen nicht in vollem Umfange erfüllen. Veränderungen der Preise auf oligopolistischen Märkten beschwören die Gefahr von Reaktionen der Wettbewerber herauf mit der möglichen Folge, daß dem Betrieb die Kontrolle über seinen Preis und dadurch über seine Pläne entgleitet.

Die von den Betrieben entsprechend ihren Umsatz- und Gewinnplänen gesetzten Preise sind sogenannte administrierte Preise, die die Funktion des Ausgleichs von Angebot und Nachfrage und die Steuerung des Angebots nicht mehr erfüllen. Damit ist aber im Bereich des Industriesystems — jedenfalls bezüglich der Produktmärkte — der klassische Steuerungsmechanismus nicht mehr funktionsfähig.

Die Preismechanik ist auch auf den Faktormärkten der modernen Industriewirtschaft weitgehend ausgeschaltet. Auf dem Arbeitsmarkt hat sich diese Entwicklung mit der Organisation von Gewerkschaften und Arbeitsgeberverbänden vollzogen. Die Knappheitssituation am Arbeitsmarkt gehört allenfalls in den Kreis der Daten, die für den Ausgang der Lohnverhandlungen maßgebend sind. Auch die Elastizität des Arbeitsangebotes auf Lohnveränderungen ist gering. Einer Anpassung steht die hohe Spezialisierung der Arbeitskräfte in der modernen Industriegesellschaft entgegen. Der traditionelle Unternehmerbetrieb benötigte vor allen Dingen einfache Arbeiter, die nach kurzer Anlernzeit ihrer Aufgabe im Produktionsprozeß gerecht wurden und dementsprechend auch ihrerseits relativ leicht den Betrieb wechseln konnten. Der ausgereifte Betrieb dagegen hat einen hohen und ständig steigenden Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften. Die notwendige vorbereitende Bildung erfordert einen immer höheren Aufwand an Kapital und Zeit. Demzufolge ist die Reagibilität solcher Fachkräfte auf Lohnveränderungen im allgemeinen relativ gering und verschließt sich einer wirksamen marktwirtschaftlichen Steuerung.

Auch der Kapitaleinsatz wird in der modernen Industriewirtschaft nicht mehr durch Variationen des Preises bzw. des Zinses gesteuert, weil im Bereich der Industrie ein zunehmender Teil der Investitionen nicht über den Kapitalmarkt, sondern aus den Gewinnen der Großbetriebe finanziert wird. Die Gewinnpläne der Großbetriebe und damit die Höhe ihrer Preise sind ihrerseits entscheidend vom Umfang der geplanten Investitionstätigkeit und dem damit anfallenden Finanzierungsbedarf abhängig, so daß der Zins als Steuerungsfaktor hier voll entfällt.

Galbraith kommt auf Grund dieser Überlegungen zu dem Ergebnis, daß sich in der modernen Industriewirtschaft ein erheblicher Teil der Preise nicht mehr nach traditionellen Spielregeln von Angebot und Nachfrage auf den Märkten bildet, sondern daß sie autonom gesetzt und in bezug auf Nachfrageänderungen relativ inflexibel sind und daß die Preise ihre Funktion als Marktsignale zur Steuerung insbesondere des Angebots auf den Produkt- und Faktormärkten weitgehend eingebüßt

haben. Soweit überhaupt noch ein freies Spiel des Marktes existiert, sichert es unter diesen Bedingungen weder für den Einzelbetrieb noch für die Gesamtwirtschaft eine sinnvolle Steuerung.

Galbraith selbst leitet aus den von ihm aufgezeigten veränderten Bedingungen kein neues funktionsfähiges Steuerungssystem ab, das den Preismechanismus ersetzen könnte. Aus seinen sporadischen Ausführungen zur gesamtwirtschaftlichen Ablaufsmechanik läßt sich jedoch ein neues Lenkungssystem in Grundzügen deduzieren. Es besteht aus einem System dezentraler Planungen der Großbetriebe, der Gewerkschaften und des Staates, das durch ein vom Staat getragenes zentrales Planungselement ergänzt werden muß.

Das wesentliche Steuerungsproblem besteht in der Anpassung der Nachfrage an den von den Großbetrieben auf kurze Sicht in den Umsatzplänen, auf längere Sicht in den Investitionsplänen festgelegten Output.

