

Christian Marx/Morten Reitmayer

Zwangslagen und Handlungsspielräume

Der Wandel von Produktionsmodellen in der westeuropäischen Chemieindustrie im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts

Der säkulare Aufstieg des Finanzmarktkapitalismus hat sich mittlerweile als zentrales Thema der Politischen Ökonomie etabliert. Demnach führten ganz wesentlich die verstärkte Finanzierung über den Kapitalmarkt und der Einstieg institutioneller Anleger zu einem drastischen Umbruch in der *Corporate Governance* westlicher Großunternehmen, bei dem das kooperative Element in den Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit zunehmend unter Druck geriet.¹ Häufig wird dabei argumentiert, oder zumindest unterstellt, dass sich die Auflösung des institutionellen Arrangements der Nachkriegszeit, das vielfach mit dem Begriff »Konsenskapitalismus« bezeichnet wurde, unter dem Druck von Globalisierung, Digitalisierung und fallender Profitraten der Unternehmen mit der gleichen Zwangsläufigkeit ereignet habe, mit der die neoliberalen Entscheidungseliten den institutionellen und mentalen Umbau der westlichen Gesellschaften nach ihren Vorstellungen exekutierten (»There is no alternative«, Margaret Thatcher).² Für uns stellt sich damit die Frage nach den Handlungsspielräumen, über die zentrale Akteure in Wirtschaftsunternehmen gegenüber diesen Herausforderungen verfügten. Damit verbunden ist die Frage, ob die zunehmende Einbindung der Unternehmen in die internationale Arbeitsteilung und die ansteigende weltwirtschaftliche Verflechtung (»Globalisierung«) seit den 1970er-Jahren eine (eventuell zeitverschobene) Angleichung von Unternehmensstrukturen, Geschäftsstrategien und industriellen Beziehungen nach sich zogen und damit die Einebnung nationaler Spielarten des Kapitalismus bedeuteten.³ Gerade der Anschluss an die neueren Diskussionen der Politischen Ökonomie über die vermeintliche Unausweichlichkeit der Konvergenz der westlichen Volkswirtschaften mit dem angloamerikanischen Kapitalismusmodell lenkt den Blick auf die Unterschiede zwischen den Produktionsmodellen der Großunternehmen in Westeuropa. Das Ausmaß der Handlungsspielräume der ökonomischen Entscheidungseliten gegenüber den genannten Herausforderungen (vor denen alle Unternehmen standen) bemisst sich in dieser Perspektive gerade in den Differenzen zwischen den Unternehmensverfassungen und Unternehmensstrategien, die am Ende des Untersuchungszeitraums noch immer zu beobachten waren. Der Umfang und die Bedeutung jener Herausforderungen, aber auch der Möglichkeitsraum für die unternehmerischen Entscheidungen werden dabei deutlicher, wenn die Wechselbeziehungen zwischen den drei Handlungsebenen der einzelnen Unternehmen, der Branchen, in denen sie sich betätigten, sowie der Volkswirtschaften, in die sie eingebettet waren, systematisch in den Blick ge-

1 Colin Crouch, *Das befremdliche Überleben des Neoliberalismus*, Berlin 2011; Wolfgang Streeck, *Gekaufte Zeit. Die Krise des demokratischen Kapitalismus*, Berlin 2013; Paul Windolf (Hrsg.), *Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*, Wiesbaden 2005.

2 Jürgen Beyer (Hrsg.), *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell. Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*, Wiesbaden 2003; Ulrich Brinkmann/Karoline Krenn/Sebastian Schief (Hrsg.), *Endspiel des Kooperativen Kapitalismus? Institutioneller Wandel unter den Bedingungen des marktzentrierten Paradigmas*, Wiesbaden 2006; Wolfgang Streeck/Martin Höpner (Hrsg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*, Frankfurt am Main/New York 2003.

3 Peter A. Hall/David Soskice (Hrsg.), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford/New York etc. 2001.

nommen werden. Zu diesem Zweck greifen wir auf das gleich weiter zu erläuternde Konzept des »Produktionsmodells« zurück. Und schließlich gilt es auch, den Ursprung der sinkenden Unternehmensgewinne, die gewissermaßen den Auslöser der weitreichenden institutionellen Umbauten darstellten, zu analysieren. Zwar herrscht in der neueren Zeitgeschichtsforschung Einigkeit darüber, dass die westeuropäischen Gesellschaften in den 1970er-Jahren einen rasanten Wandel erlebten, der sowohl die materielle und immaterielle Produktion als auch die Arbeitswelt umformte. Offen sind jedoch nach wie vor die Chronologie und die Konjunkturen des Wandels auf den verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern.⁴ Die Natur des krisenhaften wirtschaftlichen Einbruchs, der auch für die westeuropäische Chemieindustrie die Ära des mühelosen Wachstums beendete, näher zu bestimmen erscheint umso dringlicher, als nach wie vor recht pauschale Verweise auf die erste Ölpreiskrise und den Zusammenbruch des Weltwährungssystems (Bretton Woods) als Erklärungen für die wirtschaftliche Trendwende, die den großen Nachkriegsboom beendete, verwendet werden. Hier sind differenziertere Antworten vonnöten, die die konkreten Herausforderungen für Wirtschaftsunternehmen und deren Antworten genauer in den Blick nehmen.⁵

Der vorliegende Text greift jene in der Zeitgeschichte und der Politischen Ökonomie aufgeworfenen Debatten auf, um mittels eines historischen Vergleichs am Beispiel der Chemieindustrie die Frage zu beantworten, ob sich in drei großen westeuropäischen Volkswirtschaften – der Bundesrepublik, Frankreich und Großbritannien – im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts Produktionsmodelle signifikant (und transnational gleichförmig) veränderten und welche Auswirkungen diese Verschiebungen auf die Unternehmen und Belegschaften hatten. Der transnationale Vergleich bietet den Vorteil, die jeweils besonderen Rahmenbedingungen, die innerhalb der im Wesentlichen nationalstaatlich regulierten Volkswirtschaften wirksam waren, als solche überhaupt erst in den Blick nehmen zu können. Die Konzentration auf die Chemieindustrie, die in allen drei Volkswirtschaften hinsichtlich der Wertschöpfung wie der Beschäftigtenzahl eine der wichtigsten war, gewährleistet demgegenüber eine gewisse Einheitlichkeit des Untersuchungsgegenstands, denn die fraglichen Unternehmen standen aufgrund ihrer Größe und Produktpolitik vor ähnlichen Herausforderungen. Während Diversifikation und Divisionalisierung ab Mitte der 1960er-Jahre branchenübergreifend als Erfolgskonzepte gefeiert wurden, geriet diese unternehmensstrategische Mode angesichts des Erfolgs schlanker japanischer Konkurrenten spätestens in den 1980er-Jahren unter enormen Druck und wurde in Verbindung mit dem Bedeutungsgewinn des Kapitalmarkts oftmals zugunsten einer neuen, sich auf Kernkompe-

4 Knud Andresen/Ursula Bitzegeio/Jürgen Mittag (Hrsg.), *Nach dem Strukturbruch? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren*, Bonn 2011; Andy Beckett, *When the Lights Went Out. What Really Happened to Britain in the Seventies*, London 2010; Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael, *Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*, 3., erg. Aufl., Göttingen 2012; Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael/Thomas Schlemmer (Hrsg.), *Vorgeschichte der Gegenwart. Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom*, Göttingen 2016; Konrad H. Jarausch (Hrsg.), *Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte*, Göttingen 2008; Morten Reitmayer/Ruth Rosenberger (Hrsg.), *Unternehmen am Ende des »goldenen Zeitalters«. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive*, Essen 2008; Morten Reitmayer/Thomas Schlemmer (Hrsg.), *Die Anfänge der Gegenwart. Umbrüche in Westeuropa nach dem Boom*, München 2014; Jean-François Sirinelli, *Les Vingt Décisives. Le passé proche de notre avenir 1965–1985*, Paris 2007.

5 Werner Plumpe, »Ölkrise« und wirtschaftlicher Strukturwandel. Die bundesdeutsche Wirtschaft im Zeichen von Normalisierung und Globalisierung während der 1970er Jahre, in: Alexander Gallus/Axel Schildt/Detlef Siegfried (Hrsg.), *Deutsche Zeitgeschichte – transnational*, Göttingen 2015, S. 101–123.

tenzen konzentrierenden Strategie aufgegeben.⁶ Schließlich ist zu fragen, inwieweit Wechselwirkungen zwischen den drei verschiedenen Handlungsebenen – derjenigen der Unternehmen, der Branche und der Volkswirtschaft – sichtbar werden.

Zu diesem Zweck greifen wir auf Ansätze der französischen Regulationsschule zurück, die ein gut operationalisierbares Konzept der Beziehungen zwischen der Mikroebene der Unternehmen, der Mesoebene der Branche und der Makroebene ganzer Volkswirtschaften entwickelt hat. Mit dem Begriff des Produktionsmodells als Bezeichnung für den Ausgleich (»Governance-Kompromiss«) zwischen der Produktpolitik, der Produktionsorganisation und den Arbeitsbeziehungen, den jedes Unternehmen finden muss, steht ein Konzept zur Verfügung, das den analytischen Blick einerseits auf die Handlungsspielräume des Managements richtet, zum Beispiel weil Veränderungen der Produktpolitik mittelbar Auswirkungen auf die Produktionsorganisation und auf die Arbeitsbeziehungen nach sich ziehen. Andererseits muss das Produktionsmodell eines Unternehmens abgestimmt sein auf sein wirtschaftliches und politisches Umfeld, weil die Marktstrukturen, die über den Erfolg von Profitstrategien bestimmen, von den nationalen Wachstumsmodellen geformt werden.⁷

In den folgenden Teilen werden Produktionsmodelle in der chemischen Industrie der Bundesrepublik, Frankreichs und Großbritanniens anhand einzelner Charakteristika – Unternehmensstrukturen, Arbeits- und Unternehmensbeziehungen – sukzessive herausgearbeitet, bevor wir ein abschließendes Resümee ziehen. Hierbei gehen wir grundsätzlich von der These aus, dass Produktionsmodelle in Großbritannien durch die Schwächung der Gewerkschaften, Deregulierung und Privatisierung am stärksten und frühesten umgebaut wurden, während deutsche Unternehmen lange mit dem Umbau zögerten und in Frankreich mit dem Modell des »Keynesianismus in einem Land« zunächst ein anderer Weg eingeschlagen wurde.

I. PRODUKTIONSMODELLE DER (WEST-)DEUTSCHEN CHEMIEINDUSTRIE

Unternehmensstrukturen

Die Chemieindustrie gehörte neben der Elektroindustrie zu den dynamischen Wirtschaftszweigen der Hochindustrialisierung seit dem späten 19. Jahrhundert. Die wissenschaftlichen Prinzipien der künstlichen Farbstoffherstellung ließen sich auf andere Anwendungsbereiche übertragen, und folglich diversifizierten große Farbenproduzenten wie Bayer oder Hoechst in den 1880er-Jahren in die pharmazeutische Forschung und trugen damit zur Entstehung chemisch-pharmazeutischer Großkonzerne bei.⁸ Nach dem Zweiten Weltkrieg war die westdeutsche Chemieindustrie bereits 1949 in Teilen wieder exportfähig und der Export sollte in den Jahrzehnten des Wirtschaftswunders zum Motor der Expansion werden: Mit dem Koreaboom steigerte die Chemieindustrie ihren Exportanteil wieder auf das Vorkriegsniveau von etwa 15% der gesamten westdeutschen Exporte, damit erwirtschafteten die I.G. Farben-Nachfolger rund ein Drittel ihrer Umsätze im Außenhandel.⁹ In

6 Werner Plumpe, Das Ende des deutschen Kapitalismus, in: WestEnd. Neue Zeitschrift für Sozialforschung 2, 2005, H. 2, S. 3–26, hier: S. 13–17.

