

# Das Wachstum industrieller Dienstleistungen – Dienst am Kunden oder „Amerikanisierung“ der Produktion?

Josef Reindl

In der Diskussion über die Perspektiven der Industriegesellschaft scheint das Urteil gesprochen: sie gilt als eine absterbende Formation, die durch die Dienstleistungsgesellschaft oder auch Wissens- oder Informationsgesellschaft abgelöst wird. Diese Visionen beziehen ihren Stoff aus der Entwicklung der US-Wirtschaft, in der heute das Marketing über die Produktion herrscht, die Finanz- die Gütermärkte dominieren und in der die Einheit des Arbeits- und Verwertungsprozesses in eine „Netzwerkwirtschaft“ diffundiert ist. Sie finden jedoch wenig Anhaltspunkte in der hiesigen Ökonomie, in der die Ressourcenbündelung vorherrscht und in der sich Produktion und Dienstleistung durchdringen. Der Maschinenbau als Kern des deutschen Produktionsmodells verkörpert am klarsten eine Alternative zum amerikanischen Weg. In der Konfrontation mit dem amerikanischen Serviceverständnis entdecken die deutschen Maschinenbauer die Stärken und Vorzüge der hiesigen Industriekultur. Ihre Erfahrungen sind eine Warnung vor der unkritischen Übernahme der in den USA praktizierten Dienstleistungspolitik.

## 1

### Dienstleistung und Industrie

Der Dienstleistungssektor ist so heterogen wie kein anderes ökonomisches Segment. Er beherbergt den Staat mit seinen ordnenden wie sozialen Funktionen, das Finanzsystem mit seinen vielfältigen Einrichtungen und Diensten (Banken, Börsen, Wagniskapitalgesellschaften, etc.), den Handel in seiner vielgliedrigen Gestalt, die Organisationen der gesellschaftlichen Wohlfahrt und die Betreiber des individuellen Wohlbefindens, die Hilfstruppen des Kapitals sowie die Dienstboten der Oberklasse und des Mittelstandes. In ihm tummeln sich Investmentbanker, Fondsmanager, Analysten, Wirtschaftsprüfer, Börsenmakler, Anwälte aller Art, Unternehmensberater, Stararchitekten, Meinungsforscher, aber auch 325-€-Jobber, Haushaltshilfen, Fensterreiniger, Kellner und Taxifahrer. Die Einkommenselite und die working poor, highest performer und „Tagelöhner“ – sie alle werden unter die Kategorie Dienstleistung subsumiert, obwohl sie doch so gut wie nichts gemein zu haben scheinen außer dem Attribut, nicht in der Industrie und der Landwirtschaft tätig zu sein.

Die buntscheckige Zusammensetzung des Dienstleistungssektors und seine Bestimmung ex negativo („Restkategorie“) bilden nur die Oberfläche des Phänomens

ab. Tatsächlich folgt seine Komposition und seine Konstitution einer Logik, die ihren Ausgang vom kapitalistischen Zirkulationsprozess und seiner dauernden Wiederherstellung nimmt. Die Dienstleister schaffen die Voraussetzungen des ökonomischen Kreislaufes (Infrastruktur, Recht, Kapital, Arbeitskräfte), sie halten den Zirkulationsprozess in Gang (Transport, Handel, Werbung, Beratung, etc.) und sie bearbeiten die Folgen der kapitalistischen Produktionsweise (personenbezogene Dienstleistungen bzw. Reproduktion der Arbeitskraft, Kulturindustrie etc.). Auch wenn der Dienstleistungssektor mit seiner schillernden Struktur abgehoben und für sich zu stehen scheint, er ist nicht autonom und kriert sein Wachstum nicht aus sich heraus. Er bleibt zurückverwiesen auf die *industrielle Basis* einer Gesellschaft, die über sein Wachstum und seine Konstruktion wesentlich (mit)entscheidet. Dienstleistungen sind deshalb noch lange keine „faux frais“ der kapitalistischen Produktion, wie es in der *Marx'schen* Terminologie heißt, sie sind auch nicht als Äußerungsformen „unproduktiver Arbeit“ abzuqualifizieren. Aber sie sind verwobener mit und abhängiger vom Komplex materieller Produktion als vielen ihrer Träger und ihrer Protagonisten, die sie zu einer neuen Sozialform der Wirtschaft stilisieren, lieb sein dürfte.

## 2

### Unternehmensbezogene Dienstleistungen: die high road der Dienstleistungsgesellschaft?

Am signifikantesten stellt sich der Zusammenhang von industrieller Basis und Dienstleistungsüberbau bei den unternehmensbezogenen bzw. wirtschaftsnahen Dienstleistungen dar. Regionen mit einem hohen Besatz an moderner Industrie treiben ein starkes Wachstum hochqualifizierter Dienstleistungen hervor (vgl. etwa Münchner Raum oder Frankfurt), während Gegenden, in denen deinvestiert wird, bald darauf an einer Unterversorgung mit Dienstleistungen leiden. Die unternehmensnahen Dienstleistungen sind heute zum *Leitsektor* des gesamten Dienstleistungsbereichs geworden. Sie haben den „Öffentlichen Dienst“ und das „Bildungswesen“ abgelöst und auf sie richten sich die Hoffnungen derer, die hinter der Industriegesellschaft eine neue „*tertiäre Zivilisation*“ heraufziehen sehen (Baethge 1999).

