

Christian Marx

DIE VERMARKTLICHUNG DES UNTERNEHMENS

Berater, Manager und Beschäftigte in der westeuropäischen Chemiefaserindustrie seit den 1970er-Jahren

Als sich der Wuppertaler Chemiefaserhersteller Enka – eine Untergesellschaft des 1969 entstandenen Akzo-Konzerns – 1989 entschloss, die Beteiligung an der Barmer Maschinenfabrik AG (Barmag) nahezu vollständig zu verkaufen, war damit weit mehr verbunden als die Abgabe eines Aktienpakets. Hier zeigte sich ein seit Ende der 1960er-Jahre andauernder Transformationsprozess interner Unternehmensstrukturen, der den (Finanz-)Markt zunehmend zum Leitbild stilisierte und andere Kategorien wie die klassische Produktionsorientierung in den Hintergrund drängte.¹ Die Barmag war 1922 als gemeinschaftliche Haus-Maschinenfabrik der deutschen Vereinigten Glanzstoff-Fabriken AG (VGF) und der niederländischen N.V. Nederlandse Kunstzijde Unie gegründet worden. Trotz einiger Umstrukturierungen zwischen den beiden Mutterunternehmen behielt die Barmag diese Funktion über nahezu 70 Jahre bei. Die Produktion von Textilmaschinen umfasste auch 1989 mit 70 Prozent noch ihren größten Umsatzbereich.² Mit dem Verkauf der Unternehmensbeteiligung sollte die Kernkompetenz von Enka, die Herstellung von Chemiefasern, gestärkt werden. Das für die Entwicklung und Konstruktion von Maschinen gebundene Kapital sollte fortan für das Kerngeschäft zur Verfügung stehen, entsprechende Maschinen sollten auf dem Markt erworben werden.

1 Saskia Freye, *Führungswechsel. Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG*, Frankfurt a.M. 2009, S. 176-180; Wirtschaftsarchiv der Universität zu Köln (WAUK), Enka AG, Geschäftsbericht Enka AG 1989, S. 6.

2 WAUK, Akzo N.V., Geschäftsbericht Akzo 1989, S. 44.

Der Verkauf der Barmag war Teil einer längeren Entwicklung, in der der Markt für die Erreichung unternehmenspolitischer Ziele und als Regelungsmechanismus unternehmensinterner Entscheidungsverfahren schrittweise aufgewertet wurde. Die Folgen dieses Prozesses waren besonders für die Beschäftigten der westeuropäischen Chemiefaserunternehmen seit den 1970er-Jahren spürbar. In Zeiten des Nachkriegsbooms hatten diese Unternehmen ihre Produktionskapazitäten enorm ausgeweitet. Chemiefasern wurde aufgrund ihrer vielseitigen Einsatzfähigkeit eine goldene Zukunft vorausgesagt, und so war es konsequent, dass viele der in der Bergbaukrise arbeitslos gewordenen Beschäftigten in diese Branche gewechselt waren.³ Doch mit dem Ende des Booms, dem Auslaufen von Patenten und dem Vordringen ausländischer Anbieter verschärfte sich Ende der 1960er-Jahre der Wettbewerb auf dem westdeutschen Chemiefasermarkt. In dieser Situation entschieden sich viele Firmenleitungen, mit Hilfe externer Berater ihre Unternehmen umzubauen. Der Rückgang des gesamtwirtschaftlichen Wachstums, der Zerfall des Währungssystems von Bretton Woods und die beiden Ölpreiskrisen brachten erhebliche Preisschwankungen mit sich. Sie erhöhten die Komplexität unternehmerischer Entscheidungen, als deren Grundlage zunehmend der Markt fungierte.⁴ Neben der konkreten Orientierung an realen Marktentwicklungen bewirkte dies eine verstärkte, normative Bezugnahme auf »den« Markt als intellektuelles Konstrukt und damit eine Neuregulation bis dahin geltender Aushandlungsprozesse.⁵

Am Beispiel des westeuropäischen Chemiefaserproduzenten Enka Glanzstoff, eines Zusammenschlusses der niederländischen Algemene Kunstzijde Unie (AKU) – dem Nachfolgeunternehmen der Nederlandse Kunstzijde Unie – und der VGF, wird diese Vermarktlichung im Folgenden für die 1970er- und 1980er-Jahre beleuchtet. Die Vermarktlichung des Unternehmens umfasste dabei mehrere Dimensionen. Einerseits richteten die Manager ihre Unternehmenspolitik stärker an den Marktentwicklungen einzelner Produkte aus – dies war nach den goldenen Jahren des europäischen Nachkriegsbooms notwendig, um Produktionskapazitäten auszulasten und rentabel zu produzieren –, andererseits wurden die unternehmensinternen Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse stärker kompetitiven Logiken unterworfen.

3 Pierre Hoffmann/Albert Langwieler, *Noch sind wir da! Arbeiter im multinationalen Konzern. Der Erfolg des ersten internationalen Solidaritätsstreiks in Westeuropa*, Reinbek 1974, S. 28f.

4 Ingo Köhler, Havarie der »Schönwetterkapitäne«? Die Wirtschaftswunder-Unternehmer in den 1970er Jahren, in: ders./Roman Rossfeld (Hg.), *Pleitiers und Bankrotteure. Geschichte des ökonomischen Scheiterns vom 18. bis 20. Jahrhundert*, Frankfurt a.M. 2012, S. 251-283; Morten Reitmayer/Ruth Rosenberger (Hg.), *Unternehmen am Ende des »goldenen Zeitalters«*. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008; Matthias Schmelzer, Organisierter Kapitalismus und US-Hegemonie: Das Währungssystem von Bretton Woods, in: Zeitgeschichte-online, Juni 2014, URL: <<http://www.zeitgeschichte-online.de/kommentar/organisierter-kapitalismus-und-us-hegemonie-das-waehrungssystem-von-bretton-woods>>.

5 Jürgen Kädler, *Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus*, Hamburg 2006, S. 34; Dieter Sauer, Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation, in: Fritz Böhle/Günter G. Voß/Günther Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie*, Wiesbaden 2010, S. 545-568.

Ein dritter Strang der Vermarktlichung, der den beiden anderen Prozessen zeitlich nachgelagert ist und im weiteren Verlauf nur gestreift wird, umfasst die Entstehung eines Marktes für Unternehmenskontrolle in den 1990er-Jahren, in dessen Folge Betriebsstätten oder ganze Unternehmen verkauft und reorganisiert wurden.⁶ Der Aufstieg der Marktidee zeigte sich schon bei der AKU-VGF-Fusion 1969; die Bedeutung des Marktes verstärkte sich aber noch unter den wirtschaftlichen Schwierigkeiten der »langen« 1970er-Jahre. Im Gegensatz zu Managern, Bankiers und Unternehmensberatern lehnten weite Teile der Beschäftigten und der Gewerkschaften die damit verbundenen Umstrukturierungen ab. Allerdings konnten sie diese letztlich nicht verhindern.

1. Marktorientierung und Unternehmensberatung am Ende des Booms

Während sich das ökonomische Wachstum in einigen westeuropäischen Ländern in den 1960er-Jahren noch verstärkte, verlangsamte es sich in der Bundesrepublik und in Italien bereits. 1967 schrumpfte das westdeutsche Sozialprodukt erstmals, was bei den Zeitgenossen neue Krisenängste aufkommen ließ. Obschon diese Wachstumsdelle rasch überwunden werden konnte, waren die Bedingungen des Nachkriegsbooms nicht mehr gegeben. Dies galt für die Bundesrepublik, aber auch generell für Westeuropa.⁷ Die Gründe für den Rückgang des Wachstums – wie die Beseitigung der Kriegszerstörungen, die Befriedigung des Nachholbedarfs oder das Schwinden von Exportvorteilen durch die Aufwertungen westeuropäischer Währungen gegenüber dem US-Dollar – mögen unterschiedlich gewichtet werden. In Verbindung mit Flüchtlings- und Migrationsströmen, der Dekolonisation und dem sektoralen Wandel von Industrie und Landwirtschaft führten sie zu länderspezifischen Entwicklungen. Ein gemeinsames Kennzeichen war jedoch der zunehmende Wettbewerbsdruck.⁸

Diese Konkurrenzsituation wurde durch zwei Entwicklungen befördert: Zum einen mussten sich westeuropäische Unternehmen infolge der EWG-Gründung verstärkt ihren Mitbewerbern aus den Nachbarländern stellen, zum anderen erhöhten US-Unternehmen ab den 1960er-Jahren ihre Präsenz auf dem europäischen

6 Martin Höpner/Gregory Jackson, Entsteht ein Markt für Unternehmenskontrolle? Der Fall Mannesmann, in: *Leviathan* 29 (2001), S. 544-563.

7 Werner Plumpe, *Wirtschaftskrisen. Geschichte und Gegenwart*, München 2010, S. 93-96; Jörg Requate, *Frankreich seit 1945*, Stuttgart 2011, S. 100ff.

8 Ludger Lindlar, *Das mißverständene Wirtschaftswunder. Westdeutschland und die westeuropäische Nachkriegsprosperität*, Tübingen 1997; André Steiner, Bundesrepublik und DDR in der Doppelkrise europäischer Industriegesellschaften. Zum sozialökonomischen Wandel in den 1970er-Jahren, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History* 3 (2006), S. 342-362, besonders S. 346-351.

Kontinent.⁹ Viele westeuropäische Unternehmen weiteten daraufhin ihre Internationalisierungsbemühungen aus – teils als Abwehrstrategie gegen fallende inländische Wachstumsraten, teils um offensiv neue Märkte zu erobern. Im Zusammenspiel mit dem Ende stabiler Währungsrelationen erhöhte dies die Unsicherheit und Komplexität von Entscheidungen. Die erfolgsverwöhnten Unternehmensvorstände mussten ihre Strategie stärker als bisher an die neuen Marktbedingungen anpassen, um an die Erfolge der Boomjahre anschließen zu können. Sie nahmen schließlich auch unternehmensexternes Wissen in Form von Beratung an, obschon sie einer solchen Beeinflussung interner Strukturen und Entscheidungen zunächst eher skeptisch gegenüberstanden. Anhand der Gründung des Akzo-Konzerns können diese Zusammenhänge idealtypisch aufgezeigt werden.

