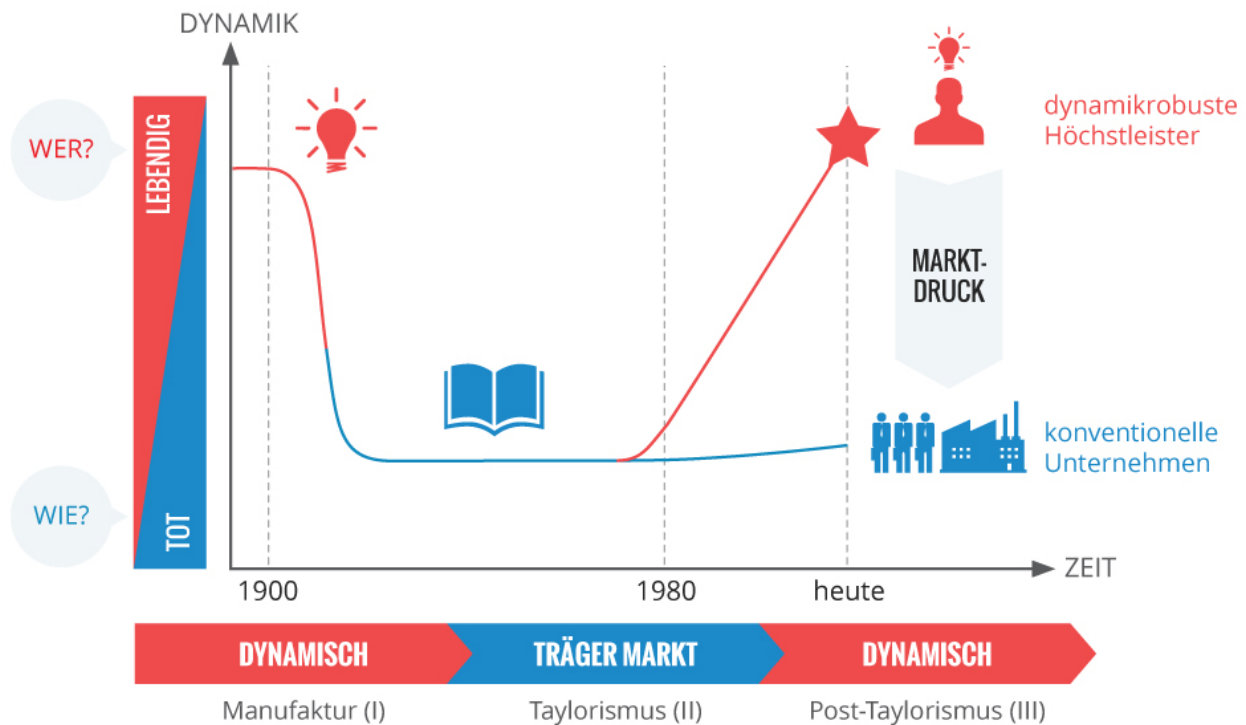


Die Taylorwanne - das Ab und Auf der Dynamik



Die Grafik zeigt den groben historischen Verlauf der Marktdynamik und die jeweils dominierenden Produktionstypen.

(I) Bis etwa 1900 sind die Transportkosten so hoch, dass die meisten Märkte nur eine geringe Reichweite haben. Sie sind lokal und damit eng. Die Konkurrenten können einander nicht ausweichen. Dieser direkte Kontakt erzwingt Kreativität und erzeugt Dynamik. Die dominierende Form der Wertschöpfung ist die industrielle Manufaktur. Sie ist flexibel, kundenorientiert und innovativ.

(II) Besonders durch technische Innovation reduzieren sich schließlich Tausch- und Transport-Kosten. Neue große Massenmärkte mit hoher Kaufkraft breiten sich schnell aus. Der Konkurrent stört kaum, und wenn man ihm ausweichen. Die Märkte werden weit und träge. Die Kreativität der Unternehmen wendet sich nach innen, auf Produkte, Prozesse und Kosten. Die kundenorientierte Flexibilität der Manufaktur ist jetzt nutzlos. Frederick Taylor entwickelt den theoretischen Hintergrund für eine Wertschöpfung, die zu den neuen Märkten passt, den sogenannten Taylorismus. Nicht mehr das Können der Werker (Wer?) ist die Basis, sondern die Wissenschaft (Wie?). Henry Ford ist einer der ersten, der dies spektakulär nutzt. Die neue Produktion ist dynamikempfindlich, was in den trägen Märkten aber nicht auffällt. Die industrielle Produktivität steigt auf das Hundertfache in nur zwei Generationen.

(III) Schließlich aber stoßen die meisten Märkte an ihre globale Grenze. Das Wachstum in der Fläche ist abrupt zu Ende. Erneut wird es eng und dynamisch. In Japan sind die verlorenen Tugenden der Manufaktur noch lebendig. Dort entsteht die neue Wertschöpfung. Als erstes Unternehmen verbindet Toyota die Flexibilität der Manufaktur mit der Kostenorientierung des Taylorismus zu einer dynamikrobusten Massenfertigung. Sie passt perfekt zur Dynamik moderner Massenmärkte. Heute gibt es diese neuen Höchstleister überall auf der Welt. Sie sind immer noch die Minderheit. Sie erzeugen aber den Marktdruck für die tayloristischen Nachzügler. Diese beschränken ihre Anstrengungen stur auf Methoden, Prozesse und Kosten und verschwenden damit die Innovationskraft ihrer Talente. Mit Höchstleistern als Vorbild ließe sich das ändern.