

**Prof. Sung-Jo Park, Freie Universität Berlin**

**Grundsatzrede auf der VW Konzerntagung vom 9. Juni  
1987 in der Kongresshalle, Wien**

**"Anpassung, Flexibilität, Vertrauen:**

**Prinzipien für die Unternehmensstrategie in den 90er  
Jahren"**

**Sehr verehrter Herr Bundeskanzler Dr. Vranitzky,**

**Sehr verehrter Vorstandsvorsitzender Dr. Hahn,**

**Liebe Kolleginnen und Kollegen,**

**meine Damen und Herren.**

**I.**

**Vor kurzem wurde ein Interview mit Mr. Lee Iacocca, Chef von  
Chrysler in einer deutschen Wochenzeitschrift abgedruckt. Er  
charakterisierte den Niedergang der amerikanischen Wirtschaft mit  
einem kolonialen Tauschverhältnis: Amerikas 5 grösste Exportgüter  
nach Japan sind Mais, Sojabohnen, Weizen, Baumwolle und Kohle;  
Japans 5 grösste Exportgüter nach Amerika sind PKW, LKW,  
Videorecorder, Ölbohrgeräte und Motorräder.**

**Lassen Sie mich bitte die Frage bewusst überspitzt formulieren.  
Wird die europäische Automobilindustrie ebenfalls der**

ostasiatischen Herausforderung nicht gewachsen sein?

Der derzeit geläufigen Warnung vor der ostasiatischen Herausforderung erscheint die Realität längst vorausgeeilt, dass jene einst vom Westen dominierten Wachstumsindustrien wie die Stahlindustrie, die Schiffsbauindustrie, die Unterhaltungselektronik und die optische Industrie zum grossen Teil an die Ostasiaten verloren gegangen sind. Der Aufstieg und der Untergang dieser die Nachkriegsprosperität im Westen stützenden Industrien vollzog sich unvorstellbar schnell. Nicht einmal zwei Dekaden waren dafür nötig. Umso fataler ist aber die Tatsache, dass einige dieser Industriezweige aus purer politischer Opportunität heraus künstlich am Leben gehalten werden. Ich frage mich häufig, wo sind die einstigen Topmanager dieser Bereiche geblieben? Warum haben sie es nicht vermocht, in die 'Zukunft' zu schauen und die dafür notwendigen Konzepte und Strategien zu erarbeiten?

Die einstigen Tugenden des europäischen/deutschen Unternehmertums, *Anpassung, Flexibilität und Vertrauen* haben sie wohl im Stich gelassen.

Bei nüchterner Betrachtung kann man nicht umhin festzustellen, dass die westlich-amerikanische Hegemonie in der Automobilindustrie ins Schwanken geraten ist und nunmehr die westlichen Automobilkonzerne zugegebenermassen die Wettbewerbsvorteile ostasiatischer Länder anerkennen und auf die

Initiative der ostasiatischen Automobilindustrie reagieren. Auch hinter dem Reagieren steht ein grosses Fragezeichen: *Wissen wir eigentlich um die Mentalität, Gefühle und Kultur unserer Konkurrenten?*

Roger Smith, Vorstandschef von GM sagte vor 3 Jahren: " Fest anschnallen und fertigmachen für die Fahrt ums Überleben," "dies sei der beste Rat, den er der Industrie angesichts der herrschenden Entwicklungen bis zum Jahre 2000 geben könne".

Mit den beginnenden 80er Jahren hat sich in der Automobilindustrie ein beschleunigtes Wachstum eingestellt. Allen Erwartungen entgegen steht die Tatsache fest, dass fast alle 'traditionellen' Anbieter ihre Position mehr oder weniger gehalten, oder wesentlich verbessert haben. Was neu ist, ist das erfolgreiche Auftreten einiger Entwicklungsländer (Südkorea, Taiwan), denen die MIT-Studie (1984) kaum eine Chance einräumte. Die Zeitschrift 'Business Week' vergleicht angesichts des enormen Exporterfolges von Hyundai auf dem Nordamerika-Markt den Exportschlager 'Pony Excel' mit dem Volkswagen in den 70er Jahren. *Die Automobilwerke in Korea sind von diesem Erfolg beflügelt und glauben bis 1990 Grossbritannien zu überholen und im Jahre 2000 mit der Bundesrepublik gleichziehen zu können.* Taiwan befindet sich ebenfalls in einer ähnlichen Stimmungslage. Die anderen Länder Malaysia und Thailand werden alsbald Südkorea und Taiwan folgen.