Als sich die Unternehmensleitungen der beiden Kunstfaserhersteller AKU und VGF Ende der 1960er-Jahre dazu entschlossen, ihre Firmen zu fusionieren, konnten beide Unternehmen auf eine langjährige Kooperation zurückblicken. Schon 1921 hatten VGF und Nederlandse Kunstzijde Unie eine Vereinbarung über einen technischen Patent- und Erfahrungsaustausch geschlossen, 1929 gründeten sie die gemeinsame Dachgesellschaft AKU. Dabei änderte Nederlandse Kunstzijde Unie ihren Firmennamen in AKU und übernahm die Aktien der VGF, die als eigenständiges Unternehmen fortgeführt wurde. Nachdem die Besitzverhältnisse zwischen deutscher und niederländischer Seite 1953 auf eine neue Grundlage gestellt worden waren, profitierten AKU und VGF, die erst durch die Gründung zum Akzo-Konzerns vollständig miteinander verschmolzen, vom fulminanten Aufstieg der Kunstfaser im europäischen Nachkriegsboom.¹⁰ Die weltweite Chemiefaserproduktion stieg von 1,68 Mio. (1950) auf fast 8 Mio. Tonnen (1969). Mehr als drei Viertel der Produktion entfielen 1971 auf Westeuropa (31%), die USA (28%) und Japan (18%).¹¹ Während des kurzen konjunkturellen Einbruchs in Westdeutschland 1966/67 sank die Chemiefaserproduktion bei VGF von 189.600 auf 168.000 Tonnen, zugleich wurde die Mitarbeiterzahl um mehr als 3.000 auf 24.062 reduziert. Auch wenn die Produktionszahlen 1968 wieder anstiegen,

9 Raymond G. Stokes/Ralf Banken, *Aus der Luft gewonnen. Die Entwicklung der globalen Gaseindustrie 1880–2012*, München 2014, S. 177-215.

10 Die Gründung des Akzo-Konzerns vollzog sich 1969 in zwei Schritten: Zunächst fusionierten AKU und VGF, anschließend fand der Zusammenschluss mit Koninklijke Zout-Organon N.V. (KZO) statt. Im ersten Schritt wurde AKU in eine Holding umgewandelt, und ihre Produktionsbetriebe wurden der neu gegründeten Enka N.V. unterstellt, während VGF erhalten blieb. Im zweiten Schritt wurden AKU und KZO zur Akzo zusammengeschlossen. Die beiden Betriebsgesellschaften Enka und VGF wurden über eine Personalunion miteinander verbunden; ab 1972 firmierten sie (jeweils unter deutschem und niederländischem Recht) einheitlich unter dem Namen »Enka Glanzstoff«, ab 1977 unter dem Namen »Enka«. Vgl. Ludwig Vaubel, *Glanzstoff, Enka, Aku, Akzo. Unternehmensleitung im nationalen und internationalen Spannungsfeld 1929 bis 1978*, Bd. 1, o.O. 1986; Stiftung Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln (RWVA), 195-B0-54, Umfirmierung Glanzstoff AG in Enka Glanzstoff AG (1972).

11 RWVA, 195-B0-65, Das Chemiefaserjahr 1981 (Januar 1982, mit einem Zehn-Jahres-Rückblick).

waren Beschäftigte und Management gewarnt. Die Wachstumsdynamik der Boomphase kam an ihr Ende, obschon viele Zeitgenossen an einen Fortgang des »goldenen Zeitalters« glaubten.¹²

Auch die Gründung der EWG blieb nicht ohne Wirkung auf die beiden Chemiefaserproduzenten. Bereits 1958 setzte der Glanzstoff-Vorstand eine Arbeitsgruppe ein, die sich intensiv mit den Erwartungen an einen gemeinsamen europäischen Markt beschäftigte. Die Arbeitsgruppe ging vom Erhalt der bestehenden Industriestruktur mit ihren Großunternehmen aus.¹³ Doch 1967 sah der »Spiegel« eine wachsende internationale Konkurrenz auf dem westdeutschen Kunstfasermarkt: »Deutschen Hosen, Teppichen und Gardinen droht Überfremdung.«¹⁴ Nach dem Auslaufen des Patentschutzes für Polyesterfasern Ende 1966 betraten mit Imperial Chemical Industries (ICI), DuPont und Kodak neue ausländische Chemiekonzerne den westdeutschen Kunstfasermarkt, der in den vorangegangenen zwölf Jahren den Handelsmarken Trevira von Hoechst und Diolen von VGF vorbehalten gewesen war und im Wesentlichen durch die Nachfrage der bundesdeutschen Textil-, Teppich- und Reifenhersteller konstituiert wurde. Insofern erwiesen sich die Einschätzungen der Arbeitsgruppe nur teilweise als richtig.¹⁵ Im Fall von AKU und VGF hatte die stufenweise Realisierung eines gemeinsamen europäischen Marktes weitere Folgen. Eine unternehmensinterne Studie kam 1967 zu dem Ergebnis, dass der Abbau der Zölle innerhalb der EWG und der Fortfall der Polyesterpatente die Verflechtung der westeuropäischen Märkte vorantreiben und damit ein bisher nicht gekanntes Konkurrenzverhältnis zwischen AKU und VGF entstehen lasse. Neben der Expansion von ICI, DuPont oder Monsanto nach Kontinentaleuropa nannte die Studie das Vordringen großer Chemiekonzerne – wie Bayer, Hoechst, Rhône-Poulenc oder Montedison – in die Kunstfaserproduktion als weiteren Grund für eine engere Verbindung. Der zunehmende Wettbewerb und der Bedeutungsverlust nationaler Grenzen in Westeuropa würden die bisherige, lose koordinierte Arbeitsteilung der niederländischen AKU und der westdeutschen VGF entlang von Ländergrenzen obsolet machen.¹⁶

12 Eric Hobsbawm, *Das Zeitalter der Extreme. Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts*, München 1994, 10. Aufl. 2010, S. 285-499; RWWA, 195-B3-16, Glanzstoff AG, Geschäftsbericht Glanzstoff 1969.

13 RWWA, 195-K17-0-3, Notiz für Vits (1.4.1958), Einige Überlegungen zur künftigen Entwicklung der Chemiefaser-Industrie im gemeinsamen Markt (31.12.1958); RWWA, 195-K17-0-4, Notiz für Vaubel (30.10.1957), Forstmann an Ritzauer (26.7.1957).

14 Markt im Netz, in: *Spiegel*, 13.3.1967, S. 74-77.

15 Mit Ablauf der Patentrechte für Polyesterfasern gründete Hoechst mehrere ausländische Produktionsstätten in Kooperation mit ausländischen Unternehmen, z.B. in Österreich (Chemiefaser Lenzing AG), Spanien (Union Español de Explosivos, UEE) und den USA (Hystron Fibers mit Hercules Inc.), um Trevira zu produzieren und abzusetzen. Vgl. Gemeinsame Tochter Hoechst-Hercules, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 18.5.1966, S. 20; Neue Auslandsengagements der Farbwerke Hoechst, in: ebd., 24.9.1965, S. 31.

16 RWWA, 195-A2-53, Gedanken zur möglichen Zusammenarbeit von AKU und Glanzstoff (16.6.1967).

Die Manager suchten deshalb nach einer geeigneten Struktur für den neuen Konzern. Hierbei mussten sie nicht nur die Gegebenheiten des entstehenden europäischen Marktes berücksichtigen, vielmehr mussten sie dem Markt an sich eine höhere Bedeutung beimessen. In Zeiten des »Wirtschaftswunders« konnten die Unternehmer darauf vertrauen, die von ihnen produzierten Waren absetzen zu können; bei sinkender Nachfrage mussten sie ihre Entscheidungen hingegen stärker an den Marktentwicklungen einzelner Produkte orientieren, um Verluste zu vermeiden. Das Wuppertaler Unternehmen VGF war gegenüber neuen – insbesondere amerikanischen – Ideen in der Produktion, im Marketing und Verkauf wie auch im Management keineswegs desinteressiert; vor allem das langjährige Vorstandsmitglied Ludwig Vaubel verkörperte diesen Transfer von Erfahrungen aus den USA.¹⁷ Doch die Produktions- und Umsatzorientierung saß mindestens so tief wie die Überzeugung, besser über sinnvolle Organisationsstrukturen und Managementmethoden für das eigene Unternehmen Bescheid zu wissen als externe Berater, und so blieben westdeutsche Führungsetagen für Consultingfirmen in den ersten Nachkriegsjahrzehnten noch weitgehend verschlossen. Die Schwierigkeit, die im bundesdeutschen Nachkriegsboom schnell gewachsenen Unternehmen zu steuern, sowie der Generationenwechsel des Topmanagements am Ende des Booms erhöhten jedoch die Offenheit der Unternehmensleitungen gegenüber externen Beratern. Unter den neuen Bedingungen wachsender Unübersichtlichkeit und zunehmender internationaler Konkurrenz – insbesondere vor dem Hintergrund des Erfolgs US-amerikanischer Unternehmen in Westeuropa – Ende der 1960er-Jahre entschieden sich die Manager für den Kontakt zu Consultingfirmen.¹⁸

So auch im Fall der AKU-VGF-Fusion: Hier waren der Auftragsvergabe an eine Unternehmensberatung langjährige Gespräche zwischen den beiden Unternehmensleitungen über die Kooperation vorausgegangen. Da der Vertrag zwischen AKU und VGF von 1953 nur auf zehn Jahre angelegt war, wurden bereits 1961 Überlegungen hinsichtlich der zukünftigen Beziehungen angestellt, die sich ab 1966 stark verdichteten. Dabei standen sich vor allem national abgrenzbare Interessen hinsichtlich der Führung des gemeinsamen Unternehmens gegenüber.¹⁹ Zunächst musste über die Form der Zusammenarbeit entschieden werden – europäische Holdinggesellschaft, Vertiefung auf vertraglicher Basis oder Neugliederung innerhalb des bestehenden Rahmens. Ferner musste geklärt werden, inwieweit die AKU-VGF-Gruppe mit einem

17 Christian Kleinschmidt, *An Americanised Company in Germany. The Vereinigte Glanzstoff Fabriken AG in the 1950s*, in: Matthias Kipping/Ove Bjarnar (Hg.), *The Americanisation of European Business. The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, London 1998, S. 171-189.

18 Wilhelm Bartmann/Werner Plumpe, *Gebrochene Kontinuitäten? Anmerkungen zu den Vorständen der I.G.-Farbenindustrie AG-Nachfolgegesellschaften 1952–1990*, in: Volker R. Berghahn/Stefan Unger/Dieter Ziegler (Hg.), *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität*, Essen 2003, S. 153-186; Matthias Kipping, *The U.S. Influence on the Evolution of Management Consultancies in Britain, France, and Germany Since 1945*, in: *Business and Economic History* 25 (1996), S. 112-123, hier S. 120; Helmut Raithel, *Management-Praxis. Umgang mit Beratern. Mut zur Selbstverleugnung*, in: *Manager Magazin* 12/1975, S. 60-64.

