

Jürgens, Ulrich

Book Part — Digitized Version

Produktionskonzepte und Standortstrategien in der Weltautomobilindustrie

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Jürgens, Ulrich (1990) : Produktionskonzepte und Standortstrategien in der Weltautomobilindustrie, In: Manfred Muster, Udo Richter (Ed.): Mit Vollgas in den Stau: Automobilproduktion, Unternehmensstrategien und die Perspektiven eines ökologischen Verkehrssystems, ISBN 3-87975-538-8, VSA-Verlag, Hamburg, pp. 54-63

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122744>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Produktionskonzepte und Standortstrategien in der Weltautomobilindustrie

Der europäischen Automobilindustrie verbleibt nur noch eine kurze Atempause, um Konzepte und Strategien zu entwickeln, wie und mit welchen Mitteln man der südostasiatischen Konkurrenz begegnen und wie man einer Erosion des Produktionsstandortes Europa entgegentreten kann, wie sie sich gegenwärtig in Nordamerika vollzieht.

In der Tat haben die westlichen Unternehmen ungeheurere Anstrengungen unternommen, ihre Produktions- und Organisationsstrukturen zu modernisieren und sich auf einen verschärften Wettbewerb einzustellen. Was für Wege sind dabei beschritten worden, und welche Erfahrungen wurden dabei gemacht? Was läßt sich aus den Entwicklungen in anderen Unternehmen lernen? Welche Perspektiven ergeben sich für die 90er Jahre?

Entwicklungstendenzen der 80er Jahre

Ende der 70er Jahre erwarteten viele, daß dem verschärften Wettbewerb nur wenige westliche Hersteller würden standhalten können. So prognostizierte Goeudevert, daß von den damals rund 30 selbständigen Automobilherstellern Ende der 80er Jahre nurmehr rund 5 bis 7 übrig bleiben würden.

Tatsächlich hat es kein Firmensterben und keine Fusionswelle in dem erwarteten Ausmaß gegeben. Vielmehr kam es zu einer Konsolidierung der zuvor noch gewinn-schwachen, z.T. sogar angeschlagenen Unternehmen. Und an die Stelle derjenigen Unternehmen, die ihre Selbständigkeit verloren, traten neue Namen, die zu Anfang des Jahrzehnts nur Eingeweihten bekannt waren: Hyundai, Daewoo, und Kia.

Während die Pkw-Produktion Osteuropas in den 80er Jahren stagnierte, wuchs sie in den drei wichtigsten westlichen Standortregionen beträchtlich an. In Westeuropa wurden 1988 rund 26% mehr Pkw gefertigt als 1980; in Nordamerika betrug das Wachstum 14%, in Japan/Südkorea 28%. Die US-Konzerne sind zwar mit ihren weltweit verstreuten Produktionsbetrieben nach wie vor die größten Pkw-Hersteller – vor den westeuropäischen und erst dann den japanischen/südkoreanischen Herstellern. Mit über 44% Zuwachs sind die letzteren aber in den 80er Jahren weit mehr als doppelt so rasch gewachsen.

Erstaunlich scheint auf den ersten Blick die Renaissance gerade der Standortländer zu sein, die zu Anfang des Jahrzehnts besonders gravierende Schwächen aufgewiesen hatten: Die Renaissance der USA und Großbritanniens ist weitestgehend auf Direkt-

investitionen der japanischen Hersteller zurückzuführen. In Südkorea/Taiwan mischen sich die Einflußsphären japanischer und nordamerikanischer Konzerne, zugleich suchen die »einheimischen« Unternehmen, ein eigenes Profil zu gewinnen. Die iberische Halbinsel (für die 80er Jahre) und Osteuropa (für die 90er Jahre) sind Expansionsregionen sowohl der westeuropäischen wie nordamerikanischen und japanischen Unternehmen. Die neuen Werke der westeuropäischen Hersteller sind auf die Produktion hochwertiger Fahrzeuge beschränkt und bringen vergleichsweise minimale Zusatzkapazitäten mit sich (die Werke Uddevalla und Malmö von Volvo und Saab, sowie Bremen, Rastatt und Regensburg von Daimler-Benz und BMW).

