



Essay

ENTWICKLUNGSHILFE FÜR EUROPA. DIE EUROPEAN PRODUCTIVITY AGENCY UND DAS US TECHNICAL ASSISTANCE AND PRODUCTIVITY PROGRAM¹

Von Christian Kleinschmidt

Der Marshall-Plan war ein bedeutender Faktor des westdeutschen und europäischen Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg. Das amerikanische Engagement für den Wiederaufbau Europas und insbesondere Deutschlands war in der unmittelbaren Nachkriegszeit innerhalb der USA jedoch zunächst umstritten. Voraussetzung für einen fruchtbaren deutsch-amerikanischen Wirtschaftsaustausch und für die Bereitschaft der Amerikaner zur Unterstützung des deutschen Wiederaufbaus ab etwa 1947 war eine Abkehr von der restriktiven Politik der direkten Nachkriegszeit hin zu konstruktiveren wirtschaftspolitischen Konzepten, die sich ebenso an der Steigerung der Produktion und der Produktivität deutscher und europäischer Unternehmen und der Landwirtschaft orientierte wie an deren Wiedereingliederung in die Weltwirtschaft. Nach erheblichen inneramerikanischen Kontroversen, die bereits in den letzten Kriegsjahren, vor allem im Zeitraum zwischen 1946 und 1948 zu einer allmählichen Durchsetzung der „progressiven“, in der Tradition des New Deal stehenden „Internationalisten“, führten, mündeten die Aktivitäten dann in das amerikanische Engagement für eine europäische Rekonstruktion - gegen die Konservativen „Isolationisten“.²

Die Frontstellung zwischen „Internationalisten“ und „Isolationisten“ betraf die Einstellung zum europäischen Wiederaufbau im Allgemeinen. Darüber hinaus ging es um die Bedeutung Deutschlands innerhalb dieser Entwicklung im Besonderen sowie die Durchsetzung derjenigen Kräfte, wie etwa William Draper oder George C. Marshall, die dem Aufbau der deutschen Wirtschaft und der Stärkung der deutschen Exportfähigkeit im Rahmen der europäischen Entwicklung eine große Bedeutung beimaßen. Dies implizierte eine Abkehr von wirtschaftspolitischen Konzeptionen, die in der Tradition des Morgenthau-Plans eine Verbindung sicherheitspolitischer Motive mit Reparationsforderungen und einer Einschränkung der deutschen Industrieproduktion verband, wie sie in der Besatzungsdirektive JCS 1067 zum Ausdruck kam. Eine Modifizierung dieser Direktive erfolgte allerdings bereits zum Jahreswechsel 1945/46 und war begleitet von den Überlegungen zum Ersten Industrieniveauplan, zum Demontagestopp und einer Ablehnung der restriktiven sowjetischen Besatzungspolitik. Zusammenfassend stellte US-Außenminister Byrnes dann im September 1946 das Bild einer konstruktiven Deutschlandpolitik mit dem Ziel des Wiederaufbaus der deutschen Industrie und deren Einglie-

-
- 1 Essay zur Quelle: Karl Peter Harten, Das Programm der Europäischen Produktivitäts-Zentrale zur Ausweitung der Wirtschaft und Betätigung der EPA (in: Rationalisierung. Monatsschrift des RKW 5 (1954), 1); [Auszüge].
 - 2 McGlade, Jacqueline, From Business Reform Programme to Production Drive. The transformation of US Technical assistance to Western Europe, in: Kipping, Matthias; Bjarnar, Ove (Hgg.), The Americanisation of European Business. The Marshall Plan and the transfer of US management model, London, New York 1998, S. 18-34.

derung in die wirtschaftliche Stabilisierung Westeuropas in seiner Stuttgarter Rede vor.³ Der Wechsel von Byrnes zu Marshall beschleunigte diese Entwicklung, die Deutschland im Rahmen des Marshall-Plans schließlich sogar als eines der Kernländer des amerikanischen Hilfsprogramms betrachtete.⁴

