

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes  
**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
**Band:** 76 (1984)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Eine neue Aufgabe für die Gewerkschaftsbewegung : Kontrolle der Flexibilität  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-355176>

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 21.01.2026

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

## **Kontrolle der Flexibilität**

*Am 10. Kongress des Österreichischen Gewerkschaftsbundes (OeGB) im Oktober des vergangenen Jahres hielt **Professor Charles Frederick Sabel** vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge, USA, eine vielbeachtete Rede, in der er darlegte, wie er die Chancen eines Kleinstaates sieht, die Wirtschaftskrise erfolgreich zu meistern. Der junge amerikanische Wissenschaftler konnte vier Monate auf Kosten des OeGB die Industrie unseres Nachbarlandes studieren und hatte so nebst dem theoretischen Gerüst auch den direkten Kontakt mit der Wirklichkeit, um seinen in ausgezeichnetem Deutsch gehaltenen Vortrag aufzubauen. Wir drucken Sabels Ausführungen hier nach – die Redaktion der Monatsschrift «arbeit & wirtschaft» gab uns freundlicherweise die Erlaubnis –, weil wir meinen, dass vieles, was er für Österreich sagt, auch für die Schweiz gilt. Sowohl im ersten Teil, wo er die Ursachen der Wirtschaftskrise ortet, als auch im zweiten Teil, wo er Lösungen anbietet.*

Die Gegenwart ist eine Zeit der Unsicherheit, in der kein wirklich ehrlicher Mensch behaupten kann, er wüsste genau, was die Zukunft bringt. Es ist eine Zeit, in der die wesentlichen Ziele neu begründet werden müssen und eine ernsthafte und offene Debatte darüber zu führen ist, wie man diese Ziele erreicht.

Das ist kein verstecktes Eingeständnis der Hilflosigkeit angesichts der vorhandenen Unsicherheit. Im Gegenteil: Es ist ein Ausdruck meines Vertrauens in die kollektive Kreativität arbeitender Menschen, den Herausforderungen der gesellschaftlichen Entwicklung begegnen zu können, und ein Ausdruck meiner Überzeugung, dass es einen Weg gibt, der aus der wirtschaftlichen Krise herausführt. Wenn meine Überlegungen richtig sind, dann müsste ein Land wie Österreich, mit einer starken Gewerkschaftsbewegung, mit der Institution der Sozialpartnerschaft und einer Wirtschaft mit einem hohen Anteil an qualifizierten Arbeitern und Angestellten, ausgezeichnete Chancen haben, sich den geänderten Bedingungen der internationalen Konkurrenz erfolgreich anzupassen.

Mein Optimismus lässt mich nicht die Augen vor der Tatsache verschliessen, dass die Anpassung an die neuen Konkurrenzbedingungen grosse Anstrengungen und Opfer erfordert. Allerdings bin ich für Österreich gerade deshalb optimistisch, weil ich glaube, dass in diesem Land die Sozialpartnerschaft – in allen sozialen Schichten anerkannt, aber von der Stärke der Gewerkschaftsbewegung getragen – die Gewähr dafür bietet, dass die Kosten der Anpassung fair verteilt und daher von allen akzeptiert werden.

Sollte ich mich über diese Fähigkeit der Sozialpartnerschaft täuschen, wird es für Österreich belanglos sein, ob ich im allgemeinen recht habe, was die Ursachen und Lösungen der Krise anbelangt. Sollte ich jedoch

mit der Annahme recht behalten, dass die Sozialpartner dafür sorgen werden, dass keine gesellschaftliche Gruppe die schlechten Zeiten dazu benützt, sich auf Kosten anderer Vorteile zu verschaffen, dann kann Österreich in den achtziger Jahren das werden, was Schweden in den fünfziger und sechziger Jahren war: ein Vorbild sozialer Innovation, das Gerechtigkeit mit Effizienz verbindet.

## **Zwei Auslegungen der Krise**

In den siebziger Jahren waren viele Wirtschaftsfachleute, vor allem in den Vereinigten Staaten, in England und in der Bundesrepublik Deutschland der Ansicht, die Krise sei erstens durch die Einmischung des Staats in die freie Marktwirtschaft und zweitens durch die Gewerkschaftsmacht entstanden. Als Krisenursache wurden der Wohlfahrtsstaat, der Umweltschutz und «ungerechtfertigte» Lohnerhöhungen angeführt. Die Neokonservativen sehen diese staatlichen Interventionen als einen wohlgemeinten, aber misslungenen Versuch, sozial schwachen Gruppen zu helfen, oder als Folge leichtfertiger Wahlversprechen, bürokratischen Größenwahns oder einfacher Dummheit.