Zunächst sind die Großbetriebe selbst bestrebt, durch Aufwendungen für Werbung und Verkaufsförderung den von ihnen geplanten Absatz sicherzustellen. Es wurde jedoch schon darauf hingewiesen, daß dem Erfolg solcher Bemühungen Grenzen gesetzt sind; andererseits wird auf diese Weise ein relativ hohes Konsumniveau sichergestellt. Bei Absatzstockungen versuchen die Betriebe zunächst, ihre Produktion des hohen Fixkostenanteils wegen aufrechtzuerhalten, und üben insofern eine stabilisierende Wirkung auf Beschäftigung und Gesamtnachfrage aus. Gleichwohl bedarf es keiner Begründung, daß weder im Einzelbetrieb noch in der Gesamtwirtschaft eine volle Anpassung der Nachfrage an das Angebot erreicht werden kann.

Ein weiteres Element der dezentralen Steuerung ist der hohe Anteil des Staates an der Gesamtnachfrage nach Gütern und Diensten. Soweit die Staatsnachfrage nicht aus konjunkturpolitischen Gründen manipuliert und damit zum zentralen Steuerungselement wird, kann sie in ihrem fiskalisch bedingten Umfang als dezentrales Steuerungselement angesprochen werden. Die Steuerungsfunktion ist dadurch gegeben, daß angesichts der Art und der Stabilität der Staatsausgaben — für den Ausbau der Infrastruktur (Verkehrswesen, Nachrichtenwesen, Energieversorgung), für Verteidigung, Raumfahrt und ähnliches — eine unmittelbare absatzzeitige Anpassung der Produktion an die Nachfrage möglich ist. Diesem Bereich, in dem die preismechanische Steuerung durch die direkte und vielfach bei Einleitung der Produktionsprozesse bereits fixierte Verbindung zwischen Anbieter und Nachfrager ersetzt wird,

kommt für die Steuerung des Wirtschaftswachstums in der modernen Industriegewirtschaft noch eine besondere Bedeutung zu. In einem Teil der genannten Sektoren fallen in erheblichem Umfang Entwicklungs- und Forschungsausgaben an, die das private Unternehmen, wenn es diese Ausgaben selbst bestreiten müßte, kaum noch mit den existenzsichernden Zielsetzungen der Technostruktur vereinbaren könnte. Der Umfang der diesbezüglichen, das Wachstum der Wirtschaft entscheidend beeinflussenden Ausgaben wird durch die Existenz eines sicheren Kunden, der das Forschungs- und Entwicklungsrisiko mit übernimmt, entscheidend gefördert. So kommt es auch, daß in diesen Sektoren als Folge der Sozialisierung ihrer Kosten die „technologische Virtuosität“ ihre höchsten Blüten treibt.

Ein weiteres stabilisierendes Element der modernen Industriegewirtschaft liegt in der Stellung der Gewerkschaften. Durch eine Orientierung ihrer Lohnforderungen an der Entwicklung der Arbeitsproduktivität gewährleisten sie ein mit der Wachstumsrate des Sozialprodukts steigendes Masseneinkommen. Da diese eine relativ hohe und stabile Konsumquote aufweisen, wird eine an der Outputsteigerung orientierte Lohnpolitik zur Stabilität der Nachfrage beitragen. Galbraith weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß in den USA drei Viertel der volkswirtschaftlichen Ersparnis vom produktiven Sektor der Volkswirtschaft erbracht werden und daß nur ein geringer Teil der privaten Haushalte — bevorzugt die mit hohem Einkommen — überhaupt spart. Er bezeichnet deshalb die Theorie vom Massensparen als ein „Volksmärchen“.

Die erwähnten Steuerungs- und Stabilisierungselemente — Werbung und Verkaufsförderung der Großbetriebe, hoher und stabiler Anteil der Staatsnachfrage nach Gütern und Diensten in wachstumsentscheidenden Bereichen und schließlich Orientierung der Masseneinkommen mit einer hohen Konsumneigung an der Entwicklung der Produktivitätssteigerung — schaffen in der modernen Industriegewirtschaft Voraussetzungen dafür, daß auch im Rahmen des „revidierten Ablaufs“ eine relativ hohe und stabile Nachfrage vorhanden ist. Auf diese Weise sind den Schwankungen der Beschäftigung und des Preisniveaus in der modernen Industriegewirtschaft Grenzen gesetzt, ohne daß allerdings ein Gleichgewicht bei Vollbeschäftigung und Geldwertstabilität gewährleistet ist.