19 Vaubel, *Glanzstoff* (Anm. 10), S. 123ff.

dritten Unternehmen kooperieren sollte. Im Juli 1967 wies der AKU-Vorstandsvorsitzende Klaas Soesbeek auf die Möglichkeit hin, eine Verbindung mit dem teilweise in niederländischem Staatseigentum befindlichen Chemie- und Rohstoffunternehmen De Nederlandse Staatsmijnen (DSM) einzugehen.²⁰ Aufgrund des hohen Chemiefaseranteils in der Produktstruktur der AKU-VGF-Gruppe lag ein solcher Schritt nahe, allerdings scheiterten die unter dem Codenamen »Brize« geheim geführten Verhandlungen Anfang 1969 an unüberwindbaren Gegensätzen. Einige vom Wirtschaftsministerium entsandte Aufsichtsratsmitglieder von DSM stimmten gegen eine Fusion, da sie eine höhere DSM-Beteiligung an dem geplanten Konzern, eine rechtliche Gleichstellung zur AKU-VGF-Fusion sowie ein Vetorecht für weitere Übernahmen und Kooperationen forderten. Als die Vorstände von AKU und VGF diese Punkte entschieden ablehnten, fand die Idee, die chemischen Betriebe von DSM auf AKU zu übertragen, schließlich nicht mehr die notwendige Unterstützung des niederländischen Wirtschaftsministeriums.²¹

Die parallelen Verhandlungen über eine Neuordnung der AKU-VGF-Beziehungen wurden hingegen fortgeführt. Unter Einbeziehung der Deutschen Bank verständigte sich eine mit AKU- und VGF-Vertretern besetzte Kommission in der zweiten Jahreshälfte 1968 auf ein Umtauschangebot von VGF- in AKU-Aktien inklusive Barabfindung und Dividendengarantie. Damit hatten sich beide Unternehmen für eine prinzipielle Neuordnung entschieden. Die neu gegründete Enka N.V. übernahm 1969 die Produktionsbetriebe der AKU, die zukünftig als Holdinggesellschaft fungierte. Die Glanzstoff AG bestand in ihrer bisherigen Form weiter und wurde fortan mit der Enka N.V. unter dem Dach der neuen AKU als integriertes, einheitliches Unternehmen geführt, bei dem die Vorstände und Aufsichtsräte aus denselben Personen bestanden.²² Dieser Schritt bot die Möglichkeit, das Konkurrenzverhältnis auf dem europäischen Markt aufzulösen, doch blieb die hohe Abhängigkeit vom Chemiefasermarkt erhalten. Vor diesem Hintergrund bemühte sich das Management um einen geeigneten Kooperationspartner, der 1969 mit dem Chemieunternehmen Koninklijke Zout-Organon N.V. (KZO) gefunden wurde. Der Zusammenschluss mit KZO sollte den Zugang zum Kapitalmarkt verbessern und das Risiko konjunktureller Schwankungen reduzieren; der Chemiefaseranteil fiel infolge der Fusion von 85 auf 52 Prozent. Die AKU wurde aufnehmende Gesellschaft und änderte daraufhin ihren Namen in Akzo N.V.²³

20 RWWA, 195-A2-53, Notiz über Besprechung mit Soesbeek (19.7.1967).

21 RWWA, 195-A2-40, Notiz betr. Staatsmijnen (14.10.1968), Zusammenarbeit AKU-Staatsmijnen Chemie (11.11.1968), Krusinga an Vaubel (20.11.1968), Notiz von Vits (6.3., 26.3.1969); Vaubel, *Glanzstoff* (Anm. 10), S. 167.

22 Gelders Archief (Arnhem), Blok 3169 (AKU-Archiv), Ordner 732: AKU-VGF Madrid (01/1968 – 12/1972); RWWA, 195-A2-32/33, Protokoll Kommission Madrid (16.9., 26.11.1968), AKU an die Aktionäre der Glanzstoff AG (19.6.1969).

23 RWWA, 195-A6-23, Notes of the Secretary of the Meeting of the Supervisory Council and the Board of Management of AKU N.V. (26.8.1969); RWWA, 195-A9-13, Eröffnungsrede von Jhr. G. Kraijenhoff, HV der Akzo N.V. (9.5.1974); Jonathan Steffen (Hg.), *Tomorrow's Answers Today. The History of AkzoNobel since 1646*, Amsterdam 2008, S. 35-48; Vaubel, *Glanzstoff* (Anm. 10), S. 167-175.

In den seit 1967 andauernden Fusionsverhandlungen hatten sich nicht nur zahlreiche Divergenzen über die Besetzung der Leitungsorgane gezeigt; auch über die Organisationsstruktur des neuen Konzerns bestand keineswegs Einigkeit. Die beiden Vorstände folgten daraufhin im Dezember 1968 dem Vorschlag des VGF-Vorstandsvorsitzenden Ernst Hellmut Vits, das Beratungsunternehmen McKinsey & Company an Bord zu nehmen, das bereits 1966/67 im Rahmen von Rationalisierungsbemühungen herangezogen worden war.²⁴ Dabei war das Verhältnis zu den Beratern nicht frei von Spannungen. Die VGF-Unternehmensleitung kritisierte sowohl mangelnde Deutschkenntnisse und die Unerfahrenheit einzelner Berater in der Chemiefaserindustrie als auch deren auf einem stark theoretischen Konzept basierende Informationswünsche.

1964 hatte McKinsey in Düsseldorf sein erstes Büro in der Bundesrepublik eröffnet. Ab diesem Zeitpunkt gab das Unternehmen zugleich die Zeitschrift »McKinsey Quarterly« für internationale Managementtrends heraus, mit der es seinen Anspruch wissenschaftsbasierter Beratung untermauerte. Die wirtschaftswissenschaftliche Orientierung spiegelte sich zudem in den akademischen Abschlüssen des Beraterteams für AKU/VGF wider. Max Geldens und Wallace R. Hawley hatten Mastertitel an der renommierten Harvard Business School erworben, Maurice Piccot einen Abschluss in *Economics and Business Administration* an der bekannten Business School INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires) in Fontainebleau, und John L. Nesheim einen Master in *Business Administration* an der Universität Cornell; lediglich Peter Hobbins unterschied sich hiervon mit seinem Dokortitel in Chemie.²⁵

Ein Memorandum McKinseys hob die Bedeutung von Markterfordernissen, Branchenentwicklung und internationalem Wettbewerb für die Organisationsstruktur hervor, die sich bis dahin an unternehmensinternen Funktionen und Produktionsstrukturen orientierte. Die Berater seien deshalb als »unabhängige Aussenstehende« zur Entwicklung »objektiver Empfehlungen für die gesamte Führungsstruktur der integrierten AKU/VGF Betriebsgesellschaften« engagiert worden. Das Projekt unter Leitung von Peter Hobbins und Max Geldens sollte nach zwei Monaten organisatorische Empfehlungen liefern und gründete im Wesentlichen auf Gesprächen mit Vorstandsmitgliedern, der Erarbeitung von Marktentwicklungen und Produkttrends sowie der Überprüfung langfristiger Unternehmenspläne. Produktionstechnische Gegebenheiten, Arbeitsprozesse oder industrielle Beziehungen waren hingegen nicht Gegenstand der Beratung. Verbunden mit ihren Erfahrungen aus den USA, spiegelten Markt und Wettbewerb die beiden Referenzpunkte der McKinsey-Berater wider, die

24 RWWA, 195-A2-38, Sonderprotokoll der gemeinsamen AKU/Glanzstoff-Vorstandsbesprechung (5.12.1968); RWWA, 195-B0-42, Notiz Rationalisierungsausschuss (23.1.1967). Die Kosten sollten zwischen AKU und VGF hälftig geteilt werden. McKinsey kalkulierte ein Honorar von 85.000 bis 90.000 DM pro Monat zzgl. Reisekosten und weiteren Aufwendungen in Höhe von 15 bis 20% des Honorars. Vgl. RWWA, 195-B0-52, Hobbins an Vits (13.12.1968).

25 RWWA, 195-B0-52, Karus an Vaubel (21.10.1968), Karus an Vits (5.11.1968), Biographical Notes on McKinsey Team (10.12.1968).

den »heiklen Charakter« des Projekts betonten, da Öffentlichkeit und Belegschaft noch nicht informiert waren.²⁶ Hier zeigte sich ein typisches Merkmal der Berater-tätigkeit: Während Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft in unternehmerischen Aushandlungsprozessen der Bundesrepublik einen hohen Stellenwert besaßen,²⁷ waren derartige Teilhabeformen für US-Consultingfirmen weitgehend ohne Bedeutung, so dass entsprechende Reformvorschläge in der Regel ohne Mitwirkung von Gewerkschaften oder Betriebsräten erarbeitet wurden. Dies hatte nicht nur Auswirkungen auf die Ergebnisse solcher Studien, sondern insbesondere auf deren innerbetriebliche Durchsetzungschancen.

Die wachsende Relevanz des Marktes war im McKinsey-Memorandum keineswegs nur eine Plattitüde; vielmehr drückte sie sich auch in den konkreten Organisationsvorschlägen aus. Während VGF eine stark funktional ausgerichtete Struktur hatte, bestanden bei AKU teilweise schon selbstständige Divisionen und Produktgruppen, die tendenziell stärker im Wettbewerb zueinander standen.²⁸ Die divisionale Unternehmensgliederung galt als flexibler und effizienter und war zum Leitbild der Unternehmensberater herangewachsen. Angesichts der Erfolge von US-Unternehmen in Europa wollten europäische Unternehmen ebenfalls von den angepriesenen Vorteilen der neuen Organisationsstruktur profitieren. McKinsey nahm als eines der führenden Beratungsunternehmen bei der Dezentralisierung britischer, französischer und westdeutscher Firmen in den 1960er-Jahren eine zentrale Rolle ein. Auch der Ludwigshafener Chemiekonzern BASF erteilte McKinsey in dieser Zeit einen Beratungsauftrag. McKinsey, Booz-Allen & Hamilton und Arthur D. Little waren die bedeutendsten US-Gesellschaften, die nach Europa expandierten und mit denen europäische Großkonzerne aufgrund ihres Renommées und ihrer Erfahrung bei der Umstrukturierung von US-Konzernen zusammenarbeiten wollten.²⁹ Aufträge an McKinsey waren somit in Westeuropa keine Einzelfälle mehr. Direkte Konkurrenten von AKU/VGF wie ICI, Celanese oder Rhône-Poulenc setzten ebenfalls auf die Kenntnisse der Consultingfirma, und dies wurde nicht als problematisch angesehen; vielmehr begrüßten die Manager die Erfahrungen einzelner Berater in der Chemieindustrie. AKU und

26 RWVA, 195-B0-52, Überblick über das vorgeschlagene Vorgehen zur Integration der Organisationen AKU/Glanzstoff (4.12.1968); dort die Zitate.