Durch staatliche Interventionen und zu hohe Löhne sanken angeblich die Profite und in der Folge die Investitionen. Dadurch verlangsamte sich das Wirtschaftswachstum, was weiter zu einem Rückgang der Steuereinnahmen führte, wodurch eben dieser Wohlfahrtsstaat in die Krise geriet, der nach Meinung der Konservativen die Krise verursacht hatte. Die Theorien, die diese Zusammenhänge erklären, sind oft sehr ausgetüftelt. In ihrer neokonservativen Version – es gibt auch ein «linke» davon – beruhen sie allerdings auf einer sehr einfachen Idee: wirtschaftliche Effizienz erzeugen lediglich die Marktkräfte. Die damit verbundene Ungleichheit und Ungerechtigkeit und der Krieg aller gegen alle ist unvermeidlich. Der Sozialstaat steht dem entgegen und hindert daher die Marktkräfte an ihrer Entfaltung.

Das einzige Problem mit der Interpretation der Krise besteht darin, dass sie mit der Realität in vieler Hinsicht nicht übereinstimmt. Während der sechziger und siebziger Jahre gaben beispielsweise die BRD, Frankreich oder Österreich mehr (prozentuell berechnet oft doppelt soviel) für Sozialausgaben aus als die Vereinigten Staaten. Es wurde eine wesentlich aktivere Politik zur Erhaltung der Arbeitsplätze und zur Umschulung der Arbeiter betrieben als in den USA. Trotzdem wuchsen diese Länder schneller. Und, um ein letztes Beispiel zu geben: Auch in den Vereinigten Staaten wuchs die chemische Industrie am stärksten, obwohl sie eine jener ist, die am stärksten von Umwelt- und Gesundheitsschutzgesetzgebung reguliert sind.

Angesichts dieser und damit zusammenhängender Tatsachen sehen immer mehr Beobachter – gleich welcher Couleur – die Krise nicht als Ergebnis staatlicher Intervention in der Wirtschaft, sondern als Resultat



der Selbstblockierung einer Wirtschaft, die auf Massenproduktion beruht. Im nachhinein ist dieser Mechanismus leicht zu beschreiben: Spezialmaschinen, die man braucht, um standardisierte Güter massenweise herzustellen, verbreiten sich viel rascher, als man das ursprünglich für möglich hielt. Ursache dafür war der rasche Wiederaufbau Europas, die Verlagerung der Produktion multinationaler Konzerne in die dritte Welt und auch der Versuch etlicher Entwicklungsländer, sich aus der Abhängigkeit von den Industrieländern zu befreien. Sie bauten zum Beispiel eine nationale Stahl- oder chemische Industrie auf (so gehören etwa die ersten 24 der 25 grössten brasilianischen Firmen dem Staat).

Die neuen Fabriken mussten schon aus Gründen der wirtschaftlichen Effizienz so gross gebaut werden, dass sie mehr produzierten, als der heimische Markt absorbieren konnte. Das Ergebnis dieser unerwartet raschen Ausbreitung der Massenproduktion war die Entstehung von zwei Arten von verkappten Handelskonflikten:

1. eine zunehmende Konkurrenz unter den entwickelten Ländern bei technologisch hochentwickelten Produkten (zum Beispiel Autos) und
2. eine zunehmende Konkurrenz zwischen hochentwickelten Ländern auf der einen und Schwellenländern, wie Brasilien, Mexiko, Südkorea oder Taiwan, auf der anderen Seite, bei relativ einfach herzustellenden Produkten, wie Massenstein, Textilien, Schuhen usw.

Wenn jeder dieselben Technologien verwendet und dasselbe Produkt herstellt, gewinnt jener den Konkurrenzkampf, der die niedrigsten Lohnkosten hat. Anders ausgedrückt: Die rasche Ausbreitung der Massenproduktion setzte die Lohnabhängigen in den entwickelten Ländern einer gefährlichen Zangenbewegung aus. Die Arbeitskräfte in den technologisch fortschrittlichen Unternehmen kamen unter Konkurrenzdruck der anderen hochindustrialisierten Länder, und jene in den weniger entwickelten Industrien sahen sich zunehmend der Konkurrenz von Ländern ausgesetzt, die bis vor wenigen Jahren niemand imstande gehalten hätte, mit moderner Industrie umzugehen. Wie so oft unterschätzte man die Lernfähigkeit von Menschen, die man für unterlegen hielt.