7 Robert Boyer/Michel Freyssenet, Produktionsmodelle. Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie, Berlin 2003.

8 Dieter Ziegler, Das Zeitalter der Industrialisierung (1815–1914), in: Michael North (Hrsg.), Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Ein Jahrtausend im Überblick, München 2000, S. 192–281, hier: S. 238–240.

9 Werner Abelshäuser, Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von 1945 bis zur Gegenwart, Bonn 2011, S. 424–429.

technologischer Perspektive stellte die Umstellung des Produktionsprozesses von kohle- auf petrochemische Verfahren nach dem Krieg neben der Wiedergewinnung der Auslandsmärkte die größte Herausforderung dar. Dabei hatten die deutschen Unternehmen aufgrund der NS-Wirtschaftspolitik nicht nur den internationalen Trend in Richtung Petrochemie, sondern auch entscheidende Entwicklungen in der Pharmaforschung verpasst. Mitte der 1960er-Jahre war jedoch auch dieser Nachholprozess weitgehend abgeschlossen.¹⁰ Diese seit dem letzten Drittel des 19. Jahrhunderts herausbildende Grundstruktur der deutschen Chemieindustrie – hoher Konzentrationsgrad bei wenigen chemisch-pharmazeutischen Großkonzernen, die weite Teile der Forschung dominierten, für einen Großteil chemischer Exporte und Auslandsinvestitionen verantwortlich waren und die industriellen Beziehungen durch ihre Haustarifverträge prägten – spiegelte im Wesentlichen auch die Situation am Ende des Booms wider, als die Unternehmen mit neuen Schwierigkeiten konfrontiert wurden.

Auch wenn sich die westdeutschen Chemieunternehmen nicht existenziell bedroht sahen, so überlagerten sich doch seit den ausgehenden 1960er-Jahren mehrere Problemkreise, die zu einem lang andauernden Rückgang der Erträge führten. Noch bevor die erste Ölkrise zu einer deutlichen Verteuerung des wichtigsten Rohstoffs – zur Verarbeitung wie zur Energiegewinnung – führte, hatten die Überkapazitäten der europäischen Chemieindustrie, vor allem im Bereich einfacher Chemiefasern, zu einem erheblichen Preisverfall geführt, der durch zusätzliche, neue Konkurrenten aus Osteuropa und den Schwellenländern noch verstärkt wurde – einfache chemische Produkte konnten dort zu weitaus billigeren Kosten hergestellt werden als im Hochlohnland Bundesrepublik. Obendrein erschwerte die Dollarschwäche in den 1970er-Jahren Exporte in die Vereinigten Staaten; und schließlich erforderte die Entwicklung der neuen Produkte, mit denen all diese Herausforderungen angenommen werden konnten, hohe Investitionen.¹¹

Die westdeutschen Chemieunternehmen gerieten für über eine Dekade in eine Ertragskrise, die erst in der ersten Hälfte der 1980er-Jahre überwunden werden konnte, wobei die Umsatzeinbrüche 1975 und 1981/82 besonders tief waren. Erst der Wirtschaftsaufschwung in den USA und der starke Anstieg des Dollar-Kurses Mitte der 1980er-Jahre besicherten den exportorientierten Konzernen neue Rekordgewinne, obschon sie im Inland ihre Rolle als Wachstumsmotor einbüßten. Produktions- und Umsatzwachstum blieben in den 1980er-Jahren hinter dem allgemeinen Trend des verarbeitenden Gewerbes zurück.¹² Im Ausland hingegen hatten sie übermäßigen Erfolg.

»Nie«, frohlockt Volker Kalisch, Sprecher des Verbands der Chemischen Industrie, »sind im Ausland so viel deutsche Chemieerzeugnisse gekauft worden wie heute.« Nicht nur in den USA selbst nämlich haben die Chemiker vom Rhein Freude am Reagan Boom. Auf allen bedeutenden Märkten der Welt kommen sie dank der US-Konjunktur plötzlich groß ins Geschäft.¹³

Um den Herausforderungen der 1970er-Jahre zu begegnen, wählten die großen westdeutschen Chemieunternehmen drei Strategien: Erstens reduzierten sie den Anteil der Grundstoffe am Gesamtproduktionswert zugunsten von Spezialerzeugnissen und Pharmazeutika. Besonders im Bereich von Massenkunststoffen und Chemiefasern standen die westdeutschen wie auch die übrigen westeuropäischen Unternehmen vor erheblichen Absatz-

10 Ebd., S. 428–430; *Ernst Bäumler*, *Farben, Formeln, Forscher. Hoechst und die Geschichte der industriellen Chemie in Deutschland*, München 1989, S. 267–289.

11 *Christopher S. Allen*, *Political Consequences of Change. The Chemical Industry*, in: *Peter J. Katzenstein* (Hrsg.), *Industry and Politics in West Germany. Toward the Third Republic*, Ithaca/London 1989, S. 157–184.

12 *Abelshausen*, *Deutsche Wirtschaftsgeschichte*, S. 432f.

13 »Ein unehelicher Boom«, in: *Die ZEIT*, 12.10.1984.

problemen. Nachdem die westeuropäischen Kunststoffhersteller 1981 einen Verlust von drei Milliarden DM verkraften mussten, bauten BASF, Bayer und Hoechst massiv Produktionskapazitäten von Standardkunststoffen ab und entwickelten höherwertige technische Kunststoffe. Dem Abwärtstrend auf dem Fasermarkt begegneten die westeuropäischen Chemiefaserhersteller (unter Beteiligung von Hoechst, Bayer, ICI, Enka, Rhône-Poulenc, Courtaulds und Montefibre) Ende der 1970er-Jahre mit einem Abkommen zur Stilllegung von Überkapazitäten. Gleichzeitig entwickelten westdeutsche Produzenten wie Hoechst neue, anspruchsvolle Hochleistungsfasern.¹⁴ Bayer-Chef Herbert Grünwald stellte deshalb Anfang der 1980er-Jahre im Zuge der Umstrukturierung fest: »Wir gehen bewußt auf die Spezialgebiete, in denen wir noch Zuwachsraten erwarten.«¹⁵

Zweitens beflügelte der Erfolg von multidivisionalen US-Konzernen in westdeutschen Vorstandsetagen die Idee, den Ertrag durch die Divisionalisierung ihrer Unternehmen zu steigern und die Organisationsstruktur somit als ökonomische Ressource zu begreifen. Folglich legten die BASF, Bayer und Hoechst zu Beginn der 1970er-Jahre ihre funktionale Aufgabentrennung zugunsten einer divisionalen Unternehmensstruktur ab; das Pharmaunternehmen Schering oder der deutsch-niederländische Akzo-Konzern sind weitere Beispiele hierfür.¹⁶ Einflussreiche US-Beratungsgesellschaften wie McKinsey oder Arthur D. Little wurden hierbei zu integralen Institutionen bei der Transmission unternehmerischer Organisationsmodelle.¹⁷

Drittens leiteten die Industriemanager aus der Wachstumsschwäche im Inland die Konsequenz ab, verstärkt im Ausland zu investieren und dort nicht nur Vertriebsgesellschaften, sondern auch Produktionsstätten aufzubauen. Rolf Sammet, Vorstandsvorsitzender der Hoechst AG, brachte dies 1976 auf den Punkt, indem er verkündete,

»daß in der letzten Zeit bei den Investitionen in der Bundesrepublik die Unternehmen das Hauptgewicht auf Rationalisierung legten. Zwar wurden auch weiter Neuanlagen gebaut [...]; auf Export gerichtete Erweiterungsinvestitionen verloren jedoch an Bedeutung. [...] Das Wachstum allerdings, das wird nicht im Inland, sondern im Ausland stattfinden.«¹⁸

In aller Konsequenz wurden die Folgen dieser unternehmensstrategischen Entscheidungen allerdings erst in den 1990er-Jahren sichtbar. In Verbindung mit der Liberalisierung der Finanzmärkte und dem Bedeutungsgewinn des Shareholder-Value-Prinzips als normative Leitorientierung ließ die Divisionalisierung der Unternehmensstruktur (und die darauf aufbauende Einführung ergebnisverantwortlicher *Business Units*) nun die Abspaltung von Unternehmensteilen oder Zerschlagung ganzer Konzerne profitabel erscheinen.

14 *Bäumler*, Farben, Formeln, Forscher, S. 319–400; *Christian Marx*, A European Structural Crisis Cartel as Solution to a Sectoral Depression? The West European Fibre Industry in the 1970s and 1980s, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte/Economic History Yearbook (JWG) 58, 2017 (im Erscheinen); *Harm G. Schröter*, Kartelle als Kriseninstrumente in Europa nach 1970. Das Beispiel des europäischen Chemiefaserkartells, in: JWG 53, 2012, H. 1, S. 87–102; *Walter Teltchik*, Geschichte der deutschen Großchemie. Entwicklung und Einfluß in Staat und Gesellschaft, Weinheim 1992, S. 262f. und 295–300.

15 »Klasse statt Masse«, in: Die ZEIT, 9.9.1983.

16 *Werner Abelshauser*, Die BASF seit der Neugründung 1952, in: *Werner Abelshauser* (Hrsg.), Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte, München 2007, S. 359–637, hier: S. 469–478; *Bäumler*, Farben, Formeln, Forscher, S. 311–313.

17 *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, H. 1, S. 112–123; *Christopher D. McKenna*, The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century, Cambridge/New York etc. 2006, S. 165–191.

18 Vgl. *Petra Struve*, Multinationale Konzerne in der chemischen Industrie der Bundesrepublik Deutschland, in: *Klaus Peter Kisker/Rainer Heinrich/Hans-Erich Müller* u. a., Multinationale Konzerne. Ihr Einfluss auf die Lage der Beschäftigten, Köln 1982, S. 281–313, hier: S. 313.