Für die meisten westlichen Unternehmen stand ohnehin nicht die Errichtung neuer Werke im Vordergrund. Die 80er Jahre waren das Jahrzehnt der Erneuerung und Modernisierung der Produktion. Ein großer Teil der gegenüber den 70er Jahren vervielfachten Investitionssummen wurde für diesen Zweck aufgewendet: für flexible Transferstraßen, neue Fördersysteme, Steuerungstechnologie, ein Trinkgeld auch für Qualifizierungsmaßnahmen und Beteiligungsprojekte. Prozeßablauf- und Managementaufbauorganisation der Vergangenheit wurden ebenso sehr in Frage gestellt wie die bisherigen Formen inner- und zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung sowie die bisherigen Praktiken des Arbeitseinsatzes und der Personalentwicklung. Im Zentrum der Anstrengungen der 80er Jahre standen eindeutig die neuen *Produktionskonzepte*, so wie die neuen *Produktkonzepte* im Vordergrund der 90er Jahre stehen werden.

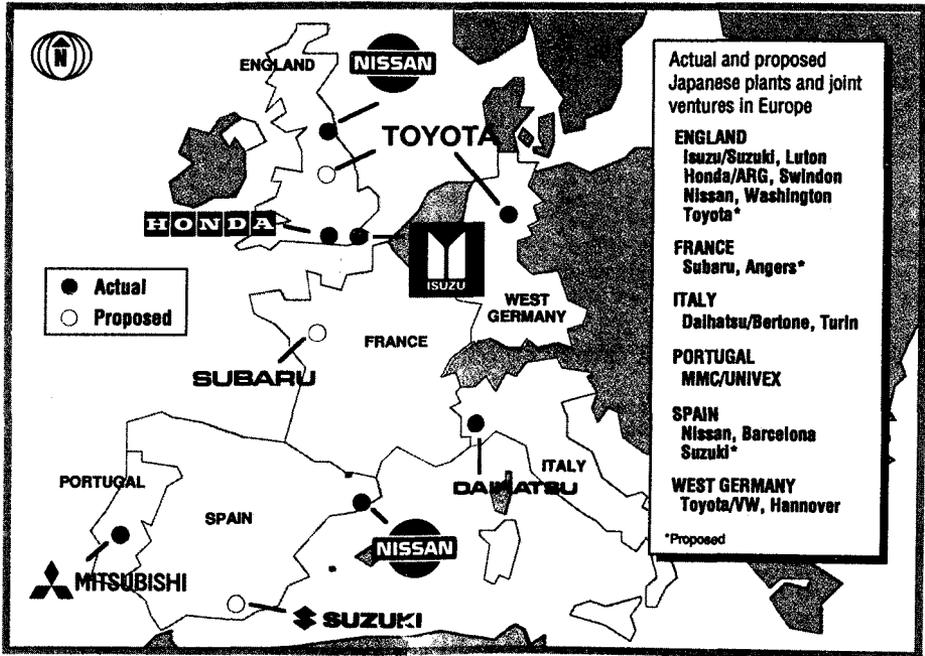
Schließlich waren die 80er Jahre die Jahre, in denen sich Japan endgültig zur Großmacht in der Weltautomobilindustrie entwickelte. Den japanischen Automobilherstellern ist sowohl der Sprung vom Warenexporteur zum Kapitalexporteur als auch der Sprung vom Klein- und Mittelklassewagenhersteller zum gehobenen und Luxusfahrzeughersteller gelungen. Der Kapazitätsaufbau in Nordamerika war Ende des Jahrzehnts bereits weit vorangeschritten, Mitte der 90er Jahre wird auf dem nordamerikanischen Standort – die japanischen neuen Montagewerke zusammengekommen – ein »Japanunternehmen« von der Größe Fords neu entstanden sein.

Die Entwicklung in Nordamerika lehrt, daß mit handelspolitischen Maßnahmen, durch Protektionismus, freiwillige Selbstbeschränkungsabkommen dem Vordringen der japanischen Konkurrenten nicht beizukommen war, und dieselbe Erfahrung wird man in den 90er Jahren auch in Europa machen. Auch hier werden die meisten japanischen Unternehmen innerhalb des nächsten Jahrzehnts Produktionsstandorte für die Massenfertigung errichten und gemeinsame Produktionsstätten mit den »einheimischen« Unternehmen betreiben. Wie im Falle Nummis werden die Augen der Europäer möglicherweise bald auf das Ford-Werk in Saarlouis gerichtet sein, wo, wie man hört, bald ein Mazda-Produkt hergestellt werden wird – mit japanischen Fertigungsmethoden?