*In dieser Erklärung der Krise ist der Sozialstaat nicht mehr Ursache, sondern Opfer der Änderung der wirtschaftlichen Verhältnisse.*

Sozialausgaben, die dazu beitragen, die Nachfrage in einer geschlossenen Wirtschaft zu stabilisieren, werden plötzlich zur Bürde für Industrie und Gesamtwirtschaft, da sie angeblich deren Konkurrenzfähigkeit am Weltmarkt schwächen. Versuche, die Industrie durch Kürzung der Staatsausgaben zu retten, führen dann nur dazu, konkurrierende Länder zu zwingen, dasselbe zu tun. Die Situation der heimischen Firmen verschlimmert sich wegen des daraus resultierenden Rückgangs der Nachfrage aber nur weiter. Dasselbe gilt gesamtwirtschaftlich für die von den Neokonservativen verfolgte Politik der Lohnkürzungen. Eine Niedriglohnpolitik hat darüber hinaus auf Firmenebene eine weitere schädliche



Wirkung: sie vermindert den Zwang, auf Maschinen mit höherer Produktivität umzusteigen, sie hemmt den Übergang zu besseren Produktionsverfahren und Produkten.

In dieser Sicht der wirtschaftlichen Entwicklung waren es also weder dumme und kurzsichtige Politiker, noch die Gewerkschaften, die den Niedergang der westlichen Wirtschaftswelt verursacht haben. Das Problem besteht vielmehr darin, dass sich die Natur dieser Wirtschaft geändert hat.

Diese Interpretation der Krise ist allerdings wie ein zweischneidiges Schwert. Sie wird sicherlich all jenen gefallen, die Ausgabenkürzungsprogramme, wie jenes von Präsident Reagan in den USA oder Premierministerin Thatcher in England, kritisiert haben. Meine Interpretation führt jedoch zu einem Schluss, der jenen Kritikern einer restriktiven Budgetpolitik unangenehm sein wird, die darauf hoffen, die gegenwärtigen wirtschaftlichen Probleme könnten überwunden werden, sobald sich die Ölpreise stabilisiert und die wichtigsten Industrieländer auf eine koordinierte Expansionspolitik geeinigt haben.

Wenn die Märkte für Massenprodukte gesättigt sind, werden sämtliche Versuche scheitern, die mit Hilfe einer expansiven Budgetpolitik Investitionen anregen und Arbeitsplätze in der Massenproduktion sichern wollen. Die Unternehmen haben keinen Investitionsanreiz, solange sie keine Expansivchancen für ihre Märkte sehen. Sollten sie doch investieren, dann sehen sie sich unter Umständen einer Niedriglohnkonkurrenz gegenüber, die ihre Pläne zunichte macht. Wie schwierig die isolierte Stimulierung des Wachstums mit üblichen keynesianischen Methoden selbst für eine relativ grosse Wirtschaft ist, zeigen die französischen Experimente 1981/82.

Weder der Abbau des Sozialstaats noch eine Fortsetzung der bisherigen Politik kann die wirtschaftliche Situation verbessern.

*Die richtige Folgerung aus der alternativen Interpretation der Krise ist daher eine Reorganisation der Industrie, um dadurch die Arbeitsplätze zu erhalten. Die Antwort auf eine strukturelle Krise muss in der Schaffung neuer Strukturen bestehen.*

### **Drei Strategien zur Reorganisation der Wirtschaft – und warum nur eine davon erfolgversprechend ist**

Die Verwirrung der Wirtschaftsfachleute und Wirtschaftspolitiker in den Industrieländern zeigt sich schon darin, dass sie drei einander widersprechende Wege zur Überwindung der Blockierung der Massenproduktion in Betracht ziehen. Von diesen drei Strategien sind zwei, wenn überhaupt, nur in grossen Ländern anwendbar. Die dritte – sie ist die am ehesten erfolgversprechende – eignet sich zudem hervorragend für kleine offene Wirtschaften wie die österreichische, die eine lange Erfahrung mit wechselnden Weltmarktbedingungen haben.

*Die erste Strategie, falls man das überhaupt als solche bezeichnen kann, besteht darin, traditionelle «Schornstein»-Industrien aufzugeben und in neue, technisch hochentwickelte Branchen (wie Computer, Software, Biotechnik usw.) sowie in Finanz- und andere Dienstleistungen umzu-  
steigen.*

Diese Strategie würde enorme Umschulungskosten erfordern. Weiters ist unklar, ob der Dienstleistungssektor, der seinerseits in hohem Masse von der Rationalisierung durch Computer betroffen ist, jemals genug Arbeitsplätze schaffen könnte, um die in der Industrie verlorengegangenen zu ersetzen.

