Die deutsche Großchemie und der Shareholder-Value

Bayer, BASF und Hoechst sind vielfach nicht mehr wiederzuerkennen. Daran ist die Doktrin des Shareholder-Value entscheidend beteiligt. Doch das Top-Management ist beileibe nicht nur sein blinder Vollstrecker. Mit dem Verweis auf die Zwänge der Finanzmärkte hat es allerdings neue Machtmittel in die Hand bekommen.

Von **Jürgen Kädtler**

Der Autor ist Wissenschaftler am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) in Göttingen.

Sein Buch zum Thema erscheint im Herbst 2006 bei VSA. jkaedtl@gwdg.de

■ BASF, Bayer und Hoechst, die „großen Drei" der deutschen Großchemie gehörten über Jahrzehnte hinweg zu den tragenden Säulen der Deutschland AG. Sie standen in geschäfts- wie in sozialpolitischer Hinsicht für Stabilität, Kontinuität und Verlässlichkeit. Grundlage dafür war das Prinzip des integrierten chemisch-pharmazeutischen Unternehmens und die Verbundchemie als sein produktionsökonomisches Fundament. Nicht das einzelne Produkt- oder Marktsegment stand im Brennpunkt der ökonomischen Strategie, sondern die Weiterentwicklung einer komplexen Innovations- und Produktionskompetenz. Die auf Langfristigkeit angelegte, wechselseitige Stützung eines breiten Spektrums unterschiedlicher Geschäftsfelder – bei Bayer gefasst im Bild des Tausendfüßlers, bei dem zeitweilig lahmende Beine von den übrigen mitgetragen werden – galt als zentraler strategischer Vorteil.

Dem entsprach eine betriebliche Sozialpolitik einheitlicher Standards über alle Geschäftsbereiche hinweg. Der Abgleich von Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen erfolgte im Rahmen exklusiver Absprachebeziehungen zwischen Top-Management und Betriebsratsspitze. Der kurze Draht garantierte den Betriebsräten beachtliche Ergebnisse, mit denen sie sich vor den Beschäftigten sehen lassen konnten. Im Gegenzug trugen sie die Strategie der Unternehmensführung gegenüber Beschäftigten und Öffentlichkeit mit.

Radikale Abkehr von Leitbildern

In den 1990er Jahren wird diese scheinbar ultrastabile Konstellation in ganz kurzer Zeit aufgebrochen und hinweggefegt. Mit dem Bekenntnis zum Prinzip des Shareholder-Value, zur Steigerung des Unternehmenswerts und zu den Anforderungen der Finanzmärkte vollzieht das strategische Management die radikale Abkehr von den bisherigen Leitbildern. Die wechselseitige Stützung von Geschäftsfeldern verfällt dem Tabu der Quersubventionierung. Und an die Stelle der rentablen Nutzung und Weiterentwicklung gegebener Ressourcen tritt die Orientierung an finanzmarktbegründeten Renditekennziffern und Analysteneinschätzungen als Leitlinie der Unternehmensstrategien.

Im Rückblick zeigt sich: Die strategischen Entscheidungen, die das Management auf dieser Grundlage traf und gemeinhin mit dem Gestus weit reichender strategischer Visionen begründete, stehen im wirklichen Leben →

→ vor allem für Diskontinuität. So hatten Hoechst und Bayer 1993/94 mit dem Kauf US-amerikanischer Generika-Unternehmen zunächst den Einstieg in den umsatzträchtigen Generikamarkt vollzogen, um fünf Jahre später dieses Geschäftsfeld verlustreich abzustoßen und sich anschließend auf verschreibungspflichtige Medikamente mit sehr hohem Umsatzpotenzial während ihrer Patentlaufzeit („blockbuster") zu konzentrieren.

Zwischenzeitlich setzten alle drei Großen mehr oder weniger konsequent auf Life Sciences – eine Verbindung von Pharma und moderner Agrarchemie auf der Grundlage von Bio- und Gentechnologien, die in den späten 90er Jahren unter Analysten und Consultants als das Geschäftsmodell der Zukunft galt. Selbst bei der BASF AG, wo der Pharmabereich traditionell zu den eher randständigen Aktivitäten gehörte, begann man 1994 mit dem Aufbau eines Generika-Sektors und betrieb mit dem Zukauf eines britischen Pharmaunternehmens zugleich nachdrücklich die Expansion im eigentlichen Pharmabereich – um im Jahr 2001 schließlich das ganze Pharmageschäft zu verkaufen und konsequent auf das Chemiegeschäft zu setzen.