27 Werner Abelshäuser, Vom wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung. Neue Perspektiven ihrer Geschichte in Deutschland, in: Wolfgang Streeck/Norbert Kluge (Hg.), *Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz*, Frankfurt a.M. 1999, S. 224-238; Alex Gertschen, *Klassenfeinde – Branchenpartner? Unternehmer und Gewerkschaft der westdeutschen Textilindustrie vor der Herausforderung der Internationalisierung, 1949–1979*, Baden-Baden 2013.

28 RWVA, 195-B0-52, Notiz für Vits (27.1.1969).

29 Werner Abelshäuser, Die BASF seit der Neugründung 1952, in: ders. (Hg.), *Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte*, München 2002, S. 359-637, hier S. 570-584; Kipping, U.S. Influence (Anm. 18), besonders S. 118. Vgl. zum Aufstieg der Essener Fraser-Gruppe, die in der Bergbau-Beratung gestartet war und anschließend in die Chemie- und Pharmaindustrie vordrang: Consulting. Erfolg mit begrenztem Einsatz, in: *Wirtschaftswoche*, 15.10.1982, S. 56ff.

VGF folgten hier einem in mehreren Firmen parallel verlaufenden Trend, bei dem das in der Unternehmenshierarchie angesammelte Erfahrungswissen gegenüber dem auf dem Markt erworbenen Wissen an Bedeutung verlor.³⁰

Neben der BASF ersetzten auch die beiden anderen großen westdeutschen Chemiekonzerne Bayer und Hoechst um 1970 ihre funktionale Organisation durch eine stärker divisional ausgerichtete Unternehmensstruktur. Diese umfasste eine Organisation entlang von Produktpartnern oder geographischen Regionen, in denen jede Division über die notwendigen organisatorischen Funktionen verfügte, wohingegen ein Unternehmen mit funktionaler Struktur nach bestimmten Aufgaben gegliedert war. Während bei Bayer 1971 eine Matrixorganisation mit neun Sparten implementiert wurde, führte Hoechst 1969 eine neue Unternehmensorganisation mit zwölf auf Produktlinien ausgerichteten Geschäftsbereichen ein.³¹

Im Fall AKU/VGF stieß der McKinsey-Vorschlag, nur wenige Divisionen zu bilden, zwar auf fruchtbaren Boden. Allerdings favorisierten die Manager im Gegensatz zu den Empfehlungen des Consultingunternehmens einen Kompromiss zwischen funktionaler und divisionaler Führungsstruktur. Eine rein funktionale Gliederung schied schon wegen der damit verbundenen Konzentration der Verwaltung in Arnheim und zu erwartender Widerstände in Wuppertal aus.³² Nach Ansicht der VGF- und AKU-Vorstandsmitglieder waren die vorgestellten Ideen McKinseys zu stark an das US-Leitbild einer multidivisionalen Organisationsstruktur angelehnt. Beide Vorstände diskutierten intensiv mit den Beratern über die vorgelegten Pläne, behielten sich aber das Letztentscheidungsrecht vor und suchten – wie es Vits gegenüber Soesbeek ausdrückte – nach einer pragmatischen Lösung.³³ Beide wollten die mühsam geknüpften Fusionsverträge nicht mehr aufschneiden und forderten Reformvorschläge auf der Grundlage jener Vertragswerke, doch die Berater hielten an ihren Ideen aus den USA fest. So konstatierte Soesbeek gegenüber Vits: »Die Herren haben erklärt, daß sie nach wie vor ihre bisherigen Vorschläge auch für Europa für

30 Archives Historiques du Groupe Sanofi: Fonds Rhône-Poulenc / RP.SA Boîte 821485B5 Organisation SUCRP, McKinsey, Recherches Projet, Investissements (1970–73); Pierre Cayez, *Rhône-Poulenc 1895–1975. Contribution à l'étude d'un groupe industriel*, Paris 1988, S. 282–309; RWVA, 195-B0-52, Karus an Vaubel (21.10.1968). Die KZO hatte bei der Einführung von Unternehmensdivisionen ebenfalls McKinsey in Anspruch genommen. Vgl. Luchien Karsten/Kees van Veen, Management Consultancies in the Netherlands in the 1950s and 1960s. Between Systematic Context and External Influences, in: Matthias Kipping/Lars Engwall (Hg.), *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford 2002, S. 52–69, hier S. 65. Vgl. hierzu auch Susanne Hilger, American Consultants in the German Consumer Chemical Industry. The Work of the Stanford Research Institute at Henkel in the 1960s and 1970s, in: *Entreprises et Histoire* 25 (2000), S. 46–64.

31 Abelshausen, Neugründung (Anm. 29), S. 580f.; WAUK, Farbenfabriken Bayer AG, Geschäftsbericht Bayer 1970, S. 12; Farbwerke Hoechst AG, Geschäftsbericht Hoechst 1969, S. 14–17. Im Grunde handelte es sich in allen drei Fällen um eine Matrixlösung mit Produkt- bzw. Länderverantwortung und zusätzlichen Zentralbereichen.

32 RWVA, 195-B0-52, Notiz Vaubel (4.2.1969).

33 RWVA, 195-A2-29, Notiz betr. Neuordnung der Beziehungen AKU/Glanzstoff (4.2.1969); RWVA, 195-B0-52, Hawley an Vits (16.4.1969).

gültig hielten.«³⁴ Die Vorstände in Arnheim und Wuppertal glaubten hingegen, die erforderlichen Maßnahmen besser zu kennen, und die ökonomische Erholung 1969 schien ihnen Recht zu geben. Vits und Soesbeek verzichteten deshalb schließlich auf eine Fortführung der Beratung.³⁵

Die im Mai 1969 implementierte Führungsstruktur bei AKU/VGF enthielt folglich divisionale und funktionale Elemente zugleich; sie spiegelte das beharrende Selbstverständnis von Industriemanagern gegenüber theoretischem Beratungswissen zu dieser Zeit wider. Mit der Vergabe des Beratungsauftrags hatten Vits, Soesbeek, Vaubel und ihre Kollegen den Consultants die Tür zur Vorstandsetage erstmals einen Spalt geöffnet. Vorerst hielten sie noch an dem Gedanken fest, alle unternehmerischen Entscheidungen eigenständig treffen zu können. Doch in den krisenhaften 1970er-Jahren griffen die Unternehmensleitungen bald erneut auf die Angebote der Berater zurück, die abermals die Fiktion von Beurteilungssicherheit erzeugten, auch wenn Markt- und Unternehmensentwicklungen von ihnen ebensowenig vollständig vorhersehbar waren.³⁶ Extern eingekauftes Wissen trug auf diese Weise zur unternehmerischen Entscheidungsfindung bei und gewann gegenüber hierarchischem Erfahrungswissen an Einfluss. Dabei umfassten die Reformvorschläge der Berater zur Divisionalisierung zum einen die Idee von Unternehmenseinheiten, die sich flexibel auf Entwicklungen ihrer jeweiligen Produktmärkte einstellen konnten; zum anderen wurden Marktprozesse als unternehmensinterne Steuerungsformen aufgewertet. Nur nebelhaft wurden die Folgen dieser Flexibilisierung für die Beschäftigten deutlich, die bei den organisatorischen Änderungen weitgehend ausgeschlossen worden waren.

2. Der Protest der Beschäftigten gegen Umstrukturierungen und Marktstudien

Die wirtschaftliche Erholung nach der Krise 1966/67 war in der westdeutschen Chemiefaserindustrie nur von kurzer Dauer. Das lag insbesondere an den verschlechterten Wettbewerbsbedingungen im Export. Während die Große Koalition 1968 mit steuerlichen Maßnahmen versucht hatte, die Außenhandelsüberschüsse zu verringern, beschloss die sozialliberale Koalition im Oktober 1969 eine 8,5-prozentige Aufwertung der DM. Nach Freigabe des DM-Wechselkurses im Mai 1971 brach der Dollarwert in

34 Christian Marx, Die Manager und McKinsey. Der Aufstieg externer Beratung und die Vermarktlichung des Unternehmens am Beispiel Glanzstoff, in: Morten Reitmayer/Thomas Schlemmer (Hg.), *Die Anfänge der Gegenwart. Umbrüche in Westeuropa nach dem Boom*, München 2014, S. 65-77; RWWA, 195-A2-29, Notiz betr. Neuordnung der Beziehungen AKU/Glanzstoff (19.3.1969).

35 RWWA, 195-B0-52, Hobbins an Vits (19.5.1969); Vaubel, *Glanzstoff* (Anm. 10), S. 160-166.

36 Werner Plumpe, Nützliche Fiktionen? Der Wandel der Unternehmen und die Literatur der Berater, in: Reitmayer/Rosenberger, *Unternehmen* (Anm. 4), S. 251-269.

den folgenden Wochen um fast zehn Prozentpunkte ein.³⁷ Bei der Enka Glanzstoff-Gruppe wirkte sich dies unmittelbar auf die Erlössituation aus. Im Oktober 1971 ging Vaubel, seit Juli 1969 VGF-Vorstandsvorsitzender, davon aus, dass das Jahresergebnis aufgrund von Wechselkursverschiebungen um 40 Mio. DM niedriger ausfallen werde als erwartet. Darüber hinaus erschwerte die US-Import-Sondersteuer den für das Unternehmen zentralen Export in die Vereinigten Staaten.³⁸ Während der hohe Exportanteil den Niedergang der heimischen Textilindustrie teilweise hatte ausgleichen können, erschwerte er nun eine Lösung der Ertragsprobleme.³⁹