Auch wenn man annimmt, dass diese und damit zusammenhängende Probleme gelöst werden können, basiert diese Strategie doch auf einem fundamentalen Irrtum. Die Entwicklung sämtlicher Technologien, auch der fortgeschrittensten, bedarf der Impulse und Ideen, die aus der Produktion und aus dem Gebrauch der bisherigen Technologien kommen. Eine Wirtschaft, die versucht, ausschliesslich Computer oder Chips zu produzieren, ohne sie industriell anzuwenden, wird bald entdecken, dass andere, die diese Technologie gebrauchen, sie selbst ebenso gut herstellen und verbessern können.

*Die zweite Antwort auf die Krise werde ich «Weltauto»-Strategie nennen – ein Ausdruck, der dem Vokabular jener Firmen entstammt, die diese Strategie zuerst anwandten. Es geht dabei darum, die neue Konkurrenz in der Massenproduktion zu übertrumpfen, indem Arbeiter, wo immer nur möglich, durch Automaten ersetzt und die Löhne gesenkt werden.*

In gewerkschaftlich organisierten Firmen nützt man die durch die Krise schwächer gewordene Verhandlungsposition der Gewerkschaften, um sie zu Konzessionen zu zwingen, in den anderen Betrieben genügt der Beschluss der Firmenleitung. Arbeitsintensive Produktionsphasen werden in «Niedriglohnregionen» (im eigenen Land oder im Ausland) verlagert. Die Vorteile der Grossserienproduktion werden ausgenützt, indem dieselben Bestandteile für mehrere Modelle gleichzeitig benützt werden. Angestrebt wird ein weltweites Netz von Produktionsstätten, die einige wenige Varianten eines Autos – des Weltautos – herstellen, das dann in allen Ländern verkauft werden soll.

Verfechter dieser Strategie sehen sich allerdings unerwarteten Problemen gegenüber. Lohnkürzungen und drohende Kündigungen führen zu zunehmendem Widerstand der Arbeiter gegen Automation und Reorganisation; andere Länder bestehen auf der Forderung, dass ein hoher Anteil des Endprodukts dort hergestellt werden muss; die Arbeiter in den neu etablierten Industriezonen verlangen bald gleich hohe Löhne wie jene in den alten Zentren. Es stellt sich heraus, dass die Dezentralisierung der einzelnen Fertigungsschritte auf eine weite geographische Distanz hohe Kosten für Lagerhaltung und Qualitätskontrolle mit sich bringt. Die Koordination zwischen konzipierenden Zentralstellen und ausführenden



Produktionsstätten erweist sich als ausserordentlich schwierig. Amerikanische Firmen beginnen daher wieder, die Produktion nach Hause zurückzuverlagern, und versuchen, das japanische «Kanban»-System zu imitieren (ein System, bei dem Zulieferfirmen in der Nähe der Hauptproduktionsstätte angesiedelt werden, um eine prompte und einwandfreie Lieferung zu gewährleisten und eine rasche Anpassung an neue Marktbedingungen zu ermöglichen).

Eine ähnliche Entwicklung ist in der westdeutschen Elektronik-Industrie zu beobachten, die in den siebziger Jahren grosse Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagerte. Seit Beginn der achtziger Jahre werden die Produktionsstätten zurückgeholt. Es ist noch zu früh, um feststellen zu können, was von der Weltautostrategie übrigbleiben wird.

Auf jeden Fall ist klar, dass ein Land wie Österreich von der bekannten Politik der «verlängerten Werkbank» der multinationalen Konzerne nicht profitieren kann, da letztere nun dabei sind, ihre «Werkbänke» zu verkürzen. Um es brutaler auszudrücken: der österreichische Ausweg aus der Krise kann nicht darin bestehen, ein besseres Malaysia zu werden.