Was aber wird die Zukunft bringen? Die derzeitige Konzentration der Investitionen und des Exports der westlichen Industrieländer und vor allem Japans auf die USA lässt eine Atempause bis Anfang der 90er Jahre zu, bis sich die Japaner und Koreaner anschickten, in Europa ihre Werke zu errichten.

Hier bietet sich die Möglichkeit, Überlegungen anzustellen und Konzepte zu entwickeln, um die Stärken der deutschen Automobilindustriestandorte weiter zu entwickeln, mit welchen Mitteln man der ostasiatischen Konkurrenz begegnen kann.

## II.

Der Präsident von Hyundai, Mr. Chung Choo-Young verriet das Geheimrezept für seine grossen Erfolge: *Anpassung, Flexibilität und Vertrauen*. Er fügte hinzu, er habe diese Prinzipien vom Westen gelernt! Das letzte Wort 'Lernen' ist vielleicht eine ostasiatische Tugend, die, wie es mir scheint, nicht abreißen wird.

Bei der sog, ostasiatischen Herausforderung blicken wir auf eine mehr als 400 Jahre alte Geschichte der 'europäischen Herausforderung' an Ostasien zurück. Diese Herausforderung implizierte das Lernen vom Westen und das Einholen des Westens. Die Landung der *ersten* Portugiesen in China (1517) und Japan (1543) und die darauffolgenden Expeditionen wurden von der Zielsetzung getragen, die Ostasiaten zu *christianisieren*. Die

Ausführung der Missionsarbeit wurde in Ostasien deswegen toleriert, weil die Neugier und der Drang der Ostasiaten nach der 'westlichen Zivilisation' durch die Mitgift der damaligen Naturwissenschaften (Astronomie, Physik, Medizin, Biologie, Mathematik, Geographie) befriedigt werden konnte. Allerdings stellte das Christentum kein Interesse für die Ost-Asiaten dar.

Die *zweite* asiatisch-europäische Konfrontation ab etwa 1830 war die Kolonisierungs-Politik der Europäer. China und Korea, denen das industriell-revolutionäre Unternehmertum und vor allem der Geist dafür fehlte, gerieten unter die Räder der Kolonisatoren. Sie transformierten schnell ihre Antipathie gegen die Europäer ('Barbarenhass') in Ultrationalismus und bestärkten sich lediglich mit der Behauptung, dass die 'westliche Wissenschaft' letztlich ihre Wurzel in China und Korea habe. Der 'Barbarenhass' der Japaner nahm einen anderen Verlauf: Die national-konservative Einstellung in Japan erfuhr nach dem Perry-Vertrag von 1854 eine grundlegende institutionelle Reform und eine westlich-industrielle Revolution, die auf der Synthese von 'japanischem Geist und westlicher Technologie' basierten, um einer Kolonialisierung durch den Westen zu entgehen. Der Slogan hiess: "Bereichert die Nation und Verstärkt die Armee". Nach der Auffassung der japanischen Oberschicht gab es dafür nur eine *einzig*e Lösung, *paradoxerweise die westliche Zivilisation als Antwort auf die westliche Herausforderung zu nutzen*. Der Zweck heiligt die Mittel! Die aus der Samurai-Schicht hervorgegangenen Führungseliten hatten

keine Hemmungen, sich in dem von der neo-konfuzianischen Ideologie verpönten Gebiet 'Handel und Industrie' zu betätigen, vom Westen her den Technologie- und Kapitalimport durchzuführen, ein Auslandsstudium zu betreiben, oder auch von westlichen Gelehrten in Japan unterrichtet zu werden. Manche Japaner wollten ihr Land sogar nach englischem oder preussischem Muster aufgebaut wissen. Kurzum: *die japanische Zivilisationsdialektik, die westlichen Barbaren mit deren Wissen und Technologie zu bekämpfen, hat sich für die Entwicklung der japanischen Wirtschaft im Bewusstsein der Japaner tief verwurzelt.*

Die *dritte* Konfrontation mit dem Westen ist die 'Demokratisierung' a la USA und UdSSR. Die Niederlage Japans im Jahre 1945 und der sich mit dem Korea-Krieg 1950-1953 anbahnende Ost-West-Konflikt spaltete die Region Ostasien in zwei Lager: Japan, Südkorea, Taiwan und Hong Kong ins westlich-demokratische Lager, die VR China und Nordkorea ins östlich-kommunistische Lager. Jedoch ist den beiden Eines gemeinsam, dass nämlich der politische Bezugsrahmen, die westliche Demokratie und auch der sowjetische Sozialismus, allen Ländern der Region 'aufoktroziert' wurde.