Markante Beispiele für jene finanzmarktorientierte Neuausrichtung waren die Konzentration auf *Life Sciences* unter Aufgabe zahlreicher Geschäftsfelder und schließlich die Fusion mit dem ebenfalls auf Pharma- und Agrochemie reduzierten französischen Konzern Rhône-Poulenc zu Aventis im Fall von Hoechst oder die Abspaltung der Fasersparte beim deutsch-niederländischen Akzo-Konzern. Auch bei Bayer traten 1994 an die Stelle von Umsatz- und Ertragsentwicklung die Orientierung am Shareholder-Value und die Steigerung des Unternehmenswerts als neue Leitziele sowie eine Konzentration auf die Arbeitsbereiche Gesundheit, Landwirtschaft und Polymere, obschon das Management hier länger und stärker als bei Hoechst am Prinzip des integrierten chemisch-pharmazeutischen Unternehmens festhielt. Bei der BASF nahm die Finanzmarktorientierung in den 1990er-Jahren zwar ebenfalls zu, im Unterschied zu ihren beiden großen deutschen Konkurrenten setzte ihr Vorstand aber nicht auf das Pharmageschäft, sondern hielt – auch auf Druck der Beschäftigten – weiterhin am Prinzip der stärker auf Chemieaktivitäten ausgerichteten Verbundchemie fest, von der sich Bayer und Hoechst angesichts steigender Ölpreise seit den 1970er-Jahren sukzessive verabschiedet hatten. Dem Trend zur unternehmensinternen Vermarktlichung und Finanzialisierung konnte sich aber keiner der Großkonzerne entziehen, doch zeigen die unterschiedlichen Verläufe, dass die Unternehmensentwicklung nicht Ausdruck übergeordneter Zwänge, sondern auf die Strategiewahl der unternehmerischen Entscheidungsträger zurückzuführen war.¹⁹ Die Aufgabe des Prinzips der Verbundchemie bei Bayer und Hoechst hatte weitreichende Folgen für die Produktionsorganisation. Bayer wollte das Prinzip der Diversifizierung zwar nicht vollständig aufgeben, konzentrierte sich aber seit Mitte der 1990er-Jahre vor allem auf seine Kernkompetenzen. Unter dem seit 2002 amtierenden Bayer-Vorstandschef Werner Wenning begann eine der größten Umbruchphasen des Konzerns, bei der die bisherigen Geschäftsbereiche (Pflanzenschutz, Pharma, Polymere und Chemie) in eigenständige Teilkonzerne (Bayer CropScience, Bayer HealthCare, Bayer Polymers und Bayer Chemicals) unter dem Dach der Bayer Holding angesiedelt wurden. Andere Arbeitsgebiete wurden in sogenannte Servicegesellschaften – wie Bayer Technology Services, Bayer Industry Services oder Bayer Business Services – transferiert, zugleich wurden Dienstleistungs- und Infrastrukturfunktionen wie Logistik, Lagerwirtschaft, Ver- und Entsorgung sowie Kantinen- und Servicebereiche in eigenständige Unternehmen außerhalb des Chemietarifs ausgegliedert. Ähnlich hatte sich auch Hoechst in den 1990er-Jahren auf seine neu definierten Kernarbeitsgebiete konzentriert und eine strategische Management-Holding mit unternehmensrechtlich selbstständigen Gesellschaften vorgesehen, die allerdings zunächst noch nicht den Rückzug aus dem Industriegeschäft beinhaltete. Der Schwenk zu einer an Finanzmarktnormen ausgerichteten Unternehmensstrategie erfolgte erst nach 1994 durch den neuen Vorstandsvorsitzenden Jürgen Dormann.²⁰ Auslöser waren die sinkenden Gewinne und die steigende Verschuldung des Unternehmens.²¹ Nun steuerten die einzelnen Gesellschaften des Konzerns ihre Beziehungen untereinander zunehmend durch Marktmechanismen, und die Werksgelände der ehemals hierarchisch gelenkten Unternehmen verwandelten sich in netzwerkartige, ganz der Logik der Vermarktlichung unterworfenen Chemieparcs. Während

19 Jürgen Kädtler, Industrieller Kapitalismus und Finanzmarktrationalität – am Beispiel des Umbruchs in der (traditionellen) deutschen Großchemie, in: PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft 42, 2012, Nr. 169, S. 579–599.

20 Jürgen Kädtler, Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus, Hamburg 2006, S. 95–109, 143–151 und 180f.

21 Vorstandschef Dormann hält trotz Kritik an seiner Strategie fest. Hoechst soll weiter schrumpfen: Schwieriges Jahr 1998 erwartet, in: Berliner Zeitung, 13.3.1998; Christoph Wehnelt, Hoechst. Untergang des deutschen Weltkonzerns, Lindenberg 2009, S. 109.

der Industriepark Höchst mit seiner Zusammenfassung der Infrastruktur- und Dienstleistungen in einer rechtlich eigenständigen Gesellschaft und der Entkopplung von Produktionsunternehmen und Standortinfrastruktur als eine erste Variante – als Netzwerk aus Infrastruktur- und Dienstleistungsanbietern – gilt, findet sich bei Bayer in der Öffnung der Standortverbundstrukturen auch für andere (Chemie-)Unternehmen eine zweite Variante. Auch der Traditionsstandort von Enka Glanzstoff in Oberbruch wurde 1998 in einen diversifizierten Multi-User-Industriepark mit Firmen unterschiedlicher Branchen umgewandelt. Ob sich diese residualen Industrieparks als Abwicklungskonfiguration oder zukunfts-trächtige Netzwerkstruktur erweisen, wird sich erst in Zukunft entscheiden.²² Im Gegensatz zu Bayer oder Hoechst hielt BASF hingegen (erfolgreich) am Modell der Verbundchemie fest, exportierte das Verbundsystem sogar ins Ausland und zeigt damit die Bandbreite unternehmerischer Entwicklungsmöglichkeiten.²³ Auch bei der BASF zeigten sich die Prozesse der Globalisierung, Vermarktlichung und Finanzialisierung, allerdings ist die BASF zugleich ein Beispiel dafür, dass den Zwängen des Finanzmarktkapitalismus durchaus unterschiedlich begegnet werden konnte. Dieser Gestaltungsspielraum der westdeutschen Chemieunternehmen zeigte sich gerade in der Beziehung zum Kapitalmarkt. Während sich Hoechst konsequent der Finanzmarkt- und Shareholder-Value-Orientierung verschrieben hatte, entschied BASF 2007, sich von der New Yorker Börse zurückzuziehen, um Kosten von über fünf Millionen Euro einzusparen. Dies lag zum einen sicherlich daran, dass ein Ziel des Börsengangs bereits erreicht war, denn im Vergleich zur Einführung der Aktie an der Wall Street im Jahr 2000 hatte sich der Anteil der nordamerikanischen Anteilseigner deutlich von 8,5% auf circa 20% erhöht, zum anderen erwarben immer mehr Investoren ihre Aktien über elektronische Handelsplattformen, die eine Listung in den USA nicht mehr notwendig machten.²⁴ Auch die Bayer-Aktie wurde nur zwischen 2002 und 2007 in New York gehandelt.²⁵ Mit ihrem Rückzug wollten sich die Chemieunternehmen der Berichtspflicht gegenüber der US-Börsenaufsicht entledigen und Kosten sparen. Sie setzten damit aber auch ein Zeichen, dass sie nicht auf die Finanzierungsmöglichkeiten eines der weltweit größten Handelsplätze angewiesen waren.

Industrielle Beziehungen

Die Anzahl der Beschäftigten in chemischen Betrieben überstieg 1969 erstmals die Marke von 550.000 und schwankte in den darauffolgenden Jahren bis 1990 zwischen 550.000 und 600.000. Dabei ging die Anzahl der Arbeiter ab Mitte der 1970er-Jahre kontinuierlich zurück, stieg auch Ende der 1980er-Jahre trotz der ökonomischen Erholung der Branche kaum an und verweist auf den relativen Anstieg höher Qualifizierter.²⁶ Beim Hoechst-Konzern verringerte sich die Zahl der Arbeiter unter der Stammebelegschaft beispielsweise von über 50.000 auf unter 44.000 zwischen 1974 und 1983, wohingegen die Zahl der Angestellten um etwa 3.500 auf 36.000 anwuchs. Im Einzelfall konnte diese Entwicklung durchaus mit Aufstiegen in den Angestelltenstatus einhergehen, die Sozialfigur des Arbei-

22 Industriepark Oberbruch GmbH & Co. KG (Hrsg.), Industriepark Oberbruch – ein Standort wird 100, Heinsberg 1999; Jürgen Kädtler, Die Großen werfen ihre Netze aus – Zum Verhältnis von Zentralisierung und Netzwerkkonfiguration in der deutschen Chemieindustrie, in: Heiner Minssen (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 47–70, hier: S. 64–66.

23 Abelshäuser, Die BASF seit der Neugründung, S. 503–507.

24 BASF plant Rückzug von New Yorker Börse, in: Handelsblatt, 30.7.2007.

25 Bayer zieht sich zurück, in: Manager Magazin, 5.9.2007.

26 Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland. Produzierendes Gewerbe: Betriebe und Beschäftigte, Wiesbaden 1960–2000 (diverse Jahrgänge).

ters erlitt hingegen in jedem Fall einen Abstieg.²⁷ Obschon Umsatz- und Produktionszahlen nach oben zeigten, war der Beschäftigungseffekt der chemischen Industrie als »mittlerer« Industrie zwischen den absteigenden Traditionsindustrien und dem aufsteigenden Dienstleistungssektor in den 1970er- und 1980er-Jahren gering. Im Vergleich zu allen im produzierenden Gewerbe beschäftigten Personen nahm der Beschäftigtenanteil allerdings zu.²⁸ Zudem fand zwischen Mitte der 1960er- und Mitte der 1980er-Jahre infolge von Übernahmen und Fusionen ein kontinuierlicher Konzentrationsprozess in der westdeutschen Chemieindustrie statt, in dessen Folge über 200 Betriebe und Unternehmen verschwanden.²⁹

Grundlagen der kooperativen industriellen Beziehungen in der deutschen Chemieindustrie waren eine Zentralisierung der Verbandspolitik auf Arbeitgeberseite, die sich in den 1960er-Jahren im »Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der deutschen chemischen Industrie e. V.« zusammenfand (1982 in »Bundesarbeitgeberverband Chemie« umbenannt), die Organisation der Beschäftigten in einer nach dem Industrieverbandsprinzip aufgebauten Einheitsgewerkschaft, die strukturelle Streikunfähigkeit der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik (IG CPK) in ihrer Leitbranche, der Chemieindustrie, aufgrund übertariflicher Löhne und Sozialleistungen in den drei großen, die Branche prägenden Konzernen (BASF, Bayer, Hoechst), sowie die kooperative Einbindung der IG CPK in einen zentralen Branchenregulierungsverbund. Der letzte Versuch der Vergewerkschaftlichung über das Projekt einer betriebsnahen Tarifpolitik Ende der 1960er-Jahre mündete in einen desaströs verlorenen Arbeitskampf 1971. Der Bezirk Rheinland-Pfalz-Saar, in dem auch die BASF ihren Sitz hatte, schloss frühzeitig am 24. Mai 1971 einen Tarifvertrag ab; die mit ihren Unternehmensleitungen sozialpartnerschaftlich verbundenen Betriebsräte von Bayer und Hoechst hatten bereits fehlende Unterstützung signalisiert. Die Gewerkschaftsspitze fürchtete folglich ein negatives Votum bei einer notwendigen Urabstimmung und lenkte deshalb ein. Langfristig hatte dies eine spätestens seit Mitte der 1980er-Jahre vollständig zentralisierte Tarifpolitik, eine wachsende Anzahl von Sozialpartnervereinbarungen sowie formelle wie informelle Kommunikations- und Absprachebeziehungen auf Spitzenebene zur Konsequenz. Hierfür entwickelte sich der Begriff der »Chemiepartnerschaft«. Hermann Rappe, von 1982 bis 1995 Vorsitzender der IG CPK, stand paradigmatisch für diesen pragmatischen Gewerkschaftskurs. Dabei lag das tarifliche Entgeltniveau der Chemieindustrie durchweg über dem anderer Branchen.³⁰ Die schrittwei-

27 Hoechst Sozialpolitik. Bericht aus dem Personal- und Sozialbereich 1983, S. 23–28, Hoechst-Archiv, Frankfurt am Main, H0025775; *Josef Mooser*, Abschied von der »Proletarität«. Sozialstruktur und Lage der Arbeiterschaft in der Bundesrepublik in historischer Perspektive, in: *Werner Conzel/Rainer M. Lepsius* (Hrsg.), Sozialgeschichte der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1983, S. 143–186.