Josef Reindl ist Mitarbeiter am Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (ISO) in Saarbrücken. Arbeitsschwerpunkte: Industrie- und Betriebssoziologie, Innovationsforschung, KMU und Maschinenbau. e-mail: reindl.@iso-institut.de

In der Tat ist in den letzten 20 Jahren dieses Segment enorm gewachsen, die Zahl der Beschäftigten hat sich auf heute 3,3 Mio. verdoppelt und ein Ende der Dynamik ist nicht absehbar. Die Globalisierung der Wirtschaft, die Reorganisation und Rationalisierung der Unternehmen (Dezentralisierung), die Informatisierung der Ökonomie, neue Logistikkonzepte, die Beschleunigung der Innovationszyklen, die Kapitalmarktorientierung vieler Firmen, die benchmark- und Zertifizierungsanforderungen, die Verschärfung der Konkurrenz (Marketing), die unbegrenzt wachsende Praxis des Vergleichens, die Übernahme bürokratischer Regulierung, die mit zunehmender Internationalisierung einhergeht – all diese Erscheinungsformen modernen Wirtschaftens stellen einen idealen Nährboden für die Genese von qualifizierten Dienstleistern jeder Art dar. Ihre Konjunktur ist zum einen ein Indiz dafür, dass die Geschäftsprozesse voraussetzungsvoller, komplexer und kontingenter geworden sind und nicht mehr von Selbmademen zu bewältigen sind. Ihre Bedeutung signalisiert aber ebenso, dass der kapitalistische Verwertungsprozess – allen Phantasien vom „reibunglosen Kapitalismus“ (Bill Gates) zum Trotz – stockender und aufwändiger geworden ist. Das innere Band zwischen dem produzierten und dem realisierten Wert ist stark gelockert, wenn nicht gar aufgelöst. In die Konzipierung, Vermarktung und den Vertrieb von Produkten wird inzwischen weit mehr Arbeit investiert als in den Herstellungsprozess der Waren.

Diese *Tertiarisierung der Wirtschaft* drückt sich nicht nur in der Vergrößerung des Dienstleistungskranzes, der um die Betriebe gelegt wird, aus. Sie greift auch in den Unternehmen um sich. Die lean production-Philosophie mit ihrer Rehabilitation des unmittelbaren produktiven Wertschöpfungsprozesses hat nur kurzzeitig den Blick weglenken können vom säkularen Wandel in der Zusammensetzung des betrieblichen Gesamtarbeiters. Um einen immer kleiner werdenden Kern von Produktionsarbeitern gruppiert sich ein immer größeres Heer von sogenannten Wissensarbeitern, immateriell Tätigen und Dienstleistern, die den Arbeitsprozess füttern, verwalten, effektivieren und seine Resultate vermarkten. Die „Verwissenschaftlichung der Produktion“ ist nur eine Triebfeder der „inneren Tertiarisierung“. Von ähnlichem Gewicht sind die Realisationsprobleme des Kapitals, die fortschrei-

tende Bürokratisierung (Stichwort ISO 9000), die unbeabsichtigten Nebenfolgen der Informatisierung und Digitalisierung der Geschäfts- und Betriebsprozesse (Stichwort SAP/R3), die zunehmende Komplexität moderner Technologie (Hybridtechnologien). Würde man statt einer sektoralen eine Tätigkeitsbetrachtung vornehmen und damit die Dienstleistungen in den Betrieben mit einrechnen, dann würde die bundesdeutsche Gesellschaft fast die Werte der fortgeschrittensten Dienstleistungsnation der Welt, die der USA, erreichen. Die „innere Tertiarisierung“ ist eine Schranke für das Wachstum externer unternehmensbezogener Dienstleistungen. So gesehen hat das DIW Recht, wenn es die verzerrenden Effekte einer bloß sektoralen Sichtweise moniert und in Abrede stellt, dass es eine Dienstleistungslücke zwischen den USA und Deutschland gibt (DIW 1998). Die Amerikaner grenzen in der Tat anders ab und sie verrechnen als Dienstleistung, was bei uns unter Industrietätigkeit rubriziert wird (Freeman/Schettkat 2001). Doch damit ist nicht nur ein statistisches Problem berührt, sondern es stehen sich zwei ökonomische Welten gegenüber.

Die Dienstleistungsoffensive, die gegenwärtig allenthalben gefordert wird und deren Echo bis weit hinein in die traditionellen Industrien zu hören ist (Reindl 2002; Lay/Rainfurth 2002), hat ihren Ursprung in den Charakteristika des amerikanischen Wirtschafts- und Kulturmodells. Sie bruchlos zu adaptieren, wie es der mainstream der Wirtschaftswissenschaft fordert, würde die Substanz des hiesigen Wirtschaftsmodus in Frage stellen. Am Beispiel des Maschinenbaus soll im Folgenden aufgezeigt werden, dass Amerikaner und Deutsche unter unternehmensbezogenen Dienstleistungen nicht unbedingt dasselbe verstehen und dass diese unterschiedliche Auffassung ihre Wurzeln in der kulturellen Einfassung und der sozialen Einbettung der Produktionssysteme hat. Dienstleistungsverständnisse sind „pfadabhängig“ und es macht wenig Sinn, die Konzepte und Strategien aus einer „Sphäre“ in eine andere zu implantieren.

# 3

## Deutsche Maschinenbauer in den USA

Wenn deutsche Maschinenbauer – immerhin mit die Leitakteure bei der Internationalisierung der Wirtschaft – in den Vereinigten Staaten Geschäfte machen, durchleben sie fast so etwas wie einen Kulturschock. Sie treten in eine andere ökonomische Kultur ein, die sie verstört und befremdet. Sie kommentieren sie mit scharfen Worten und sie drücken damit aus, dass sie Geschäftsusancen, Handlungsmuster und Strukturen dieses wirtschaftlichen Modells nicht adaptieren wollen. „Amerika, du hast es besser“, würde keiner von ihnen sagen. Uns hat der Gleichklang der Aussagen unter den deutschen Maschinenbauern über die Vertriebsregion Nordamerika verblüfft. Er unterstreicht, dass es sich um ein festgefügtes Deutungsmuster handelt, das ständig durch aktuelle Erfahrungen neue Nahrung erhält. Hierzu einige Aussagen von Geschäftsführern, Verkaufsmanagern und Serviceleitern, die intensive Berührungen mit dem amerikanischen Markt haben:<sup>1</sup>