### **Erfolgversprechend: Die flexible Spezialisierung**

*Die dritte und am meisten erfolgversprechende Strategie, die ich «flexible Spezialisierung» nennen würde, verzichtet darauf, die Konkurrenzfähigkeit in der Massenproduktion um jeden Preis wiederherzustellen. Statt dessen zielt sie auf eine grundlegende Veränderung der Bedingungen der Konkurrenz. Grundprinzip der flexiblen Spezialisierung ist die Verlagerung der Konkurrenz vom Preis zur Definition des Produkts.*

Statt zu versuchen, dasselbe Produkt zu niedrigeren Kosten herzustellen, wird ein Produkt geschaffen, das Probleme löst, die der Kunde noch nicht einmal erkannt hat. In diesem Sinn schafft das Angebot seine eigene Nachfrage. Damit kann aber auch ein Aufschlag auf den Preis des Standardprodukts verlangt werden, weil das spezialisierte Produkt die Bedürfnisse des Kunden besser trifft. Die Werkzeugmaschinen- und Bekleidungsindustrie ebenso wie der Dienstleistungssektor waren immer schon nach diesem Prinzip organisiert. Die Verbreitung der flexiblen Spezialisierung bedeutet also nichts anderes als die Verallgemeinerung der aus der Maschinenbauindustrie vertrauten Grundsätze auf den Rest der Wirtschaft.

*Die Idee der flexiblen Spezialisierung (FS) ist bekannter unter dem Stichwort «intelligente Produkte». Das ist allerdings eine Fehlbezeichnung. Die Strategie der «intelligenten Produkte» ist in Wirklichkeit das Ergebnis einer Strategie der «intelligenten Arbeiter».*

Es ist das genaue Gegenteil zur Massenproduktion. In der Massenproduktion sind die Maschinen spezialisiert und arbeiten fast automatisch. Das Fachwissen ist sozusagen «in der Maschine» verkörpert. Die FS beruht auf dem Prinzip eines ständigen Wechsels der Produkte. Die



Maschinen müssen daher sehr vielseitig verwendbar sein, und die Arbeiter müssen die Fähigkeit haben, allgemeine Ideen für Produkte rasch in marktgängige Gegenstände zu verwandeln.

*Um es sehr pointiert auszudrücken: Was heute der Konstrukteur eines Prototyps im System der Massenproduktion kann, müssen in einem System der flexiblen Spezialisierung viele Arbeiter fertigbringen.*

Man kann es auch so sehen: Die FS erfordert die Integration von traditionellen «altmodischen» Qualifikationen mit den EDV-Qualifikationen des neuen Zeitalters der Mikroelektronik. Die Arbeiter müssen lernen, die Flexibilität der numerisch gesteuerten Maschinen zu gebrauchen und damit ihr Wissen um die stoffliche Produktion auszudrücken und zu erweitern. Die Konstrukteure von Maschinen, die Arbeitgeber und Manager wiederum müssen lernen, wie die Qualifikationen der Arbeiter dazu verwendet werden können, die Produktpalette einer bestimmten Maschine oder einer Firma zu erweitern.

Erfolgreiche Beispiele flexibler Spezialisierung lassen sich in vielen entwickelten Ländern finden, in den verschiedensten Produktionszweigen und sogar in Branchen, von denen man nicht gedacht hätte, dass sie noch «neue» Produkte hervorbringen könnten, wie die Textil-, Keramik-, Schuh- und Bekleidungsindustrie, aber auch die Stahlindustrie und die chemische Industrie.

Es lassen sich drei Arten von FS unterscheiden, wobei jede nach dem Land benannt wurde, in dem sie am markantesten in Erscheinung tritt. Im *westdeutschen Modell der FS* bleibt die grosse Firma das bestimmende Element der Wirtschaft. Die Flexibilität wird durch eine Dezentralisierung innerhalb der Fabrik erreicht. Man macht die Werkstatt zum Organisationspunkt. Das bedeutet etwa für die Stahlindustrie die Einführung computergesteuerter Prozesse zur Erhöhung der Flexibilität und Ausbildungsprogramme für die Arbeiter. (Letztere schliessen eine systematische Rotation der Arbeiter durch verschiedene Fertigungsstellen und sogar den Besuch von Kundenfirmen mit ein, um so die Vorstellung darüber zu erweitern, welchen Standards die Produktion genügen muss. In der metallverarbeitenden Industrie bedeutet es eine Wiederbelebung der Autonomie der Werkstatt. CNC-Maschinen derselben Art werden in «Technologie-Zentren» zusammengefasst. Dadurch soll die Produktion eines immer grösseren Spektrums von ähnlichen Teilen ermöglicht werden.

Das ist eine Umkehr der Vorgangsweise der Massenproduktion, die die Maschinen in einer Sequenz (also eine nach der anderen) angeordnet hat, um damit nur ein Endprodukt oder ganz wenige Endprodukte zu erzeugen. Auch das sogenannte DNC- (oder «direct numerical control») Verfahren, bei dem mehrere Maschinen von einem Computer gesteuert werden, wird dazu verwendet, die Werkstatt und nicht die Fabrik zum Zentrum des Produktdesigns zu machen. Derartige Verfahren werden ergänzt durch flexible Handhabungssysteme, die den Fluss der Werkstücke von einer Einheit zur anderen garantieren.