An dieser Stelle interessiert ein Teilaspekt des Marshall-Plans. Nachdem dessen Bedeutung, insbesondere die ökonomische Wirkung für den Wiederaufstieg der westdeutschen Wirtschaft, in der Historiographie der 70er und 80er Jahre zwischenzeitlich in Frage gestellt wurde,⁵ betonen jüngere Arbeiten wieder stärker die positiven Wirkungen des Marshall-Plans,⁶ wobei zunehmend einzelne Teilbereiche und vermeintliche Randphänomene ins Zentrum des Interesses rücken: die gezielte Hilfe auf dem Gebiet der technischen und der Produktivitätsentwicklung im Rahmen des „US Technical Assistance and Productivity Program“ (USTA&P). Diesem misst Jaqueline McGlade eine große Bedeutung für die Schließung der kriegsbedingten transatlantischen Produktions- und Produktivitätslücke zu⁷ und William F. Sanford spricht vom USTA&P als einem der „nachhaltigsten Beiträge des Marshall-Plans“.⁸ Für die deutsche Entwicklung ist die Bedeutung des USTA&P als Teilprogramm des ERP bislang kaum untersucht worden. Nach Gerd Hardach ist dessen Wirkung auch „schwer einzuschätzen“, da der finanzielle Aufwand von 310 Mio. Dollar für das Planjahr 1949/50 nicht sehr umfangreich war und nicht in erster Linie aufwendige, sondern eher exemplarische Projekte und Kontakte gefördert wurden. Gleichwohl sieht er darin einen „Beitrag zur ‚Amerikanisierung‘ der westdeutschen Wirtschaft“.⁹

Es war in der Tat weniger der materielle als vielmehr der mentale Ertrag der USTA&P von katalysatorischer Bedeutung für deutsche Unternehmen, und es handelte sich dabei zunächst um ein Instrument der Amerikaner, die mit diesem Programm eine Art ökonomischer „re-education“ oder auch Management-Nachhilfe verbanden, dass sich nicht nur auf den engen Bereich der Technik konzentrierte. Insofern stand hier die Idee einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ Pate, wie sie auch der Entwicklungshilfe für unterentwickelte Staaten zugrunde liegt, und bei der schließlich ebenfalls asymmetrische Abhängigkeiten eine Rolle spielen. Nicht zufällig entstand das USTA&P fast zeitgleich mit

-
- 3 Mausbach, Wilfried, Zwischen Morgenthau und Marshall. Das wirtschaftspolitische Deutschlandkonzept der USA 1944-1947, Düsseldorf 1996, S. 41 ff. Mausbach weist darauf hin, dass die Byrnes-Rede nicht unbedingt einen Wendepunkt der amerikanischen Deutschlandpolitik markiert, sondern eine Bestätigung des seit Ende 1945/Anfang 1946 eingeschlagenen Weges, ebd., S. 275 f.; Backer, John H., Die Entscheidung zur Teilung Deutschlands. Amerikas Deutschlandpolitik 1943-1948, München 1981, S. 37 ff., 103 ff.
 - 4 Mausbach, Zwischen Morgenthau und Marshall, S. 336 ff.
 - 5 Für die deutsche Wirtschaftsgeschichtsschreibung vor allem durch Abelshauser, Werner, Wirtschaft in Westdeutschland 1945-1948: Rekonstruktion und Wachstumsbedingungen in der amerikanischen und britischen Zone, Stuttgart 1975; ders., Wiederaufbau vor dem Marshall-Plan: Westeuropas Wachstumschancen und die Wirtschaftspolitik in der zweiten Hälfte der vierziger Jahre, in: VfZ 29, 1981, S. 545-578.
 - 6 Hardach, Gerd, Der Marshall-Plan. Auslandshilfe und Wiederaufbau in Westdeutschland 1948-1952, München 1994.
 - 7 McGlade, From business reform program to production Drive.
 - 8 Sanford, William F., The American Business Community and the European Recovery Program, 1947-1952, New York, London 1987, S. 255; s.a. Schröter, Harm G., Americanization of the European Economy. A compact survey of American economic influence in Europe since the 1880s, Dordrecht 2005, S. 50 ff..
 - 9 Hardach, Der Marshall-Plan, S. 202.

dem „Bold New Plan“, der als „Point Four Program“ 1949 unter Präsident Truman ins Leben gerufen wurde. Sein Ziel war die Erhöhung des Lebensstandards durch „technical assistance“ und die Förderung von „Productivity“-Programmen mit Hilfe privater Institutionen insbesondere in den Regionen Südamerikas, Südasiens und Afrikas, die als „unterentwickelt“ galten.