28 *Werner Glastetter/Günter Högemann/Ralf Marquardt*, Die wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland 1950–1989, Frankfurt am Main/New York 1991, S. 260f.; *Martin Gornig*, Gesamtwirtschaftliche Leitsektoren und regionaler Strukturwandel. Eine theoretische und empirische Analyse der sektoralen und regionalen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland 1895–1987, Berlin 2000, S. 78; *André Steiner*, Die siebziger Jahre als Kristallisationspunkt des wirtschaftlichen Strukturwandels in West und Ost?, in: *Konrad H. Jarausch* (Hrsg.), Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte, Göttingen 2008, S. 29–48, hier: S. 40f.

29 *Jürgen Kädtler/Hans-Hermann Hertle*, Sozialpartnerschaft und Industriepolitik. Strukturwandel im Organisationsbereich der IG Chemie-Papier-Keramik, Opladen 1997, S. 33; Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland (diverse Jahrgänge).

30 *Kädtler*, Sozialpartnerschaft im Umbruch, S. 66–68; *Kädtler/Hertle*, Sozialpartnerschaft und Industriepolitik, S. 52–54 und 56–68; *Rudolf Tschirbs*, Grundzüge der Tarifpolitik und der Tarifbewegungen in Bergbau, Energie, Chemie, Papier, Keramik und Leder in Westdeutschland, in: *Klaus Tenfelde* (Hrsg.), Ein neues Band der Solidarität. Chemie – Bergbau – Leder. Industrie-

se Angleichung des Angestellten- und des Arbeiterstatus spiegelte sich schließlich im erstmaligen Abschluss eines einheitlichen Tarifvertrags für Angestellte und Arbeiter im Jahr 1987 wider (Bundesentgelttarifvertrag), mit dem die chemische Industrie ausnahmsweise einmal eine Pionierrolle tarifvertraglicher Lösungen übernahm. Umgekehrt fand mit dem Auf- und Ausbau von Vereinbarungen und Regelungsabsprachen, die nicht mehr Gegenstand von Tarifverträgen waren, eine Flexibilisierung und Dezentralisierung der bisherigen Tarifpolitik statt. In diesem Zusammenhang sind sowohl die Abschlüsse von »Sozialpartner-Vereinbarungen« Ende der 1980er-Jahre als auch die Einführung sogenannter Flexi-Instrumente mit Arbeitszeit- und Entgeltkorridoren seit Anfang der 1990er-Jahre zu sehen.³¹

Trotz der strukturellen Probleme der IG CPK infolge der starken Position der chemischen Großkonzerne verfügte die Industriegewerkschaft aufgrund ihrer hohen Mitgliederzahl, die seit Mitte der 1970er-Jahre bei etwa 650.000 lag, über erhebliches Einflusspotential. Allerdings ging der Anteil der Betriebstätigen zugunsten von Rentnern und Arbeitslosen zurück (vgl. Abbildung 1). Das relative Gewicht der chemischen Industrie in der IG CPK nahm bis Ende der 1980er-Jahre zwar kontinuierlich auf zwei Drittel zu, allerdings fiel ihr Organisationsgrad bis Anfang der 1990er-Jahre auf knapp 43% ab, wohingegen der Organisationsgrad in der Kautschuk-, Papier- oder Glasindustrie weiterhin über 60% lag (vgl. Abbildung 2).³² In dieser Heterogenität der IG CPK lag auch die Ursache für ihre sektorale Tarifpolitik begründet, bei der die kleineren Industriegruppen regelmäßig richtungsweisende Abschlüsse erzielen konnten, während die Betriebsräte der chemischen Unternehmen die tariflich unerschlossenen Räume nutzten, um in kooperativen Arrangements auf Betriebsebene möglichst viel für die Beschäftigten herauszuholen.³³ Sozial kontrollierte Arbeitsmärkte, eine der Mitbestimmung unterliegende Unternehmenspolitik und ein hohes Entgeltniveau verursachten in der kapitalintensiven Chemieindustrie Kosten, die eine Niedrigpreisproduktion wirtschaftlich unmöglich machten und Chancen für eine Strategie der diversifizierten Qualitätsproduktion eröffneten. Umgekehrt war die Orientierung auf qualitätskompetitive Märkte nur aufgrund des hohen, langfristig entwickelten Qualifikationsniveaus der Beschäftigten, stabiler Finanzierungsformen und daraus resultierender, langfristiger Entscheidungshorizonte möglich.³⁴

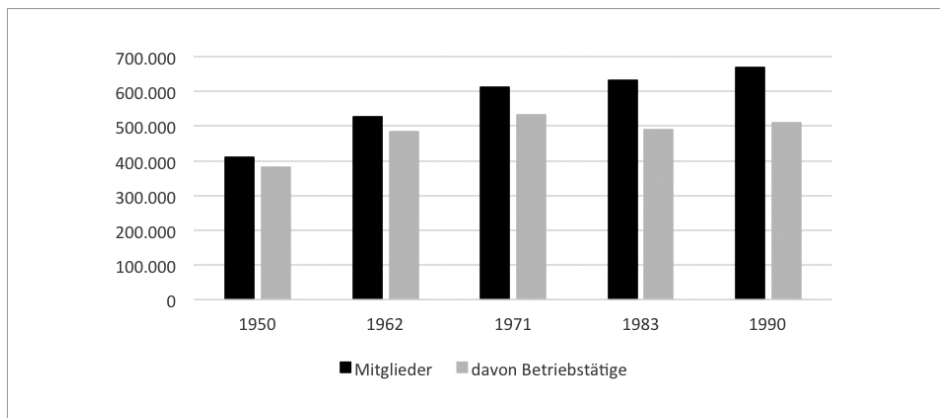
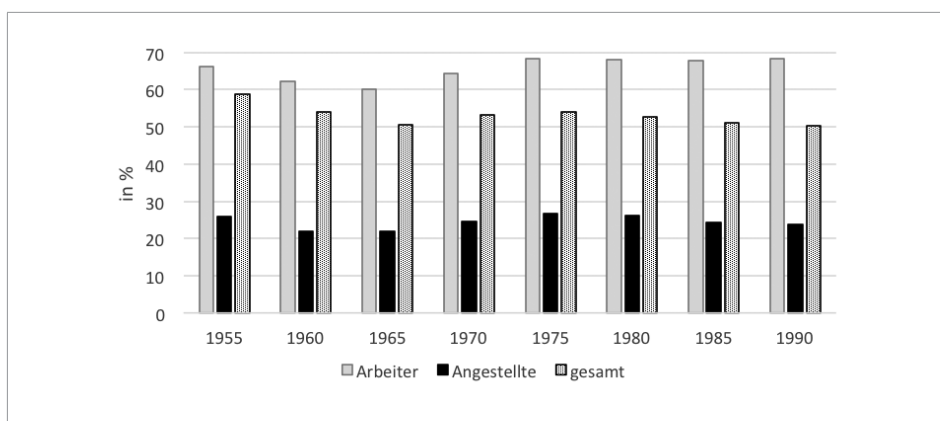
arbeiter und Gewerkschaften in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg, Hannover 1997, S. 205–222, hier: S. 216; *Kim Schewe/Klaus Schönhoven*, Programmatischer Traditionalismus oder pragmatische Gewerkschaftspolitik? Bergbau- und Chemiegewerkschaften und die Kräftekonstellationen im DGB seit den 1960er Jahren, in: ebd., S. 255–270, hier: S. 265.

31 *Wolfgang Menz/Steffen Becker/Thomas Sablowski*, Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen. Der Weg der Hoechst-AG zum »Life-Sciences«-Konzern, Hamburg 1999, S. 158–163; *Walter Müller-Jentsch*, Arbeitgeberverbände und Arbeitgeberpolitik in der Chemieindustrie, in: *Klaus Tenfelde/Karl-Otto Czikowsky/Jürgen Mittag* u. a. (Hrsg.), Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns, Essen 2007, S. 283–303, hier: S. 294; *Kädtler/Hertle*, Sozialpartnerschaft und Industriepolitik, S. 42f., 120–150 und 318–323. Vgl. hierzu auch: *Dietmar Süß*, Stempeln, Stechen, Zeit erfassen. Überlegungen zu einer Ideen- und Sozialgeschichte der »Flexibilisierung« 1970–1990, in: AfS 52, 2012, S. 139–162.

32 *Kädtler/Hertle*, Sozialpartnerschaft und Industriepolitik, S. 38–42.

33 Ebd., S. 45–51 und 54–56.

34 *Wolfgang Streeck*, Deutscher Kapitalismus: Gibt es ihn? Kann er überleben?, in: *ders.* (Hrsg.), Korporatismus in Deutschland. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union, Frankfurt am Main/New York 1999, S. 13–40.

Abbildung 1: Mitgliederentwicklung der IG CPK (1950–1990)³⁵Abbildung 2: Organisationsgrad der IG CPK (1955–1990)³⁶

Inter-Company-Relations und Corporate Governance

Über die Zäsur von 1945 hinweg existieren im *Corporate-Governance-System* der großen deutschen Chemieunternehmen deutliche Kontinuitätslinien. Zwar wurde die IG-Farben in ihre Ursprungsunternehmen entflochten und Kartelle verboten, aber das Universalbankensystem, die starke Stellung der Wirtschaftsverbände und eine enge brancheninterne Kooperation entwickelten sich schon bald wieder zu typischen Merkmalen der westdeutschen Wirtschaft. Auch wenn die deutschen Großbanken in anderen Branchen bei der Organisation der Industriefinanzien eine bedeutendere Rolle einnahmen und die chemische Industrie einen Großteil ihrer Investitionen aus eigenen Mitteln finanzierte, waren sie seit der Wiedergründung der drei großen westdeutschen Chemiekonzerne in deren Aufsichts-