Das *japanische Modell der FS* nimmt eine Mittelstellung ein, wobei die grosse Firma die Endmontage und Vermarktung in der Hand behält, während die Zulieferung durch ein Netzwerk kleiner, sehr flexibler Firmen erfolgt. Diese werden von den grossen Firmen zum Teil, aber nicht vollständig kontrolliert. In diesem System fördern sowohl der Staat als auch grosse Firmen die ständige Innovation der Zulieferer. Die Firmen belohnen Rationalisierungen und veranlassen ihre kleinen Lieferfirmen sogar, mit anderen Abnehmern Verträge zu schliessen.

Der Staat interveniert in noch grösserem Ausmass. Er stellt ein System regionaler Forschungsinstitute zur Verfügung wie auch Beratungsdienste, die über neue Technologien informieren, bei ihrer Einführung helfen (indem sie zum Beispiel das erste Werkstück programmieren) und Schulungsprogramme für Arbeiter entwickeln. Es gibt etwa 180 solcher Institutionen in Japan, die wiederum mit nationalen Forschungszentren in Verbindung stehen. Sie haben wesentlich zum erstaunlichen Erfolg der japanischen Wirtschaft beigetragen.

Im dritten, dem *italienischen Modell der FS* verschwindet der Grossbetrieb ganz. Die Produktion beruht auf der Zusammenarbeit vieler kleiner autonomer Firmen, die ihre Produkte aufeinander abstimmen. Die Firmen arbeiten innerhalb eines bestimmten Gebiets oder eines Industriebezirks. Der gesamte Bezirk widmet sich der Herstellung eines bestimmten Produkts oder wendet ein bestimmtes Produktionsverfahren an. Verkauft werden die Produkte über ein Vertriebskonsortium.

Wie in Japan haben auch hier die Städte und Gemeinden eine wichtige Funktion: sie stellen die Infrastruktur für die Kleinbetriebe zur Verfügung. Das heisst, sie schliessen Industrieanlagen auf, helfen bei der Markt- und technologischen Forschung und unterstützen die Lehrlingsausbildung. Kleine Firmen werden durch gesetzliche Regelungen begünstigt, was diesen unter anderem die Akkumulation von Kapital erleichtert, das sie zum Ankauf neuer, hochwertiger Technologien benötigen.

Genausowenig, wie man vorhersagen kann, was von der Strategie des Weltautos übrigbleiben wird, kann man exakte Prognosen über die FS machen. Je instabiler die Weltmärkte werden, desto günstiger werden die Bedingungen für flexible Technologie sein, und desto wahrscheinlicher ist es auch, dass Firmen diesen Weg einschlagen. Sind sie erfolgreich genug beim Aufteilen der Märkte, und gelingt es ihnen, vielen spezifischen Bedürfnissen zu entsprechen, dann wird das Leben für die anderen Unternehmen, die standardisierte Güter in Massenproduktion herstellen, immer schwieriger.

Gelänge es andererseits, die Kaufkraft der Entwicklungsländer zu heben, könnte dadurch der Weltmarkt für billige standardisierte Produkte erheblich erweitert werden. Damit wären die Aussichten für die Massenproduzenten, zumindest für einige von ihnen, wieder günstiger. Es könnte sich auch zeigen, dass die Fortschritte in der Mikroelektronik nicht gross genug sind, um den Kostenunterschied zwischen massenhaft produzierten und massgeschneiderten Produkten zu reduzieren. Dann wird die FS



nur einen kleinen Teil jenes Territoriums einnehmen können, der derzeit von der Massenproduktion beherrscht wird. Die Zukunft wird uns die Grenzen dieser Produktionsform zeigen.

Nimmt man aber Erfolge und Misserfolge der letzten Jahre als Hinweise auf zukünftige Entwicklungen, kann man sich den Voraussetzungen der Verbreitung der flexiblen Spezialisierung zuwenden.

## **Die politischen Rahmenbedingungen der FS**

Die Diskussion der politischen Rahmenbedingungen der FS möchte ich mit einer negativen Definition einleiten: FS bedeutet keinesfalls die Rückkehr zu einer Marktwirtschaft, bei der weder Staat noch Gewerkschaften irgendeinen Einfluss auf die Wirtschaft haben. Im Gegenteil, der Staat und die Sozialpartnerschaft spielen in einer flexiblen Wirtschaft eine wichtige Rolle. Ihre Aufgaben werden sogar zunehmen.