Was ist nun von den bisher drei beschriebenen Konfrontationen zwischen Ostasien und dem Westen übriggeblieben? Kein Land in der Region konnte und wollte einen amerikanischen Demokratismus und einen sowjetischen Sozialismus aufbauen. Jedes Land wählte einen eigenen und eigenständigen Weg, die Wirtschaftsentwicklung

voranzutreiben. Hierfür war auch eine ordnungspolitische Diskussion nicht nötig. Vielmehr gelang es den Ostasiaten, bzw. Japan, die vom Westen übernommenen Technologien und Managementelemente in den sozio-kulturellen Kontext einzubetten. Also die Anpassung, die Flexibilität und das Selbstvertrauen bildete die Handlungsmaxime der Wirtschafts- und Technologieentwicklung in den Ländern Ostasiens. *Niemand in diesem Saal wird einen Zweifel daran haben, dass die ökonomische und technologische Herausforderung Ostasiens weit über den Untergang der westlichen Schlüsselindustrien (Schiffsbau, Stahl, optische Geräte, Unterhaltungselektronik, etc.) hinaus auf andere Industriebereiche bereits entscheidend übergegriffen hat.*

Wir können heute feststellen, dass sich die grossen deutschen Wissenschaftler, wie Hegel, Herder, Marx und Weber, die den Ostasiaten die Fähigkeit zur Wirtschaftsentwicklung abgesprochen hatten, gewaltig geirrt haben. *Manchmal drängt sich der Eindruck auf, dass die Ostasiaten in die Lage ihrer einstigen Lehrer kommen und es immer schwerer wird, anpassungsfähige, flexible und vertrauensvolle Topmanager im Westen zu finden.*

*Sind sie selbstgenügsam oder Sklaven des eigenen Systems geworden?*

Man begeht einen substantiellen Fehler, wenn man so denkt, dass die derzeitige Herausforderung aus Ostasien mit der *Défi Américain*

in den 60er Jahren vergleichbar sei. Hierbei ging es doch um die *christlich-christliche* Konkurrenz. *Gegenwärtig haben wir es mit einer Konfrontation zwischen der christlichen und der konfuzianischen Welt zu tun, also mit einer Denk- und Systemkonfrontation beider total unterschiedlichen Welten. Die ökonomische Effizienz und Überlegenheit sei, so war die gängige Vorstellung, nur über das christliche Weltbild möglich. Umso erstaunlicher ist, dass die konfuzianische Welt noch effizienter und dynamischer sein kann, als die christliche Welt.*

Eine Studie der Harvard Business Review von 1975 enthüllte, dass 73% der befragten Manager der Ansicht waren, die westliche Wertvorstellung von Individualismus, Privateigentum und freiem Unternehmertum würden innerhalb der nächsten 10 Jahre von kollektiven Modellen für Problemlösungen verdrängt werden, während 60% glaubten, eine solche kollektive Orientierung werde zur Lösungsfindung wirksamer sein. Es dürfte wohl klar sein, dass der zitierte Kollektivismus mit dem Sozialismus nichts zu tun hat, sondern den asiatischen/japanischen partizipativen und konsultativen Managementstil bedeutet.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang etwas vom früheren Fabrikdirektor von Hyundai Dr. Kang, der für die Produktion von Pony verantwortlich war und das VW Werk im Jahre 1978 besucht hat, zitieren:



**"Ich habe die japanischen Werke mit dem VW Werk verglichen und gewann den Eindruck, dass das VW Werk in die Ausrüstungen zu viel investiert hat, aber bei der Anwendung japanischer Managementmethoden ein viel billigeres Fahrzeug hergestellt werden könnte."**

**Es ist schon eine Binsenwahrheit, dass das japanische/ostasiatische Management der industriellen Beziehungen in Bezug auf die Produktivitäts- und Qualitätssteigerung wesentlich effizienter als das westeuropäische ist. Worin liegt die Ursache? Dies hat viel mit der Entwicklung der scharfen Trennung zwischen Kapital und Arbeit zu tun.**