In Westeuropa werden wir in den 90er Jahren den japanischen Unternehmen in verschiedensten Gestalten begegnen. Als europäische Arbeitgeber, Kooperationspartner traditionsreicher europäischer Unternehmen und als japanische, nordamerikanische und auch osteuropäische Exporteure.

Fassen wir zusammen: Viele Schwarzseher haben im Hinblick auf die Entwick-

Japanese transplants in Europe



AUTOMOTIVE NEWS / H.L.A. GIBLSTON

lung der 80er Jahre nicht recht behalten. Dennoch sind »unter der Decke« einer allgemein erfolgreichen Unternehmensfamilie die Spannungen gewachsen:

■ Anfang der 90er Jahre stehen finanziell erheblich gestärkte Unternehmen mit nunmehr modernisierten Produktionsanlagen bereit für die nächste Runde im Konkurrenzkampf.

■ Ihre Produktionskapazitäten übersteigen die realistischerweise erwartbaren Absatzmöglichkeiten beträchtlich; Schätzungen beziffern die Überkapazitäten für Mitte der 90er Jahre weltweit auf rund 20%.

■ Die Mehrzahl der japanischen Unternehmen verfügt angesichts der Erfolge in den 80er Jahren über enorme materielle Ressourcen, um die bevorstehende Phase verschärfter Konkurrenz zu bestehen. Diese wird wesentlich auch eine *Konkurrenz der Produktionskonzepte* sein.

Die Konkurrenz der Produktionskonzepte

Die Produktionsformen, die in den 80er Jahren auf der Tagesordnung standen, sahen sich in der Regel mit der Schwierigkeit konfrontiert, zwar zu wissen, was abgebaut und zurückgedrängt werden muß, aber kein *positives* Leitbild zu besitzen, an dem sich die Reformen orientieren könnten. Das negative Leitbild war der Taylorismus/

Fordismus, der Betriebsstrukturen, Arbeitsalltag und Denken aller in den großen Produktionsstätten der westlichen Industrien beherrschte. Einheitsprodukt, Fließband, Einzweckmechanisierung, niedrigqualifizierte Angelerntearbeit, ins Extrem getriebene Arbeitsteilung, detaillierteste Arbeitsvorschriften, von Hierarchien und Abteilungsgrenzen geprägte Entscheidungsabläufe sind typische Kennzeichen dieser tayloristisch-fordistischen Produktionsorganisation.

Bei den Produktionsreformen westlicher Unternehmen lassen sich drei Strategien unterscheiden:

erstens die Strategie der Automatisierung – bis an die Grenzen des technisch und wirtschaftlich Möglichen;

zweitens die Strategie der dezentralen Selbstregulierung in teilautonomen Gruppen;

drittens die Strategie einer Übertragung und Nachahmung der japanischen Produktivitätskonzepte als Rezepte. Wie war der entsprechende Slogan bei Ford? »After Japan!«, »Hinter Japan her!«.

Natürlich vermischen sich diese Strategien, betrachtet man die vielfältigen Maßnahmen in den einzelnen Unternehmen; dennoch zeigen sich doch deutlich unternehmensspezifische Vorlieben für eine dieser drei Strategien. Sehen wir etwas näher hin:

1. Die *Technisierungsstrategie* sieht in der Nutzung computergestützter flexibler Fertigungstechnologie die Chance, den Wettbewerbsvorteil, den die japanischen Unternehmen mit ihrer Meisterschaft im »Menschen-Management« besitzen, zu überspringen und so wieder in die Vorhand zu kommen. Dabei versprach man sich von der Montageautomatisierung die größten Vorteile. Volkswagens Halle 54, Fiats Montagewerk in Cassino, General Motors mit verschiedenen neuen Werken in den USA sind Beispiele, wo diese Strategie umgesetzt wurde.

Kennzeichen der auf dieser Grundlage erstellten Werke sind:

■ das Entstehen von Automationsinseln und dementsprechend Inseln qualifizierter Produktionsarbeit, umgeben von weitgehend unverändert organisierter manueller Montagetätigkeiten;

■ die Aufrechterhaltung der Anlagenverfügbarkeit und die bei aller perfektionierten Technikplanung höchst improvisierte Entwicklung von Notstrategien zur Aufrechterhaltung der Produktion bei Störfällen beherrschen immer wieder den Produktionsalltag;

■ es gibt erheblichen Spezialistenbedarf und weitreichende Qualifizierungserfordernisse für einen Teil des Anlagenpersonals; zugleich entstehen neue einfache Anlertätigkeiten der Beschickung, Magazinierung, usw.;

■ um einen halbwegs harmonischen Ablauf der Tätigkeiten in den manuellen Bereichen zu gewährleisten, können die Pufferzonen gar nicht groß genug sein, Kapital und Platz wird gebunden;

■ positiv: Die Technisierung beseitigt oft ergonomisch unerwünschte Tätigkeiten wie Überkopparbeit und erhöht den Anteil taktentkoppelter Produktionstätigkeiten.