*Im System der Massenproduktion hat der Sozialstaat vor allem für eine stabile inländische Nachfrage zu sorgen. Im neuen System muss die traditionelle keynesianische Politik der Vollbeschäftigung durch Massnahmen ergänzt werden, die eine für Innovation notwendige Infrastruktur erzeugen.*

Dabei muss vor allem darauf Bedacht genommen werden, dass sich die Konkurrenz auf die Erfindung neuer Produkte und Prozesse beschränkt. Staatliche Institutionen und Sozialpartner werden zudem eine bedeutende Funktion in der Übergangsphase von einem System zum anderen haben. Sie müssen unvermeidliche Anpassungsprobleme überwinden helfen und das neue System gegen zukünftige, von aussen kommende Störungen absichern.

*Mit einer Infrastruktur der Innovationen meine ich sämtliche Institutionen, die die Anwendung grundlegender Technologien, vor allem der Mikroelektronik, zur Herstellung neuer Produkte und Produktionsverfahren erleichtern.*

Dazu gehören auch Finanzierungsinstrumente, die die Gründung innovativer Firmen fördern, ebenso wie Forschungs- und Beratungsstellen, die (in Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungsinstituten) den Firmen bei der Lösung technischer und kommerzieller Probleme helfen. Exportringe und Handelshäuser, die den Kontakt zum ausländischen Markt herstellen, sind ein Teil dieser Infrastruktur, wie auch Ausbildungsprogramme, die den Arbeitern (beziehungsweise auch Schülern) jene Qualifikation vermitteln, die sie für eine sich ständig wandelnde Produktion benötigen.

Anders – und sehr allgemein – ausgedrückt: der Staat muss das Problem der Verwertung alten Wissens im neuen internationalen Kontext lösen helfen. Er muss denen, die über eine grosse praktische Erfahrung verfügen, eine Möglichkeit geben, ihr Können in konkurrenzfähigen Formen zu verwerten. Wie ein italienischer Maschinenbaudesigner, der gerade eine der höchstentwickelten Salamischneidemaschinen der Welt entwik-



kelt hatte, einmal zu mir sagte: «Es ist sehr leicht für einen Ingenieur, die Funktionsweise von Mikroprozessoren zu lernen, aber es ist sehr schwierig, wirklich etwas von Salami zu verstehen.»

In einem System der flexiblen Spezialisierung müssen der Staat und die Sozialpartner Bedingungen schaffen, die es ermöglichen, dass diejenigen, die etwas von Mikroprozessoren verstehen, und die anderen, die sich bei Salami auskennen, einander so viel beibringen können, dass sie gemeinsam Salami und die salamiverarbeitenden Maschinen der Zukunft produzieren.

Das mag komisch klingen. Aber nur deshalb, weil wir über dem ganzen Gerede über neue Technologien manchmal vergessen, dass die Menschen auch im Computerzeitalter Menschen bleiben werden. Die meisten Produkte, die sie konsumieren werden, werden sich nicht wesentlich von jenen unterscheiden, die sie immer schon konsumiert haben. Aus diesem Grund – und das ist so wichtig, dass es nicht oft genug gesagt werden kann – werden die alten Qualifikationen in der Zukunft eine überraschend wichtige Bedeutung haben.

*Der Staat und die Sozialpartner müssen garantieren, dass neue und alte Firmen nicht versuchen, die Krise durch Lohnkürzungen, die Verwendung minderwertiger Produkte und die Verletzung von gesetzlichen Bestimmungen über Arbeitsplatzsicherheit zu überwinden.*

Zur Förderung der Innovationen müssen die Firmen die Möglichkeit haben, mit neuen Formen der Produktion zu experimentieren. Diese Freiheit darf aber nicht dazu missbraucht werden, dass Firmen kurzfristige Erfolge verbuchen unter Bedingungen, die die Gesamtwirtschaft vom Pfad der permanenten Innovation ablenken. Will man eine akzeptable Strukturveränderung erreichen, müssen die Löhne und Arbeitsbedingungen aus der Konkurrenz herausgenommen werden. Die neuen Freiheiten der Betriebe setzen neue Pflichten voraus.