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen und struktureller Überkapazitäten in der westeuropäischen Chemiefaserindustrie entwickelte der VGF-Vorstand weitere Umstrukturierungspläne.⁴⁰ Geführt von Bendert Zevenbergen, dem Leiter der Textilgarnsparte, erarbeitete ein vierköpfiges Team unter strengster Geheimhaltung – ohne Beteiligung der Arbeitnehmervertreter – ein Sanierungskonzept, welches die schrittweise Stilllegung von Produktionsbetrieben in Breda, Wuppertal-Barmen, Zwijnaarde und Rorschach sowie die Entlassung von 5.700 Beschäftigten vorsah. Durch die umfassende Neugestaltung der Betriebsstruktur sollten 35 Prozent der Gesamtkapazität zur Nylon-, Perlon- und Polyesterfadenherstellung entfallen und die Verluste bei textilem Polyamid-Filamentgarn gestoppt werden. Als Begründung angegeben wurde der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit eines technologisch ausgereiften und somit auch in anderen Weltregionen herstellbaren Produkts, in Verbindung mit gestiegenen Lohnkosten und Überkapazitäten in Westeuropa. Dieses unter dem Namen »Strukturplan 1972« verkündete Konzept erfuhr nicht nur große öffentliche Aufmerksamkeit, sondern auch erhebliche Kritik der Beschäftigten und der Gewerkschaften.⁴¹

Während die Schließung der kleineren Betriebe in Zwijnaarde (Belgien) und Rorschach (Schweiz) mit ihren älteren Anlagen nachvollziehbar war, stieß die Entscheidung im Fall von Breda (Niederlande) und Wuppertal mit ihren modernen, leistungsfähigen Maschinen auf Unverständnis. Die Wahl fiel auch deshalb auf die genannten Standorte, da auf diese Weise ganze Werke geschlossen werden konnten und die sozialen Lasten zwischen der Bundesrepublik, den Niederlanden, Belgien und der Schweiz nach Ansicht des Managements ausgewogen verteilt waren. Als der Enka Glanzstoff-Vorstand am 6. April 1972 den Strukturplan verkündete, formierte sich ein länderübergreifender Proteststurm der Arbeitnehmervertreter, die die vorhandenen Probleme als Folge

37 Werner Abelschäuser, *Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von 1945 bis zur Gegenwart*, Bonn 2011, S. 260, S. 268.

38 RWWA, 195-B5-2-42, Referat Dr. Vaubel auf der Aufsichtsratssitzung (11.10.1971), Niederschrift der 263. Aufsichtsratssitzung (11.10.1971).

39 Stephan H. Lindner, Die westdeutsche Textilindustrie zwischen »Wirtschaftswunder« und Erdölkrise, in: Konrad H. Jarausch (Hg.), *Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte*, Göttingen 2008, S. 49-67.

40 RWWA, 195-C1-26, Notiz von Vaubel (7.5.1971).

41 Karl-Heinz Asperger, *Von Glanzstoff zu Enka 1969–1985*, Wuppertal 1990, S. 47ff.; RWWA, 195-A6-23, *Personlijke aantekeningen van de secretaris van de vergadering van gemachtigde commissarissen* (29.2.1972); Vaubel, *Glanzstoff* (Anm. 10), S. 184f.



10. Mai 1972: Protest von Enka-Beschäftigten vor der Akzo-Aktionärsversammlung im Hilton-Hotel in Amsterdam
(Nationaal Archief, Den Haag; Foto: Hans Peters/Anefo; CC BY-SA 3.0 NL)

einer verfehlten Investitionspolitik deuteten und die Internationale Föderation von Chemie- und Fabrikarbeitsverbänden (ICF) einschalteten. In den Niederlanden war die Kritik – auch unter den leitenden Enka-Mitarbeitern – besonders stark.⁴²

Eine von Gewerkschaften und Unternehmensleitung gemeinsam eingesetzte, aus Wirtschaftsexperten bestehende Kommission prüfte die Grundlagen des Strukturplans. Nachdem die IG Chemie und der VGF-Vorstand gegenseitig mehrere Sachverständige abgelehnt hatten, einigten sich beide Seiten schließlich auf Horst Thoennes und Wilhelm Elmendorff (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Dr. Wollert – Dr. Elmendorff KG). Von niederländischer Seite fungierten Prof. Dr. P.G.M. Hesseling und Prof. Dr. H.W. Lambers als Gutachter der Kommission. Diese kam im August 1972 zu dem Ergebnis, dass die zugrundeliegenden Markt- und Produktionsdaten zwar richtig, die Vorbereitung und Abstimmung des Plans hinsichtlich der sozialen Folgen jedoch

42 Gelders Archief (Arnhem), Blok 3169 (AKU-Archiv), Ordner 905-911: Herstrukturierung Enka Glanzstoff 1972, Ordner Nr. I-VII; RWWA, 195-B0-61, Bericht für die Führungskräfte Nr. 2/1972 (6.4.1972), Referat von Vaubel (6.4.1972), Mitteilung des Betriebsrats (15.5.1972).

unzureichend gewesen seien.⁴³ Mit der Besetzung der von der Schließung bedrohten Fabrik in Breda am 18. September 1972 erreichte der Konflikt einen Höhepunkt. Die Beschäftigten, die damit ihre Forderung nach Rücknahme des Strukturplans unterstreichen wollten, lösten eine Welle öffentlicher Sympathie und grenzübergreifender Solidaritätsbekundungen aus. Um eine weitere Eskalation zu verhindern, nahm die Akzo-Konzernführung den Strukturplan daraufhin am 21. September ohne Rücksprache mit dem Enka Glanzstoff-Vorstand zurück, der sich entschlossen für die Reformvorschläge eingesetzt hatte.⁴⁴ Hier zeigte sich nicht nur eine Führungskrise im Akzo-Konzern, vielmehr wurden auch die Defizite des Strukturplans deutlich. Die mangelnde Einbindung der Belegschaftsvertreter in die Gestaltung des Reformvorhabens verhinderte letzten Endes eine aus heutiger Sicht notwendige Rationalisierung. Der mit dem Strukturplan verkündete, diffuse Appell an die wirtschaftliche Einsicht der Mitarbeiter konnte dieses Problem nicht aus dem Weg räumen.

Als die Konjunktur auf dem Chemiefasermarkt Ende 1972 wieder anzog, sahen sich viele Kritiker des Strukturplans bestätigt; das Problem der Überkapazitäten schien sich aufgelöst zu haben. Allerdings wurden die strukturellen Schwierigkeiten hierdurch nur kurzzeitig überdeckt. Neben der zersplitterten Standortstruktur und einer zu geringen Kapazitätsauslastung erwies sich die Kompetenzabgrenzung zwischen den Führungsgremien als problematisch. Mit der Wahl von Bendert Zevenbergen zum Vorsitzenden und von Hans Günther Zempelin zum Stellvertreter des Enka Glanzstoff-Vorstands sowie ihrem gemeinsamen Eintritt in den Akzo-Vorstand 1972/73 konnte dieses Defizit weitgehend beseitigt werden.⁴⁵ Die Probleme in der Produktstruktur blieben jedoch bestehen. Während Enka Glanzstoff die unmittelbaren Auswirkungen des ersten Ölpreisschocks relativ unbeschadet überwand, brachte die kleine Weltwirtschaftskrise 1975 das Unternehmen an den Rand des Abgrunds. Die westeuropäische Textilindustrie tätigte in der ersten Jahreshälfte 1974 umfangreiche Hortungskäufe, doch die erwartete Absatzsteigerung von Textilien blieb aus, so dass sich die Probleme der westeuropäischen Chemiefaserunternehmen häuften. Im Geschäftsjahr 1975 verharren die Absatzmengen bei Enka Glanzstoff auf niedrigem Niveau, Umsatz und Erlöse sanken; trotz Investitionsrücknahmen erwirtschaftete das Unternehmen einen Verlust von 250 Mio. DM.⁴⁶ Aus Sicht der Unternehmensleitung musste ein neuer Strukturplan her.

43 Gelders Archief (Arnheim), Blok 3169 (AKU-Archiv), Ordner 908: Herstrukturierung Enka Glanzstoff 1972, Nr. IV, Stellungnahme zu dem vom Vorstand der Enka Glanzstoff am 6. April 1972 vorgelegten Strukturplan (August 1972); RWWA, 195-B0-61, Notiz von Zempelin (29.5.1972); RWWA, 195-B0-62, Stellungnahme Enka Glanzstoff-Vorstand zum Gutachten der Sachverständigenkommission (16.8.1972).

44 Asperger, *Glanzstoff* (Anm. 41), S. 51ff.; RWWA, 195-B0-62, Dokumentation der Ereignisse am 21.9.1972; RWWA, 195-Z0-40, Strukturplan 1972 – Geheim – Vorgänge ab 18.9.1972; Vaubel, *Glanzstoff* (Anm. 10), S. 184-188.

45 WAUK, Geschäftsbericht Akzo 1973, S. 2.

46 Asperger, *Glanzstoff* (Anm. 41), S. 74-78; WAUK, Geschäftsbericht Enka Glanzstoff 1974 und 1975.



Als am 22. September 1972 die Nachricht eintrifft, dass die Konzernführung den umstrittenen »Strukturplan« nicht umsetzen werde, herrscht Freude und Erleichterung bei den Enka-Beschäftigten im niederländischen Breda, die an den Tagen zuvor ihren Betrieb besetzt hatten. Langfristig sichern ließ sich das Werk indes nicht – 1981 wurde es geschlossen.

(Nationaal Archief, Den Haag; Foto: Joost Evers/Anefo; CC BY-SA 3.0 NL)

Nach den Erfahrungen von 1972 mochten sich die Manager nicht noch einmal nur auf ihre eigenen Ideen stützen und bedienten sich deshalb erneut externer Hilfe. Abermals erhielt McKinsey im März 1975 den Auftrag, die Entwicklung des westeuropäischen Chemiefasermarktes und die Stellung von Enka Glanzstoff zu untersuchen. Der als »neutral« geltende Blick sollte die Basis für Sanierungsmaßnahmen bilden. Nach Abschluss der Untersuchung Ende Juli 1975 erläuterte Max Geldens dem Akzo-Vorstand die Trends der künftigen Marktentwicklung. Zevenbergen kritisierte zwar, dass McKinsey im Grunde nichts Neues vorgestellt habe; gleichwohl deckten sich die Ergebnisse der Studie größtenteils mit der Auffassung des Managements.⁴⁷

47 Marx, Manager (Anm. 34); RWWA, 195-A6-22, Personal Notes of the Secretary of the Meeting of the Supervisory Council and the Board of Management of Akzo N.V. (17.7.1975); RWWA, 195-A6-23, Personal Notes of the Meeting of the *Gemachtigde Commissarissen* (24.6.1975); RWWA, 195-B0-59, Erklärung des Enka Glanzstoff-Vorstands zu der Marktstudie von McKinsey (28.8.1975); RWWA, 195-Y8-22, Die Ergebnisse der McKinsey-Untersuchung liegen vor, in: *informiert*, Heft 7-8/1975.