**Die Verabsolutierung der materialistischen Werte im europäischen Denken schon seit dem Ende des Mittelalters liess nur das Prinzip der 'mit den Sinnen erfahrbaren materiellen Welt' (Fritjof Capra) gelten. Zu den Einstellungen und Tätigkeiten, die im westlichen System hoch bewertet werden, gehören materieller Erwerb, Expansion, Wettbewerb und eine Besessenheit von 'harter Technologie' und 'harter Wissenschaft'. *Mit der Überbetonung dieser Werte hat das westliche System die Beziehungen von Mensch zu Mensch in Gesellschaft und Wirtschaft verkommen lassen, und darüber hinaus zur Formalisierung und Politisierung der Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit entscheidend beigetragen.***

**Das ostasiatische Denken kannte diese Cartesianische Tradition**

nicht, sondern basiert auf dem Pragmatismus der Mischung von verschiedenen religiösen und kulturellen Werten, ja, dem Synkretismus. Dies hat zur Folge, dass die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit sowohl materialistisch als auch menschlich sein müssen. Also, der Materialismus und der Humanismus sind untrennbar miteinander verbunden. Die industriellen Beziehungen im Westen sind politisiert, um materielle Forderungen durchzusetzen, mit dem Glauben, dass man am besten dies erreichen kann, wenn die Beteiligung an Entscheidung auf höchster Ebene erfolgt. Alle Belegschaftsmitglieder sollen somit auf höchster Ebene repräsentiert werden.

Wo befindet sich der "Mensch" in einem Betrieb in Ostasien? Er ist und lebt am Arbeitsplatz. Der zentrale Punkt der industriellen Beziehungen ist auf die Menschen am Arbeitsplatz gerichtet. Man spricht nicht vom 'Berufsleben'. sondern vom 'Arbeitsplatzleben', bzw. vom 'Firmenleben'.

Für die materialistischen und industriellen Beziehungen benötigt man ein besseres 'politisches Argument', was mit dem Begriff 'industrial democracy' einhergeht. Aber die Gestaltung der 'menschlichen' industriellen Beziehungen setzt eine Unternehmenskultur und eine Vision der Unternehmensentwicklung voraus, bei der sich jeder Einzelne als Ich aufgehoben fühlt. Es wäre in der Tat eine Seltenheit, wenn der Präsident einer Grossunternehmung in Ostasien seine Unternehmenskultur nicht in

einem Buch beschrieben hätte. Die von Europäern vielfach belächelten Wandsprüche in ostasiatischen Firmen (in etwa: Prinzip 1: Produktionssteigerung; Prinzip 2: Sauberkeit am Arbeitsplatz; Prinzip 3: Vermehrung der unternehmerischen Wohlfahrt) verkörpern exakt den Geist dieser Unternehmenskultur. Ein Unternehmen kann und muss in diesem Sinne ein 'lebendiges System aus Menschen' sein, die in ständiger Interaktion miteinander stehen. Eine Praxis dieser Konzeption ist die selbstverständliche Job Rotation und auch häufig die Überzeugung, dass der Besitz der Fähigkeit zum guten Umgang mit der Gewerkschaft eine notwendige Voraussetzung für die Top-Manager-Karriere darstellt.

Der grundlegende Irrtum des (modernen) westlichen Managements besteht darin, das lebendige System in sog. funktionale Stücke aufzuteilen, von denen man annimmt, sie seien selbständig und könnten in separat aufgegliederten funktionalen Bereichen behandelt werden.

Das universale Denken Ostasiens steht dem unilinearen Denken des Okzidents gegenüber. Das erstere verträgt sich leicht mit dem Arbeiter mit polyvalenter Fähigkeit, zumal der strikte Begriff 'Beruf' wie vorher gesagt, in Ostasien nicht existiert. Dort ist der Arbeitsplatz bzw. die Firma vorrangig. Die Identifikation mit ihr ist eine natürliche Konsequenz daraus. Hieraus ergibt sich, dass für Manager sowie für Arbeiter nur eine (Karriere-)Welt, also nur die Firma, existiert. Diese monokausale Welt hat neben negativen

Aspekten den Vorteil, dass sich die betreffende Unternehmung auf einen totalen Einsatz ihrer Angehörigen verlassen kann.