Dem System fehlt eine Steuerungsautomatik, die wie der klassische Preismechanismus bei Abweichungen vom Vollbeschäftigungsniveau die Wirtschaft immer wieder zu diesem hinführt. Ein solches Regulativ kann nur in einer kompensatorischen Nachfrage durch den Staat beste-



hen. Bei einer Tendenz zur Unterbeschäftigung erkennt Galbraith als Mittel der Nachfragerregulierung nur die Fiskalpolitik an. Dabei geht er davon aus, daß die built-in-flexibility des Steuersystems in Verbindung mit konstanten oder mit bestimmter Wachstumsrate steigenden Staatsausgaben in normalen Zeiten ausreicht, eine genügende Gesamtnachfrage und damit die konjunkturelle Ausgeglichenheit zu garantieren. Die built-in-flexibility besteht darin, daß sich das Steueraufkommen mit dem Einkommen aufgrund der Progression im Steuersystem überproportional verändert, so daß sich bei gegebenen Staatsausgaben Defizite bzw. Überschüsse ergeben. Diese Budgetungleichgewichte stellen ein automatisches Korrektiv zu Nachfrage- bzw. Angebotsdefiziten der privaten Wirtschaft dar. Die staatliche Beschäftigungs- und Nachfragepolitik kann verstärkt werden durch diskretionäre Maßnahmen, d. h. wenn die built-in-flexibility nicht ausreicht, können Defizite bzw. Überschüsse noch durch bewußte Ausgabenvariationen und Veränderungen der Steuersätze erhöht werden. Voraussetzung für eine effiziente Nachfragerregulierung des Staates ist, daß der Anteil des staatlichen Sektors am Sozialprodukt groß genug ist, um ein fühlbares Regulativ zur privaten Nachfrage zu bilden. Diese Voraussetzung ist heute im allgemeinen in allen modernen Industriewirtschaften erfüllt.

Mit der Beseitigung des Preismechanismus als dem Steuerungsfaktor und der nunmehr erforderlichen Nachfragerregulierung durch den Staat ist das moderne Wirtschaftssystem außerordentlich inflationsanfällig geworden. Der gewerkschaftlichen Lohnpolitik waren in der Vergangenheit gewisse Grenzen für allgemeine Lohnerhöhungen gesetzt, wenn mit ihrer Durchsetzung Beschäftigungs- und Produktionseinschränkungen verbunden waren. Diese Grenzen sind mit der staatlichen Nachfragerregulierung hinausgeschoben worden. Auch Arbeitgeberverbände, die mit dem Wunsch der Gewerkschaften nach Lohnerhöhung konfrontiert werden und im Falle einer Verweigerung die Gefahr von Streiks heraufbeschwören, sind aufgrund der Inflexibilität des Produktionsapparates der ausgereiften Betriebe leichter bereit, Lohnerhöhungen zuzulassen, weil sie aus demselben Grunde ihre Absatzpläne weniger gefährdet sehen. Auch die Umsatz- und Gewinnpläne brauchen wegen einer Lohnerhöhung bei den Betrieben nicht revidiert zu werden, weil zu der aus der allgemeinen Lohnerhöhung resultierenden Zunahme der Nachfrage die staatliche Nachfragerregulierung tritt, so daß grundsätzlich die Lohnerhöhungen in den Preisen überwältzt werden können. Die Betriebe haben eine gute Überwälzungschance, weil die Löhne mit den Gewerkschaften nicht isoliert für einzelne Betriebe ausgehandelt werden und sie deshalb damit

rechnen können, daß ihre Konkurrenten unter dem gleichen Kostendruck stehen wie sie selbst und deshalb ebenfalls zu Preiserhöhungen tendieren. Aus der Überwälzung der Lohnerhöhungen auf die Preise erwächst den Gewerkschaften ein Argument für neue lohnpolitische Aktivitäten.

Unter diesen Voraussetzungen gibt es in der modernen Volkswirtschaft kein eindeutig determiniertes Lohn- und Preisniveau, und die dem System immanenten Kräfte sorgen gleichzeitig für eine hohe Instabilität. Die „neue Inflation“ als deren Folgeerscheinung ist ein Inflationstyp, der nicht wie die nachfrageinduzierte Inflation mit den Mitteln der Geldpolitik bekämpft werden kann. Solange der Staat an dem Ziel der Erhaltung eines hohen Beschäftigungsgrades festhält, gibt es in diesem System nur die Lohn- und Preiskontrolle als adäquates Mittel, der Geldentwertung zu begegnen. Diese Kontrolle muß, wenn sie effizient sein soll, umfassend und permanent erfolgen und mit hoheitlicher Gewalt durchgesetzt werden. Auf die Dauer bedeutet das eine Beseitigung der Tarifautonomie der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sowie eine Abschaffung der Preisautonomie der Betriebe. Hier deutet sich, was Galbraith nicht sieht, eine neue Wandlung des modernen Industriesystems insofern an, als mit diesen Entwicklungen auch einschneidende staatliche Eingriffe in die Autonomie der Technostruktur der Betriebe verbunden sind.