*Der Staat ist nach wie vor dafür verantwortlich, dass Individuen und Firmen von den Kosten von Marktstörungen zumindest teilweise befreit werden.*

Das gilt zum einen für Anpassungskosten, die durch den Übergang von den Massenproduktionen zur flexiblen Spezialisierung entstehen. Wenn diese Kosten nicht fair verteilt werden, dann werden benachteiligte Gruppen die Strukturanpassung auf politischem Weg zu verhindern versuchen. Zum anderen müssen innovative Firmen vor temporären Rückschlägen geschützt werden. Wenn die Firmen nicht mit staatlicher Unterstützung rechnen können, werden sie sich weniger leicht für eine Strategie der flexiblen Spezialisierung entscheiden.

*Professor Sabel wies dann darauf hin, dass vieles, das er fordert, in Österreich bereits im Gange sei. So etwa die Bemühungen zur Finanzierung innovativer Betriebe, der Ausbau der Beziehungen zwischen Universitäten und Wirtschaft, bessere Qualifizierungsbestrebungen für Facharbeiter und so weiter. Vieles davon ist auch in unserem Land im Laufen, wobei man hier den Eindruck hat, einiges gehe «knorziger», es*

*werde von Arbeitgeberseite grösserer Widerstand zum Beispiel der Innovationsförderung entgegengebracht als in Österreich. Was teilweise damit erklärlich ist, als Österreich eine stark entwickelte staatliche Industrie hat, deren Konkurrenz sich die Privatwirtschaft stellen muss. Wie viele der voranstehenden Bemerkungen gelten auch die abschliessenden Worte Sabels nicht nur für Österreich, auf dessen Situation sie primär gemünzt sind, sondern haben weitgehend auch Gültigkeit für uns. Professor Sabel sagte weiter:*

Fast alle Änderungen und Programme bewirken wenig, wenn sie nicht abgestimmt ausgeführt werden. Die meisten, wenn nicht alle Bausteine des neuen Systems müssen ungefähr zur selben Zeit zusammengefügt werden, wenn daraus etwas Neues entstehen soll. Einige wenige isolierte institutionelle Änderungen werden kaum die notwendige Kettenreaktion auslösen, um den grundlegenden Charakter der österreichischen Wirtschaft zu ändern. Das bedeutet, dass eine ganze Reihe komplexer politischer Fragen, die sich auf Kosten der Umorganisation der Wirtschaft und der Neudefinition der Rolle des Staats und der Sozialpartner beziehen, gleichzeitig behandelt werden müssen. Jeder, der glaubt, man könnte sie ohne Konflikte lösen, ist ein Träumer; ebenso wie jener, der glaubt, die Lösung der Probleme könne ohne Kompromisse vollzogen werden.

Den flexiblen Einsatz von Arbeitskräften zu fördern, ohne gleichzeitig die Mitbestimmungsrechte zu erweitern, öffnet die Tür zur Aushöhlung bestehender Rechte. Wer alles im Namen der Flexibilität verlangen darf, kommt schnell auf die Idee, ein Lippenbekenntnis zur flexiblen Spezialisierung abzulegen, um dann nur wieder über die Preise zu konkurrieren. Wer aber die Erweiterung der bestehenden Rechte verlangt, ohne gleichzeitig die Infrastrukturprobleme und Anpassungsprobleme mitzubedenken, wird sehr wahrscheinlich nur die Verantwortung für Probleme übernehmen, die vom einzelnen Betrieb selbst mit der fortschrittlichsten Unternehmensleitung nicht gelöst werden können. Macht ohne Strategie ist ein blinder Riese, Strategie ohne Macht ist ein weitsichtiger Zwerg.

Ähnliches gilt für die Arbeitszeitverkürzung, die ja schliesslich eine Umverteilung der Lasten der Krise bedeutet. Eine Politik der strukturellen Anpassung, die ganz auf dieses – unter branchenspezifischen Bedingungen sehr wirksame – Mittel verzichtet, wird vermutlich die Probleme des Übergangs von einem zum anderen Wirtschaftssystem nicht meistern können. Eine Politik, die die Arbeitslosigkeit nur durch Arbeitszeitverkürzung bekämpfen will, wird vermutlich an den Erfordernissen der neuen Konkurrenzbedingungen scheitern.

*Allein die Tatsache, dass ernsthaft über solche Fragen diskutiert wird, setzt den Willen voraus, jene Experimente zu unternehmen, die allein strategische Überlegungen in neue lebensfähige Institutionen umsetzen können. Ich bin zuversichtlich, dass der Überlebenswille und der Gerechtigkeitssinn, der zur Schaffung der Sozialpartnerschaft beitrug, auch die notwendige Neuorientierung leiten wird.*