Im Spannungsverhältnis zwischen hektisch wechselnden und allseits befürworteten Leitbildern der Finanzmarktöffentlichkeit und der Notwendigkeit, mit den Restriktionen tatsächlich verfügbarer spezifischer Ressourcen und Optionen zurechtzukommen, geraten Unternehmensstrategien zunehmend turbulent. Und sie unterliegen dabei einer Selbstverstärkungsdynamik der Finanzmarktorientierung, die sie selbst mit antreiben. Zugleich sehen sich die Arbeitnehmervertreter mit radikal veränderten Handlungsbedingungen konfrontiert.

Die Hoechst AG: Urknall hin zur Finanzmarktorientierung

Den „Urknall" für das Aufsprengen des traditionellen Großchemiesozialverbundes bedeutete die Zerschlagung der Hoechst AG. Seit 1994 betrieb der neue Vorstandsvorsitzende und vormals langjährige Finanzvorstand Jürgen Dormann zunächst den Umbau der AG in eine strategische Management-Holding als „Führungsinstrument eines internationalen Pharma- und Chemiegeschäfts"; dies war verbunden mit dem Verkauf einer Reihe von Tochterunternehmen und der Ausgründung eines Großteils der Standortinfrastruktur und der betreffenden technischen Dienstleistungen.

1996 folgte die strategische Neuausrichtung am Leitbild eines Life-Sciences-Unternehmens, verbunden mit der Abspaltung der industriellen Chemie. Das neue Unternehmen erblickte Anfang 2000 als Aventis SA das Licht der Welt, die wiederum aus einer Fusion mit dem französischen Konzern Rhone-Poulenc-Rorer hervorgegangen war. Die Wahl des Konzernsitzes Straßburg bedeutete nichts weniger, als dass eines der Kernunternehmen der ehemaligen Deutschland AG sich ganz unspektakulär aus dem Geltungsbereich der deutschen Mitbestimmung verabschiedete. Kurz darauf gibt Aventis seine Agrargeschäfte an Bayer ab und vollzieht damit die Abkehr von der Life-Sciences-Strategie. Das verbliebene reine Pharmaunternehmen wurde schließlich 2004 vom wesentlich kleineren französischen Konkurrenten Sanofi feindlich übernommen und ging ungeachtet des Doppelnamens Sanofi Aventis in dessen Strukturen auf.

Diese Entwicklung ist von den Arbeitnehmervertretern in Betriebsräten und Gewerkschaft zunächst mehrheitlich aktiv mitgetragen, im Weiteren mehr oder weniger resigniert hingenommen worden. Die ursprüngliche Unterstützung beruhte auf der Einschätzung, dass eine effiziente, transparente Führungsstruktur unabdingbar sei, um das unübersichtliche und unwirtschaftliche Konglomerat auf Vordermann zu bringen, dem ein Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat den Status eines „Übernahmekandidaten mit Ausschlachtcharakter" bescheinigte. Die Hinnahme im Weiteren beruhte auf einem subjektiven Mangel an Alternativen.

Das Tempo, mit dem die Konzernführung eine strategische Weichenstellung nach der nächsten präsentierte, brachte die Arbeitnehmervertreter in eine Zwickmühle. Ob sie die Managementstrategie mittrugen oder zu blockieren versuchten – in beiden Fällen fehlte der Überblick, um die Konsequenzen abzuschätzen. Unter diesen Bedingungen lag Geschehenlassen aus Sicht der Beteiligten einfach näher. Dazu trug auch bei, dass Gegenhalten gegen die Managementstrategie im traditionellen, über Jahrzehnte hinweg stabilen Interessenarrangement ebenso wenig vorgesehen war wie dessen nunmehr erfolgte einseitige Aufkündigung. Der Ausschluss aus dem inneren Zirkel der Macht und die Degradierung zu normalen, auf soziale Folgenabwicklung reduzierten Arbeitnehmervertretern ließ bislang einflussreiche Akteure weitgehend ratlos zurück.

Doppelte Ironie der Geschichte: Die von den Arbeitnehmervertretungen nolens volens mitgetragene Manage-

mentstrategie hat genau zu dem Ergebnis geführt, das sie verhindern sollte. Die Hoechst AG, die in der Finanzmarktöffentlichkeit jahrelang als Modellfall des Shareholder-Value-Managements galt, ist letztlich übernommen und ausgeschlachtet worden, während die beiden anderen deutschen Großchemieunternehmen nach wie vor selbstständig sind.

Bayer AG: Preisgabe der Vier-Säulen-Strategie

Der Bayer-Konzern bekannte sich genauso nachdrücklich zum Shareholder-Value, während er realwirtschaftlich lange eine zur Hoechst AG diametral entgegengesetzte Linie verfolgte. Mit der „Vier-Säulen-Strategie" – die auf Pharma, moderne Agrochemie, Polymere und Industriechemikalien setzte – operierten im Bayer-Konzern die einzelnen Geschäftsbereiche zwar weitgehend eigenverantwortlich nach strikt finanzmarktorientierten Vorgaben und Kennziffern. Die Entscheidungen über Standortentscheidungen wie über einheitliche Sozial- und Entgeltstandards behielt sich als zentrale Entscheidungen der Vorstand vor.