*„Die Amerikaner geben sich zwar den Anspruch, anspruchsvoll zu sein, sind aber in Wirklichkeit absolut nicht qualitätsbewusst, haben teilweise überhaupt keine Ahnung. Sie haben jede Menge job-hopping da drüben, da verhandeln sie heute mit einem Mann, der ist in drei Wochen gar nicht mehr da (...). Dann ist da ein Neuer, der weiß von nichts. Man kommt dahin, da heißt es, der ist Golfspielen. Es ist teilweise unverschämt, wie man behandelt wird. Sicher gibt es auch Ausnahmen, aber 70 % möchte ich dahingehend bezeichnen, dass also Amerika ‚the beautiful‘ ist und ich bin der Größte, neben mir gibt es nichts. Aber Ahnung, null.“*

*„In Amerika gibt es, um eine Maschine verkaufen zu können, ein paar zentrale Regeln. Meistens kaufen die Amerikaner die Maschinen, die der Konkurrent hat. Dort haben die Einkäufer eine sehr schlechte technische Kenntnis. Sehr viele kaufen über den*

<sup>1</sup> Die folgenden Zitate stammen aus Interviews in 12 Maschinenbau-Unternehmen, deren Dienstleistungspolitik im Rahmen des BMBF-Projekts „Dienst-Leistung(s)-Arbeit“ Gegenstand intensiver Fallstudien war. Wir haben dabei u.a. nach den Erfahrungen in den unterschiedlichen Vertriebsregionen der Welt gefragt.

Preis. Für Amerika müssen sie ein ganz dickes Dienstleistungspaket schnüren. Sie müssen denen die Maschinen beibringen, aber auch nicht im Detail, weil dann verstehen sie es nicht mehr. Sie gehen davon aus, ich drücke auf den grünen Knopf und das Ding läuft und abends drücke ich auf den roten Knopf. Und sie wollen am liebsten Piktogramme.“

„Bei den Amerikanern sind, wenn Sie einen Deal machen wollen, die Emotionen unheimlich wichtig. Dass sie als Person ankommen, dass das outfit stimmt, dass Ihr Verhalten, Ihr Benehmen stimmt. Sie sind von allen unseren Kunden am professionellsten, was das Umfeld anlangt (...). Sie sind am unprofessionellsten, was das technologische Verständnis betrifft. Und sie sind von allen am stärksten kommerziell getrieben. Da gelten die deutschen Maschinenbauer als etwas verspielt.“

„Es läuft unheimlich rigide ab dort. Flexibel sind sie gar nicht. Den Mitarbeitern – und zwar nicht nur den Leuten an der Maschine – wird eingebläut, was sie schrittweise zu tun haben, um effektiv zu sein. Sie haben richtige Arbeitslisten. Wir haben es dort auf der Vertriebsseite mit der akademischen Elite zu tun, die nur auf den schnellen Profit schaut, und beim Bedienungspersonal mit Angelernten, die millionenteuere Maschinen handhaben. Das ist die Herausforderung.“

„Die amerikanischen Unternehmen sind die, die die meiste Dienstleistung brauchen. Die haben das weltweit verbreitet, diesen Dienstleistungsgedanken. Sie sind immer wieder baff erstaunt, wenn sie zu uns kommen und hier in Lehrwerkstätten auf Maschinenschlosser geschult werden.“

„Gerade Amerika ist extrem serviceorientiert. Die amerikanische Gesellschaft ist eine Servicegesellschaft. Service wird bezahlt. Es kommt aus Amerika, nicht aus Europa. In Europa haben wir Leute, die mit den Produkten umgehen und arbeiten können, die Fehler erkennen und reparieren können. In Amerika haben Sie das nicht. Also hier ist „learning on the job“ angesagt und (...) ein sehr umfassender Service (wird) erwartet, viel umfassender, als wir uns es vorstellen können.“

Die amerikanischen Kunden sind bloß profitgetrieben, technologisch desinteressiert, sie haben kaum qualifiziertes Personal und sie versuchen, ihre Defizite durch extreme Serviceanforderungen zu kompensieren – so der Tenor der Aussagen. Die Maschinenhersteller sollen nicht nur eine möglichst bedienungsfreundliche und bil-

lige Maschine liefern, sie sollen ebenso den Produzenten das profitable Produzieren beibringen. Auf das Fertigungs-know how und auf die Produktionskompetenz der Maschinenhersteller richten sich die begehrliehen Blicke der Kunden und nicht unbedingt auf das Sachgut Maschine. Dieses würden die meisten Kunden ohnehin am liebsten leasen, wenn sich denn die deutschen Ausrüster darauf einlassen würden. Service im amerikanischen Verständnis heißt mithin, dass die Maschinenbauer eine maximale Produktionsausbeute garantieren sollen, dass sie die permanente Verfügbarkeit der Anlagen und die Optimierung der Prozessabläufe abzusichern haben. Die Firmen honorieren diese „Dienste“ durchaus, „Service wird bezahlt“. Sie strapazieren allerdings gleichermaßen das Leistungsportfolio ihrer Lieferanten bis an die Grenze. Diese müssen nicht nur auf Dauer eine Servicemannschaft vor Ort vorhalten, nicht nur das Bedienungspersonal trainieren, nicht nur in die Beraterrolle schlüpfen, sie müssen dies auch in einer Umgebung des „Amerika first“ und einer anderen Kommunikationskultur tun.