Nicht technologische Innovationen, Abwandlungen der Arbeitsprozesse oder neue Produkte bestimmten den Beratungsvorschlag; vielmehr sollten Produkt- und Organisationsstruktur konsequent an die Entwicklung der Produktmärkte angepasst werden. Beschäftigte wurden dabei vor allem als Kostenreduktionspotential angesehen.⁴⁸

Als der Enka Glanzstoff-Vorstand den Betriebsräten und Gewerkschaften in der Bundesrepublik, den Niederlanden und in Belgien die Ergebnisse der Beratertätigkeit präsentierte, stießen die geplanten Sanierungsmaßnahmen erneut auf harsche Kritik. Die niederländischen Gewerkschaften warfen dem Akzo-Vorstand eine verfehlte Investitionspolitik in Nord- und Lateinamerika vor, in deren Folge Enka Glanzstoff Exportmärkte verloren und zunehmende Importe nach Europa zu verkraften habe, und forderten eine unmittelbare Beteiligung der internationalen Arbeitnehmerverbände (ICF). Die ICF gründete daraufhin einen Akzo-Weltrat und wollte den Vorstand an den internationalen Verhandlungstisch zwingen, doch das Management verweigerte jegliche Gespräche mit beiden Institutionen.⁴⁹ Die drohende Illiquidität rief schließlich auch die Deutsche Bank auf den Plan, deren Vorstandssprecher Franz Heinrich Ulrich, gleichzeitig Aufsichtsratsmitglied bei Enka Glanzstoff und Akzo, eine klare Meinung gegenüber der ICF vertrat: »Nach meiner Überzeugung können wir es nicht verantworten, die Entscheidungen der Unternehmensleitung im Enka-Glanzstoff-Bereich noch weiter anstehen zu lassen, auch wenn sich dabei die Möglichkeit von Konflikten mit der Gewerkschaftsseite ergibt. Die Existenz des Unternehmens und die Aufrechterhaltung der Arbeitsplätze für die Mehrzahl der Mitarbeiter muß Vorrang haben und verlangt dringend, daß nun endlich etwas geschieht. Dabei können wir es m.E. auch nicht hinnehmen, daß die Entscheidungen aus dem Verantwortungsbereich von Vorstand und Aufsichtsrat herausgenommen und in internationale Gewerkschaftsgremien verlagert bzw. von deren Mitwirkung und Zustimmung abhängig gemacht werden.«⁵⁰ Die Internationalisierung des Wettbewerbs brachte zwar auch eine stärkere Kooperation der Gewerkschaften und Betriebsräte auf europäischer Ebene mit sich, doch letztlich liefen die Arbeitnehmervertretungen den Entwicklungen multinationaler Konzerne oftmals hinterher. Während sich die leitenden Angestellten des Akzo-Konzerns in den Niederlanden und der Bundesrepublik aufgrund schnell steigender Verluste hinter den Vorstand stellten, erklärten deutsche, niederländische und belgische Arbeitnehmervertreter die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der McKinsey-Studie für unzureichend.⁵¹

48 Den Ruf als Arbeitsplatzvernichter handelte sich McKinsey vor allem über die seit Mitte der 1970er-Jahre angebotene Gemeinkosten-Wertanalyse ein, die Verwaltungen auf ihre Effizienz prüfte und zur Streichung vieler Planstellen führte. Vgl. Spur der Verwüstung, in: *Wirtschaftswoche*, 30.10.1992, S. 82-91.

49 Asperger, *Glanzstoff* (Anm. 41), S. 79-82; Torsten Müller/Hans-Wolfgang Platzer/Stefan Rüb, *Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik. Eine vergleichende Fallstudie*, Wiesbaden 2004, S. 79-86; RWWA, 195-B0-59, Enka Glanzstoff Vorstand (29.8.1975).

50 RWWA, 195-B0-59, Ulrich an Zempelin (19.9.1975).

51 Müller/Platzer/Rüb, *Arbeitsbeziehungen* (Anm. 49), S. 87-98; RWWA, 195-B0-59, Zempelin an Esser (15.9.1975), Stellungnahme des Unternehmens-Sprecherausschusses der leitenden Angestellten (13.10.1975), Stellungnahme des Zentralen Unternehmensrates (24.10.1975).

Daraufhin präsentierte der Enka Glanzstoff-Vorstand am 26. September 1975 einen Lösungsvorschlag, der Kapazitätsanpassungen, eine Verbesserung der Standortstruktur und das Ziel jährlicher Einsparungen von 300 Mio. Gulden umfasste. Eine vom Akzo-Weltrat einberufene Konferenz in Düsseldorf, bei der Gewerkschaftsvertreter der drei Länder teilnahmen, erklärte den Vorschlag für inakzeptabel. Nun brach der Enka Glanzstoff-Vorstand die Gespräche mit den Gewerkschaftern ab und zog sich auf die gesetzliche Ebene in den jeweiligen Ländern zurück, die lediglich Konsultationen mit den nationalen Arbeitnehmervertretungen vorsah.⁵² Nachdem die niederländische Mitarbeitervertretung (Centrale Ondernemingsraad, COR) letztlich der Schließung eines Werkes in Arnheim und weiteren Kürzungen zugestimmt hatte, erklärte sich auch der deutsche Gesamtbetriebsrat zu Verhandlungen über einen Interessenausgleich bereit. Die Betriebsräte zeigten aufgrund eines Verlusts der Enka Glanzstoff-Gruppe von 488 Mio. DM im Jahr 1975 Kompromissbereitschaft. Auf deutscher Seite wurde der Perlonbetrieb im Werk Wuppertal teilweise stillgelegt, die Produktion von Normalzellwolle und Viskosefasern (unter den Markennamen Duraflox und Colvera bekannt) in Kassel eingestellt sowie das Werk der Enka Glanzstoff-Tochtergesellschaft Kunstseiden Textil AG (Kuag) in Waldniel Ende 1977 geschlossen. Die Gesamtkapazität von Enka Glanzstoff fiel 1976 infolge der Kürzungen um zehn Prozent; insbesondere der Umsatzanteil textiler Produkte war von 62 Prozent 1970 auf 46 Prozent 1976 gesunken.⁵³

Die sozialen Kosten dieser Anpassung, die wie eine nachträgliche Durchsetzung des Strukturplans von 1972 unter Zuhilfenahme einer vermeintlich objektiven Marktstudie McKinseys wirkte, hatten vor allem die Beschäftigten zu tragen. Das Management sah sich angesichts der finanziellen Situation des Unternehmens zunehmend in einer Zwangslage und stützte sich in seiner Argumentation besonders auf die Entwicklungen der Produktmärkte. Indem zentrale Entscheidungen hieran gekoppelt wurden und sich die interne Unternehmenssteuerung zugleich verstärkt an Marktprozessen orientierte, gewann »der« Markt als gedankliches Konstrukt und Argument an Bedeutung.

Nachdem die Enka Glanzstoff-Gruppe und die Chemiefasersparte des Akzo-Konzerns, Akzo International, 1977 zur Enka-Gruppe zusammengeführt worden waren, um den veränderten Weltmarktbedingungen zu entsprechen, bot das Jahr 1978 zunächst Hoffnungen, die langjährige Krise überwunden zu haben. Doch bereits

52 Archiv für soziale Bewegungen (AfsB), IG CPK-Archiv, Enka Glanzstoff '75, Presseinformation Enka Glanzstoff (29.7.1975), Mitteilung der IG CPK mit Stellungnahme zum McKinsey-Report (27.8.1975), Pressedienst IG CPK (27.8., 1.9., 8.10.1975), Lösungsmöglichkeiten für die strukturellen Probleme bei Enka-Glanzstoff (7.10.1975); RWWA, 195-B0-59, Presse-Information (26.9., 14.10.1975), Brief der IG CPK (8.10.1975), Stellungnahme zu den von den Gewerkschaften am 7.10.1975 veröffentlichten Einwendungen (14.10.1975), Gefährdet Gewerkschafts-Strategie Arbeitsplätze? Enka Glanzstoff tief in roten Zahlen (25.10.1975), Presseerklärung des EG-Vorstands (23.10.1975), Akzo-Aktionärsbrief (19.11.1975); RWWA, 195-Y8-22, IG Chemie Information: Internationale Lösungen geplatzt – Nationale Verhandlungen begonnen (1.12.1975).

53 Asperger, *Glanzstoff* (Anm. 41), S. 83-91, S. 105; RWWA, 195-B0-59, Interessenausgleich und Sozialplan (6.2.1976); Vaubel, *Glanzstoff* (Anm. 10), S. 189-192.



Schichtwechsel bei der Spinnfaser AG in Kassel, 1975
(Foto: Rudolf Ludwig, Kassel)

1980 ging die europäische Chemiefaserproduktion infolge der zweiten Ölkrise und zunehmender US-Importe wieder um zehn Prozent zurück.⁵⁴ Daraufhin entwarf der Enka-Vorstand im Januar 1981 einen neuen Anpassungsplan, der unter anderem die Schließung der Werke in Kassel, Breda und Antrim (Irland) vorsah. Während der COR der Schließung von Breda aufgrund von Ersatzarbeitsplätzen bei einer Nachfolgefirma schnell zustimmen konnte, entwickelte sich in Kassel ein heftiger Arbeitskampf. Die Belegschaft berief sich auf eine 1975 seitens des Vorstands bekräftigte Zusage, wonach Kassel im Fall einer Aufgabe der dortigen Zellwollproduktion zum Spinnfaserwerk der Enka-Gruppe gemacht werden sollte. Die Auseinandersetzungen gipfelten in einem mehrtägigen Hungerstreik des Betriebsratsvorsitzenden Helmut Haase im September 1981, doch auch dieses Mittel konnte die Entscheidung nicht revidieren. Vermittlungsvorschläge des Präsidenten des Landesarbeitsamtes sowie des Präsidenten der hessischen Landeszentralbank lehnte der Vorstand ebenso ab. Das Management bemühte sich zwar auch im Fall von Kassel um die Ansiedlung eines

54 Asperger, *Glanzstoff* (Anm. 41), S. 107-110, S. 125f.

Nachfolgeunternehmens und um Ersatzarbeitsplätze in anderen Konzernwerken – von letzterer Möglichkeit machten nur 38 von 840 Beschäftigten Gebrauch –, aber diese Maßnahmen konnten den Arbeitsplatzabbau quantitativ kaum auffangen.⁵⁵

Während die Beschäftigten um den Erhalt ihres Werkes kämpften, sah sich das Management in einer Position eingeschränkter Denk- und Handlungsmöglichkeiten. Die in den »langen« 1970er-Jahren begonnenen Umstrukturierungen umfassten im Wesentlichen Werksschließungen und Produktionskürzungen, welche mit neuen Bedingungen am Produktmarkt begründet wurden und deshalb unter dem Stichwort »Struktur- und Anpassungsmaßnahmen« firmierten. Eine gestalterische Unternehmensstrategie trat weitgehend in den Hintergrund; die Steuerung des Unternehmens wurde zu einem wesentlichen Teil bewusst den Absatzmärkten überantwortet.