Das USTA&P für Europa wurde im Jahr 1948 verabschiedet und war Ausdruck eines Sieges der „progressiven“, an internationaler Zusammenarbeit und Kooperation interessierten Fraktion um George C. Marshall, die von Repräsentanten führender amerikanischer Unternehmen wie General Electric, Heinz & Co., Kodak, Goodyear, Standard Oil, United Fruit u.a. unterstützt wurde und sich gegen eine Politik des Protektionismus, des Containment und des Kalten Krieges durchgesetzt hatte. Zu dieser Fraktion gehörte auch Paul G. Hofmann, Präsident der Studebaker Automobilfabrik und später Leiter der European Cooperation Administration (ECA), dessen Einstellungen und Bereitschaft zur Förderung der europäischen Wirtschaft nicht nur im technischen, sondern auch im Managementbereich, sich bereits während eines Europaaufenthaltes Ende der 20er Jahre herauskristallisiert hatten. Ziel dieser Politik waren die Durchsetzung des amerikanischen Modells einer liberalen und offenen Weltwirtschaft und die dazu notwendige Produktions- und Produktivitätssteigerung der europäischen Wirtschaft, und, spätestens seit Beginn des Korea-Krieges, zunehmend auch militärische Aspekte der Wirtschaftsförderung. Schon bald drängten auch Franzosen und Italiener zur Einrichtung eigener „Productivity Programs“ im Rahmen der Marshall-Plan-Hilfe. Weitere Staaten wie die Niederlande, Norwegen, Österreich, Belgien, Dänemark und schließlich auch die Bundesrepublik folgten zu Beginn der 50er Jahre.

Die mit der Durchführung des Europäischen Wiederaufbauprogramms betraute ECA wurde zu Beginn der 50er Jahre von der Mutual Security Agency (MSA) abgelöst, die ab 1953 im Zuge des Kalten Krieges auch in stärkerem Maße die militärische Wirtschaftshilfe für europäische Staaten förderte und deren Arbeit schließlich von der Foreign Operations Administration (FOA) übernommen wurde, die eine bessere Koordination der amerikanischen Auslandshilfe und Außenwirtschaftspolitik garantieren sollte.¹⁰ Die deutsche Vertretung der MSA bzw. FOA hatte ihren Sitz in Bad Godesberg, Mehlemer Aue. Ihren Briefkopf zierte ein Logo mit dem Sternenbanner und der Aufschrift: „Strength for the free world from the United States of America“.

In Europa selbst sollten die Ziele einer liberalen Wirtschaftsordnung, die Steigerung der Produktion und der Produktivität sowie die Kooperation und Koordination zwischen den europäischen Staaten durch die Gründung der OEEC im Jahr 1947 forciert werden.¹¹ Im Rahmen der OEEC und des USTA&P wurde 1953 auf amerikanische und OEEC-Initiative die European Productivity Agency (EPA) als halbautonome Organisation mit Sitz in Paris ins Leben gerufen, um das amerikanische Produktivitätsmodell von dort über zahlreiche Projekte in Nord-, West- und Südeuropa zu verbreiten. In den neun Jahren ihres Bestehens zwischen 1953 und 1962 versuchte die EPA „to seek, develop and promote the most suitable and effective methods for increasing productivity in individual enterprises, in the various sectors of economic activity in the member

10 Hardach, Der Marshall-Plan, S. 95, 130 ff.

11 Zur OEEC s. Bühner, W., Erzwungene oder freiwillige Liberalisierung? Die USA, die OEEC und die westdeutsche Außenhandelspolitik 1949-1952, in: Herbst, Ludolf; Bühner, Werner; Sowade, Hanno (Hgg.), Vom Marshall-Plan zur EWG: Die Eingliederung der Bundesrepublik Deutschland in die westliche Welt, München 1990, S. 139-162.

countries, and over the whole field of their economies“¹². Von Anbeginn lagen die Schwerpunkte der EPA-Aktivitäten entsprechend dem USTA&P weniger im engen technischen Bereich als bei der Vermittlung von Einstellungen, insbesondere bezüglich Fragen der industriellen Beziehungen sowie eines modernen Managements auf dem Gebiet des Absatzes und des Marketing. Darüber hinaus waren sich die Organisatoren der Produktivitätsprogramme darüber im Klaren, dass diese den jeweiligen nationalen und regionalen Bedingungen angepasst werden mussten und dass der Erfolg der Programme nur in einer langfristigen Perspektive und auf „self-help-basis“ gewährleistet werden konnte.