„Die Kommunikationskluft ist da. Die Amerikaner geben klare Regeln vor, um die Konflikte und Klippen zu umschiffen. Man findet Poster an der Wand, wo die 10 goldenen Regeln einer Besprechung festgehalten werden. Man hat den Eindruck, das Gespräch geführt zu haben, ist bereits der Erfolg. Aber es fehlt die (...) Verbindlichkeit, es bleibt bei Absichtserklärungen. Aber von uns verlangen sie sofortiges Handeln. Das richtig zu lesen, ist das Schwierigste für uns.“

Es ist diese Mischung aus unbedingter Profitorientierung und der Diffusität der „wahren Absichten“, die die von uns befragten Maschinenbauer aufregt und verstört und etliche unter ihnen dazu veranlasst, die Flucht in ein key account-Management, also die spezifische Betreuung besonders wichtiger Kunden, anzutreten, um auf dem unsicheren Gelände amerikanischer Markt mehr Halt zu finden. Im Grunde befinden sich die hiesigen Maschinenbauer in den USA auf einem abschüssigen Weg, der mit dem key account-Management, das wertvolles Personal bei einem Kunden bindet, beginnt und bei Betreibermodellen, die das unternehmerische Risiko des Kunden auf den Anlagenhersteller überwälzen, endet.<sup>2</sup>

## 4

### Dienstleistungsökonomie ...

Die deutschen Maschinenbauer machen in den Vereinigten Staaten eine bizarre Erfahrung. Die stärkste Wirtschaftsmacht der Welt, die auf vielen Feldern zu Recht die Technologieführerschaft reklamiert, vernachlässigt in eklatanter Weise ihre industrielle Basis. Dies drückt sich aus im niedrigen Qualifikationsniveau der Belegschaften, im Fehlen systematischer Ausbildungsanstrengungen, in der Gestalt der Betriebe, die wie „flüchtige Gebilde“ wirken (Fluktuation, outsourcing, kaum technologische Kerne), im Desinteresse am eigenen Sachkapital, das wie ein lästiges Zubehör zum Wirtschaftsprozess betrachtet wird. Die deutschen Vertriebsingenieure, Servicetechniker und key account-Manager, die den amerikanischen Markt bearbeiten, wohnen einem dramatischen Schauspiel bei: der Herausbildung einer Dienstleistungsökonomie, in der industrielle Aktivitäten eine Residualgröße werden und in der die Konzeptualisierung und die Vermarktung von Produkten dominieren.

#### 4.1 AMERICAN DREAMS

Amerika hat sich in den letzten 20 Jahren sukzessive deindustrialisiert, es ist unter den entwickelten kapitalistischen Gesellschaften die am weitesten fortgeschrittene Dienstleistungsökonomie. Der rapide Niedergang industrieller Jobs, die heute nur noch 15 % aller Arbeitsplätze ausmachen, und der massive Anstieg der Dienstleistungstätigkeiten sind synchrone Vorgänge, die den Umbau des ökonomischen Prozesses markieren. Das Wachstum der Dienstleistungen hat sich nicht nur in den „bad jobs“ ereignet, es hat eine ähnliche Dynamik bei hochqualifizierten Tätigkeiten. Der Leitsektor sind heute die unterschiedlichsten Finanzdienstleistungen, das Management des Kapitals. Im Verein mit Innovations- und Marketingdienstleistungen bil-

<sup>2</sup> Bei Betreibermodellen verkauft der Sachgüterhersteller nicht mehr die Produktionsmittel, aus denen der Anwender dann Profit schlagen kann, sondern den Gewinn. Er hat zu garantieren, dass sich das fixe Kapital verwertet (vgl. dazu Reindl 2002).

den sie die Trias des neuen ökonomischen Paradigmas: Generierung einer Idee, Finanzierung ihrer Realisierung und Vermarktung. Die Einheit der unternehmerischen Tätigkeit (Entwicklung, Produktion, Verkauf) ist weitgehend aufgelöst, die ökonomischen Funktionen sind voneinander isoliert und sie werden neu kombiniert: Der eine schießt das Kapital vor, der andere liefert die Konzepte, der dritte das Marketing, der vierte übernimmt die Produktionsverantwortung, der fünfte verleiht entweder Produktionsanlagen und Arbeitskräfte an den vierten oder er produziert – und dann häufig im Ausland bzw. in der Dritten Welt; der sechste stellt die Logistik bereit und der siebte übernimmt die Instandhaltung und Wartung der Produktionsanlagen. Wir haben es in der amerikanischen Wirtschaft mit einer neuen Stufe der Ausdifferenzierung zu tun. Die Netzwerkwirtschaft, von der Rifkin spricht,<sup>3</sup> ist kein bloßes Phantasieprodukt, sondern lässt sich im Silicon Valley empirisch nachweisen (Lüthje 1998). „Hollywood“, „McDonalds“ und „Coca Cola“ sind nicht nur Metaphern für den „american way of life“, die darin eingeschriebenen Marketingkonzepte und Organisationsformen sind charakteristisch für die Dienstleistungsökonomie schlechthin.

Mit dieser Zerfaserung des ökonomischen Prozesses und der Wertschöpfungsketten geht eine neue Wertigkeit der ökonomischen Funktionen einher. Die Kapitalbeschaffung und die Realisierung des Werts (Marketing, Verkauf, Vertrieb) gelten als die wichtigsten ökonomischen Daseinsweisen, die Produktion des Werts als eine zumindest in den USA absterbende ökonomische Existenzform. Die von uns befragten Maschinenbauer drücken diesen Trend so aus:

*„Amerikanische Kunden wollen am liebsten nur noch verkaufen und short term-Profit machen. Die Produktion betrachten sie als ein notwendiges Übel, das sie mehr und mehr loswerden wollen. Da wollen sie keine große Energie hineinstecken.“*

Der Bedeutungsverlust der Produktion rührt zum einen vom Regime des shareholder value her, das Investitionen in Sachkapital eher bestraft denn belohnt und einer extremen Kurzfristorientierung Auftrieb gibt. Die Börse honoriert Unternehmen mit hohem Anlagevermögen seit dem new economy-Hype nicht mehr, sie drückt stattdessen deren Wert herunter. Hier liegt die Wurzel für das von Rifkin konstatierte