3. Die Öffnung des Weltmarktes und die Durchsetzung des Marktprinzips

Als das Kasseler Werk im Juni 1984 endgültig geschlossen wurde, schienen sich die Vorhersagen vieler Reformbefürworter schnell zu bestätigen. Der Geschäftsbericht der Enka-Gruppe hielt fest, dass das Unternehmen mit einem Gewinn von 201 Mio. DM 1984 ein besonders erfolgreiches Jahr hinter sich habe. Es war das beste Ergebnis seit Bestehen der Enka-Gruppe.⁵⁶ Doch neben den vollzogenen Struktur- und Anpassungsmaßnahmen wirkten sich vor allem die konjunkturelle Erholung, der unternehmensübergreifende Abbau von Überkapazitäten im Rahmen eines europäischen Strukturkrisenkartells der Chemiefaserhersteller und der hohe Dollar-Kurs positiv auf die Erlössituation aus.⁵⁷

Gleichzeitig erreichte die Vermarktlichung des Unternehmens im Chemie(faser)-boom Mitte der 1980er-Jahre eine neue Stufe. Die zunehmend auf Rentabilität und Marktentwicklungen ausgerichtete Unternehmenspolitik des Akzo-Managements beinhaltete die Abtrennung von Geschäftsbereichen, die für die Unternehmensleitung

55 Ebd., S. 137-148; IG CPK/Enka Betriebsrat (Hg.), 4. *Dokumentation. Abschluß über den gemeinsamen Kampf des Betriebsrats, der gewerkschaftlichen Vertrauensleute und der Belegschaft der Enka AG – Werk Kassel gegen die Vernichtung ihrer Arbeitsplätze und Unternehmerwillkür*, Kassel 1984; RWVA, 195-C4-34, Enka Board of Management Announcement (5.5.1981), Bekanntmachung des Vorstands (11.9., 2.11.1981), Enka Europa konzentriert Produktion (19.1.1981); RWVA, 195-C4-34, Bekanntmachung des Vorstands (12.7.1982); Werner Vitt/Helmut Haase, *Eigentum verpflichtet? Aufstieg und Fall der Enka Glanzstoff AG*, Hamburg 1986. Die Bemühungen zum Erhalt von Arbeitsplätzen in Breda waren insbesondere auf den Widerspruch der Unternehmenskammer des Gerichtshofs in Amsterdam (Ondernemingskamer) gegen die Schließung zurückzuführen. Diese Entscheidung wurde durch den Obersten Gerichtshof (Hoge Raad) 1982 aufgehoben. Vgl. RWVA, 195-C4-35, Bekanntmachung des Vorstands (12.7.1982).

56 WAUK, Geschäftsbericht Enka AG 1984, S. 7.

57 Harm G. Schröter, Kartelle als Kriseninstrumente in Europa nach 1970. Das Beispiel des europäischen Chemiefaserkartells, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 53 (2012) H. 1, S. 87-102.

»keinen strategischen Wert mehr besitzen«. ⁵⁸ Infolgedessen verkaufte der Akzo-Konzern 1985 seine amerikanische Chemiefasersparte American Enka an die BASF; als Grund wurden mangelnde Synergien mit der übrigen Enka-Gruppe angegeben. ⁵⁹ Obschon diese Maßnahme für die westeuropäischen Beschäftigten zunächst weitgehend folgenlos blieb, verdeutlichte sie die nachlassende Bindung der Konzernzentrale an das Produkt Chemiefaser. Andere Produktlinien wie technische Garne und Kunststoffe, Coatings (Farben und Lacke) sowie chemische Spezialprodukte und Pharmazeutika waren rentabler und schufen für das Akzo-Management in Verbindung mit der Computerisierung der Arbeitswelt einen sich öffnenden Raum neuer Möglichkeiten. ⁶⁰

Die Vermarktlichung des Unternehmens zeigte sich aber nicht nur in seiner Organisations- und Produktstruktur, sondern auch in seiner Außendarstellung. Bereits 1975 hatte das Londoner Beratungsbüro Wolff Olins den Auftrag für ein *Corporate Identity*-Konzept der Enka Glanzstoff-Gruppe erhalten. Sichtbarstes Zeichen dieser 1980 eingeführten Maßnahme, die sich infolge der Umstrukturierungen in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre verzögert hatte, waren fortan blaue Rechtecke im Enka-Schriftverkehr. Angesichts der dramatischen Entwicklungen in Breda, Antrim und Kassel 1980/81 erschien vielen Mitarbeitern ein *Corporate Identity*-Programm keineswegs als das dringendste Problem. Aus der Perspektive des Managements war es für die Darstellung des Unternehmens am Markt hingegen durchaus relevant. ⁶¹ Nur wenige Jahre später erhielt das auf Markenzeichen spezialisierte Beratungsunternehmen einen weiteren Auftrag: Dieses Mal sollte es eine neue *Corporate Identity* für den gesamten Konzern erfinden. »Akzo – a new spirit« war der Slogan, der die Einführung des von Wolff Olins entworfenen »Akzo-Mannes« bei seiner Vorstellung im Dezember 1987 begleitete. Der mit weit ausgestreckten Armen dargestellte Akzo-Mann sollte Vergangenheit und Zukunft miteinander verbinden und die Einheit des Konzerns nach außen auf dem Markt präsentieren. Infolgedessen sollten mehrere Gruppen innerhalb des Konzerns ihre eigenständige Identität ablegen, und so zierte der Akzo-Mann fortan auch den Enka-Geschäftsbericht. ⁶²

58 WAUK, Geschäftsbericht Akzo 1985, S. 1.

59 Steffen, *Answers* (Anm. 23), S. 114.

60 Zum breiteren Kontext vgl. Annette Schuhmann, Der Traum vom perfekten Unternehmen. Die Computerisierung der Arbeitswelt in der Bundesrepublik Deutschland (1950er- bis 1980er-Jahre), in: *Zeit-historische Forschungen/Studies in Contemporary History* 9 (2012), S. 231-256. Mit Einführung der elektronischen Datenverarbeitung wandelten sich nicht nur die Aufgaben und Anforderungen in der Verwaltung; auch in den verschiedenen Produktbereichen kam es hierdurch zu grundlegenden Veränderungen. So diente der High-tex-Computer bei Akzo beispielsweise als Hilfsmittel in der Farbforschung und bei der Beratung über den Einsatz bestimmter Farbtöne. Daneben wandelte sich besonders die Forschung. »Der Einsatz des Computers in den Forschungsanstalten nimmt rasch zu, insbesondere zur Entwicklung von mathematischen Modellen für Modellrechnungen und Simulationen in enger Verbindung mit experimentellen Untersuchungen.« Vgl. WAUK, Geschäftsbericht Akzo 1989, S. 17 (Zitat) und S. 39.

61 Asperger, *Glanzstoff* (Anm. 41), S. 134ff.

62 Steffen, *Answers* (Anm. 23), S. 38.

Das *Corporate Identity*-Programm stellte in Verbindung mit der Einführung von *Business Units* im Jahr 1988 den tiefsten organisatorischen Einschnitt bei Akzo seit der Fusion 1969 dar und verdeutlichte die wachsende Relevanz von Markt- und Rentabilitätsaspekten. Die Unternehmensorganisation selbst wurde als ökonomische Ressource angesehen, die insbesondere zur Steigerung der Kapitalrendite (*Return on Investment*, ROI) beitragen sollte. Dieser Indikator war an sich nicht neu, erhielt für die Unternehmenspolitik aber eine größere Bedeutung. Der ROI im Akzo-Unternehmensbereich Fasern und Polymere lag 1988 bei 10 Prozent und wurde als zu gering erachtet; selbst 15 Prozent waren aus Sicht des Managements noch nicht ausreichend. Die ergebnisverantwortlichen *Business Units* sollten das unternehmerische Denken in allen Bereichen fördern sowie die Flexibilität und Effizienz am Markt stärken; Entscheidungskompetenzen sollten auf die niedrigstmögliche Unternehmensebene verlagert werden. Zeitgleich wurde das Aktionsprogramm »Besser werden« gestartet, über das ein an den Unternehmenszielen orientiertes, eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter erreicht werden sollte. Das Management war sich bewusst, dass auf diese Weise die Anforderungen an die Mitarbeiter stiegen; mehr Verantwortung und Eigeninitiative wurden von den Managern aber ebenso mit größerer Arbeitszufriedenheit gleichgesetzt.⁶³ Damit wurde der Binnenwettbewerb innerhalb des Unternehmens verstärkt und die Figur des Unternehmers als Subjekt am und für den Markt zum Modell für alle Beschäftigten erhoben.⁶⁴

Der Akzo-Konzern wurde in vier Gruppen (Chemie, Coatings, Fasern, Pharma) mit 35 *Business Units* unterteilt, die jeweils vollständig eigenverantwortlich agierten, während die Konzernführung noch stärker als zuvor für die Festlegung von Kernkompetenzen zuständig war. Ziel der Organisationsänderung war es, strukturell schwache Arbeitsgebiete schnell ausfindig zu machen und konsequent zu veräußern.⁶⁵ Die zwischen 1987 und 1993 vollzogene Umstrukturierung verhalf dem Markt bei Akzo schließlich zum Durchbruch. Die Implementierung eigenständiger Unternehmenseinheiten – zunächst in Form von Divisionen, nun als *Business Units* – erleichterte die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Produktlinien. Die klassische

63 Gelders Archief (Arnheim), Blok 3169 (AKU-Archiv), Ordner 216: Raad van Bestuur Enka und Ergänzungen 1988, Protokoll der Vorstandssitzung (29.3., 19.4., 5.7.1988); RWWA, 195-Z0-7803, Bekanntmachung des Vorstands (10.11.1988), Protokoll der Wirtschafts-Ausschuss-Sitzung (28.11.1988); RWWA, 195-Z0-7923, Niederschrift über die Zusammenkunft der Unternehmensvertretung mit dem Gesamtbetriebsrat (18.5.1988). Im Rahmen des Programms »Besser werden« führten beispielsweise externe Verhaltenstrainer ein Pilot-Projekt durch, über das die Zusammenarbeit unterschiedlicher Hierarchien produktiver gestaltet sowie das Delegations- und Informationsverhalten der Führungskräfte verbessert werden sollten. Vgl. RWWA, 195-Z0-8052, Niederschrift über die gemeinsame Sitzung der Unternehmensleitung und der Werksleitungen mit dem Gesamtbetriebsrat (11.1.1990).