35 Quelle: Kädtler/Hertle, Sozialpartnerschaft und Industriepolitik, S. 39.

36 Quelle: ebd.

räten vertreten.³⁷ Freilich hatten sie hierin keine beherrschende Stellung – wie dies in Ausübung ihrer Kontrollfunktion als Gläubiger in anderen Unternehmen durchaus vorkam – und auch ihre Kapitalbeteiligungen hielten sich in Grenzen, gleichwohl können anhand von langjährigen und personenunabhängigen Verbindungen zwischen Chemieunternehmen und Großbanken die für den Rheinischen Kapitalismus typischen Industrie-Bank-Beziehungen nachgewiesen werden. Mit Hermann Josef Abs (1939–1971), Franz Heinrich Ulrich (1971–1978) und Alfred Herrhausen (1978–1985) standen beispielsweise mehr als 40 Jahre Vorstände der Deutschen Bank dem Aufsichtsrat des größten westdeutschen Chemiefaserproduzenten Glanzstoff vor. Bei der BASF saßen mit Hermann Josef Abs, Hans Feith und Robert Ehret ebenfalls über Jahrzehnte Vertreter der Deutschen Bank im Aufsichtsrat. Der Hoechst-Aufsichtsrat war hingegen durch Bankiers der beiden anderen großen deutschen Kreditinstitute – Commerzbank und Dresdner Bank – geprägt, während Bayer bis in die 1990er-Jahre eine Doppelachse zur Deutschen Bank und zur Commerzbank aufrechterhielt.³⁸ Neben kooperativen Beziehungen der Chemie- zur Elektroindustrie und der Kooptation von Wissenschaftlern – insbesondere von Vertretern mehrerer im Bereich der Chemie forschender Max-Planck-Institute – war der Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat typisch für die Machtverteilung in westdeutschen Großunternehmen und spiegelte die herausgehobene Position von Insidern und deren Wissen wider. Im Fall von Hoechst wechselten Karl Winnacker und Rolf Sammet sogar direkt vom Vorstands- zum Aufsichtsratsvorsitz. Die Berufung von Wissenschaftlern verweist zudem auf die zentrale Rolle wissenschaftlicher Erkenntnisse für die Forschung und den Erfolg von Unternehmen in einem »wissensbasierten« Industriezweig wie der Chemieindustrie. Über den Aufsichtsrat wurde auf diese Weise ein weit gespanntes Netzwerk bereitgehalten, das den Unternehmen wertvolle Informationen über Märkte und Innovationen liefern konnte.³⁹

Bis in die 1990er-Jahre waren die westdeutschen Chemieunternehmen inhärenter Teil der »Deutschland AG«, deren intrasektorale Vernetzung die Kooperation zwischen konkurrierenden Unternehmen erleichterte. Dann aber setzte die Auflösung des Netzwerks ein. Als der – teilweise durch die Unternehmen selbst hervorgerufene – Globalisierungsprozess und die Liberalisierung des Weltkapitalverkehrs wie auch des Welthandels in den 1990er-Jahren ihre volle Durchschlagskraft entfalteten und bundesdeutsche Regierungen aller Couleur eine neoliberale, an Deregulierung und Privatisierung orientierte Politik betrieben, erhöhten sich der Druck und der Anreiz, solche Unternehmensbeziehungen auf-

37 Werner Abelshauer, Das Produktionsregime der chemischen Industrie im sozialen Produktionssystem der deutschen Wirtschaft des 20. Jahrhunderts, in: Rolf Petri (Hrsg.), Technologietransfer aus der deutschen Chemieindustrie (1925–1960), Berlin 2004, S. 59–77, hier: S. 63–65.

38 Christian Marx, Die Internationalisierung der Chemieindustrie als Herausforderung für die Deutschland AG, in: Ralf Ahrens/Boris Gehlen/Alfred Reckendrees (Hrsg.), Die »Deutschland AG«. Historische Annäherungen an den bundesdeutschen Kapitalismus, Essen 2013, S. 247–273; Anna Elisabeth Schreier/Manuela Wex, Chronik der Hoechst Aktiengesellschaft 1863–1988, Frankfurt am Main 1990, S. 227; Ludwig Vaubel, Glanzstoff, Enka, Aku, Akzo. Unternehmensleitung im nationalen und internationalen Spannungsfeld 1929 bis 1978, Bd. 1, o. O. 1986, S. 231–240; Hoppenstedt-Verlag (Hrsg.), Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften, Darmstadt 1953, 1965, 1975, 1984, 1995; ders. (Hrsg.), Leitende Männer und Frauen der Wirtschaft, Darmstadt 1953, 1965, 1975, 1984, 1995; Geschäftsberichte von Glanzstoff/Enka, BASF, Hoechst, Bayer (1953, 1965, 1975, 1984, 1995), Wirtschaftsarchiv der Universität zu Köln.

39 Abelshauer, Das Produktionsregime der chemischen Industrie, hier: S. 65f.; Stefan Eckert, Auf dem Weg zur Aktionärsorientierung: Shareholder Value bei Hoechst, in: Streeck/Höpner, Alle Macht dem Markt?, S. 169–196, hier: 171f.; Heike Papenheim-Tockhorn, Der Aufbau von Kooperationsbeziehungen als strategisches Instrument. Eine Längsschnittuntersuchung zur Kooperationspolitik deutscher Unternehmen, Heidelberg 1995, S. 262–271; Geschäftsbericht Hoechst 1985, S. 59.

zugeben.⁴⁰ Der Abtritt der Techniker und Naturwissenschaftler von den Vorstandsetagen der deutschen Chemiekonzerne, deren Nachfolger die Unternehmensstrategie vorrangig auf den Kapitalmarkt und Aktionärsinteressen (Shareholder-Value) ausrichteten, sowie der Aufstieg neuer Eigentümer mit kurzem Investitionshorizont, die kein Interesse an dauerhaften Industriebeteiligungen hatten, veränderten das Zusammenspiel der Unternehmensakteure grundlegend. Indem Großunternehmen ihren Finanzierungsbedarf zunehmend über den Kapitalmarkt abwickelten, mussten Banken immer weniger mitunternehmerisch tätig werden. Bank-Industrie-Verflechtungen verloren hierdurch an Bedeutung. Neue Steuer- und Finanzmarktgesetze erleichterten zudem die Veräußerung von (traditionellen) Kapitalbeteiligungen, sodass dauerhaft flankierende Personalverflechtungen zur Kontrolle des Eigentums obsolet wurden.⁴¹

Festzuhalten bleibt, dass die lang andauernde Ertragskrise, in welche die drei großen westdeutschen Chemiekonzerne aus den genannten Gründen gerieten, Veränderungen an verschiedenen Teilen ihres Produktionsmodells bewirkten, die in ihrer Summe Jahrzehnte später ganz neuartige Produktionsmodelle hatten entstehen lassen, ohne dass eine einzelne scharfe Zäsur sichtbar geworden wäre. Von den drei ehemals stark diversifizierten Unternehmen war eines (Hoechst) im Finanzmarktkapitalismus vollständig verschwunden, eines (Bayer) hatte sich ganz auf seine Kerngeschäftsgebiete konzentriert und andere Bereiche verkauft oder ausgegliedert, und das dritte – die BASF – hatte seinen etablierten Pfad weiterentwickelt, die diversifizierte Qualitätsproduktion ausgebaut und noch stärker die immaterielle Wertschöpfung forciert. Bemerkenswerterweise zogen sich Bayer und die BASF am Vorabend der Weltfinanzkrise von der New Yorker Börse zurück, doch hatte der Finanzmarktkapitalismus gerade in der Produktionsorganisation deutliche Spuren hinterlassen. Ein Status quo ante wurde nicht wiederhergestellt, und welche Konsequenzen die stärkere Berücksichtigung von außerhalb der »Deutschland AG« angesiedelten Aktionärsinteressen für das neue Produktionsmodell haben wird, ist noch nicht absehbar. Die in den 1970er-Jahren bei allen drei Unternehmen vorgenommenen Veränderungen der Unternehmensorganisation und der *Corporate Governance* hatten sich als (wenn auch nicht alleinige!) entscheidende Voraussetzungen für die Anpassungen an den Finanzmarktkapitalismus erwiesen. Für die Beschäftigten waren diese Veränderungen zumindest in denjenigen Fällen, in denen ausgegliederte Unternehmensteile nicht mehr nach dem Chemietarifvertrag bezahlt wurden oder auf übertarifliche Zahlungen verzichten mussten, nicht so vorteilhaft wie für diejenigen Aktionäre, die von der Kursentwicklung an den Finanzmärkten profitiert hatten.

40 Marx, Die Internationalisierung der Chemieindustrie; Lutz Raphael, Die Geschichte der Bundesrepublik schreiben als Globalisierungsgeschichte, in: Frank Bajohr/Anselm Doering-Manteuffel/Claudia Kemper u. a. (Hrsg.), Mehr als eine Erzählung. Zeitgeschichtliche Perspektiven auf die Bundesrepublik, Göttingen 2016, S. 203–218; Dietmar Süß, Idee und Praxis der Privatisierung. Eine Einführung, in: Norbert Frei/Dietmar Süß (Hrsg.), Privatisierung. Idee und Praxis seit den 1970er Jahren, Göttingen 2012, S. 11–31; Paul Windolf, The Corporate Network in Germany, 1896–2010, in: Thomas David/Gerarda Westerhuis (Hrsg.), The Power of Corporate Networks. A Comparative and Historical Perspective, New York/London 2014, S. 66–85, hier insb.: S. 74; Paul Windolf/Jürgen Beyer, Kooperativer Kapitalismus. Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich, in: KZfSS 47, 1995, S. 1–36.

41 Jürgen Beyer, Deutschland AG a.D. Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum des deutschen Kapitalismus, in: Streeck/Höpner, Alle Macht dem Markt?, S. 118–146, hier insb.: S. 126; Stefan Eckert, Auf dem Weg zur Aktionärsorientierung. Shareholder Value bei Hoechst, in: ebd., S. 169–196.

II. PRODUKTIONSMODELLE DER FRANZÖSISCHEN CHEMIEINDUSTRIE

Unternehmensstrukturen

In den 1950er-Jahren lag ein großer Teil der französischen Chemieproduktion noch bei Klein- und Mittelbetrieben. Nach der großen Fusionswelle in den 1960er-Jahren blieb die Anzahl der chemischen Unternehmen, die etwa 5% aller französischen Industrieunternehmen umfassten, relativ konstant. Zwischen 1979 und 1985 nahm die Anzahl der Unternehmen aus der Grundstoff- und Kautschukindustrie etwas ab, während diejenige aus dem Bereich chemischer Spezialitäten (*parachimie*) leicht anwuchs und die Wachstumsmöglichkeiten in diesem Zweig der Chemieindustrie symbolisierte. Im Vergleich zur deutschen Chemieindustrie war die französische traditionell weniger auf den Export ausgerichtet, gleichwohl stiegen auch die französischen Ausfuhren kontinuierlich an (vgl. Tabelle 1).⁴²

Tabelle 1: Exportquote in ausgewählten Zweigen der französischen Chemieindustrie (1980–1994)

	1980	1985	1990	1994
Chemische Grundstoffindustrie*	33,1	37,2	40,4	45,1
Weiterverarbeitende Chemieindustrie	21,0	24,5	26,3	33,5
Pharmaindustrie	16,7	17,5	16,9	19,2
Kautschukindustrie	38,4	41,5	41,5	42,7
Chemiefaserindustrie	46,0	43,7	49,7	49,3
* Im Jahr 1994 wurden die Angaben zur mineralischen und organischen Chemie zur chemischen Grundstoffindustrie zusammengefasst. Chemische Grundstoffindustrie (<i>industrie chimique de base</i>); weiterverarbeitende Chemieindustrie (<i>parachimie</i>); Pharmaindustrie (<i>industrie pharmaceutique</i>); Kautschukindustrie (<i>industrie du caoutchouc</i>); Chemiefaserindustrie (<i>industrie des fils et fibres artificiels et synthétiques</i>).				

Quelle: Ministère de l'Économie et des Finances/Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) (Hrsg.), *Annuaire Statistique de la France* (diverse Jahrgänge): Les structures industrielles françaises.