„Verschwinden des Eigentums.“<sup>4</sup> Zum anderen hat die Marginalisierung der industriellen Fertigung mit einem Überbau-Phänomen zu tun. Die amerikanische Gesellschaft schätzt das fertigungstechnische Können und die Arbeit in der Produktion nicht. Spätestens, seit Daniel Bell (1975) zu Beginn der 70er Jahre die postindustrielle Gesellschaft ausgerufen, Arbeit vom Stigma der Auseinandersetzung mit der Natur (Industriearbeit) befreit und sie in einen materielosen Kommunikationsakt (Dienstleistungsarbeit) verwandelt hat, gilt Industriearbeit als minderwertig und als eine Sackgasse. Sie passt nicht zum „american dream“ und entsprechend gibt es keinerlei staatliche Anstrengungen, sie attraktiv zu machen. Das Ausbildungsniveau in den amerikanischen Fabriken spricht Bände. Selbst die Ingenieursarbeit genießt kein hohes Ansehen und die Ingenieursausbildung ereignet sich fernab jeder industriellen Praxis.

## 4.2 AMERICAN PSYCHO

Am Schicksal des amerikanischen Werkzeugmaschinenbaus, der bis zu Beginn der 80er Jahre Weltgeltung besaß und heute fast in der Bedeutungslosigkeit verschwunden ist, zeigt sich der destruktive Einfluss der Kapitalmarktorientierung und der Geringschätzung der Ressource produktionsbezogene Arbeitskraft (Laske 1995). In seiner Blütezeit, in den 60er und 70er Jahren, war der Werkzeugmaschinenbau überwiegend mittelständisch strukturiert. Er hat seine Arbeitskräfte selbst ausgebildet und die Unternehmen wurden nach den persönlichen Vorstellungen und Erfahrungen ihrer Eigner, die selbst Maschinenbauingenieure oder -techniker waren, geführt. Weil die Branche so erfolgreich war und weil die nachfolgende Generation das Interesse an der industriellen Leitung der Betriebe verlor, wurde sie zur Beute großer Konglomerate, die Firmen verschiedenster Industriezweige aufkauften, soviel Profit wie möglich aus ihnen herauszuschlagen versuchten und sie wieder abstießen, wenn sie keine Erträge mehr brachten. Unter der Ägide der Konglomerate begann der Niedergang des amerikanischen Werkzeugmaschinenbaus. Es wurden keine Investitionen zur Weiterentwicklung von Produkten und Produktlinien oder zur Modernisierung der Produktionsanlagen vorgenommen, die betriebliche Ausbildung wurde eingestellt, kurzum eine innovationsfeind-

liche Firmen- und Kapitalstrategie wurde eingeschlagen. Es bestand nur ein Interesse an höchstmöglichen Gewinnen zu jedem Quartalsende, die Konglomerate waren damals schon shareholder value-getrieben. Als zu Beginn der 80er Jahre der Werkzeugmaschinenmarkt weltweit einbrach, ließen die Konglomerate die Unternehmen wie eine heiße Kartoffel fallen. Ihrer Finanzdecke beraubt, ohne Kapital für Forschung und Entwicklung neuer Produkte und mit einem völlig veralteten Maschinenpark ausgerüstet, blieb den meisten Firmen nur noch der Gang zum Konkursrichter. Heute existieren in den USA nur noch Werkzeugmaschinen-Unternehmen, die einfache Maschinen herstellen, auf Standardisierung setzen, die Fertigung dieser Maschinen in Drittländer ausgelagert haben und sich mit Preisdumping auf den Märkten zu behaupten versuchen.

Das Desaster des amerikanischen Werkzeugmaschinenbaus war ein Vorbote für die Heraufkunft der Dienstleistungsökonomie. Amerika hat aus der Not eine Tugend gemacht und sich auf Organisationsformen verlegt, die die Wirtschaft unabhängiger von der Produktionsfunktion machen (outsourcing, Auslagerung in Drittländer, Leasing, Betreibermodelle). Da aber dieser neue Organisationsmodus, diese Netzwerkwirtschaft, eine lose Kopplung eng spezialisierter Einheiten ist und enorme zentrifugale Kräfte entwickelt, entsteht der Heißhunger nach Service, nach Dienstleistung. Der „totale Service“ und die „umfassende Dienstleistung“ sind das Bindeglied und das Schmiermittel einer atomisierten und parzellierten Wirt-

<sup>3</sup> Rifkin ist in seiner Diagnose für die amerikanische Gesellschaft ernst zu nehmen. Allerdings liegen heute noch Welten zwischen der „virtuellen Wirtschaft“ der USA und den Zuständen etwa in Europa (Rifkin 2000). In Deutschland ist die Netzwerkwirtschaft – sieht man vom Mediensektor ab – am weitesten in der Bauwirtschaft, die immer an Schranken der Industrialisierung gestoßen ist, vorgezogen. Ihre Erscheinungsformen konnte man über Jahre hinweg und z.T. auch noch heute am Potsdamer Platz besichtigen.

<sup>4</sup> Rifkin schüttet das Kind mit dem Bade aus und läßt gleich das ganze materielle Eigentum (Ballast) verschwinden. Unerklärlich bleibt dabei, warum die US-Bürger so an ihren Immobilien hängen. Unerklärlich bleibt auch, warum in einer Gesellschaft der schwerelosen Ökonomie der Staat ausgerechnet die Schwerindustrie mit protektionistischen Maßnahmen schützt.

schaftsstruktur. Sie sind freilich noch mehr, worauf uns ein Maschinenbauunternehmer erbost hingewiesen hat:

*„Ich habe zu dem Gerede von der Kundenorientierung ein gespaltenes Verhältnis. Es wird ja oftmals immer Amerika als das kunden- und dienstleistungsorientierte Land hingestellt. Wenn man wirklich mal in dem System drin ist und sieht, was für eine lausige Qualität das ist, ja überhaupt keinen Nutzen mehr bringt, da mache ich schon ein Fragezeichen. Ist ja alles nur Schein und Fassade.“*

Der Service soll wieder gut machen, was aufgrund einer rein profitgetriebenen Produktionsweise an Qualitätseinbußen entstanden ist.