Einsparungen, die man sich aufgrund der Technisierung erwartete, traten häufig nicht ein – weil die Personalerfordernisse unterschätzt oder heruntergerechnet wurden und weil Flexibilitätsbarrieren der Mechanisierung schließlich doch wieder für bestimmte Varianten Handarbeit erforderten.

2. Die *Strategie der dezentralen Selbstregulierung in teilautonomen Gruppen*, oft auch *humanzentrierte Strategie* genannt, ist vor allem von den schwedischen Unternehmen verfolgt worden, während sie vom Rest der Automobilwelt häufig als Spielwiese von Hochpreis- und Niedrigvolumenproduzenten belächelt wurden. Ebenso sehr wie die Anlagenverfügbarkeit den Angelpunkt in der technikzentrierten Strategie darstellt, ist es hier die Personalverfügbarkeit – und dies vor dem Hintergrund großer Rekrutierungsprobleme, hoher Fluktuationsquoten (jährlich um die 50%) und krankheitsbedingter Abwesenheiten (um die 20%).

Kennzeichen der Produktionsorganisation in den von dieser Perspektive her geplanten Werken sind:

■ bereits in der Fabrikplanung sind arbeitsorganisatorische Prinzipien der Schaffung überschaubarer Gruppenbereiche und leicht nachvollziehbarer Produktionsabläufe berücksichtigt;

■ Fließband und Taktbindung werden weitgehend zugunsten der Einrichtung von Fertigungsinseln mit stationären Arbeitsplätzen abgeschafft;

■ die Arbeitsplanung zielt auf die Schaffung umfassender, funktional sinnvoll zusammenhängender Arbeitsumfänge; für die Arbeitsorganisation steht das Gruppenprinzip im Zentrum;

■ Montagearbeit wird für alle als qualifizierte Produktionsarbeit angesehen, für die eine systematische und umfassende Qualifizierung vorgesehen ist;

■ die Gruppe erhält echte Dispositionsmöglichkeiten im Hinblick auf die interne Zeit- und Aufgabenverteilung, zu einem gewissen Grade auch im Hinblick auf die Fertigungssteuerung und auf die Fragen der Personalorganisation; sie erhält Qualitäts- und Ergebnisverantwortung;

■ ein elitäres Gruppenverständnis von Gruppen als Hochleistungsteams mit entsprechend ausgewählter »Mannschaft« wird abgelehnt; die Gruppen sollen den »Normalarbeiter« repräsentieren, mit gleichen Qualifizierungschancen und gleicher Beteiligung an gruppeninternen Entscheidungsprozessen.

Beispiele für diese Strategie sind die neuen Werke Volvos in Uddevalla und Saabs in Malmö. Die Produktionseffizienz der in kleiner Serie fertigenden Belegschaft erscheint dem tayloristisch geschulten Blick ebenfalls als niedrig, allerdings werden die Einsparpotentiale meist unterschätzt, die in der Reduktion von Fehlern und Nacharbeitserfordernissen sowie von Gemeinkostenfunktionen liegen, die von der Gruppe übernommen oder durch sie überflüssig gemacht werden.

3. Die dritte Strategie der Produktionsmodernisierung der 80er Jahre ist die »*After Japan-Strategie*«, also der Versuch der Übertragung japanischer Produktivitätskonzepte. Im Zentrum steht das Ziel, die Meßlatte der Betriebsleistung auf das Niveau der japanischen Bestbetriebe zu heben und von ihnen das Kunststück zu übernehmen, Kosteneffizienz und Qualitätsverbesserung *gleichzeitig* zu realisieren.