Die Kennzeichnung der Zusammenhänge in der modernen Industrielandschaft haben in vielfacher Hinsicht eine zunehmende Bedeutung des Staats sichtbar gemacht. Während dem Staat in der Zeit des Unternehmerbetriebs ausschließlich die Aufgabe zukam, durch eine entsprechende Gesetzgebung die Funktionsfähigkeit der Märkte und des Preismechanismus sicherzustellen, ist es heute, nachdem dieser Preismechanismus nicht mehr funktioniert, seine Aufgabe, die Lücken im Steuerungssystem zu schließen. Die zentrale Steuerungskomponente besteht einerseits, wie wir gesehen haben, in einer Politik der Nachfrage-regulierung und in Ansätzen der Lohn- und Preiskontrolle; andererseits schafft das dezentrale Steuerungselement der staatlichen Aktivität die angebotsseitigen Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit des Industriesystems, indem es die Grundlagen für die Versorgung mit Ressourcen, die angesichts des hohen Spezialisierungsgrades nicht immer marktwirksam durchgeführt werden kann, sicherstellt.

Das Industriesystem ist auch durch seinen Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften nach Galbraith in eine entscheidende Abhängigkeit vom Staat getreten, da es die Grundausbildung dieser Arbeitskräfte wegen des

umfangreichen Kapitaleinsatzes und der langen Zeitdauer der Ausbildung nicht selbst übernehmen kann. Die ausgereiften Betriebe sind also auf ein leistungsfähiges staatliches Ausbildungssystem angewiesen. In dieser Tatsache sieht Galbraith die Chance dafür, daß der Mensch den manipulativen Künsten des Industriesystems entrinnt, denn wenn sich Erzieher und Wissenschaftler ihrer Bedeutung für das Funktionieren des Systems bewußt werden und ihre Macht zur Aufklärung und Emanzipation von der Konsumverführung des Industriesystems einsetzen oder wenn immer mehr Individuen infolge ihrer höheren Ausbildung die Gesetzmäßigkeiten des Systems erkennen und den Sinn permanenten Mehrkonsums in Frage stellen, kann es zu einer Befreiung des Menschen kommen. „Die Situation ist paradox. Die Wirtschaft braucht für ihren Erfolg die organisierte Volksverdummung. Andererseits zieht sie eine wachsende Schicht von Leuten groß, die über solchen Holzhammermethoden stehen und sie als geistig korrupt verurteilen.“

## V. Industriesystem und Gesellschaft

Solange diese Utopia — mit der sich Galbraith den Vorstellungen von H. Marcuse annähert — eines vom Wohlstandskonsum abgerückten und zu Freizeitverlangen und Bildungskonsum erwachten Menschen aber noch nicht erreicht ist, solange der „lange Marsch“ zu dieser Utopia noch nicht die ersten Kilometersteine passiert hat, besteht keine Gefahr, daß das Industriesystem der sozialen Unterstützung verlustig gehen könnte. Das gilt um so mehr, als die Beziehungen zwischen dem Einzelnen und dem Produktionssystem und die Beziehungen zwischen dem Produktionssystem und der Gesellschaft inzwischen immer subtileren Manipulationsmechanismen unterliegen, die die Freiheit des Verhaltens suggerieren und zu einer wechselseitigen Unterstützung in den Zielsetzungen führen — auch das eine Folge des Industriesystems.

Die gängigen marktwirtschaftlichen Modelle halten nach Galbraith nur eine Motivation menschlichen Handelns bereit: den Versuch, Gewinn resp. Einkommen zu maximieren. Da sich die Ziele und Motivationen des Handelns des Einzelnen, der Organisation und der Gesellschaft nach dem „Prinzip der Folgerichtigkeit“ entsprechen müssen, gehört zur Einkommensmaximierung des Einzelnen und der Gewinnmaximierung des Betriebs die Maximierung von Wohlstand und Einkommen als anerkanntes gesellschaftliches Ziel. In diesem Sinne sind Monopole in der öffentlichen und wissenschaftlichen Meinung eine höchst verwerfliche

Einrichtung, weil sie die Gewinnmaximierung des Betriebs erlauben, ohne daß eine gesellschaftliche Wohlstandsmaximierung resultiert.