Ich sprach vorher vom partizipativen Managementstil. Dem liegt allerdings die Ideologie zugrunde, dass die um Entscheidungen ringenden Parteien nicht in einem versachlichten und kalkulatorischen Interessenkampf stehen, sondern in einem ständigen Kommunikations- und Konsultationsprozess das mögliche Konfliktpotential *a priori* auf ein solches Minimum reduzieren, dass die letztendliche Formalisierung der Entscheidung nur eine Formsache ist. Das heisst: Der Konsensus impliziert das Austragen und die Beilegung der Interessen- und Meinungskonflikte, und vor allem das Aufeinanderzugehen der Verhandlungspartner in der Entscheidungsvorbereitung. Eine Abstimmung, bzw. Kampfabstimmung, die Sieger und Besiegte ermittelt, ist in einer ostasiatischen Unternehmung sehr schwer vorstellbar. Ich kann mir gut vorstellen, wie schwer es sein muss, die in einer Kampfabstimmung aufgewühlten Emotionen in eine sachlich kooperative Form wieder einzulenken.

Die lange Entscheidungsvorbereitung in Ostasien ist mühsam und langwierig. Wird einmal die Entscheidung getroffen, so erfolgt die Entscheidungsausführung ohne Verzug. Es ist klar, dass eine solche Entscheidung von der Belegschaft bzw. von allen Firmenangehörigen mitgetragen wird. Die nachträgliche Überzeugungsarbeit ist überflüssig. Einfach gesagt: *alle stehen*

*dahinter.*

Dass dies möglich ist, hat noch einen anderen Grund, nämlich den realen Sinn des für die ostasiatischen Unternehmungen bezeichnenden Familismus/Gemeinschaft. Damit die Firma also nicht als ein beliebig austauschbarer Ort für das Geldverdienen ist, muss die Firmenidentifikation ständig etwas tun. Die bewusste Beteiligung aller Belegschaftsmitglieder an der Entscheidung wurde bereits angesprochen. Was noch entscheidender ist, ist wahrscheinlich die Tatsache, dass von einer Trennung zwischen White und Blue Collars Abstand genommen wird. Peter Drucker sagt: " In der Zukunft wird überall die Trennung zwischen Blue und White Collars entfallen". Ich meine hiermit gar nicht jene Praxen, dass der Präsident und der einfache Arbeiter eine gleiche Uniform tragen oder es keine getrennte Kantine und keinen getrennten Parkplatz gibt, sondern vielmehr die Tatsache, dass sich Manager und Arbeiter durch gemeinsame informelle und formale Aktivitäten (z.B. Geburtstagsfeier, Silvesterfest) ausgezeichnet kennen.

Das "sich-gegenseitig-kennen" ist substantiell, weil dies zum Wachstum des gegenseitigen Vertrauens beiträgt. Der Vorgang beschränkt sich nicht auf die Firmenangehörigen, sondern erfasst unmittelbar ihre Familienangehörigen, die ihrerseits über die Firmensituation bestens informiert sind. Ja, sie sind sehr stolz darauf, dass ein Familienmitglied in der Firma A arbeitet.

Die Oberschulen und Hochschulen z.B. gerade der Automobilwerke, an denen die Kinder der Firmenangehörigen schulgeldfrei lernen und studieren und damit sozusagen eine spätere Beschäftigung in der Tasche haben, tragen zum gegenseitigen Vertrauen bei. In dieser Situation wird kein Top Management in der Welt vor einer Human Capital Investition für die Firmenangehörigen und auch deren Angehörigen scheuen. Dies ist der entscheidende Grund dafür, weshalb sich die Automobilindustrie in Ostasien so leicht und schnell der bestqualifizierten Arbeitskräfte bedienen kann.

Hier haben wir einen sehr entscheidenden Punkt angesprochen: die Steigerung der Produktivität und der Qualität entweder durch die zunehmende Mechanisierung oder durch das bessere Management der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Ich habe in letzter Zeit mehrfach Nissan, Toyota, Mazda, Hyundai, Daewoo und Kia besucht und habe den Eindruck gewonnen, dass die Strategie der Ostasiaten nach wie vor primär auf das bessere Management, vor allem die bessere Motivation/Beteiligung der Belegschaft gerichtet ist, allerdings unter dem Nichtverzicht auf eine ständige Rationalisierung, denn schliesslich hängen die beiden Aspekte eng zusammen. Dabei war mir aufgefallen, dass ganz allgemein alle Belegschaftsmitglieder einer Dauerweiterbildung unterzogen werden. Vor allem eine substanzielle Anhebung des Skillniveaus der Arbeiter wird von allen Automobilwerken in Ostasien als die Aufgabe der 90er Jahre betrachtet. Hiermit geht auch einher, dass das Personalmanagement viel breiter aufgefasst und antizipierend behandelt wird. In Europa/Deutschland besteht die Hauptaufgabe

des Personalmanagement lediglich in der Allokation von Arbeitskräften. In Ostasien geht sie weit darüber hinaus und plant antizipierend die Human Resources Entwicklung der gesamten Belegschaft. Daher kommt es nicht von ungefähr, dass in Japan das Vorurteil besteht, die Hauptaufgabe eines Management sei das Personal- und Labormanagement. *Ganz offensichtlich entsprechend dieser Ideologie setzt man stets bestqualifizierte Manager in der Personalabteilung ein.*