Die Aktivitäten konzentrierten sich zunächst auf Großbritannien. 1948 war der Anglo-American Council on Productivity“ (AACP) ins Leben gerufen worden, aus dem später das USTA&P hervorging. Britische Manager, Ingenieure, Wissenschaftler und Gewerkschafter informierten sich in den USA über amerikanische Technologie und Managementmethoden, über Fragen der Arbeitsplatzgestaltung, der Absatzwirtschaft, der Industriellen Beziehungen etc. Allein 1951 reisten 900 britische Manager und Gewerkschafter in 138 Teams in die USA, besuchten dort etwa 2000 Unternehmen und veröffentlichten ihre Eindrücke und Erfahrungen in mehr als 500 „Team reports“.¹³

In Frankreich war es Jean Monnet, der im Jahr 1948 erstmals eine Anfrage zur Teilnahme am EPA-Produktivitätsprogramm stellte. Die kurz darauf gegründete „Monnet planning group“, bestehend aus französischen Ökonomen, Technikern und Ingenieuren, unternahm zahlreiche US-Reisen, um sich dort vor allem über Produktions- und Managementmethoden konsumnaher Unternehmen der amerikanischen Automobil-, Werkzeugmaschinen, Textil-, Schuh- und Elektroindustrie anzuschauen. Allein im Jahr 1958 nahmen 5.000 französische Manager und Gewerkschafter an etwa 500 USTA&P Programmen teil, um sich über Fragen industrieller Beziehungen, industrieller Produktion, der Agrarwirtschaft, der Unternehmensführung, über Ausbildungsfragen, über Marketing und Finanzaspekte zu informieren.¹⁴

Die ersten italienischen USTA&P Besuchergruppen kamen 1949 in die USA. Sie erhofften sich vor dem Hintergrund einer gewissen Frustration über die Schwäche der italienischen Regierung vor allem Hinweise auf Modernisierungsmöglichkeiten der staatlichen Industrien, auf Reformen im Bereich der Arbeiterschaft und des Managements sowie des Ausbaus der Privatwirtschaft.¹⁵ Insofern hatten die einzelnen westeuropäischen Staaten jeweils unterschiedliche Erwartungen an die EPA und das USTA&P.

Der EPA standen auf nationaler Ebene jeweils eigene nationale Produktivitätszentralen gegenüber. Im deutschen Falle wurde diese Aufgabe vom Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW), welches in Deutschland bereits eine lange Tradition insbesondere auf dem Gebiet der Rationalisierung und Produktivitätsförderung besaß und auf Erfahrungen aus der Zeit der Weimarer Republik zurückblicken konnte, ausgefüllt. Hardach sieht darin eine geschickte Politik der Bundesregierung, über die

12 Zit. nach Boel, Bent, *The European Productivity Agency: a faithful prophet of the American model?*, in: Kipping; Bjarnar (Hgg.), *The Americanisation of European Business*, S. 39 f.; s.a. ausführlich zur EPA Boel, Bent, *The European Productivity Agency and Transatlantic Relations*, Kopenhagen 2003.

13 McGalde, *From Business Reform Program to production drive*, 26f.; dies.: *The Illusion of Consensus: American Business, Cold War Aid and the Industrial Recovery of Western Europe, 1948-1958*, Diss. George Washington University 1995 (Ms), S. 225 f.

14 McGalde, *The Illusion of Consensus*, S. 263f, 304.

15 Ebd., S. 315, 336

Integration des RKW die seit der Weltwirtschaftskrise stark kritisierte Rationalisierungsbewegung in der Wiederaufbaupolitik nach 1945 zu rehabilitieren.¹⁶