Für Galbraith erklärt dieses Modell die Gegebenheiten des vorigen Jahrhunderts, als der Kapitalist die beherrschende Figur war. Entsprechend seinem Ziel der maximalen Vermehrung seines Kapitals waren die Beziehungen zwischen Gesellschaft und Produktionssystem und zwischen Betrieb und Belegschaft ausschließlich von dem Motiv pekuniärer Entlohnung geprägt. Obwohl sich mit dem Aufkommen des Industriesystems Ziele und Motivationen gewandelt haben, bleibt das vertraute Modell doch in der öffentlichen und wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion erhalten und verschleiert so vielfach die Wandlungen, statt sie zu erhellen.

Natürlicherweise, meint Galbraith, arbeitet der Mensch bis zu einer bestimmten Grenze der Bedürfnisbefriedigung; dann werden Muße, Spiele und andere Werte wichtiger. „Das zeigt sich bei den primitiven Völkern.“ Trotz wachsenden Wohlstandes und ständiger Verkürzung der tariflichen Arbeitszeit wird nach Galbraith jedoch in der modernen Industriegesellschaft eher mehr als weniger gearbeitet — eine Beobachtung, die allerdings eher für die USA als für die Bundesrepublik gilt, was unter anderem auch in unserer anderen Bewertung des Urlaubs zum Ausdruck kommt. Aus dieser Arbeitsamkeit schließt Galbraith, daß die pekuniäre nicht die einzige und vielleicht nicht einmal die wichtigste Motivation sein kann. Auf der anderen Seite strebt der ausgereifte Betrieb — wenig modellgerecht — nicht nach maximalem Gewinn, sondern hat ein Bündel von Zielsetzungen, die bevorzugt der Sicherung der Autonomie der Technostruktur dienen. Diese Zielsetzungen dürfen wiederum nicht mit den Zielen der Gesellschaft kollidieren. Doch da die Macht inzwischen von den Kapitalisten auf die Technostruktur übergegangen ist, kann man annehmen, „daß die Ziele der Gesellschaft im ganzen dazu neigen, sich den Zielen der Großbetriebe anzugleichen“.

Die Anwendung der Technologie im ausgereiften Betrieb macht Gruppenarbeit erforderlich, die ihrerseits Organisation zum Zwecke der Koordination erfordert. Koordination kann erreicht werden durch Zwang (negative Entlohnung) oder durch pekuniäre Motivation (positive Entlohnung). Beide Motivationen spielten im Modellfall des 19. Jahrhunderts eine wesentliche Rolle — der Zwang insofern, als die einzige Alternative zu der oft sehr geringen pekuniären Entlohnung Hunger und Elend war —, und sie sind nach Galbraith die einzigen Motivationen, die in ökonomischen Modellen zugelassen werden.

Koordination kann aber auch auf quasi freiwilliger und nicht ökonomisch motivierter Grundlage erreicht werden, und zwar durch „Identifizierung“, d. h. durch Anerkennung der (höheren) Ziele der Organisation als eigene Ziele, oder durch „Adaptation“, d. h. durch die Hoffnung, die Ziele der Organisation zumindest teilweise seinen eigenen Zielen anzunähern. Mit wachsendem Wohlstand gewinnen die beiden letzten Motivationen zunehmend an Bedeutung; sie tun es um so mehr, wenn — wie im Falle der Technostruktur — die Organisation als mächtig erkannt und daraus ein Machtgewinn für den Einzelnen erwartet wird. Die Kompliziertheit moderner Organisationen erlaubt sogar den niedrigsten Mitgliedern der Technostruktur eine Identifizierung und Adaptation. Eine Organisation ist um so wirkungsvoller, je mehr sich ihr Motivationssystem von innen heraus verstärkt. Identifizierung und Adaption sind die besten Mittel zur Selbsterhaltung einer Organisation.

Die Arbeit in Gruppen, die Entscheidungen zu fällen haben, vermag dem Einzelnen ein Gefühl eigener Bedeutung einzuflößen, das ihn mit seinem Betrieb verbindet und zur Anpassung seiner Ziele an diejenigen des Unternehmens bewegen kann. Da diese Ziele mit denen der Gesellschaft nicht im Widerspruch stehen, ist diese Identifikation sogar auf dem Hintergrund sozialer Nützlichkeit möglich. Je höher der Einzelne in der Entscheidungshierarchie steht, je mehr Einfluß er hat, um so mehr kann diese Motivation durch die Hoffnung verstärkt werden, eigene, weiterreichende Ideen durchzusetzen.