## 5

### **... versus industrielle Dienstleistungsgesellschaft**

#### **5.1 DIENSTLEISTUNGSKULTUREN**

Hardt/Negri machen in „Empire“ eine interessante Entdeckung. Sie vergleichen auf ihrer Suche nach der „informationellen Ökonomie“ den angloamerikanischen Raum mit Deutschland und Japan und sie identifizieren zwei Modelle: die Dienstleistungsökonomie, für die Kanada, die USA und Großbritannien stehen, und das infoindustrielle Modell, für das Deutschland und Japan stehen. In letzterem „... ist der Niedergang im Bereich industrieller Beschäftigung langsamer als im ersten Modell, denn der Informatisierungsprozess ... ist der existierenden industriellen Produktion unmittelbar eingegliedert und dient dazu, ihre Bedeutung zu untermauern. Direkt auf die Industrieproduktion bezogene Dienstleistungen haben in diesem Modell im Vergleich zu anderen Dienstleistungen eine größere Bedeutung“ (Hardt/Negri 2002, S. 297). Die Autoren gehen dieser Beobachtung nicht weiter auf den Grund, weil sie Größerem auf der Spur sind: der Entstofflichung der Wirtschaft, der immateriellen Arbeit, dem „general intellect“, dessen Ausbreitung irgendwann die engen Produktionsverhältnisse sprengen wird. Es hätte sich für sie gelohnt, an dieser Stelle inzuhalten und den Unterschieden auf den Grund zu gehen, statt sie als zwei Varianten eines unaufhaltsamen Trends abzutun.

In Deutschland treffen wir eine industrielle Dienstleistungsgesellschaft an, in der auf der Basis eines vergleichsweise ho-

hen Industriebesatzes Dienstleistungen vor allem innerhalb des Produktionssystems ausgetauscht werden. Die produzierenden Unternehmen sind in der Lage, neben der Herstellung von Produkten auch Dienstleistungen anzubieten, die i.d.R. auf die Verwendung der Produkte bezogen sind. Ja, man kann sogar weitergehen und konstatieren, dass in etlichen Bereichen das industrielle Produkt eine Dienstleistung für den Kunden darstellt, weil es auf seine speziellen Bedürfnisse und Bedingungen hin entwickelt, appliziert und gefertigt worden ist. Große Teile des Maschinenbaus – die Einzel- und Kleinserienfertiger und die Sondermaschinenbauer – sind solche Komplett-Dienstleister. Die industriellen Dienstleistungen, die von den Unternehmen selber offeriert werden, übersteigen deutlich die Leistungen externer Dienstleister. Möglich ist dieser breite Ansatz (Produktion und Dienstleistungen), weil trotz aller Aufmischung der Firmenlandschaft durch Restrukturierungen und Fusionen die Unternehmen noch vergleichsweise integrierte Gebilde sind, die die Ressourcen bündeln statt sie in Firmennetze hinein zu zersplittern. Im Vergleich zu den USA wird immer noch mehr in- als outgesourct. Die Betriebe haben alles an Bord, was man als integrierter Produzent und Dienstleister braucht und sie bringen durch systematische Qualifikationsentwicklung und betriebliche Sozialisationsprozesse Kompetenzen hervor, die weit über enge Spezialqualifikationen hinausgehen. Es ist vor allem das breite mittlere Qualifikationssegment (Facharbeiter, Betriebshandwerker, Techniker, Meister) im Verein mit einem sukzessive steigenden Anteil an Ingenieuren in der Entwicklung, im Vertrieb und im Service, das ein – misst man es an amerikanischen Firmen – ungleich größeres Leistungsportfolio hervorbringt. In den USA fehlt das mittlere Qualifikationssegment völlig und die amerikanischen Ingenieure meiden auch im Unternehmen die Praxisberührung (Weißkittelentwickler). Das hohe Qualifikationsniveau in deutschen Unternehmen ermöglicht es diesen, mit eigener Kraft neue Entwicklungen wie die Informationstechnologie fruchtbar zu machen, ohne sich in Abhängigkeit zu Externen zu begeben.

*„Wir nehmen das Beste aus der new economy und integrieren es in die old economy. Das ist unsere Stärke. Gucken, was in der new economy an Software-Paketen und Computermöglichkeiten da ist und über-*

*legen, wie können wir das bei uns einbauen und unsere economy besser machen.“*

Grundlage für diesen integrierten Modus in der Konstruktion der Firmen und in der Geschäftspolitik ist – zumindest im Maschinenbau – eine Geschäftsphilosophie, die sich deutlich abhebt von der amerikanischen:

*„Mein Ziel ist es, eine normale Verzinsung, keine Superverzinsung zu erreichen. Aber dafür einen modernen Betrieb zu haben und ihn auf dem neuesten Stand zu halten, auch so viele Reserven zu haben, dass man also schnell und kurzfristig auf neue Dinge reagieren kann.“*

Ein „moderner Betrieb“ und eine „Top-Technologie“ sind mit „short-termisim“ und mit der Zertrümmerung des Betriebsganzen und damit der „Reserven“ nicht zu haben.