Kennzeichen der After-Japan-Produktionsorganisation sind:

■ Qualitätssicherung wird als Querschnittsaufgabe angesehen, der in *allen* Funktionsbereichen des Unternehmens Priorität beigemessen wird (totale Qualitätsorientierung);

■ ein stärker integriertes Aufgabenverständnis mit hoher Arbeitseinsatzflexibilität

und Qualifikationsausbeute, gefördert durch systematischen Arbeitswechsel im Gruppenzusammenhang;

■ Verzicht auf weitreichende Experimente mit Gruppenarbeit im Sinne teilautonomer Gruppen mit Wahl des Gruppenleiters, usw.;

■ eine andere Art der Ansprache der Werksangehörigen durch das Management, die nicht mehr nur als Adressat für Management*anweisungen* gelten, sondern *einbezogen* werden in die Kommunikation über Problemlösungen und Verbesserungsmöglichkeiten;

■ die Anwendung von »Just-in-Time-Prinzipien« nicht nur im werksübergreifenden, sondern auch im werksinternen Verhältnis der Produktionsstufen zueinander;

■ die Beibehaltung des Fließbandes und der Taktbindung sowie der Verzicht auf größere Automatisierungsprojekte in den Montagebereichen.

Die After-Japan-Strategie hat sich kurzfristig als das erfolgreichste Rationalisierungskonzept erwiesen, wie die Gewinnentwicklung bei Ford und Chrysler zeigt (auch durch die Konzessionstarifverträge Anfang der 80er Jahre).

»After Japan« als einzige Alternative?

Eine Lektion der 80er Jahre war es, daß auch mit noch so reichlichen Investitionsmitteln für Anlagen und Technologien keine entscheidenden Wettbewerbsvorteile erkaufte und erwartete Produktivitätssprünge nicht erzielt werden konnten. Der ungeheure Investitionsschub mit Zuwachsraten, die seit 1979 um das doppelte und dreifache über denen der 70er Jahre liegen, hat sich produktivitätsmäßig nicht ausgezahlt; vielmehr kommt es zu einer Niveauabsenkung der durchschnittlichen Zuwachsraten um rund 25% unter das Niveau der zweiten Hälfte der 70er Jahre.

Dies hat wesentlich zwei Ursachen: Zum einen konnte die Explosion an Variantenvielfalt mit den entsprechenden Flexibilitätsanforderungen (Fertigungsreihenfolge- und Umstellflexibilität) auch mit Hilfe der flexiblen Technologie nicht ohne Produktionseinbußen verkraftet werden; zum anderen drückt sich in dieser Entwicklung eine Vernachlässigung von Arbeitsorganisation und Beteiligung als eigenständige Produktivitätsdimensionen aus.

Tatsächlich sprechen viele Untersuchungen dafür, daß die Produktivitätslücke gegenüber den japanischen Unternehmen im Verlauf der 80er Jahre nicht wesentlich abgebaut werden konnte. Vergleichende Untersuchungen der Arbeitsproduktivität in Montagewerken Japans, Nordamerikas und Westeuropas ergaben, daß im Durchschnitt der japanischen Werke 19 Fertigungsstunden benötigt wurden, um ein Fahrzeug herzustellen, im Durchschnitt der Werke amerikanischer Unternehmen in Nordamerika 27 Stunden und im Durchschnitt der Werke westeuropäischer Unternehmen in Westeuropa 36 Stunden. Die Werte für deutsche Werke weichen, soweit bekannt, nicht entscheidend von dem hier nur für Europa ausgewiesenen Werksprofil ab, so daß die Schlußfolgerungen auch für sie gültig sind. Das Produktivitätsniveau der japanischen Werke liegt danach rund 90% über dem der westeuropäischen und 40% über dem der nordamerikanischen.

Wenn diese Unterschiede in der Betriebsleistung bestehen, dann kann man sich nicht allein damit beruhigen, daß etwa die deutschen Werke ein anderes Produktspektrum anbieten, für das Preis- und Kostenüberlegungen gar nicht so relevant sind, sondern vielmehr Ausstattungsgüte und Markenimage. Gerade auf dem Gebiet des Hochwertautomobils hat sich die Konkurrenz verschärft und die Einverleibung von Saab und Jaguar durch die beiden US-Multis zeigten, wie prekär der Versuch ist, sich auf Hochpreinsnischen zu spezialisieren.