Diese Schwerpunktverlagerung im Motivationssystem macht Galbraith für den von ihm in den Vereinigten Staaten beobachteten Mitgliederschwund der Gewerkschaften verantwortlich, den er für das erste Stadium eines „permanenten Abstiegs“ hält. Eine erfolgreiche Politik der Nachfragerregulierung, die Beschäftigung und ein hohes Einkommen sicherstellen, hat die Angst vor physischer Not verringert und den Arbeitnehmer „von der sklavischen Abhängigkeit von seinem jeweiligen Arbeitsverhältnis“ befreit. Ein sicherer Arbeitsplatz und gute Verdienstmöglichkeiten vermindern den Zwang, gegen den die Gewerkschaften früher das Gegengewicht gebildet haben, und erleichtern Identifikation und möglicherweise Adaptation. Diese tun ein übriges, den ursprünglichen Interessenkonflikt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer tendenziell in eine Interessengemeinschaft umzuwandeln und die Gewerkschaften überflüssig zu machen — ein Prozeß, der teilweise von den Gewerkschaften durch die Anerkennung des Wachstums und gelegentlich auch des technischen Fortschritts als soziale Zielsetzungen noch gefördert wird.

Die subtile Manipulation der „lohnabhängigen Massen“ wird ergänzt durch eine nicht minder subtile Indoktrination gesellschaftlicher Wertvorstellungen in Richtung auf die Selbsterhaltungsnotwendigkeiten des Industriesystems. Obwohl in Wahrheit die Planung längst die „objektive“ Steuerung durch den Markt zumindest partiell ersetzt hat, sanktioniert die Gesellschaft das Streben der Technostruktur nach Autonomie durch die Ideologie der Nichteinmischung in den Marktmechanismus, die sogar das Vertriebsverbot für schädliche Produkte mit gesellschaftlicher Ächtung belegt. Die „Unantastbarkeit angemessener Gewinne“ ist inzwischen zu einer derart festen sozialen Vorstellung geworden, daß sich niemand mehr um die Preissetzung ausgereifter Betriebe kümmert. Die öffentliche Aufmerksamkeit konzentriert sich vielmehr auf diejenigen Unternehmer, die, obwohl sie häufig nur von lokaler Bedeutung sind, zaghafte Versuche der „monopolistischen“ Kooperation unternehmen, weil sie die Macht noch nicht besitzen.

Bei dem zweiten Ziel des ausgereiften Betriebs, dem maximalen Umsatzzuwachs, dem beim Einzelnen eine größtmögliche Einkommensteigerung entspricht, liegt die soziale Entsprechung im Wachstum der Wirtschaft als dem Maßstab für den sozialen Erfolg. Es ist eine offene Frage, inwieweit diese Entsprechung die Folge einer ursprünglichen sozialen Notwendigkeit ist oder ob es sich dabei um eine erfolgreiche Adaptation der Autonomiebestrebungen der Technostruktur handelt.

Auch die technologische Virtuosität hat ihr soziales Gegenstück. Der „technologische Fortschritt“ ist ein sozial anerkanntes Gut, eine soziale Leistung per se. Deswegen findet die Verstaatlichung der Entwicklungsarbeit, insbesondere auf den Gebieten der Waffentechnik und Raumforschung, allgemeine Anerkennung. Auch hier spricht nach Galbraith die Vermutung eher für eine erfolgreiche Adaptation der Ziele des Industriesystems als für eine soziale Notwendigkeit.

Die gesellschaftliche Bewertung von Wachstum und technischem Fortschritt als den höchsten Gütern wirkt ihrerseits wieder auf das Bewußtsein des Einzelnen zurück. Ist der Einzelne als Produktionsfaktor seinem Betrieb unter anderem auch durch nicht-pekuniäre Motivationen verbunden, so hat man ihn in seiner Eigenschaft als Konsumenten gelehrt, den sozialen Wohlstand durch eifrige Güterakkumulation zu demonstrieren, wohingegen im Zeitalter des Kapitalisten — ganz konform mit den damaligen Produktionsmöglichkeiten — die Sparsamkeit noch hoch im Kurs stand. Die Steigerung von Einkommen und Konsum gilt als sozial und moralisch richtig, wohingegen Müßiggang argwöhnisch betrachtet

wird. Verkaufsförderung und Werbung erinnern den Konsumenten ständig daran, daß es trotz einer immer größeren Fülle des Güterangebots nichts Wichtigeres als den Konsum geben kann. „Das Management der Nachfrage ist eine bewunderungswürdig subtile Einrichtung unseres Sozialgefüges. Es wirkt nicht auf den Einzelnen, sondern auf die Massen.“ Es wirkt auf Menschen, die dahingehend manipuliert sind, daß sie „ohne festgesetzte obere Grenze für die Beschaffung von noch mehr Gütern arbeiten“, „die zuverlässig ihr Einkommen ausgeben und zuverlässig arbeiten, weil sie nie genug bekommen“.

