

Forschungsberichte aus dem  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.  
ISF München



Volker Döhl, Norbert Altmann  
Manfred Deiß, Dieter Sauer

# Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie I

Markt und Technikeinsatz

Campus Verlag  
Frankfurt / New York

Diese Veröffentlichung referiert Ergebnisse des Projekts "Innovation und Verbreitung humanisierungsrelevanter Technologien". Das Forschungsvorhaben wurde vom Bundesministerium für Forschung und Technologie gefördert. Förderkennzeichen: 01 HA 092/2.

Verantwortlich für den Inhalt dieses Buches sind die Autoren. Das Bundesministerium für Forschung und Technologie übernimmt keine Gewähr, insbesondere für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter.

Die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen und die Erstellung der Buchfassung erfolgten im Rahmen des Sonderforschungsbereiches 333 der Universität München, "Entwicklungsperspektiven von Arbeit", Teilprojekt B 3.

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie /**  
Volker Döhl ... - Frankfurt/Main ; New York : Campus-Verlag  
(Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung e.V., ISF München)  
NE: Döhl, Volker (Mitverf.)

1. Markt und Technikeinsatz. - 1989  
ISBN 3-593-34206-5

Die Forschungsberichte werden herausgegeben vom Institut  
für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München.

Copyright © 1989 bei ISF, München.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Instituts ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Vertrieb: Campus Verlag, Bockenheimer Landstr. 100, 6000 Frankfurt 1.  
Druck und Herstellung: Uni-Druck, München.  
Printed in Germany.

## Vorwort

Der vorliegende Bericht gibt Ergebnisse einer Untersuchung wieder, die im Rahmen des Programms zur Humanisierung des Arbeitslebens Neuland betrat. Sie ging davon aus, daß der Prozeß der Durchsetzung und Verbreitung technischer Neuerungen auf dem Technikmarkt entscheidend die Gestaltung von Technik und Organisation in den Anwenderbetrieben beeinflusst. Dieser Prozeß, so die weitere Annahme, wird wesentlich durch das wechselseitige Abhängigkeitsverhältnis von Herstellern und Anwendern (neuer) Technologien geprägt. In den Folgerungen für die Chancen zur Humanisierung der Arbeit bei den Anwendern mußten damit auch Ansatzpunkte für Maßnahmen der Förderpolitik deutlich gemacht werden, die das Hersteller-Anwender-Verhältnis berücksichtigen und sich ggf. auch direkt auf die Hersteller von neuen Technologien beziehen.

Zur Klärung dieser Frage war ein breites Untersuchungsdesign notwendig. Das Feld mußte dementsprechend eingegrenzt werden; die vorliegenden Ergebnisse beziehen sich ausschnittsweise auf die Möbelindustrie; gleichwohl betrachten wir die Ergebnisse als exemplarisch für andere Branchen der Konsumgüterindustrie und tendenziell übertragbar auf Fragen der Forschung und Förderung in anderen Bereichen.

Während der Laufzeit der Studie (1983-1987) haben sich darüber hinaus in dieser Branche sehr rasch Ansätze zu neuen Formen einer systemischen, auf die Gestaltung gesamt- und überbetrieblicher Prozesse gerichteten Rationalisierung entwickelt. Die vielfach im Untersuchungsfeld vorgefundenen Entwicklungen in dieser Richtung haben wir, über die ursprüngliche Fragestellung hinausgehend, aufgegriffen. Die theoretisch-analytischen Vorarbeiten, die hierfür erforderlich waren, wurden im Rahmen unserer Projektarbeiten im Sonderforschungsbereich 333 der Universität München, Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Teilprojekt B 3, geleistet und für die Fragestellung und Interpretation der Ergebnisse unserer Untersuchung nutzbar gemacht.

Die Ergebnisse wurden inzwischen mehrfach auf Veranstaltungen und in Diskussionen mit einzelnen Betrieben, vor allem aber mit der Gewerkschaft Holz und Kunststoff, präsentiert. Weitere Ergebnisse dieser Studie, die den Bereich der Metallindustrie betreffen (vor allem den Maschinenbau), werden gesondert vorgelegt.

Die Autoren danken vor allem den zuständigen Sachbearbeitern des Projektträgers Humanisierung des Arbeitslebens für die Einsicht und Geduld, die sie angesichts der komplexen Fragestellung der Forschergruppe gegenüber gezeigt haben; ohne ihre Unterstützung wären Forschungsarbeiten, die neue Aspekte aufgreifen und entsprechende Friktionen im Feld und im Vorgehen mit sich bringen, nicht zu schaffen. Unser Dank gilt auch den Betrieben auf der Hersteller- sowie Anwenderseite, die uns bei der Durchführung der empirischen Erhebungen großzügig und wirkungsvoll geholfen haben.

Nicht zuletzt danken wir Werner Steinbeiss, der an den empirischen Arbeiten und an der Redaktion des Berichts beteiligt war, sowie Christa Hahlweg, Angelika Helmer und Chris Kapfer, die die mühsame Arbeit der Textgestaltung und Korrektur übernommen hatten.