Das »Lernen von Japan« hat auch bei uns eingesetzt. Noch immer aber fixiert man sich dabei auf einzelne Formen und Institutionen wie die Qualitätszirkel, die Gruppenarbeit, das Just-in-Time-Prinzip, die in Form von »Rezepten« übernommen werden. Wichtiger aber ist es, Grundorientierungen der Herangehensweise zu erkennen und gegebenenfalls zu übernehmen, um dann angesichts der eigenen besonderen Bedingungen eigene Lösungen zu entwickeln. An dieser Stelle möchte ich auf zwei grundlegend andere »Herangehensweisen« aufmerksam machen, von denen wir m.E. lernen sollten:

Erstens auf deterministische Planungsansprüche und auf Prozeßoptimierung »von oben« zu verzichten und damit weit stärker auf das Problemlösungspotential und das Mitdenken der Beschäftigten vor Ort zu vertrauen.

Zweitens Kommunikation nicht mit Computervernetzung zu verwechseln. Den Kommunikationsbeziehungen über das Gespräch und den persönlichen Kontakt wird in den japanischen Unternehmen großer Wert beigemessen. Dies betrifft nicht nur die gezielt organisierten, vielfältigen Gruppenaktivitäten in und außerhalb der Arbeit, in denen es eben immer wieder auch einmal möglich ist, mit dem Vorgesetzten ein vernünftiges Wort bzw. »Tacheles« zu reden oder sich mit den Kollegen auszutauschen.

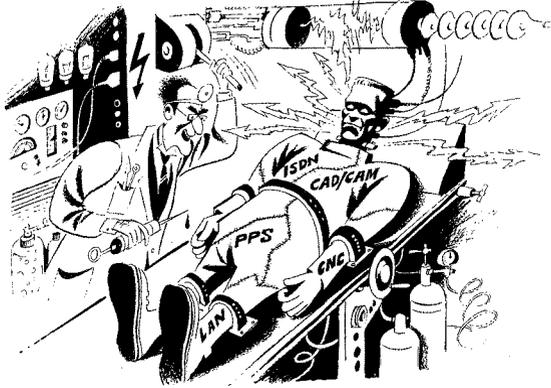
Dies betrifft aber gerade auch die Ablaufgestaltung und Fertigungssteuerung. Der springende Punkt bei dem technisch an sich primitiven Kanban-System ist, daß beim Holen der Teile der persönliche Kontakt zwischen »Verbraucher«, also der nachgelagerten Produktionsstufe, und der »Hersteller«, also der vorgelagerten Produktionsstufe entsteht.

Angesichts der mittlerweile breit diskutierten Probleme einer technikzentrierten Strategie und nach wie vor bestehender Produktivitäts- und Kostenvorteile der japanischen Hersteller besteht m.E. weiterhin ein hoher Reformbedarf in Fragen der Produktions- und Arbeitsorganisation, der aber nicht durch einfache Übernahme japanischer Konzepte bewältigt werden kann. Was notwendig ist, ist der Versuch einer *Synthese* aus

1. einer stärker auf dezentrale Selbstregulierung abstellenden Produktionsweise, die taktentkoppelte qualifizierte Produktionsarbeit ermöglicht und höhere Dispositionsmöglichkeiten der Beschäftigten vor Ort. Die Verbesserungspotentiale, die sozial und ökonomisch im Gruppenprinzip liegen, sollten ausgeschöpft werden, ohne daß dieses Prinzip nun mit Erwartungen überfrachtet wird. Es darf nicht übersehen werden, daß die Einrichtung von Gruppen auch höhere Anforderungen an »soziale Kompetenz« und die Bewältigung sozialer Spannungen mit sich bringt, und schließlich japanische Ansätze der »Total Quality«-Orientierung, der Verbesse-

zung betrieblicher Kommunikationsbeziehungen »jenseits des Computerterminals« eine stärkere Dezentralisierung der Produktionsverantwortung und eines Abbaus von Abteilungsegoismen usw;

und 2. der Technisierung primär dort, wo Gründe der Qualität und Ergonomie dafür sprechen.



Perspektiven für die 90er Jahre

Hier möchte ich zwei Aspekte ansprechen, der erste betrifft wiederum Japan:

1. Die stärksten Entwicklungsanstöße werden auch in den 90er Jahren wieder von Japan ausgehen; trotz wachsender Spannungselemente ist die *innere Dynamik des Produktivitätsmodells Japan ungebrochen*.