64 Ulrich Bröckling, *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Berlin 2007; Luc Boltanski/Eve Chiapello, *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz 2003, S. IV; Stefan Kühl, Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter, in: *WSI-Mitteilungen* 53 (2000), S. 818-828.

65 WAUK, Geschäftsbericht Enka 1988, S. 5; Geschäftsbericht Akzo 1991, S. 4f.; Geschäftsbericht Akzo 1992, S. 4f.

Produktionsorientierung verblasste hingegen. Auch der westdeutsche Hoechst-Konzern wandelte seine Geschäftsbereiche 1991 in ergebnisverantwortliche *Business Units* um. Nach Ansicht des Hoechst-Managements erforderten das regional ungleiche Wachstum der Geschäftsbereiche und die noch unzureichende Flexibilität der Divisionen eine grundlegende Reorganisation. Die Umstrukturierung ging insbesondere mit einem Bedeutungsverlust der Landesgesellschaften einher, die ihre operative Verantwortung im Zuge der Dezentralisierung an die neuen, produktorientierten *Business Units* abgeben mussten. Die Beispiele von Akzo und Hoechst verweisen hierbei auf eine breitere, über das Einzelunternehmen oder die Branche hinausgreifende Vermarktlichung.⁶⁶

Obleich die Außengrenzen des Unternehmens formal erhalten blieben, lösten sie sich auf diese Weise zumindest partiell auf. Der Begriff des »Netzwerkunternehmens« – als Formel betriebswirtschaftlicher Literatur bereits existent⁶⁷ – kann den Charakter westeuropäischer Chemieunternehmen Anfang der 1990er-Jahre zwar nicht vollständig erfassen. Er verweist aber auf einen Verflüssigungsprozess, der sich in zunehmend eigenständig agierenden Unternehmenseinheiten und dem Rückgriff auf externes Beratungswissen widerspiegelte.⁶⁸ Mit der Transformation der mittel- und osteuropäischen Märkte sowie dem ökonomischen Aufstieg asiatischer Staaten nach 1989/90 standen die Unternehmen wiederum vor neuen Herausforderungen. Die Flexibilität der neuen Unternehmensorganisation erleichterte den Zugang zu diesen Märkten. Spätestens ab Mitte der 1990er-Jahre entwickelten sich unter den Regeln des Finanzmarktkapitalismus und unter dem Einfluss des sich ausbreitenden Internets globale Märkte von neuer Dimension, die »den« Markt über den Unternehmenskontext hinaus zum gesellschaftlichen Leitprinzip erhoben. Kapital- und Finanzmärkte wurden dereguliert, der Einfluss von Investmentfonds nahm zu, und traditionelle Unternehmensbeziehungen verloren an Strahlkraft. Sowohl die Produktstruktur und die Finanzierung von Unternehmen als auch die Organisation von Arbeit und Produktion unterlagen fortan in einer Weise den Regeln des Marktes, wie man es sich in den 1960er-Jahren kaum hatte vorstellen können.⁶⁹

66 Ernst Homburg, *The Era of Diversification and Globalization (1950–2012)*, in: Kenneth Bertrams/Nicolas Coupain/Ernst Homburg, *Solvay. History of a Multinational Family Firm*, New York 2013, S. 333-564, hier S. 494-500; Wolfgang Menz/Steffen Becker/Thomas Sablowski, *Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen. Der Weg der Hoechst-AG zum »Life-Sciences«-Konzern*, Hamburg 1999, S. 91-94.

67 Elgar Fleisch, *Das Netzwerkunternehmen. Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der Networked Economy*, Berlin 2001.

68 Dieter Sauer/Volker Döhl, *Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er-Jahren*, in: Institut für sozialwissenschaftliche Forschung München (Hg.), *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation*, München 1997, S. 19-76.

69 Klaus Dörre/Bernd Röttger (Hg.), *Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells*, Hamburg 2003; Jürgen Kocka, *Geschichte des Kapitalismus*, München 2013, S. 117ff.; Paul Windolf, *Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus*, in: Jutta Allmendinger/Thomas Hinz (Hg.), *Organisationssoziologie*, Wiesbaden 2002, S. 414-442.

4. Fazit und Ausblick

Die Gleichzeitigkeit sich verengender und öffnender Möglichkeitshorizonte – wie sie sich exemplarisch in der Schließung veralteter Produktlinien und der Einführung neuer computergestützter Arbeitsprozesse darstellte – verweist auf die widersprüchlichen Tendenzen von Niedergang und Aufbruch im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts.⁷⁰ Für die westdeutsche Chemiefaserindustrie war die Bilanz der 1970er-Jahre insgesamt eher negativ. Nach dem Niedergang der heimischen Textilindustrie war die Branche von strukturellen Überkapazitäten geprägt, die in Verbindung mit steigenden Rohstoffpreisen und Löhnen sowie den Währungsturbulenzen einen enormen Anpassungsdruck erzeugten. Die wachsende Komplexität unternehmerischer Entscheidungen ließ die Manager auf das Wissen externer Berater zurückgreifen, um wie ihre US-Konkurrenten von den Erfolgen neuer Unternehmenskonzepte zu profitieren.

Dabei räumten sie dem Markt im doppelten Sinne mehr Platz ein. Einerseits bedeutete die Öffnung der Vorstandsetagen für externe Beratungsunternehmen eine Form der Vermarktlichung, bei der auf dem Markt erworbenes Wissen gegenüber dem in der Unternehmenshierarchie angesammelten Erfahrungswissen an Bedeutung zunahm; andererseits gewann »der« Markt als kompetitiv gedachtes Ordnungs- und Organisationsprinzip über die von den Beratern eingeführten Unternehmensmodelle an Relevanz. Auch im Fall des Akzo-Konzerns erstreckte sich die McKinsey-Beratung auf die Organisationsstruktur und die Verantwortlichkeiten der oberen Führungsetagen – Arbeitsabläufe auf Produktionsebene blieben hingegen außen vor.⁷¹

Bei der Gründung des Akzo-Konzerns 1969 unterbreitete McKinsey die typischen Dezentralisierungskonzepte einer divisionalen Organisationsstruktur. Im Gegensatz zu ihren US-Kollegen hatten westdeutsche Unternehmer die Berater unter dem Motto »Selbst ist der Mann« bis in die 1960er-Jahre noch weitgehend aus ihren Entscheidungsgremien herausgehalten, und auch bei der AKU/VGF-Fusion 1969 zeigte sich dieses Überlegenheitsgefühl gegenüber theoretischem Beratungswissen.⁷² Doch spätestens

70 Konrad H. Jarausch, *Krise oder Aufbruch? Historische Annäherungen an die 1970er-Jahre*, in: *Zeit-historische Forschungen/Studies in Contemporary History* 3 (2006), S. 334-341, besonders S. 339f.; Morten Reitmayer, *Nach dem Boom – eine neue Belle Époque? Versuch einer vorläufigen Synthese*, in: ders./Schlemmer, *Anfänge der Gegenwart* (Anm. 34), S. 13-22.

71 Hier ist Christopher McKenna zuzustimmen, der auf die Unterschiede zwischen tayloristischen Ideen und den Konzepten von Unternehmensberatungen verweist. Vgl. Christopher D. McKenna, *The Origins of Modern Management Consulting*, in: *Business and Economic History* 24 (1995), S. 51-58. Neben der klassischen Unternehmensberatung gewann die Software- und EDV-Beratung seit Ende der 1960er-Jahre allgemein an Bedeutung, auch wenn dies für Akzo nicht unmittelbar nachgewiesen werden kann. Vgl. *Beratungsmarkt. Spezialisten auf dem Sprung*, in: *Wirtschaftswoche*, Special: Consulting, 23.7.1982, S. 56-60; *Die wilden Jahre sind vorbei*, in: ebd., S. 64ff.; Andreas Wirsching, *Durchbruch des Fortschritts? Die Diskussion über die Computerisierung in der Bundesrepublik*, in: Martin Sabrow (Hg.), *ZeitRäume. Potsdamer Almanach des Zentrums für Zeithistorische Forschung 2009*, Göttingen 2010, S. 207-218, hier S. 215f.

72 Raithel, *Management-Praxis* (Anm. 18).

Mitte der 1970er-Jahre sahen sich die Manager angesichts steigender Unternehmensverluste zum Handeln gezwungen. Nachdem der Strukturplan 1972 am Protest der Beschäftigten gescheitert war, schaltete die Unternehmensführung wenige Jahre später die McKinsey-Berater ein, um mit Hilfe eines vermeintlich objektiven Gutachtens die bereits geplanten Stilllegungen durchzusetzen. In dieser Situation fungierten die McKinsey-Analysen vor allem als Argument gegenüber den Beschäftigten. Infolgedessen stießen nicht nur viele Entscheidungen der Unternehmensspitze, sondern auch Studien und Vorschläge der Beratungsunternehmen auf harsche Kritik seitens der Gewerkschaften und Betriebsräte.

Während die Idee des korporativen Kapitalismus auf einen Aushandlungsprozess von Gruppen mit divergierenden Interessen zielte, ersetzte das Management diesen Verhandlungsmodus schrittweise durch geheime Arbeitsgruppen und Beratungskonzepte ohne Beteiligung der Beschäftigten. Die Schließung von Traditionsstandorten wie Breda oder Kassel Anfang der 1980-Jahre war dafür ein weiteres Beispiel. Trotz guter Konjunkturaussichten schritt die Vermarktlichung des Unternehmens mit der Einführung von *Business Units* und der stärkeren Fokussierung auf finanzwirtschaftliche Parameter in den folgenden Jahren voran. Die Logik der Finanz- und Aktienmärkte gewann gegenüber Belegschaftsinteressen weiter an Gewicht und wurde schließlich zum ausschlaggebenden Kriterium unternehmenspolitischer Entscheidungen. Die wachsende Bedeutung des Marktprinzips im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts, die sich in der Organisationsstruktur und der Unternehmensstrategie niederschlug, ging insofern mit der Aufkündigung des sozialharmonischen Basiskonsenses der Boomjahre in der Bonner Republik einher.

Dr. Christian Marx

Universität Trier

Fachbereich III – Neuere und Neueste Geschichte | Forschungszentrum Europa

D-54286 Trier

E-Mail: marxchr@uni-trier.de