### III.

Ich habe vorhin die 3 Prinzipien Anpassung, Flexibilität und Vertrauen angesprochen. Diese Prinzipien setzen selbstverständlich das ständige Wissen um die Nutzbarmachung des vorhandenen Wissens voraus. Dieser Wissens- und Bildungsbegriff ist pragmatischer Natur, was damit begründet werden kann, dass es wenige Theoriediskussionen gibt. Vielmehr gibt es dagegen praktische Handlungsdoktrinen. Diese Einstellung hat eine entscheidende Folge für die Technologie- und Wissenschaftspolitik. Geht man den Technologie Lebenszyklus durch, so stellt man fest, dass der Akzent eindeutig auf der Anwendung/dem Marketing liegt, während die Europäer mehr Forschung/Entwicklung hervorheben, auch wenn es in letzter Zeit Verschiebungen gibt. Hinzu kommt auch die westliche Betrachtungsweise der weitgehenden Trennung von Produkt, Produktionsverfahren und Management hinsichtlich der Innovationsstrategie. In Ostasien sind diese drei Aspekte eng

**miteinander verzahnt, sodass eine optimale Produktionsverfahrensinnovation immer von der Managementinnovation begleitet sein muss und vice versa.**

**Wir kommen zum Schluss: Sind wir auf die 90er Jahre gut vorbereitet?**

**Die Optimisten - die meisten von uns sind optimistisch - meinen, dass es wie bisher weitergehen wird ausgehend vom bisherigen Erfolg der Produktion und des Absatzes.**

**Das VW Image in Asien wurde durch den "Käfer" geprägt. Golf ist aber nur für die Eingeweihten ein Begriff. Eine wesentliche, wenn nicht die wichtigste Strategie ostasiatischer Automobilwerke zielt genau auf diese Wagenklasse ab. Pony und Pride sind gute Beispiele dafür. Projiziert man diese Situation in die zukünftige Entwicklung hinein, drängt sich die Frage auf, warum man , sieht man von der VR China ab, auf dem ostasiatischen Markt passiv war? Warum hat man den Japanern diesen Markt überlassen? Oder anders formuliert: Haben die Europäer für sich entlang der Linie der Kulturkontakte von Ostasien und dem Westen eine Mauer aufgebaut, indem man von der Erwartung ausging, dass unser 'gutes' Image notwendigerweise zum guten Absatzerfolg führen müsse?**

**Durch die westeuropäische Marketing-Strategie zieht sich der eurozentrische Gedanke wie ein roter Faden. Mit einstigem Glanz, gelassener Passivität bis hin zu resignativer Haltung kann man der**



neuen Herausforderung aus Ostasien nicht beikommen, *denn es handelt sich hier nicht in erster Linie um die Konkurrenz materieller Leistungen, sondern vielmehr um die Denk- und System-Konfrontation*. Eine notwendige Aufgabe für die 90er Jahre sollte es sein, sich mit dieser Konfrontation *geistig, konzeptionell und organisatorisch* auseinanderzusetzen. Dies bedeutet auf keinen Fall eine schematische Imitation des ostasiatischen Denk- und Managementsystems, sondern, dass man das eigene Tun und die eigene Konzeption in einen konstruktiven Kontrast mit der Strategie der Konkurrenten setzt. und daraus eine neue Konzeption entwickelt. Dr. Hahns Worte "die Initiative der Wettbewerbsstrategie zurückhalten" verstehe ich in diesem Sinne.

Dafür werden die bisherigen Konzepte und Strategien des VW Konzerns auf keinen Fall ausreichen. Wir wissen genau, wie es mit VW in und mit Asien bestellt ist. Neue Kooperationsformen, neue Absatzstrategien, neue Think-Tanks innerhalb und ausserhalb von VW, erscheinen von drängender Aktualität. Nur das genaue und ständige Wissen um die Konkurrenten kann es uns ermöglichen, optimale Konzepte und Strategien zu entwickeln.

Herzlichen Dank