Wenn man die verschiedenen Zweige der Chemieindustrie (Grund- und Spezialchemie, Pharma, Kautschuk und Kunstfasern) zusammenfasst, waren 1975 in der französischen Chemieproduktion circa 444.000 Personen und damit deutlich weniger als in der Bundesrepublik beschäftigt. Bis 1990 fiel dieser Wert auf unter 380.000, wobei besonders die Chemiefaserindustrie einen starken Beschäftigungsrückgang zu verzeichnen hatte, während die Anzahl der in der Pharmaproduktion Beschäftigten zwischen 1979 und 1990 von 64.000 auf knapp 78.000 stieg. Dabei blieb der Anteil der Beschäftigten in der französischen Chemieindustrie an allen Industriebeschäftigten zwischen Mitte der 1970er- und

42 FNIC-CGT (Hrsg.), *Des moments d'histoire de la Fédération Nationale des Industries Chimiques C.G.T.*, Colmar 1995, S. 27; Egon Kaskeline, Frankreich entdeckte die Chemie. Ein junger Industriezweig will durch Konzentration wettbewerbsfähig werden, in: *Die ZEIT*, 23.4.1965; Ministère de l'Économie et des Finances/Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE): *Annuaire Statistique de la France* (diverse Jahrgänge, insb. 92, 1987, S. 826): Les structures industrielles françaises beziehungsweise Commerce extérieur de la France par produit.

Mitte der 1990er-Jahre bei 9 bis 10% konstant.⁴³ Im Fall von Rhône-Poulenc verhängte der Konzern 1975 angesichts der schlechten ökonomischen Zahlen einen Einstellungsstopp im Inland und verringerte – ähnlich der Branchenentwicklung – vor allem seine Belegschaft im Kunstfaserbereich (1976: –9,5%).⁴⁴ Der Produktionsindex der französischen Chemieindustrie zeigt für die Zeit ab 1980 – ähnlich der Beschäftigtenentwicklung – einen positiveren Trend des Pharmabereichs im Vergleich zur Grundchemie oder zur Kautschukproduktion. Gleichzeitig wird hier deutlich, dass sich die französische Chemieindustrie seit den 1960er-Jahren – wie im Fall der Bundesrepublik – wesentlich positiver als die gesamte Industrie entwickelte.⁴⁵

Im Vergleich zu ihren westdeutschen, schweizerischen oder britischen Konkurrenten erscheinen die französischen Chemieunternehmen im 20. Jahrhundert auf den ersten Blick weniger bedeutsam, doch im Jahr 2000 lag der Umsatz der französischen Chemieindustrie in Europa auf Platz zwei hinter der Bundesrepublik. Spezialisierung, Internationalisierung und Unternehmensfusionen hatten auf die französischen Chemieunternehmen seit den 1970er-Jahren mindestens ebenso weitreichende Auswirkungen wie auf ihre westdeutschen Konkurrenten.⁴⁶ Dabei lassen sich in der französischen Chemieindustrie mindestens drei unterschiedliche unternehmerische Entwicklungsverläufe ausmachen. Erstens. Spezialchemie-Unternehmen wie das Industriegasunternehmen Air Liquide, das weltweit führende Kosmetikunternehmen L'Oréal oder das Pharmaunternehmen Roussel Uclaf entwickelten ihre Produkte vielfach in enger Abstimmung mit ihren Kunden und erreichten so ein kontinuierliches Wachstum vor allem aus eigener Kraft. Ohne vergleichbares westdeutsches Pendant waren zweitens die französischen Mineralölkonzerne, bei denen sich aufgrund der strategischen Bedeutung der Ölversorgung der Einfluss des Staats besonders deutlich widerspiegelte. Sie integrierten am Ende des Booms vorwärts in die Herstellung petrochemischer Produkte, um die Folgen des konjunkturellen Abschwungs abzumildern. Drittens stellte die Unternehmensstrategie eines breit aufgestellten, diversifizierten Chemie- und Pharmakonzerns (ähnlich Bayer und Hoechst) die wichtigste Entwicklung in Frankreich dar. Diesen Weg beschritt Rhône-Poulenc.⁴⁷

Nach dem Zweiten Weltkrieg hatte besonders die Nachfrage nach Chemiefasern für ein starkes Wachstum des Unternehmens gesorgt, das 1968 im Zuge der bis dahin bedeutendsten Fusion in der französischen Chemieindustrie die Chemieaktivitäten der Firma Pechiney-Saint-Gobain sowie seinen französischen Konkurrenten Progil übernahm. In-

43 Ebd.

44 Rhône-Poulenc Exercice 1976, S. 15, Archives Historiques du Groupe Sanofi, Paris (AHGS).

45 Ministère de l'Économie et des Finances/Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) (Hrsg.), *Annuaire Statistique de la France* (diverse Jahrgänge): Indices de la production industrielle. Vgl. zur regionalen Verteilung der französischen Chemieindustrie in den 1970er-Jahren auch: CGT (Hrsg.), *Pour une industrie chimique au service de la nation*, Paris 1980, S. 9–22.

46 Florence Charue-Duboc, *Repositioning of European Chemical Groups and Changes in Innovation Management. The Case of the French Chemical Industry*, in: Louis Galambos/Takashi Hikino/Vera Zamagni (Hrsg.), *The Global Chemical Industry in the Age of the Petrochemical Revolution*, Cambridge/New York etc. 2007, S. 251–284; Patrick Fridenson, *La multinationalisation des entreprises françaises publiques et privée de 1945 à 1981*, in: Maurice Lévy-Leboyer (Hrsg.), *L'Économie française dans la compétition internationale au XXe siècle*, Paris 2006, S. 311–335.

47 Charue-Duboc, *Repositioning of European Chemical Groups and Changes in Innovation Management*; Vivien A. Schmidt, *From State to Market? The Transformation of French Business and Government*, Cambridge/New York etc. 1996, S. 81f.; Raymond G. Stokes/Ralf Banken, *Aus der Luft gewonnen. Die Entwicklung der globalen Gasindustrie 1880–2012*, München 2014, insb. S. 208–210 und 249f.

folge der europäischen Chemiefaserkrise, zunehmender internationaler Konkurrenz und der ökonomischen Turbulenzen in den 1970er-Jahren stand es jedoch wie seine westdeutschen Konkurrenten vor gewaltigen Herausforderungen und gab Aktivitäten in der Herstellung von Chemiefasern, Düngemitteln und Petrochemikalien auf. Die 1980er-Jahre waren vor allem durch zahlreiche Akquisitionen und Desinvestitionen, unternehmensinterne Rationalisierungen, ein zunehmendes Benchmarking zwischen den einzelnen Unternehmensdivisionen sowie eine kontinuierliche Stärkung der *Life Sciences* (Agrochemie und Pharmazeutika) gekennzeichnet, die 1990 in die Übernahme des US-Pharmaunternehmens Rorer für zwei Milliarden Dollar mündete und 1999 ihren Höhepunkt in der Fusion mit dem inzwischen auf *Life Sciences* zusammengeschrumpften Hoechst-Konzern fand. Ein Jahr zuvor hatte auch Rhône-Poulenc seine Chemieaktivitäten abgespalten und in einem eigenständigen Unternehmen namens Rhodia an die Börse gebracht.⁴⁸

Industrielle Beziehungen

Im Gegensatz zum westdeutschen Prinzip der Einheitsgewerkschaft pluralisierte sich die französische Gewerkschaftslandschaft nach dem Zweiten Weltkrieg weiter aus. Im Jahr 1947 spaltete sich die antikommunistische »Confédération générale du travail-Force ouvrière« (CGT-FO) von der »Confédération générale du travail« (CGT) ab, die damit ihren ersten dramatischen Mitgliederschwund erlebte. Die CGT war – wie die übrigen französischen Gewerkschaften – zum einen geografisch in regionale Gewerkschaftseinheiten, zum anderen sektoral nach Industriezweigen gegliedert: In der Chemieindustrie übernahm die 1907 gegründete »Fédération nationale des industries chimiques CGT« (FNIC-CGT) die Vertretung der Belegschaftsinteressen.⁴⁹ In den 1960er-Jahren distanzierete sich dann die Mehrheit der Mitglieder von der christlichen Gewerkschaft »Confédération française des travailleurs chrétiens« (CFTC) und gründete die linkssozialistische »Confédération française démocratique du travail« (CFDT), die von den Ereignissen um 1968 am stärksten profitierte und ihre Mitgliederzahl deutlich steigern konnte.⁵⁰ Infolge der anwachsenden Zahl von Führungskräften (*cadres*) gewann ferner die »Confédération générale des cadres« (CGC) an Bedeutung. Gleichwohl garantierte die Vielzahl der Gewerkschaften keinen hohen Organisationsgrad. In den 1950er-Jahren nahm der Anteil der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer von über 40% auf etwa 20% ab. Auf diesem Niveau verblieb der Organisationsgrad im Wesentlichen auch in den 1970er-Jahren, während er in anderen westeuropäischen Ländern (Bundesrepublik: 41%; Großbritannien: 50%) deutlich höher lag. Auch der Mitgliederzuwachs der CFDT blieb von kurzer Dauer. Mitte der 1970er-Jahre hatte die CGT noch circa 2,3 Millionen Mitglieder, die CFDT eine Million sowie die CGT-FO etwa 900.000; bis 1980 musste besonders die CGT einen star-

48 Pierre Cayez, Rhône-Poulenc 1895–1975. Contribution à l'étude d'un groupe industriel, Paris 1988.

49 Dominique Andolfatto/Dominique Labbé, Sociologie des syndicats, Paris 2011, S. 51–58; dies., Histoire des syndicats (1906–2010), Paris 2011, S. 273–282 und 288–296; Michel Dreyfus, Histoire de la C.G.T. Cent ans de syndicalisme en France, Brüssel 1995, S. 213–233; FNIC-CGT (Hrsg.), Des moments d'histoire de la Fédération Nationale des Industries Chimiques C.G.T., Colmar 1995, S. 22; Janine Goetschy/Patrick Rozenblatt, France: The Industrial Relations System at a Turning Point?, in: Anthony Ferner/Richard Hyman (Hrsg.), Industrial Relations in the New Europe, Oxford 1992, S. 404–444, hier: S. 408–411; Peter Jansen/Leo Kießler/Claus Leggewie u. a., Gewerkschaften in Frankreich. Geschichte, Organisation, Programmatik, Frankfurt am Main 1986, S. 17–33; Joachim Schild/Henrik Uterwedde, Frankreich. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, 2., akt. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 248–252.