München, Dezember 1988

Volker Döhl  
Norbert Altmann  
Manfred Deiß  
Dieter Sauer

## Inhalt

Vorwort	1
I. Ausgangspunkt, Fragestellung und Struktur der Untersuchung	7
II. Die Krise und ihre Folgen. Zum ökonomischen Hintergrund neuer Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie	17
1. Von der Wirtschaftskrise zur Branchenkrise	17
2. Verschärfter Konkurrenzkampf auf "gesättigten Märkten"	20
3. Die Marktmacht des Möbelhandels	22
4. Die zentralen betrieblichen Probleme: Kostendruck und Produktvielfalt	24
Anhang zu Kap. II: Einige Daten zu Struktur, Entwicklung und Bedeutung der Möbelindustrie	26
Exkurs: Skizze der industriellen Möbelfertigung	32
III. Strukturelle Probleme und Lösungsstrategien in der Möbelindustrie	39
1. Grundformen betrieblicher Reaktionen auf die Krise	39
2. Preis- und Produktstrategien zur Lösung des Flexibilisierungs- und Ökonomisierungsproblems	54
3. Strukturen von Hersteller-Anwender-Beziehungen	68
IV. Typen betrieblicher Problemlösungen	73
A. Betriebstyp A: Der Massenproduzent von Standardmöbeln	75
1. Markt- und Absatzstrategien, Produktgestaltung und Vertriebspolitik	75
2. Zentrales Problem: Bewältigung des Ökonomisierungsdrucks	78

3.	Auf externe Bedingungen gerichtete betriebliche Strategien zur Bewältigung des Ökonomisierungsdrucks	80	3.	Auf externe Bedingungen gerichtete betriebliche Strategien zur Bewältigung des Flexibilisierungs- und Kostendrucks	279
4.	Auf interne Bedingungen gerichtete betriebliche Strategien zur Bewältigung des Ökonomisierungsdrucks	83	4.	Auf interne Bedingungen gerichtete betriebliche Strategien zur Bewältigung des Flexibilisierungs- und Kostendrucks	284
5.	Grundprinzipien der technisch-organisatorischen Maßnahmen	87	5.	Grundprinzipien der technisch-organisatorischen Maßnahmen	303
6.	Verschiebung der Problemsituation, Abwandlung der Markt- und Produktstrategien und Folgen für die auf ex- und interne Bedingungen gerichteten betrieblichen Strategien	103	6.	Verschiebung der Problemsituation und Folgen für die auf ex- und interne Bedingungen gerichteten betrieblichen Strategien	317
7.	Beziehungen zwischen den Produzenten von Standardmöbeln und den Herstellern von Holzbearbeitungsmaschinen - Begrenzte Anwenderdominanz	108	7.	Beziehungen zwischen den Produzenten von Möbeln im mittleren Genre und den Herstellern von Holzbearbeitungsmaschinen - Begrenzte Herstellerdominanz	323
B.	Betriebstyp B: Der Produzent exklusiver Markenfabrikate	120	V.	Beziehungen zwischen Maschinenherstellern und -anwendern, Rationalisierung und Humanisierung der Arbeit	339
1.	Markt- und Absatzstrategien, Produktgestaltung und Vertriebspolitik	120	A.	Einige allgemeine forschungs- und förderpolitische Folgerungen	339
2.	Zentrales Problem: Bewältigung des Flexibilisierungsdrucks	126	1.	Alte und neue Probleme der Förderpolitik	339
3.	Auf externe Bedingungen gerichtete betriebliche Strategien zur Bewältigung des Flexibilisierungsdrucks	131	2.	Was besagt die vorliegende Studie für die HdA-Politik?	342
4.	Interne betriebliche Strategien zur Bewältigung des Flexibilisierungsdrucks	135	B.	Typen betrieblicher Strategie und Humanisierung der Arbeit	348
5.	Grundprinzipien der Rationalisierung und ihre organisatorischen Implikationen	162	1.	Betriebstyp A: Massenproduzent von Standardmöbeln und Humanisierung der Arbeit	349
6.	Verschiebung der Problemsituation, Abwandlung der Markt- und Produktstrategien und Folgen für die auf ex- und interne Bedingungen gerichteten betrieblichen Strategien	192	2.	Betriebstyp B: Hersteller exklusiver Markenfabrikate und Humanisierung der Arbeit	356
7.	Beziehungen zwischen den Produzenten von Exklusivmöbeln und den Herstellern von Holzbearbeitungsmaschinen - Hersteller-Anwender-Kooperation	200	3.	Betriebstyp C: Produzenten von Möbeln im mittleren Genre und Humanisierung der Arbeit	365
* C.	Betriebstyp C: Der Produzent von Möbeln im mittleren Genre	268	4.	Hersteller-Anwender-Beziehungen und Humanisierung der Arbeit - Allgemeine Gesichtspunkte	375
1.	Markt- und Absatzstrategien, Produktgestaltung und Vertriebspolitik	269	C.	Systemische Rationalisierung und Humanisierung der Arbeit	380
2.	Zentrales Problem: Bewältigung des Flexibilisierungs- und Kostendrucks bei stark eingeschränktem Handlungsspielraum	274	1.	Probleme und Ansatzpunkte für die Humanisierungspolitik	380
			2.	Grundlagenforschung, Problemanalyse und Gestaltung als Aufgaben der Humanisierungspolitik	385
			Literatur		387