Galbraith beklagt diesen Zustand des Menschen in der modernen Industriegesellschaft und wünscht ihn zu ändern. Er zeichnet eine neue Gesellschaft, die nicht mehr Gefangene der Überzeugung ist, daß es neben den Zielen des Industriesystems nichts Wichtiges geben könne. Er glaubt, die Emanzipation vom Industriesystem sei erreichbar durch Bildung und Erziehung, die den Menschen Einsicht in ihre Unterwerfung unter die Ziele und Notwendigkeiten des modernen Produktionsprozesses ermögliche. Das Industriesystem braucht ständig immer mehr und immer höher qualifizierte Fachkräfte, Menschen, die aufgrund ihrer Ausbildung dann auch die Fähigkeit erwerben, die Manipulationskünste des Industriesystems zu durchschauen und sich ihrer zu entziehen. Insofern sieht Galbraith die Chance für eine Emanzipierung des modernen Menschen im System selbst bereits angelegt.

Galbraith würdigt allerdings nicht in ausreichendem Maße, daß die Manipulation des Menschen zu einem strebsamen Geschöpf, das der Arbeit einen wesentlich höheren ethischen und sozialen Wert beimißt als der Muße und im Reichen zugleich den besseren Menschen sieht, viel älter ist als das Industriesystem selbst. Diese Bewertung von Arbeit und Wohlstand hat ihre Wurzel in einer langen Tradition, die nicht allein durch Einsicht in die Verführungstechniken des Industriesystems, die sich von der Manipulation in früheren Jahrhunderten sicherlich nach Art und Intensität wesentlich unterscheiden, beseitigt werden kann.

Will man die Effizienz der Manipulation des Menschen durch das Industriesystem herabsetzen, dann muß man dem Einzelnen — und das entspricht den Vorstellungen von Galbraith — bewußt machen, wie stark er unter dem Einfluß der Erfordernisse des Industriesystems steht. Es kann auch versucht werden, durch eine „Erziehungsdiktatur“ mit entsprechender Gegenmanipulation ein Gleichgewicht der Wettbewerbschancen für die kulturellen und musischen Werte zu erzeugen. Bis zu einem gewissen Grade wäre es jedoch auch möglich, — und es ist verwun-

derlich, daß Galbraith diesem nächstliegenden Gedanken keine Beachtung schenkt — die Manipulation in der Form der Werbung, in der ja die Massenbeeinflussung ihren unmittelbarsten Ausdruck findet, zu bestrafen, indem — wie dies Meade<sup>3</sup> beispielsweise vorschlägt — die Werbeausgaben mit einer Steuer belegt werden.

All dies würde jedoch nicht ausreichen. So genügt es nicht, bei den Menschen den Wunsch zu einem Leben mit größerer Freiheit vom Industriesystem zu entwickeln, sie müßten auch in die Lage versetzt werden, von diesen neuen Freiheiten und von den Segnungen der Kultur in immer größerem Umfange Gebrauch zu machen. Der Wohlstand der Menschen müßte zur Erreichung dieses Ziels weiter steigen, der technische Fortschritt müßte anhalten, damit immer mehr Menschen in den Genuß der kulturellen Werte kommen und die Wahrnehmung der Annehmlichkeiten des Lebens nicht einer Minderheit, einer Klasse von Müßiggängern vorbehalten bleiben.

Der Wohlstand ist die Voraussetzung dafür, daß man sich „Kultur überhaupt leisten kann“, und die Entwicklung der modernen Technik macht die Vermittlung der kulturellen Güter in vielen Fällen überhaupt erst möglich. So erfordert der Massentourismus leistungsfähige Verkehrsmittel und der Massenkonsum künstlerischer Produktionen die Entwicklung hochqualifizierter Ton- und Bildträger, die ihrerseits — soweit sie vom Industriesystem erzeugt werden — selbst der Werbung und Absatzförderung unterliegen.