50 Andolfatto/Labbé, Histoire des syndicats, S. 283–288; Goetschy/Rozenblatt, France, hier: S. 411–413; Jansen/Kießler/Leggewie u. a., Gewerkschaften in Frankreich, S. 37–43.

ken Mitgliederschwund auf circa 1,6 Millionen Mitglieder hinnehmen. Seit 1977, vor allem nach dem Wahlsieg François Mitterrands 1981, durch den viele Beschäftigte ihre Interessen bei der Regierung aufgehoben sahen, nahm die Anzahl der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten in Frankreich bis Anfang der 1990er-Jahre sukzessive ab und stabilisierte sich anschließend auf niedrigem Niveau. Im Jahr 2008 lag der Organisationsgrad in Frankreich bei gerade noch 10% und damit auf dem niedrigsten Stand aller EU-Staaten.⁵¹ Die Gründe für den niedrigen Organisationsgrad waren vielfältig: Die französischen Gewerkschaften legten mehr Wert auf einen kampfbereiten Kern als auf eine stabile Massenbasis und waren politisch stark fragmentiert, gleichzeitig reduzierte die Ausweitung kollektiver Vereinbarungen auf alle Beschäftigten den Anreiz, Mitglied in einer Gewerkschaft zu werden. Die Krise der Gewerkschaften seit den 1980er-Jahren spiegelte sich nicht nur in abfallenden Mitgliederzahlen wider, vielmehr reduzierte sich auch ihr Einfluss auf die Vertretungsorgane der Beschäftigten. Besonders bei der CGT fiel der Anteil bei den Betriebsratswahlen von 37% 1977 auf 25% 1990, während im selben Zeitraum der Anteil der nicht gewerkschaftlich Organisierten von 18 auf 26% stieg. Die Umstrukturierung der französischen Wirtschaft und der Bedeutungsverlust traditionell gut organisierter Industriezweige, die steigende Arbeitslosigkeit und der Einstellungswandel einer jüngeren Generation gegenüber dem gewerkschaftlichen Organisationsprinzip waren im Zusammenspiel mit zwischengewerkschaftlichen Machtkämpfen im Wesentlichen hierfür verantwortlich.⁵²

Bis Ende der 1960er-Jahre waren die Gewerkschaften in französischen Betrieben offiziell nicht zugelassen und konnten nur über das 1945 eingerichtete, mit geringen Mitwirkungs- und Informationsrechten ausgestattete *comité d'entreprise* (CE), dem der Betriebsleiter oder dessen Repräsentant vorstand, oder über Vertrauensleute (*délégués du personnel*) Einfluss ausüben. Der Wirkungsbereich der CE blieb begrenzt, stattdessen entwickelte sich die Verwaltung des von der Geschäftsleitung zur Verfügung gestellten Sozialbudgets zu ihrer Hauptdomäne. Damit wurden sie zwar zu ausgesprochen finanzstarken Organisationseinheiten mit erheblichem Einfluss auf das soziale und kulturelle Leben der Beschäftigten, eine Mitwirkung an der Unternehmensführung erwuchs hieraus jedoch nicht. Erst mit der Anerkennung der *sections syndicales* infolge des Streiks 1968 erlangten die Gewerkschaften in den Betrieben größere Bedeutung.⁵³ Die zwischen Vertretern der Regierung Georges Pompidou, der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände 1968 ausgehandelten Vereinbarungen von Grenelle (*accords de Grenelle*) sahen neben einer Erhöhung des Mindestlohns die Schaffung sogenannter *sections syndicales d'entreprise* sowie die Ernennung von Gewerkschaftsdelegierten (*délégués syndicaux*) vor, über die gewerkschaftliche Informationen verbreitet und Interessen organisiert werden konnten.⁵⁴ Allerdings blieben die betrieblichen Sozialbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitneh-

51 *Andolfatto/Labbé*, *Histoire des syndicats*, S. 311–324; *Dreyfus*, *Histoire de la C.G.T.*, S. 287–316; *Jansen/Kißler/Leggewie* u. a., *Gewerkschaften in Frankreich*, S. 51–52; *Jörg Requate*, *Frankreich seit 1945*, Stuttgart 2011, S. 213–215.

52 *Jean-François Amadieu*, *Industrial Relations. Is France a Special Case?*, in: *British Journal of Industrial Relations* 33, 1995, S. 345–351; *Goetschy/Rozenblatt*, *France*, S. 413–419.

53 *Marc Maurice/François Sellier/Jean Jaques Silvestre*, *La production de la hiérarchie dans l'entreprise: recherche d'un effet sociétal. Comparaison France-Allemagne*, in: *Revue Française de Sociologie* 20, 1979, S. 331–365, hier: S. 227f.; *Ute Engelen*, *Demokratisierung der betrieblichen Sozialpolitik? Das Volkswagenwerk in Wolfsburg und Automobiles Peugeot in Sochaux*, Baden-Baden 2013, S. 51–55; *Jansen/Kißler/Leggewie* u. a., *Gewerkschaften in Frankreich*, S. 71–72; *Schild/Uterwedde*, *Frankreich*, S. 258–261.

54 *Ingrid Artus*, *Mitbestimmung versus Rapport de Force. Geschichte und Gegenwart betrieblicher Interessenvertretung im deutsch-französischen Vergleich*, in: *Andresen/Bitzgeio/Mittag*, *Nach dem Strukturbruch?*, S. 213–243, hier: S. 229f.

mern primär Misstrauensbeziehungen. Das niedrige Qualifikationsniveau eines Großteils der Beschäftigten, eine stark arbeitsteilige Produktionsweise mit ausgeprägter innerbetrieblicher Hierarchie und jene Misstrauenskultur bedingten sich dabei gegenseitig.⁵⁵

Gleichzeitig hatte die Zersplitterung der französischen Gewerkschaftslandschaft zur Folge, dass die Gewerkschaften (zumindest innerbetrieblich) miteinander kooperieren mussten. Trotz fortbestehender Divergenzen über Zielsetzung und Art gewerkschaftlicher Aktionen vereinbarten CGT und CFDT – insbesondere vor dem Hintergrund der Sammlungsbewegung der Sozialisten zur neuen »Parti socialiste« (1969) – auf nationaler Ebene 1966, 1970 und 1974 mehrere Abkommen und konnten auf diese Weise teils erhebliche Lohnerhöhungen durchsetzen. Mit der strategischen Wende der CFDT unter Edmond Maire, der treibenden Kraft hinter dem pragmatischen Gewerkschaftskurs, fand jenes Gewerkschaftsbündnis auf nationaler Ebene jedoch sein Ende.⁵⁶ Zwischengewerkschaftliche Kooperationen gab es ebenfalls auf Unternehmensebene. Die Vereinbarungen von Grenelle zogen bei Rhône-Poulenc 1973 einen zwischen der Unternehmensleitung und mehreren Gewerkschaftsvertretern (CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC und CGC) abgeschlossenen Vertrag nach sich, der den Gewerkschaften in Abhängigkeit von ihrer Vertretungsstärke (bei den *délégué du personnel* beziehungsweise im CE) zwei bis vier delegierte Gewerkschafter zugestand.⁵⁷ Doch auch die Anerkennung der Gewerkschaften im Betrieb und die besseren Möglichkeiten zur Gewerkschaftsarbeit schufen keine ähnlich kooperativen Arbeitsbeziehungen wie in westdeutschen Chemieunternehmen. Als die CGT und die CFDT am 19. November 1974 zu einem Generalstreik (*jour de grève nationale*) aufriefen, beteiligten sich auch Beschäftigte der französischen Chemiekonzerne – Teile der Belegschaft der Rhône-Poulenc-Fabrik in Vitry-sur-Seine und Textilfabriken des Konzerns – daran. Ein mehr als fünf Wochen dauernder Streik, der sich gegen die Austeritätspolitik unter Valéry Giscard d'Estaing richtete, paralyisierte schließlich die gesamte französische Wirtschaft.⁵⁸ Die Beteiligung der Textilfabriken war kein Zufall, denn hier war – neben dem Standort Roussillon – der gewerkschaftliche Organisationsgrad der CGT besonders hoch. In anderen Werken von Rhône-Poulenc war die CGT hingegen praktisch nicht existent. Diese unterschiedlich starke Repräsentanz der CGT innerhalb des Konzerns erschwerte die Gewerkschaftsarbeit, und auch das zur übergreifenden Interessenorganisation gegründete »comité de coordination CGT«, welches sich aus allen FNIC-CGT-Vertretungen der Einzelwerke zusammensetzte, hatte keine Weisungsbefugnis und musste die Autonomie der betrieblichen Gewerkschaftssektionen akzeptieren.⁵⁹

Die konflikthaltige Misstrauensbeziehung hielt in den 1970er-Jahren an. Angesichts steigender Arbeitslosenzahlen und des beschleunigten Strukturwandels in der französischen (Chemie-)Industrie – Rhône-Poulenc musste wie seine westdeutschen Konkurrenten nicht nur einen allgemeinen Nachfragerückgang hinnehmen, sondern war insbesondere

55 Ebd., S. 226f.; Burkart Lutz/Pierre Veltz, Maschinenbauer versus Informatiker – Gesellschaftliche Einflüsse auf die fertigungstechnische Entwicklung in Deutschland und Frankreich, in: Klaus Düll/Burkart Lutz (Hrsg.), Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich. Fünf Aufsätze zur Zukunft industrieller Arbeit, Frankfurt am Main/New York 1989, S. 213–285, hier: S. 218–221; Leo Kiffler/René Lasserre, Tarifpolitik. Ein deutsch-französischer Vergleich, Frankfurt am Main 1987, S. 39f.; Maurice/Sellier/Silvestre, La production de la hiérarchie dans l'entreprise; Requate, Frankreich seit 1945, S. 215.

56 *Andolfatto/Labbé*, Histoire des syndicats, S. 296–307 und 324–326; *Dreyfus*, Histoire de la C.G.T., S. 279–287; *Jansen/Kiffler/Leggewie* u. a., Gewerkschaften in Frankreich, S. 43–46.

57 Exercice du Droit Syndical dans l'Entreprise, 24.5.1973, AHGS, RP.SA-BH1217-C.C.23-3.

58 »Valéry au tri«, in: Der SPIEGEL, 25.11.1974, S. 108–110; Rhône-Poulenc. Syndicats, 1974, AHGS, Boîte 841201B35.