Zur Begründung dieser Einschätzung möchte ich drei solcher inneren Spannungsmomente ansprechen, zum einen den Wertewandel in der Gesellschaft, zum anderen den altersstrukturellen Wandel in den Unternehmen und zum dritten die wachsenden Rekrutierungsprobleme auf dem Arbeitsmarkt:

■ Von einem gesellschaftlichen *Wertewandel* erwarten viele, daß auch in Japan das »Ende der Arbeitsgesellschaft« anbricht, eine Erosion des absolut beherrschenden Stellenwerts der Arbeit im Leben, zumindest bei der besseren Hälfte der Schul- und Universitätsabsolventen männlichen Geschlechts. Anzeichen solchen Wandels gibt es, aber sie sind schwach. Sie betreffen vor allem die Folgen des wachsenden Reichtums einer kleinen Schicht Japaner und der Internationalisierung der japanischen Wirtschaft. Das erstere führt zu einer zunehmend ungleichen Einkommensentwicklung mit entsprechenden Konsummustern – was nicht zuletzt den Herstellern deutscher Edelkarossen zugute kommt. Die Perspektive des schnellen Geldes lockt viele »Bestabsolventen«, die Berufskarriere im Finanzsektor zu wählen und nicht mehr bei den Top-Unternehmen des industriellen Sektors. Der Kulturschock von zeitweilig im Ausland eingesetztem Personal führt ebenfalls zur Infragestellung bisher fest verankerter und internalisierter Verhaltensmuster. Doch hier handelt es sich um sehr langfristig wirksame Veränderungsprozesse.

■ Kurzfristig relevanter ist der *alterstrukturelle Wandel* in den Betrieben und Unternehmen. Das Durchschnittsalter der Belegschaft bei Mazda (ohne Management) lag 1989 bei 41, das von Nissan bei 37, das von Toyota bei 34 Jahren. Und klar ist, daß der Anteil der älteren Belegschaft bis zum Jahre 2000 weiter ansteigen wird. Angesichts des noch immer beträchtlichen Stellenwerts der Seniorität (nach Betriebszugehörigkeit und Lebensalter) bei der Lohnfindung und Beförderung ist dies ein beträchtlicher Kostenfaktor. Hinzu kommt die Problematik der Besetzung der Montagebänder mit ihrer hohen Arbeitsintensität und Streßbelastung. Ein drittes Problem ist die Schaffung von Karrieremöglichkeiten: So gibt es gerade im unteren Vorgesetztenbereich in den japanischen Betrieben und Büros eine Vielzahl von Rängen und Titeln, und ein einfacher Arbeiter/Angestellter konnte nach wenigen Jahren schon damit rechnen, eine höhere Positionsstufe zu erreichen; die zunehmende Verstopfung dieser Aufstiegswege schafft große Probleme, die nunmehr mit recht radikalen Mitteln angegangen werden, wie die kürzliche Reorganisation Toyotas zeigt, wo die Anzahl der Vorgesetzten und Titelpositionen um die Hälfte zusammengestrichen wurde und selbst Abteilungsleiter ihres Titels wieder entkleidet wurden. Diese Reorganisation beschränkte sich zunächst nur auf die Angestelltenbereiche. Aber solche Maßnahmen dürften mit hohen motivationalen Problemen für die Betroffenen verbunden sein.

■ Die angespannte Lage auf dem japanischen Arbeitsmarkt schafft den Unternehmen große Rekrutierungsprobleme. Die Einstellung billiger südostasiatischer Fremdarbeiter wird abgelehnt. Stattdessen ist die Schwelle für die Mechanisierungs- und Automatisierungsprojekte gesenkt worden. Toyota will mit Schwerpunkten in der Endmontage und mechanischen Fertigung Technik einführen und auf diese Weise 3.000 Arbeitsplätze ersetzen; am weitesten geht die Planung bei Honda, wo eine Erhöhung des Automatisierungsgrads in der Endmontage auf 30% bis 1992 geplant ist – also Größenordnungen, wie sie in den Werken vorzufinden sind, die auf Basis der technikzentrierten Strategie erstellt worden sind, womit sie mit den Problemen dieser Strategie konfrontiert sind.

Für die Stabilität des japanischen Modells der Feinabstimmung von Produktions- und Sozialorganisation ist Unternehmenswachstum eine wichtige Voraussetzung, wichtiger als in westlichen Unternehmen. Dies dürfte eine Erklärung für die erheblichen Expansionspläne sein, welche die Mehrzahl der japanischen Hersteller kürzlich für ihre japanischen Standorte vorgelegt haben und die zugleich von Regierungsseite kritisiert und daraufhin teilweise zurückgestutzt wurden. Es gibt also Spannungen in der »AG Japan«, aber es ist nicht zu erwarten, daß sich diese in den 90er Jahren als entscheidender Bremsfaktor für seine Expansionsdynamik auswirken wird.