#### **5.2 DER BENEFIT DES „RHEINISCHEN MODELLS“**

Was im Handeln der hiesigen Maschinenbauer aufscheint, ist noch ein einigermaßen ausbalanciertes Verhältnis zwischen der Gebrauchswert- und der Tauschwertseite der Produktion. Das vielgescholtene „overengineering“ (das „Verspielte“) drückt einen Qualitätsanspruch aus, der sich häufig nicht kurzfristig ökonomisch verwerten lässt. Doch „in the long run“ – da sind sich die Maschinenbauer sicher – wird er belohnt werden, weil sich mit ihm nachhaltige Beziehungen zu Kunden generieren lassen. Ebenso winkt bei der intensiven Befassung mit den Kundenproblemen – viele Maschinenbauer verstehen sich als Problemlöser und nicht als Produktlieferanten – nicht unbedingt der schnelle Profit, ja – kurzfristig betrachtet – zahlen die Firmen oft sogar drauf. Aber dadurch wird eine Kundenbindung erzeugt, die weit über den Tag hinausgeht.

In der Interaktion der Maschinenbauer mit deutschen, europäischen und z.T. auch asiatischen Kunden herrschen andere Gesetze als im Verkehr mit amerikanischen. Es findet eine Begegnung zwischen anspruchsvollen Akteuren statt, die gemeinsam um die Lösung eines Problems ringen. Die deutschen Maschinenbauer haben nicht zuvorderst deren ökonomisches Problem zu lösen und ihnen das profitable Produzieren beizubringen. Es geht vielmehr in der Hauptsache darum, mit dem Kunden die passende technische Lösung zu finden, sie an dessen Gegebenheiten an-

und einzupassen und den technologischen Hilfebedarf zu verhandeln (Serviceleistungen). Die Ökonomie ist in diesen Prozessen natürlich immer im Spiel, bei manchen Kundengruppen wie den Automobilbauern sogar sehr heftig, doch sie überwölbt (noch) nicht völlig den Austausch zwischen Fachleuten, die um die beste technische Lösung ringen.

„Die deutschen Kunden sind unbequem, ganz klar, weil sie immer was wollen und immer was anderes, wie sie es haben. Aber es sind auch treue Kunden, sie haben eine Langfristorientierung, sie wollen einen Partner. Insofern, es sind anspruchsvolle, aber auch angenehme Kunden, weil sie immer nachbestellen, wenn auch der einzelne Kontakt einen schon fordert.“

So gut wie alle Maschinenbauer, die wir befragt haben, sind Anhänger des deutschen Modells der Dienstleistungsgesellschaft. Ihre Reserve gegenüber der amerikanischen Spielart ist groß. In ihrem Horizont hat der Gebrauchswertcharakter der Dienstleistungsarbeit einen hohen Stellenwert. Kundenorientierung nehmen sie nicht einfach als moderne Chiffre für eine Verökonomisierung ihres Handelns hin, sondern sie fassen es als ein reziprokes Verhältnis des Gebens und Nehmens auf, des fachlichen Austausches, der qualifizierten Hilfestellung, aber auch des Rückflusses in Form von langlebiger Kundenbindung. Auch wenn es altmodisch klingt, sie sind stolz, dem Kunden mehr als ein Produkt verkaufen zu können. Die Forderung nach mehr Dienstleistungen begreifen sie als Anerkennung ihres know hows und ihrer Kompetenz und nicht als Indienstnahme für die Profitziele des Kunden. Dagegen würden sie sich wehren und dann würden sie auf ihren Status als Produzenten pochen. Der alte *Goethe* hat bereits um diese Dispositionen im Dienstleister gewusst: Zwar: „Es gibt im Menschen auch ein Die-

nenwollendes; daher die chevalerie der Franzosen, eine severage“ (*Goethe*, *Maximen*, S. 306). Aber: „Niemand dient einem anderen aus freien Stücken; weiß er aber, dass er damit sich selbst dient, so tut er es gerne“ (*Goethe*, *Eckermann*).

## 6

### Ausblick

Unternehmensbezogene Dienstleistungen im US-amerikanischen Wirtschaftsmodell sind der Kitt verteilter und fragiler Wertschöpfungsketten und ein Überzug, um notdürftig die häufig problematische Qualität der Produkte zu verbergen. Sie werden in Anspruch genommen, weil die Unternehmen nur über ein schmales Kompetenzportfolio verfügen und ihre Erbringung steht unter dem Druck einer short term-Profitorientierung. Dieser kompensatorische und einseitig kommerzielle Charakter der Dienstleistungen hat seinen Grund in der Herrschaft des fiktiven Kapitals,<sup>5</sup> das die langfristige Substanzpflege der Produktionsfaktoren erschwert, in der „Netzwerkwirtschaft“, die die Einheit der Produktion sowie die Einheit von Produktion und Verwertung auflöst, sowie in einem extrem polarisierten Qualifikationssystem aus unqualifizierten Jedermannsarbeitern und einer praxisfern qualifizierten Elite.

Unternehmensbezogene Dienstleistungen im deutschen Wirtschaftsmodell sind häufig identisch mit dem Produkt oder eng verwoben mit seiner sachgerechten Anwendung. Sie schaffen die Voraussetzungen für eine rationelle und ökonomische Fertigung, für deren Zustandekommen aber immer noch der Technologieanwender die Verantwortung trägt. Dieser zwischen Gebrauchs- und Tauschwert ausbalancierte Charakter der Dienstleistung rührt daher, dass das fik-

tive Kapital noch nicht hegemonial ist, dass die „Entbetrieblichung“ gebremst verläuft und so die Tendenz, die Ressourcen zu bündeln statt sie zu zersplittern noch die Oberhand behält und dass „das Humankapital“ sowohl in der Breite als auch in der Tiefe eine hervorragende Qualität besitzt.