Es taucht die Frage auf, ob diese Dinge miteinander vereinbar sind, ob also die Befreiung des Menschen von den manipulativen Zwängen des Industriesystems und eine Neubewertung von Muße und kulturellen Bedürfnissen nicht zu einem grundsätzlichen Wandel in den produktionswirtschaftlichen Bedingungen führen muß, der die bislang erreichte Wohlstandssteigerung für die Zukunft vielleicht unmöglich macht. Sofern dies eintritt, würde damit die Voraussetzung für die Verwirklichung eines „glücklicheren Lebens“ zerstört, ohne daß ein Ersatz für den damit verbundenen Verzicht auf den modernen Lebenskomfort möglich wäre. Die Existenzfähigkeit des Industriesystems, die heute in hohem Maße unsere gesellschaftliche Wirklichkeit bestimmt, wird gefährdet, wenn die „hochqualifizierte Arbeit“, die ohnehin knapper Faktor im Produktionsprozeß ist, mit steigendem Wohlstand immer mehr Freizeit fordert und

---

<sup>3</sup> Meade, J. E., Is „The New Industrial State“ Inevitable? *Economic Journal*, June 1968, S. 372—392.



nicht mehr in gleichem Ausmaß wie heute bereit ist, sich mit dem Betrieb und seinen Zielen zu identifizieren. Die Folge würde sein, daß die Expansionsfähigkeit — ein wichtiges Ziel zur Erhaltung der Autonomie und Leistungsfähigkeit der Technostruktur — mit der Zeit abnehmen müßte. Die Konsequenz der Befreiung von der Manipulation wäre, daß der Absatz des Industriesystems — jedenfalls, soweit es nicht Erzeugnisse anbietet, die in einem Komplementärverhältnis zu bestimmten Kulturgütern stehen — relativ abnehmen würde. Gleichzeitig würde auf Grund der geringeren Effizienz der Werbung und anderer verkaufsfördernder Maßnahmen die Absatzplanung und Absatzsicherung erheblich erschwert werden. Auch diese Entwicklungen würden die Expansionsmöglichkeit des Industriesystems beschneiden. Damit aber wäre die Fortsetzung der Wohlstandssteigerung in dem alten Umfange nicht mehr möglich. Es würde die Gefahr auftreten, daß eine der entscheidenden Voraussetzungen für die Erreichung eines „glücklicheren Lebens“ für sehr viele Menschen nicht mehr sichergestellt wäre.

Neben diesen Konsequenzen würden in den „kapitalistischen Ländern“ gerade die wegen ihrer Marktunwirksamkeit noch immer nicht oder nur ungenügend erfüllten Aufgaben mit noch geringerer Wahrscheinlichkeit in dem erforderlichen Umfange in Angriff genommen werden. Nicht nur die sozialen Leistungen der Altersversorgung und Fürsorge zum Beispiel würden unzureichend bleiben, auch die Entwicklung des Bildungs- und Erziehungssystems, das in einer fortgeschrittenen Volkswirtschaft auf außerordentlich große staatliche Investitionen angewiesen ist und auf das Galbraith so große Hoffnungen für die Zukunft setzt, würde behindert.

Es ist in einer Gesamtwürdigung nicht zu bestreiten, daß sehr viele elementare Erscheinungen des heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens der Vereinigten Staaten, wie sie Galbraith herausarbeitet, auch in den „kapitalistischen“ und — wenn auch manchmal vielleicht nicht in gleicher Schärfe — in den „sozialistischen“ Ländern Europas wiederzufinden sind. Es ist auch der Schluß zulässig, daß der außerordentlich starke Einfluß der produktionswirtschaftlichen Erfordernisse des modernen Industriesystems in diesen Erscheinungen seinen Ausdruck findet. Gleichzeitig ist aber nicht zu verkennen, daß es zwischen den verschiedenen Ländern Unterschiede vor allem in den gesellschaftlichen Konsequenzen gibt, die nicht nur, wie dies oft geschieht, mit einer technologischen und administrativen Rückständigkeit europäischer Länder gegenüber den Vereinigten Staaten zu begründen sind, sondern die tra-

ditionelle gesellschaftliche Gründe haben. So werden zum Beispiel in Europa immer wieder Stimmen laut, die sogar die „kulturellen Behinderungen“ in der technologischen Leistungsfähigkeit durch die fortschrittsfeindliche „Hinterwelt“ (Steinbuch, Falsch programmiert) anklagen. Die historisch bedingten Unterschiede legen den Schluß nahe, daß die kommende Entwicklung nicht in allen Einzelheiten dem amerikanischen Schema gehorchen muß.

Brita Großes Schmidt und Manfred Hieber, Hamburg