Das RKW war 1921 gegründet und nach dem Zweiten Weltkrieg zunächst als „Rationalisierungsausschuß der Deutschen Wirtschaft“ (RAW), 1950 dann als Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) unter Beteiligung von Wirtschaft, Gewerkschaften und Verwaltung gegründet worden und fungierte zudem als Deutsche Produktivitätszentrale der EPA in Zusammenarbeit mit dem USTA&P.¹⁷ Es verfügte über eine monatlich erscheinende Zeitschrift, die ab 1950 unter dem Titel „Rationalisierung“ erschien. In dieser Zeitschrift veröffentlichte Karl Peter Harten, einer der Direktoren der Europäischen Produktivitäts-Zentrale, im Jahr 1954 einen Beitrag über das Programm und die Ziele der EPA (s. Quelle). Harten war vor 1945 als Manager der Vereinigte Stahlwerke tätig und genoss als Hauptgeschäftsführer des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute (VDEh) in der Nachkriegszeit das Vertrauen der USA, mit deren Unterstützung er einen der Direktorenposten der EPA besetzte.¹⁸ Zu Beginn der 50er Jahre profitierte die westdeutsche Wirtschaft zwar vom „Korea-Boom“ und zeichnete sich durch ein extensives Wachstum aus, doch hinkte die Entwicklung infolge einer geringeren Produktivität deutlich hinter der amerikanischen Entwicklung hinterher. Diese „technologische Lücke“, die zugleich eine Managementlücke war, gefährdete eine erfolgreiche Rückkehr auf den Weltmarkt und die internationale Konkurrenzfähigkeit. Deshalb plädierte Harten in dem Artikel für eine Steigerung der Produktivität in Europa und in Westdeutschland, die vor allem durch einen Einstellungswandel, durch einen Abbau von „Schwerfälligkeit und die Furcht vor Veränderung“ erreicht werden sollte. Die EPA sollte in erster Linie kleineren und mittleren Unternehmen die Gelegenheit geben, sich über neue, das hieß vor allem amerikanische, Produktions- und Managementmethoden zu informieren. Der Artikel nennt hier neben Büchern, Unterlagen und Filmen auch Ausbildungskurse und Seminare.

Amerikaorientierung, Rationalisierung und Modernisierung waren nicht erst in der Zeit nach 1945 ein Thema für die deutsche Wirtschaft und Unternehmen, sondern spielten bereits seit Ende des 19. Jahrhunderts, vor allem dann in der Rekonstruktionsphase nach dem Ersten Weltkrieg eine große Rolle. Der Übergang von der deutschen Rationalisierungsbewegung der Zwischenkriegs- und Kriegszeit zur Amerikaorientierung der Nachkriegszeit war also fließend und es bedurfte nicht erst geschickter Schachzüge der Bundesregierung (Gerd Hardach) oder einer erzwungenen Umorientierung deutscher Unternehmer (K.-D. Henke), sondern vollzog sich – so soll an dieser Stelle zunächst angedeutet und später vertieft werden – als Ausdruck personeller und institutioneller Kontinuitäten aus der Vorkriegszeit. Wie stark die Amerikaorientierung des RKW in den 50er und 60er Jahren war, zeigt auch die von ihm herausgegebene Schriftenreihe „RKW-Auslandsdienst“, in der auf der Basis von Reiseberichten Erfahrungen deutscher Unternehmer und Manager mit ausländischen Management- und Produktionsmethoden einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt werden sollten. Die etwa 90 Hefte dieser Reihe widmeten sich fast ausschließlich den USA. „Ausland“ und USA waren somit de-

16 Hardach, Der Marshall-Plan, S. 202.

17 Taschenbuch der Rationalisierung 1962. In Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, hg. v. F.-W. Engel, Frankfurt am Main 1962, S. 229f.; Atzbach, W. E.; Swoboda, W., Ein Jahr deutsche Produktivitäts-Zentrale, in: Rationalisierung 2, 1951, H. 9, S. 225-229.

18 Boel, The European Productivity Agency, S. 62 f.

ckungsgleich, und die Reihe hätte statt „RKW-Auslandsdienst“ genauso gut „RKW-Amerikadienst“ heißen können.