Analysten und Anleger sahen dieses Festhalten am Prinzip des chemisch-pharmazeutischen Unternehmens durchaus kritisch. Der Aktienkurs entwickelte sich trotz Rekordrenditen nur mäßig, verglichen etwa mit dem von Hoechst/Aventis. Auf der Hauptversammlung im Frühjahr 2001 forderte ein institutioneller US-Anleger erstmals die Aufspaltung des Konzerns, freilich ohne seinerzeit damit durchdringen zu können. Den Konzern zusammenzuhalten bildete lange Zeit den gemeinsamen Nenner mit der Arbeitnehmervertretung und eine wesentliche Grundlage für deren fortdauernde Kooperationsbereitschaft.

Das hatte seinen Preis: In den Jahren 1997 und 2000 mussten die Arbeitnehmer/-innen im Rahmen von Standortabkommen schmerzhafte Abstriche bei übertariflichen Leistungen hinnehmen, während der Bayer-Konzern jeweils historische Rekordgewinne vermelden konnte. Die Rendite und der Anteil der Beschäftigten entwickeln sich nicht mehr parallel, sondern scherenförmig auseinander. Kollektive betriebsgemeinschaftliche Züge der traditionellen Unternehmenskultur werden gezielt aufgegeben zugunsten einer Individualisierung der Arbeitsbeziehungen auf der Basis von Renditekennziffern.

Mittlerweile ist die „Vier-Säulen-Strategie" des Bayer-Konzerns Geschichte. Nachdem die Rücknahme des Blutdrucksenkers Lipobay den Pharmabereich in eine tiefe Krise gestürzt und die Bayer-Aktie um gut ein Viertel hatte einbrechen lassen, schwenkte das Management auf eine Holding-Strategie ein. Mittlerweile sind die traditionellen Chemiebereiche als Lanxess AG abgespalten, als auf sich selbst gestelltes Sanierungsprojekt mit offenem Ausgang. Dass die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat dabei die Preisgabe jener Prinzipien mit beschlossen, mit deren Erhalt sie noch kurz zuvor ihre Zustimmung zu anderen Zugeständnissen begründet hatten, illustriert die prekäre Lage der Arbeitnehmervertretung.

BASF AG: Verbundstrategie zahlt sich doch aus

Bei BASF nahm die Entwicklung eine deutlich andere Richtung. Das Unternehmen setzt auf „den Verbund" als offensiv vermarktete Kernkompetenz und auf das Leitbild als weltgrößtes Chemieunternehmen. In dieser Ausrichtung dokumentiert sich nicht zuletzt ein Mangel an objektiver Gelegenheit. Die Option, mit Pharma auf die von den Finanzmärkten in den 90er Jahren höher geschätzte Kernkompetenz zu setzen, bestand effektiv nicht; der entsprechende Versuch wurde schnell aufgegeben. Mit der vorhandenen Kernkompetenz im Bereich der industriellen Verbundchemie ist ein hoch profitables Geschäft im Weltmaßstab nach wie vor zu betreiben. Dass diese Ausrichtung in der Finanzmarktöffentlichkeit lange als „langweilig" galt, hat die Kursentwicklung der Aktien sicher zeitweise gebremst, die Handlungsfähigkeit des Managements aber nicht wirklich behindert. Mittlerweile hat sich die Stimmung auch an den Börsen zu seinen Gunsten gedreht.

Diese Kontinuität und das – verglichen mit der Entwicklung der beiden anderen traditionellen deutschen Großchemiekonzerne – starke Gewicht produktionsökonomischer Gesichtspunkte bedeutet nicht, dass die Finanzmärkte von der BASF nachrangiger behandelt und bedient würden. Deren Ansprüchen wird stärker als dort durch direkte Ausschüttung Rechnung getragen. Die BASF AG ist dasjenige deutsche Großunternehmen, das mit umfangreichen Aktienrückkaufprogrammen den neben der Dividende zweiten Ausschüttungskanal am konsequentesten nutzt. →

→ Intern schlägt der Finanzmarktbezug durch, indem allen Bereichen mittelfristig eine Mindestrendite von zehn Prozent vorgegeben wird. Dies mischt die Unternehmensstruktur auf wie es auch die betrieblichen Sozialbeziehungen in Bewegung bringt. Zukäufe und Verkäufe von Unternehmensteilen liegen auf einem ähnlichen Niveau wie bei Bayer.

