

## 02 – Die Erfolgsformel, die wir verlernt haben

Bevor ich in dieser Ausgabe das Prinzip der Rangordnung erkläre, muss ich zunächst etwas belegen, was den niederländischen Leser vermutlich nicht überraschen, ihm aber selten in dieser Form vorgelegt worden sein wird. Die drei Länder, die uns wirtschaftlich überholt haben, taten das nicht trotz der Disziplin des gewichteten Pareto, Ishikawa und der Ursache-Wirkungs-Analyse. Sie taten es *weil* sie diese Disziplin systematisch eingeführt haben. Wir glaubten, es besser ohne sie zu können, und das ist genau das, was wir erreicht haben: wirtschaftlich ins Hintertreffen geraten — mit dem Gefühl moralischer Überlegenheit als einzigem Trost.

Ein paar Zahlen.

### Japan zwischen 1955 und 1973

Das japanische Bruttosozialprodukt wuchs im Zeitraum 1957 bis 1973 im Durchschnitt um etwas mehr als zehn Prozent jährlich. Zwischen 1965 und 1980 stieg das nominale BSP von 91 Milliarden Dollar auf mehr als tausend Milliarden Dollar — eine Zwölfverdoppelung in fünfzehn Jahren. Der durchschnittliche monatliche Konsum städtischer Haushalte verdoppelte sich zwischen 1955 und 1970. Das ist das, was Ökonomen das *japanische Wirtschaftswunder* zu nennen begannen. Die Zahlen stehen in jeder wirtschaftswissenschaftlichen Bibliothek.

Doch das Wunder war kein Wunder. Es war das Ergebnis einer gezielten methodologischen Entscheidung.

Im Jahr 1950 litt die japanische Industrie unter dem Reputationsverlust des Krieges und ihrer Produktqualität; *Made in Japan* war synonym für billig und zerbrechlich. In eben diesem Jahr veranstaltete die japanische Vereinigung von Wissenschaftlern und Ingenieuren (JUSE) eine Vorlesungsreihe mit dem amerikanischen Statistiker W. Edwards Deming, der in den Jahren zuvor in den Vereinigten Staaten kein Gehör gefunden hatte. Die amerikanische Industrie meinte, keine Qualitätsdisziplin zu benötigen — sie glaubte, ihr Kriegsgewinn sei Rückenwind genug. Japan dachte darüber anders.

Kaoru Ishikawa übernahm Demings Prinzipien, übersetzte sie in Werkzeuge für den Fabrikboden und schrieb 1968 seinen *Guide to Quality Control*. Die sieben Instrumente — Pareto-Diagramm, Kontrollkarte, Histogramm, Streudiagramm, Schichtung, Checkliste und Ursache-Wirkungs-Diagramm — wurden zum verbindlichen Handwerkszeug jeder japanischen Produktionseinheit. Hunderttausende *QC-Circles* — betriebliche Qualitätszirkel — wandten sie jede Woche am eigenen Arbeitsplatz an. Toyota, Honda, Sony, Canon, Nikon und Hunderte weniger bekannte Unternehmen hatten 1975 eine Pareto-Analyse als Routineelement in jedem Fertigungsprozess verankert.

Das Ergebnis war messbar. Zwischen 1960 und 1980 entwickelte sich Japan von einer Volkswirtschaft im Nachkriegswiederaufbau zur zweitgrößten Wirtschaftsmacht der Welt.

### Korea zwischen 1963 und 1997

Korea beschritt einen anderen Weg, jedoch auf derselben methodologischen Grundlage. Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf wuchs zwischen 1963 und 1997 im Durchschnitt um sieben

Prozent jährlich — dreieinhalb Jahrzehnte hintereinander. Ein Wachstum, das in der Menschheitsgeschichte vor diesem Zeitraum nirgends in diesem Ausmaß verzeichnet worden war.

Die *Chaebols* — Samsung, Hyundai, LG, SK, Daewoo — übernahmen das japanische Modell der Qualitätszirkel nahezu unmittelbar. Ende der achtziger Jahre hatte Samsung ein eigenes Six-Sigma-Programm aufgebaut, das auf Ishikawas Instrumenten aufbaute. Hyundai wendete die Ursache-Wirkungs-Analyse in seinen Schweißhallen an, bevor er sein erstes Automobil nach Europa exportierte. Korea exportierte 1960 für drei Prozent seines BIP; 1981 für siebenunddreißig Prozent. Zwischen diesen beiden Zahlen liegt eine methodologische Umwälzung, die wir in den Niederlanden nicht mitgemacht haben.