Die Bundesregierung selber war über das 1949 gegründete Bundesministerium für den Marshall-Plan unter Franz Blücher mit Vertretungen bei der ECA und der OEEC Ansprechpartner für das USTA&P. Zwei Jahre später wurde unter beratender Teilnahme der MSA der „Deutsche Produktivitätsrat“ gegründet. Darin waren unter Federführung der vier Bundesministerien für Finanzen, Arbeit, Wirtschaft und den Marshallplan sechs Unternehmervetreter (Fritz Berg, Kurt Pentzlin, Walter Raymond, D. Haverbeck, W. Alexander Menne und Erich Mittelsten-Scheid) und sechs Gewerkschafter vertreten.¹⁹ Als Beratungsorgan der Arbeitgebervertreter gründeten BDI und BDA einen gemeinsamen Produktivitätsausschuss. Zur Förderung der Produktivitätsprogramme gab es somit auf deutscher, europäischer und amerikanischer Seite entsprechende Organisationen und Ansprechpartner.

Im Rahmen der EPA waren deutschen Projekte innerhalb Europas vor den Niederlanden, Belgien, Italien und Frankreich zahlenmäßig am stärksten vertreten. Deutsche Unternehmen, die am USTA&P teilnehmen wollten, hatten sich einer umfangreichen Evaluation durch amerikanische und deutsche Stellen zu unterziehen. Zunächst musste ein Antrag gestellt werden, um in den Genuss von Krediten aus dem ERP-„Counterpart-Fund“ zu kommen. Gleichzeitig verpflichteten sich die antragstellenden Unternehmen zur Einhaltung bestimmter Richtlinien des Bundesministeriums für Wirtschaft, des RKW und der MSA (bzw. FOA). Dazu gehörten u.a. die genaue Formulierung von Projektzielen sowie die Verpflichtung zur Einsetzung eines „Produktivitäts-Ausschusses“, der sich aus Vertretern der Unternehmensleitung, des Betriebsrates und der Belegschaften zusammensetzen hatte. Auf die Kooperation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und auf die Berücksichtigung von Fragen der Human Relations legten insbesondere die amerikanischen Stellen (MSA bzw. FOA) großen Wert. Dies spiegelt zum einen den Einfluss der amerikanischen Gewerkschaften auf die US Operations Mission (einige Repräsentanten waren AFL-Mitglieder), andererseits den Stand der amerikanischen sozial- und betriebswissenschaftlichen Forschung Ende der 1940er/Anfang der 1950er Jahre wider, die noch ganz unter dem Einfluss der Hawthorne-Experimente von Elton Mayo und F.J. Roethlisberger aus den 1920er und 1930er Jahren stand.

Das USTA&P war in erster Linie zur Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen gedacht, doch zeigt eine Liste der Antragsteller aus dem Jahr 1954 sowie der späteren Projektteilnehmer etwa der mit Hilfe des RKW durchgeführten USA-Reisen, dass auch zahlreiche größere und Großunternehmen ganz unterschiedlicher Branchen in den Genuss der Produktivitätsprogramme kamen. Unter den 117 Antragstellern des Jahres 1954 waren u.a. die Firma Freudenberg, Henschel & Sohn in Kassel, August Klönne in Dortmund, das Henkels Zwillingswerk in Solingen, die REWE eGmbH in Dortmund, Miele & Cie. in Gütersloh. Vertreter der AEG, der Hüttenwerke Salzgitter AG, des Textilunternehmens van Delden oder von Continental nahmen neben Teilnehmern von Verbänden, Gewerkschaften und Universitäten an den organisierten Amerikareisen teil.²⁰

19 Jahresbericht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie 1. Juli 1951 bis 30. April 1952, S. 26; K. Albrecht, Steigerung der Produktivität, in: Rationalisierung 3, 1952, S. 49-52.

20 Archiv Continental AG, 6500 Zg. 1/67, A. 32. RKW-ECA Studienreise 25.7.-14.9.1952; Human Relations. Die menschlichen Beziehungen. Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe (= RKW-Auslandsdienst, H. 51), München 1956; Produktivität in USA. Eindrücke einer deutschen Studiengruppe von einer Reise durch USA (= RKW-Auslandsdienst, H. 20), München 1953; N.A., R.G.