Grosso modo – da haben *Hardt/Negri* recht – ist die Globalisierung eine Amerikanisierung. Sie empfehlen, sich ihr zu unterwerfen, weil sie die Tendenz der Selbstaufhebung in sich trage. Das ist naives teleologisches Denken. Besser ist es, auch wider den Zeitgeist an einem bewährten Modell festzuhalten und somit Sand ins Getriebe der Amerikanisierung zu streuen. Es ist noch lange nicht erwiesen, welches Produktions- und Dienstleistungsmodell das erfolgreichere ist. Wenn Erfolg etwas mit Nachhaltigkeit zu tun hat, dann hat das deutsche Modell keine schlechten Karten.

<sup>5</sup> In den 70er und 80er Jahren ist es in der US-Wirtschaft – mit Auswirkungen in die internationalen Wirtschaftsbeziehungen – zu einem Umbruch in Akkumulationsregime gekommen. Dabei wurde die reale Form der Akkumulation, für die das Industriekapital kennzeichnend ist, nach und nach ersetzt durch eine nominelle papierne bzw. fiktionale Akkumulation unter der Dominanz des Finanzkapitals. Sinnfälligste Ausdrucksweisen dieser Entwicklung sind der Wechsel von einer Niedrigzins- zu einer Hochzinspolitik und das ab diesem Zeitpunkt gültige ökonomische Paradigma des „harten Geldes“, das einer zunehmenden marktformigen Regulierung des Kreditgeldes den Weg ebnete. Beide Trends haben große Teile der produktiv-stofflichen Seite des amerikanischen Kapitals ihrer Wettbewerbsfähigkeit beraubt (sinkende Produktivität, wachsendes Außenhandelsdefizit) und gleichzeitig die entstofflichten, kontingenten, flüssigen bzw. fiktionalen und spekulativen Wirtschaftsaktivitäten befördert, denen u.a. ITK-Industrien, Biotechnologie und neue (Finanz-) Dienstleistungen ihren Aufstieg verdanken (*Guttmann* 1996).

- Baethge, M.** (1999): Warum tun sich die Deutschen mit Dienstleistungen so schwer?, in: Frankfurter Rundschau vom 1. 7.
- Bell, D.** (1975): Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt/New York
- DIW** Wochenbericht 35 (1998): Das Dienstleistungs-Puzzle. Ein aktualisierter deutsch-amerikanischer Vergleich, Berlin
- Freeman, R.B./Schettkat, R.** (2001): Differentials in Service Industry Employment Growth: Germany and the USA in the Comparable German American Structural Database, Utrecht
- Goethe, J.W.v.** (o.J.): Maximen und Reflexionen
- Goethe, J.W.v.** (o.J.): Brief an Eckermann vom 6.4.1829
- Guttman, R.** (1996): Die Transformation des Finanzkapitals, in: Prokla 2, S. 165–195, Münster
- Hardt, M/Negri, A.** (2002): Empire. Die Neue Weltordnung, Frankfurt/New York
- Laske, G.** (1995): Eine Musterbranche stürzt ab. Werkzeugmaschinenbau in den USA und in Deutschland – Lernen aus der Krise, Bremen
- Lay, G./Rainfurth, C.** (2002): Kundenorientierung durch produktbegleitende Dienstleistungen im Maschinenbau, in: Sauer, D. (Hrsg.), Dienstleistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in der tertiären Organisation, München 2002, S. 119–138
- Lüthje, B.** (1998): „Vernetzte Produktion“ und „post-fordistische“ Reproduktion. Theoretische Überlegungen am Beispiel „Silicon Valley“; in: Prokla. 4, S. 557–588
- Reindl, J.** (2002): Vom Produzenten zum Dienstleister: Irrweg oder Perspektive?; in: Leviathan 1, S.93–112, sowie in: Sauer, D. (Hrsg.), Dienstleistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in der tertiären Organisation, München 2002, S. 139–162
- Rifkin, J.** (2000), Access. Das Verschwinden des Eigentums, Frankfurt/New York

## WSI-Herbstforum 2002 Mehr Markt auf dem Arbeitsmarkt?

28./29. November 2002 in Düsseldorf

Einleitungsvortrag:

**Regulierung des Arbeitsmarktes – internationale Erfahrungen**

*Prof. Dr. Ronald Schettkat, Universität Utrecht*

Themenblock 1:

**Zukunft der Arbeitsmarktpolitik**

*Prof. Dr. Günter Schmid, WZB Berlin*

*Dr. Hartmut Seifert, WSI in der Hans Böckler Stiftung*

Themenblock 2:

**(Über-)Regulierung von Arbeitsmarkt und Arbeitsverhältnissen? Kritik und Perspektiven**

*Prof. Dr. Heide Pfarr, WSI in der Hans Böckler Stiftung*

*Prof. Dr. Claus Schnabel, Universität Nürnberg*

**Hinweis**

Tagungsgebühren werden nicht erhoben. Reise- oder Aufenthaltskosten der Teilnehmer werden vom Veranstalter nicht übernommen. Die Kosten der Verpflegung während der Tagung trägt die Hans Böckler Stiftung.

Das Formular für die Anmeldung und Hotelreservierung erhalten Sie über die Hans Böckler Stiftung, Frau *Jeanette König*, Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf, E-mail: [Jeanette-Koenig@boeckler.de](mailto:Jeanette-Koenig@boeckler.de), Telefon (02 11) 77 78-1 11, Telefax (02 11) 7 77 84-1 11.

Themenblock 3:

**Arbeitsmarkt und soziale Sicherung**

*Dr. Hans-Peter Klös, IW Köln*

*Prof. Dr. Gerhard Bäcker, Universität Duisburg*

Abschluss:

**Mehr Beschäftigung durch Wachstum oder mehr Wachstum durch mehr Beschäftigung?**

Diskussionsrunde:

*Dr. Heiner Flassbeck, UNCTAD Genf*

*Prof. Dr. Rudolf Hickel, Universität Bremen*

*Prof. Dr. Ullrich Heilemann, RWI, Essen*

*Prof. Dr. Klaus Zimmermann, DIW Berlin*