### China nach 1979

China vollzog diesen Schritt noch schärfer. Zwischen 1979 und 2008 stammten vier Fünftel des Produktionswachstums je Arbeitnehmer aus der Verbesserung der *Total Factor Productivity* (Totalen Faktorproduktivität) — dem Begriff, mit dem Ökonomen das fassen, was die Japaner Kaizen nannten und was die Koreaner als Bisangieong übernahmen. Es ist im Kern die Praxis, jeden produktiven Arbeitsschritt bis in seine Pareto-Komponenten zu zergliedern und gezielt dort zu verbessern, wo der schwerste Effekt liegt.

Eine Weltbank-Studie aus dem Jahr 2020 stellt fest: Zwischen 1979 und 2008 trug die Produktivitätsverbesserung mehr als achtzig Prozent zum Wachstum der Produktion je Arbeitnehmer bei. Achtzig Prozent. Der Rest — Investitionen, Arbeitskräfteausweitung, Skalenvorteile — machte weniger als zwanzig Prozent aus. Ein Land von einer Milliarde Menschen hat sich in dreißig Jahren selbst aus der Armut herausgezogen, und der Hauptfaktor ist genau das Instrument, das in unserer Gesellschaft für überflüssig erklärt worden ist.

### Was wir zu können glaubten ohne es

In den Niederlanden und in Europa besteht seit den achtziger Jahren eine weitverbreitete Überzeugung, die japanische, koreanische und chinesische Methode sei etwas für „Fabriken“ — für die materielle Produktion. Für Dienstleistungen, für Verwaltung, für das Gesundheitswesen, für Bildung und für die Politik sei ein anderes Instrumentarium nötig, ein weicherer, dialogischerer, weniger hart-numerischer.

Das Gegenteil ist wahr. Gerade in den weichen Sektoren — dort, wo die Folgen menschlich und politisch am schwersten wiegen — rächt sich das Fehlen von Rangordnungsdisziplin am härtesten. Die Toeslagenaffaire (Beihilfen-Affäre) ist ein Schulbeispiel einer Behörde, die ihre eigene Prozessproduktivität niemals mit Ishikawa-Instrumenten untersucht hat. Die Stickstoffpolitik ist ein Schulbeispiel eines Dossiers, auf das noch nie eine Pareto-Analyse angewendet worden ist. Das Gesundheitswesen, das Bildungssystem, der Wohnungsbau — allesamt Sektoren, in denen die niederländische Regierung seit 1990 nahezu ununterbrochen weniger pro Euro leistet, und in denen die Antwort stets mehr Regeln und mehr Kontrolle lautet, statt weniger, aber gezieltere Eingriffe.

Wir glauben, es besser ohne gewichtetes Pareto zu können. Reale Beispiele — Japan, Korea, China, dazu eigene Sektoren, in denen die Methode durchaus angewendet wird, wie der niederländische Wasserbau und die Petrochemie — zeigen genau das Gegenteil. Das ist kein

ideologisches Urteil. Es ist eine messbare Tatsache, ebenso unerbittlich wie die Gleichgewichtsprüfung einer Stahlkonstruktion.

In einer einzigen Abbildung ist die Diskrepanz ablesbar. Drei Länder, die das Instrument angenommen und ihre Wirtschaft in dreißig Jahren vervielfacht haben; ein Land — unser Land — das das Instrument verworfen hat und seitdem auf den meisten Maßstäben relativ zurückgefallen ist.

Dies ist der erste Grund, weshalb der Rest dieser Ausgabe existiert. Was ich in den folgenden Artikeln an drei Dossiers demonstriere, ist kein rein niederländisches Problem. Es ist ein niederländisches Problem, in das wir erhobenen Hauptes hineinmarschiert sind, während drei Völker uns gezeigt haben, dass es anders geht — und dass das Ergebnis dieses *Andersseins* Hunderte von Millionen Menschen aus der Armut herausgeführt hat.

*Quellen: Wikipedia, Japanese economic miracle; Brookings, Japan and the Asian Economies; OUP Academic, Chaebols and firm dynamics in Korea; Weltbank, Chinas Produktivitätsverlangsamung und zukünftiges Wachstumspotenzial; Kaoru Ishikawa, Guide to Quality Control\* (Asian Productivity Organization, 1968).\**