Allein zwischen 1950 und 1954 organisierte das RKW 32 Studienreisen in die USA mit 208 Teilnehmern. Insgesamt reisten zwischen 1950 und 1956 im Rahmen des Technical Assistance Program 1.899 deutsche Teilnehmer in die USA. Darüber hinaus war durch Betriebsuntersuchungen und andere Formen der Informationsvermittlung eine weitaus größere Zahl deutscher Firmen in den Wissenstransfer involviert. Insgesamt gesehen profitierten im Jahr 1952 laut BDI über 2.500 deutsche Betriebe vom Erfahrungsaustausch mit dem USTA&P, zumeist über die Bezirksgruppen des RKW. Zwei Jahre später waren es sogar mehr als 3.500. Allein in der Bezirksgruppe Hannover gab es im Jahr 1955 200 betriebliche Kurzuntersuchungen durch RKW-Spezialisten. Das Spektrum der Projekte sowie der antragstellenden Unternehmen und Branchen war weit gefächert. Die Verteilung der Projekte auf die einzelnen Industriezweige zeigt eine Dominanz der Bauindustrie, gefolgt vom Handel, der Textil- und Bekleidungsindustrie, dem Maschinen- und Apparatebau und der Holz- und Möbelindustrie, wobei deutlich wird, dass klein- und mittelständisch strukturierte Branchen deutlich überrepräsentiert und die klassische Großindustrie wie die Eisen- und Stahlindustrie oder die Chemische Industrie kaum vertreten waren. Diese hatten, wie später noch zu zeigen sein wird, ihre eigenen Kontakte in die USA, die z.T. in die Vorkriegszeit zurückreichten und nach dem Zweiten Weltkrieg neu aufgebaut wurden. Sie waren auf die organisierte Entwicklungshilfe des USTA&P kaum angewiesen. Aus dem gesamten Fördervolumen von 117,8 Mio. DM aus den Counterpart-Funds der amerikanischen Wirtschaftshilfe floss der größte Teil in Projekte mit einem Kreditvolumen unter 50.000 DM (37,4%), ein Drittel der Kredite bewegte sich im Rahmen zwischen 75.000 und 100.000 DM und nur gut 10% lagen über der 100.000 DM-Grenze. Diese Kredite dienten z.B. einer Offenburger Spinnerei zur Modernisierung ihrer technischen Ausrüstung, einer Lethmater Kettenfabrik zur Einführung neuer Schweißverfahren oder einem Neheim-Hüstener Stahl Türenhersteller zur Verbesserung der Rostschutzmöglichkeiten. Neben diesen eher technisch orientierten Fördermaßnahmen kristallisierten sich im Rahmen des USTA&P vier Schwerpunkte heraus: 1. Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeits- und Kapitalproduktivität durch „Industrial Engineering“, 2. Explizite Projekte zum Themenbereich Human Relations und Industrielle Beziehungen, 3. Projekte zu Fragen der unternehmerischen Aus- und Weiterbildung und 4. Projekte zum Themenbereich Absatz, Verkauf und Marketing.²¹

1953 bestand der gesamte FOA-Stab für den Bereich „Productivity“ in Deutschland aus elf amerikanischen und acht deutschen Mitarbeitern, wobei die deutschen so weit angeleitet werden sollten, dass sie nach dem Abzug der Amerikaner die anstehenden Aufgaben selbständig übernehmen konnten. Dieses Gremium unternahm Begutachtungen und Besichtigungen der deutschen antragstellenden Unternehmen, die sich schließlich auch zu einem einführenden Gespräch mit Vertretern des Produktivitätsprogramms bereit zu finden hatten, sowie zur Anfertigung eines Schlussberichtes nach Beendigung des Projektes. Die Antragsteller mussten sich also umfangreichen Formalitäten und Kontrollen unterziehen²² und standen zudem vor dem Problem, dass auf der Gutachterseite die amerikanischen und deutschen Vertreter nicht immer einer Meinung waren.

469, Mission to Germany. Productivity and T.A. Div. Management, Engineering & Distribution Service, Subject Files of the Chief, 1953-1956, 116.

21 Kleinschmidt, Christian, Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985, Berlin 2002, S. 70 f.

22 Im Bundesanzeiger Nr. 154, 13.8.1953 lassen sich die Richtlinien des Produktivitätsprogramms der Bundesregierung zur „Steigerung der Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft“ nachlesen.