Industrielle Konflikte bleiben nicht aus: Die internen Maßnahmen zur Realisierung der Renditevorgaben – Infragestellung etablierter Verteilungsregeln, andauernde Restrukturierungskaskaden und pauschalisierte Personalabbauvorgaben – führen in den 90er Jahren zu einem anhaltenden Legitimitätsverlust des strategischen Managements, der sich an symbolträchtigen Einzelanlässen in spektakulären Belegschaftsprotesten entlädt.

Hohe **Mobilisierungsbereitschaft** der Belegschaft sowie die weiterhin hohe Abhängigkeit des Managements von der kollektiven Kompetenz und Kooperationsbereitschaft dieser Belegschaft als Basis der Verbundstrategie verschaffen der Arbeitnehmervertretung bei der BASF AG eine beträchtliche Machtposition. Das Management versteht diese „Ordnungsrufe“ und bemüht sich um eine von beiden Seiten akzeptierte Neujustierung des Verhältnisses. Die Arbeitnehmervertreter heben den Druck des Finanzmarktbezugs auch hier nicht auf; sie sind aber nicht auf die Abwicklung der sozialen Unternehmensstrategie reduziert, sondern können auf diese selbst Einfluss nehmen.

Mobilisierungsbereitschaft
Zur Vertrauensleutearbeit bei der BASF siehe Mitbestimmung 6-2004 wie auch das Interview mit dem BR-Vorsitzenden Robert Oswald in Ausgabe 9-2004 „Wenn jemand diese Firma kennt, dann wir“.
www.magazin-mitbestimmung.de

Wer herrscht, wenn die Finanzmärkte herrschen?

Finanzmarktorientierung wird üblicherweise übersetzt mit „Herrschaft der Finanzmärkte“ oder mit „Macht der neuen Eigentümer“, das heißt der institutionellen Anleger (vgl. Höpner, 2003; Windolf, 2005). Diese Sichtweise ist diskussions-, zumindest erläuterungsbedürftig. Denn es ist alles andere als eindeutig, wer genau herrscht, wenn die Finanzmärkte herrschen (vgl. Kädtler/Sperling, 2001; Kädtler, 2003). Gerade für die „großen Drei“ der deutschen Chemieindustrie lässt sich zeigen: Tief greifende strategische Umbrüche werden vom Top-Management betrieben und bei hoher Kontinuität der Kapitalvertreter in den Aufsichtsräten durchgesetzt. Es ist von Fall zu Fall verschieden und selten eindeutig zu entscheiden: Sieht sich das Top-Management als Getriebener der Finanzmärkte oder zumindest als deren Vertreter im Unternehmen? Oder bezieht es sich auf sie, um eigene Ziele zu verfolgen. Oder versucht es, die Finanzmärkte umgekehrt im Sinne der eigenen Strategie zu beeinflussen?

Zwei Dinge lassen sich immerhin allgemein festhalten: Finanzmarktorientierung legt dem Management Strategien nahe, die möglichst viele Handlungsmöglichkeiten offen halten und Festlegungen begrenzen; der Verweis auf die Zwänge der Finanzmärkte bedeutet im Rahmen der industriellen Beziehungen ein Machtmittel des Managements par excellence. Aus der Sicht von Arbeitnehmervertretungen bedeutet das: Wo das Top-Management sich nicht mehr festlegen will oder kann, verlieren Vertrauensbeziehungen auf dieser Ebene ihre objektive Grundlage. Und die Fähigkeit, es gelegentlich auf eine Machtprobe ankommen zu lassen, wird unter diesen Bedingungen wichtiger. ■

Zum Weiterlesen

Stefan Eckert (2003): Auf dem Weg zur Aktionärsorientierung: Shareholder Value bei Hoechst. In: W. Streeck/M. Höpner (Hrsg.): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG, S. 169–196. Frankfurt/Main, New York, Campus.

Martin Höpner (2003): Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt/Main, New York, Campus.

Jürgen Kädtler (2003): Globalisierung und Finanzialisierung. Zur Entstehung eines neuen Begründungskontexts für ökonomisches Handeln. In: K. Dörre/B. Röttger (Hrsg.): Das neue Marktregime, S. 227–249. Hamburg, VSA.

Jürgen Kädtler, Hans-Joachim Sperling (2001): Worauf beruht und wie wirkt die Herrschaft der Finanzmärkte auf der Ebene von Unternehmen? SOFI-Mitteilungen, 29, S. 23–43.

Paul Windolf (2005): Die neuen Eigentümer. In: P. Windolf (Hrsg.): Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen, S. 8–19. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.

Fotos: picture alliance (Composing Signum)