2. Die Frage der *Produktionskonzepte* wird m.E. in den 90er Jahren zunehmend ergänzt werden durch die Frage der *Produktkonzepte*. Auf dem Gebiet der Produktentwicklung lassen sich gegenwärtig zwei Tendenzen feststellen: zum einen die Verkürzung der Vorlaufzeiten von Erstprojektierung bis zu der Markteinführung neuer Produkte und zum anderen der zunehmende Kostenaufwand, der für die Entwicklung neuer Produkte erforderlich ist. Beträgt die Produktlaufzeit vieler europäischer Fahrzeuge noch immer acht bis zehn Jahre, so ist sie bei den japanischen

Herstellern bereits auf vier Jahre und darunter reduziert worden. Die Verbreiterung der Produktpalette und der raschere Umschlag entspricht ohne Zweifel Konsumententrends und dem Bestreben, neue Konsumentengruppen zu erschließen. Die kürzere Amortisationszeit (raschere Veraltung) der im Zusammenhang der neuen Produkte eingerichteten Produktionsanlagen, der hohe marktbezogene Innovationsdruck und die hohen Kosten der Produktentwicklung werden die Unternehmen in den 90er Jahren an die Grenzen ihres finanziellen und organisatorischen Leistungsvermögens führen.

Über diese Herausforderung könnte aber eine andere Notwendigkeit zu kurz kommen, die viel wichtiger ist als eine große Auswahl schicker neuester Automobile, nämlich die Entwicklung neuer Produktkonzepte, um der Umweltbelastung durch das Automobil entgegenzutreten. Hier geht es um neue Antriebssysteme, Energieverbrauch und Emissionen, neue Materialien, Sicherheit, Platzbedarf des Automobils und um seine Einbettung in neue verkehrspolitische Konzepte. Die neue Produktkonzepte werden sehr weitreichende Konsequenzen für die Produktion besitzen und schon heute ist klar, daß die organisatorische Verknüpfung von Produktentwicklung und Produktion in allen Phasen eine zentrale Aufgabe der Arbeitsorganisation der 90er Jahre sein wird. Eine Gefahr aber, auf die hier hingewiesen werden soll ist, daß die notwendige Konzentration von Finanzressourcen und Ingenuität (also Gehirnschmalz) auf umweltgerechte Produkt- und Verkehrskonzepte abgelenkt und eingeschränkt wird durch Anstrengungen, der Produktoffensive der japanischen Unternehmen auf gleicher Ebene zu begegnen, d. h. »nur« farb- und formschönere, phantasievoller designte und technisch aufgemotztere Fahrzeuge rascher auf den Markt zu bringen und wieder obsolet werden zu lassen.

Um der Gefahr zu begegnen, daß durch die Konkurrenz der 90er Jahre Entwicklungspotentiale falsch gelenkt und Gestaltungsmöglichkeiten verschenkt werden, ist eine Aktivierung staatlicher Politik und gesellschaftlicher Willensbildung erforderlich. Obgleich die Bundesrepublik im Hinblick auf Pkw-Besitz pro Kopf der Bevölkerung neben den USA ein Spitzenland weltweit ist und im Hinblick auf die Verkehrsdichte die USA noch übertrifft, ist der Stand staatlich-gesellschaftlicher Regulierungsmaßnahmen im Vergleich zu den USA unterentwickelt. Während dort bereits Gesetzesvorlagen diskutiert werden, die den Ausstieg aus dem Produktkonzept des brennstoffangetriebenen Automobils schon innerhalb der nächsten 15 Jahre vorschreiben, ist man hierzulande noch stolz über das *langsame* Anwachsen des Anteils katalysatorausgerüsteter Fahrzeuge.

Ohne staatliche Rahmenvorgaben im Hinblick auf die Ziele verminderter Umweltbelastung und im Hinblick auf die Rolle des Automobils in der zukünftigen Verkehrspolitik aber wäre eine Konzentration der Forschungsmittel auf eine bestimmte Option sehr riskant. Es bedarf daher solcher Rahmenvorgaben, damit der Konkurrenzkampf der 90er Jahre nicht nur in einer verbreiterten Produktpalette, stärkerer Kundenorientierung, aber auch verschärfter Rationalisierung, Standortverlagerungen und verstärkter Konzentration führt, sondern auch zur Durchsetzung sozial und ökologisch vertretbarer Produktkonzepte.