Die Entscheidung über die Unterstützung der Projekte lag zwar formal beim Bundeswirtschaftsministerium, jedoch war eine Zustimmung durch die MSA bzw. FOA notwendig, die somit über eine Art Vetorecht verfügte und davon auch durchaus Gebrauch machte. Entgegen der Begrifflichkeit des USTA&P boten die Zielformulierungen der Technik- und Produktivitätsförderung zwar eine notwendige, aber nicht hinreichende Grundlage bei der Entscheidung der Kreditvergabe für die Antragsteller. Ausschlaggebend war vielmehr die Berücksichtigung von Fragen der Human Relations und der Schaffung eines guten „Betriebsklimas“ in den Unternehmen, die die Amerikaner mit großem Sendungsbewusstsein in deutschen Betrieben als Weg zur Neugestaltung der industriellen Beziehungen, der Demokratisierung der Wirtschaft und als eine Art ökonomischer „re-education“ durchsetzen wollten und dabei auch ihr Veto einlegten. Die meisten deutschen Antragsteller stellten sich unter Berücksichtigung der Antragsmodalitäten darauf ein und berücksichtigten bei der Antragsformulierung entsprechende Begrifflichkeiten und Schlagworte. Unterstützt wurden sie von den deutschen Vertretern in den Gutachtergremien, die ihre Anträge gegenüber den Amerikanern wohlwollend prüften und verteidigten. Ihre ökonomisch-pragmatische Einstellung mit dem Ziel der raschen Rekonstruktion der deutschen Wirtschaft traf dabei oftmals auf politisch-moralisch motivierte MSA bzw. FOA-Vertreter, deren Einschätzungen und Urteile zwar formal gleichwertig, de facto jedoch entscheidend waren und in dieser Phase den Zustand „asymmetrischer Abhängigkeiten“ zwischen deutschen und amerikanischen Stellen verdeutlichten.

Die Amerikaorientierung deutscher Unternehmen war in den 1950er Jahren besonders eng, was an der großen Zahl von Amerikareisen deutscher Unternehmer abzulesen ist, an denen das USTA&P einen großen Anteil hatte. Bis Mitte der 1960er Jahre spielte die Frage der „technologischen Lücke“ zwischen Europa bzw. der Bundesrepublik und den USA in der öffentlichen Diskussion eine Rolle und erreichte mit dem populärwissenschaftlichen Buch von Jean-Jaques Servan-Schreiber, „Le défi américain“, im Jahr 1967 einen Höhepunkt.²³ Doch zu diesem Zeitpunkt hatten europäische und deutsche Unternehmen bereits gegenüber den amerikanischen Unternehmen stark aufgeholt, hatten die einstmalige Produktivitätslücke weitgehend geschlossen und waren, etwa im Bereich der Konsumgüter- und Automobilindustrie, zu ernsthaften Konkurrenten auf dem Weltmarkt aufgestiegen – nicht zuletzt aufgrund einer erfolgreichen Orientierung an amerikanischen Vorbildern.²⁴

Literaturhinweise

Hardach, Gerd, Der Marshall-Plan. Auslandshilfe und Wiederaufbau in Westdeutschland 1948-1952, München 1994.

Hilger, Sabine, "Amerikanisierung" deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945-1975), Stuttgart 2004.

23 Majer, Helge, Die „Technologische Lücke“ zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika, Tübingen 1973; Servan-Schreiber, Jean-Jaques, Le défi américain, Paris 1967.

24 Kleinschmidt, Der produktive Blick, S. 121-172.

Kipping, Matthias; Bjarnar, Ove (Hgg.), *The Americanisation of European Business. The Marshall Plan and the transfer of US management models*, London, New York 1998.

Kleinschmidt, Christian, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Berlin 2002.

Schröter, Harm G., *Americanization of the European Economy. A compact survey of American Economic influence in Europe since the 1880s*, Dordrecht 2005.

Kleinschmidt, Christian: *Entwicklungshilfe für Europa. Die European Productivity Agency und das US Technical Assistance and Productivity Program*. In: *Themenportal Europäische Geschichte* (2008), URL: <http://www.europa.clio-online.de/2008/Article=328>.

Dieser Essay bezieht sich auf folgende Quelle: Karl Peter Harten, *Das Programm der Europäischen Produktivitäts-Zentrale zur Ausweitung der Wirtschaft und Betätigung der EPA* (in: *Rationalisierung. Monatsschrift des RKW* 5 (1954), 1); [Auszüge]. In: *Themenportal Europäische Geschichte* (2008), URL: <http://www.europa.clio-online.de/2008/Article=329>.