59 *Lydie Tessier/Roger Beziau/Michel Blanchard* u. a., Rhône-Poulenc. 20 ans d'activité militante. Pour éclairer le présent, o.O. 2007, S. 10 und 14f.

von der europäischen Chemiefaserkrise betroffen – sanken die Mitgliederzahlen der Gewerkschaften ab der zweiten Hälfte der Dekade und damit auch deren Machtbasis. Zum einen führten diese Veränderungen zu einer Entradikalisierung gewerkschaftlicher Forderungen, zum anderen bewirkten sie aber auch eine Machtverschiebung auf staatlicher Ebene, auf der nach Jahrzehnten konservativer Präsidenten erstmals eine sozialistische Partei an die Regierung kam.⁶⁰

Mit den *Lois Auroux* regelte die sozialistische Regierung unter Mitterrand die Arbeitsbeziehungen neu, stärkte die Verhandlungskultur in den Betrieben und förderte den Abschluss von Firmentarifverträgen. Arbeitnehmer und Arbeitgeber wurden fortan verpflichtet, jährlich über mögliche Lohnsteigerungen und Arbeitszeiten zu verhandeln (*Négociations Annuelles Obligatoires*), und auch das *comité d'entreprise* wurde aufgewertet, ohne ihm jedoch tatsächliche Eingriffs- oder Vetorechte zuzugestehen. Ferner wurden der betrieblichen Interessenvertretung weitere Institutionen – wie das *comité de groupe* oder die *groupes d'expression* – hinzugefügt. Insgesamt räumten die Gesetze den Arbeitnehmern größere Mitspracherechte ein, allerdings wurde der Grundkonflikt damit zu weiten Teilen auf die betriebliche Ebene verlagert und langfristig die Position der französischen Gewerkschaften geschwächt, da ihre vielfach noch vom Klassenkampf geprägten Forderungen und ihre auf betrieblicher Ebene erzielten Ergebnisse weit voneinander abwichen. Gerade weil ein Großteil der Auseinandersetzungen und zentrale Prozesse der Lohnfindung traditionell und weiterhin auf betrieblicher Ebene stattfanden, führte die Stärkung der betrieblichen Interessenvertretung aber ebenso wenig zu einem institutionalisierten betrieblichen Sozialdialog wie in der Bundesrepublik.⁶¹ Im Fall von Rhône-Poulenc wurde bereits 1979 für die französischen Gesellschaften des Konzerns ein *comité de groupe* gegründet, in dem Vertreter unterschiedlicher Gewerkschaften mit der Unternehmensleitung beziehungsweise Vertretern der einzelnen Divisionen regelmäßig zusammenkamen. Hier wurden sowohl sozial- als auch unternehmenspolitische Themen (Entwicklung der Beschäftigten, Ausbildung, Lohnentwicklung, neue Technologien, Investitionen) besprochen, auch wenn damit keine echten Mitwirkungsrechte wie im deutschen Mitbestimmungsmodell verbunden waren.⁶² Selbst die CGT sah die Einrichtung dieses Organs als Fortschritt an. Bis dahin verkörperte vor allem das 1974 eingerichtete »Comité Central Rhône-Poulenc Industries« den Ort im Konzern, an dem über soziale und wirtschaftliche Angelegenheiten der Rhône-Poulenc-Gruppe debattiert werden konnte.⁶³ In den späten 1980er-Jahren waren Rhône-Poulenc und eine Gruppe weiterer staatlich kontrollierter Unternehmen im Bereich der Belegschaftskonsultationen innerhalb der französischen Industrie führend und bauten Anfang der 1990er-Jahre zudem auf europäischer Ebene ent-

60 Artus, Mitbestimmung versus Rapport de Force, S. 235.

61 Ebd., S. 235–237; François Eyraud/Robert Tchobanian, The Auroux Reforms and Company Level Industrial Relations in France, in: British Journal of Industrial Relations 23, 1985, S. 241–259; Goetschy/Rozenblatt, France, hier: S. 431–436; Jansen/Kißler/Leggewie u. a., Gewerkschaften in Frankreich, S. 72; Alan Jenkins, Employment Relations in France. Evolution and Innovation, New York 2000, S. 28–30; Leo Kißler (Hrsg.), Industrielle Demokratie in Frankreich. Die neuen Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechte in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main 1985; ders./Meinhard Zumfelde/Peter Jansen u. a., Arbeitskulturen. Recht und Strategien von Streik und Aussperrung im deutsch-französischen Vergleich, Frankfurt am Main/New York 1997, S. 73–75; Kißler/Lasserre, Tarifpolitik, S. 68–72; René Lasserre, Mitbestimmung und Betriebsverfassung in Deutschland und Frankreich. Elemente eines historischen und soziologischen Vergleichs, in: Hans Pohl (Hrsg.), Mitbestimmung und Betriebsverfassung in Deutschland, Frankreich und Großbritannien seit dem 19. Jahrhundert, Stuttgart 1996, S. 23–40; Requate, Frankreich seit 1945, S. 216.

62 Comité de Groupe, 10.5.1990, AHGS, RP.SA-BH1848-B.2 Nr. 4.

63 Tessier/Beziau/Blanchard u. a., Rhône-Poulenc, S. 12, 18 und 20.

sprechende Informationsorgane auf, auch wenn diese – im Gegensatz zu ähnlichen Organen bei deutschen Unternehmen – durch das Management und nicht durch Belegschaftsvertreter initiiert worden waren. Bei aller fortbestehenden Vielfalt in den europäischen Arbeitsbeziehungen zeigten sich hier, insbesondere infolge der Einführung des Europäischen Betriebsrats 1994, Ansätze einer konvergenten Entwicklung, die einerseits aus der Globalität neuer Herausforderungen und andererseits aus der Zusammenarbeit unterschiedlicher nationaler Gewerkschaften in multinationalen Unternehmen zu erklären sind.⁶⁴

Die französischen Arbeitgeber waren seit 1946 im Dachverband »Conseil nationale du patronat français« (CNPF) organisiert, der sich aus etwa 80 industriespezifischen und 140 regionalen, industrieübergreifenden Organisationen – keinen Einzelunternehmen – zusammensetzte, etwa drei Viertel aller französischen Unternehmen repräsentierte, aufgrund der Heterogenität seiner Mitglieder jedoch nur über einen programmatischen Minimalkanon verfügte. Seit 1977 empfahl der CNPF dem Management verstärkt eine aktive Personalpolitik auf Betriebsebene zu betreiben und in den direkten Dialog mit den Beschäftigten zu treten. Während der CNPF Anfang der 1980er-Jahre in Totalopposition zu Mitterrand ging und eine harte Kampagne gegen die Auroux-Gesetze initiierte, nutzten einige Arbeitgeber die mit der Gesetzesänderung verbundenen Formen des direkten Dialogs und richteten sogenannte Qualitätszirkel ein.⁶⁵ Gleichzeitig gelang es den Arbeitgebern über die Lockerung der Arbeitsmarktregulierung in den 1980er-Jahren die Flexibilität der Beschäftigungsverhältnisse – über befristete und Teilzeitverträge sowie eine Individualisierung der Entlohnung – deutlich zu erhöhen. Darüber hinaus wurde auch die funktionale Flexibilität gesteigert, um die Einführung neuer Technologien zu ermöglichen, jedoch nicht indem die bestehende Belegschaft reorganisiert und fortgebildet wurde, sondern über die Einführung neuer Kategorien und (Leitungs-)Stellen. Zur Abstufung der innerbetrieblichen Hierarchie wurde in diesem Zusammenhang in großen französischen Chemieunternehmen 1978 beispielsweise ein neues Klassifikationsschema eingeführt.⁶⁶ Diese Formen der Flexibilisierung entsprachen zwar nicht den gewerkschaftlichen Vorstellungen, noch dringender erschien den Gewerkschaften – allen voran der CGT – ab Mitte der 1980er-Jahre aber der Kampf gegen die Reprivatisierung der verstaatlichten Unternehmen, die Interessenorganisation auf europäischer Ebene sowie die Einbindung überseeischer Standorte – im Fall von Rhône-Poulenc in den USA und Brasilien.⁶⁷ Dabei blieb Flexibilisierung auch in den 1990er-Jahren ein zentrales Thema in französischen Debatten über Arbeitszeit und Normalarbeitsverhältnisse. Mit dem 1993 verabschiedeten *Loi quinquennale* ermöglichte die Regierung den Unternehmen bereits von der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit abzuweichen oder Beschäftigte (bei Aufrechterhaltung

64 Michael Gold/Mark Hall, *European-Level Information and Consultation in Multinational Companies. An Evaluation of Practice*, Dublin 1992; Goetschy/Rozenblatt, France, S. 426 und 441.

65 Goetschy/Rozenblatt, France, S. 419–423; David L. Hanley/Anne Paterson Kerr/Neville H. Waites, *Contemporary France. Politics and Society since 1945*, London/New York 1984, S. 168f.; Steve Jefferys, *Liberté, Égalité and Fraternité at Work. Changing French Employment Relations and Management*, Basingstoke/New York 2003, S. 84–87; Jenkins, *Employment Relations in France*, S. 30–36; Kiffler/Lasserre, *Tarifpolitik*, S. 35–39.

66 François Eyraud/Annette Jobert/Patrick Rozenblatt u.a., *Les classifications dans l'entreprise. Production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Paris 1989, S. 13; Goetschy/Rozenblatt, France, S. 423–425; Jenkins, *Employment Relations in France*, S. 109–130; Christel Lane, *Management and Labour in Europe. The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France*, Aldershot 1989, S. 189–192; dies., *Industrial Order and the Transformation of Industrial Relations: Britain, Germany and France Compared*, in: Richard Hyman/Anthony Ferner (Hrsg.), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford 1994, S. 167–195, hier: S. 186; Schild/Uterwedde, *Frankreich*, S. 254f.

67 Tessier/Beziau/Blanchard u.a., Rhône-Poulenc, S. 28–35.

des Arbeitsvertrags) vorübergehend in die Arbeitslosigkeit zu entlassen, noch stärker wirkte aber das *Loi Robien sur l'aménagement du temps de travail* (1996), welches den Unternehmen gestattete, die Arbeitszeit zu reduzieren, um Neueinstellungen zu ermöglichen oder Kündigungen zu verhindern.⁶⁸

Inter-Company-Relations und Corporate Governance

Sowohl die Leitungs- und Kontrollverhältnisse in französischen (Groß-)Unternehmen als auch Beziehungen zwischen denselben waren wesentlich stärker durch die Regulationsinstanz des Staats geprägt als im deutschen Fall. Seine prominente Rolle im ökonomischen System verdankte er in gewisser Weise der Schwäche korporatistischer Akteure. Obschon der hohe Arbeitsschutz und die soziale Absicherung, die Zentralisierung der Tarifverhandlungen sowie ein gewisses Maß an Produktmarktregulierung ihre Entsprechung in anderen europäischen Staaten fanden, unterschied sich das französische Modell von anderen westeuropäischen Wirtschaftsformen.⁶⁹ Sowohl in der Vierten Republik als auch unter Staatspräsident Charles de Gaulle ab 1958 orientierte sich die französische Industriepolitik an der Idee einer nationalen Gesamtplanung. Staatliche Planung sollte im Zusammenspiel mit dem Konzept »nationaler Champions« die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten französischen Industrie gewährleisten. Einzelne herausragende französische Unternehmen – wie Rhône-Poulenc –, die eine hohe Bedeutung für ihren Wirtschaftszweig innerhalb Frankreichs hatten, wurden seitens des Staats gefördert und sollten auf diese Weise im Wettbewerb mit ihren internationalen Konkurrenten bestehen.⁷⁰ Trotz dieser Form staatlicher Hilfestellung gelang es – aus Sicht Alfred D. Chandlers – Rhône-Poulenc nicht, eine eigenständige Lern- und Entwicklungsbasis wie seine Konkurrenten in der Bundesrepublik, der Schweiz oder den USA zu entwickeln, vielmehr blieb Rhône-Poulenc demnach auf unternehmensexternes Wissen angewiesen. Folglich habe das Unternehmen nur ansatzweise zu seinen westeuropäischen und nordamerikanischen Konkurrenten aufschließen können.⁷¹

In den 1970er-Jahren wurde diese Form staatlichen Dirigismus zwar teilweise infrage gestellt, grundsätzlich wurde an der auf nationale Champions und Massenproduktion ausgerichteten Industriepolitik aber festgehalten und mit dem Wahlsieg der französischen Sozialisten unter François Mitterrand 1981 rückten die französischen Großkonzerne erneut in den Mittelpunkt staatlichen Handelns. Die neue französische Regierung legte in Übereinstimmung mit gewerkschaftlichen Forderungen eine Liste mit zu verstaatlichenden Unternehmen vor, unter denen sich auch Saint-Gobain, Pechiney Ugine Kuhlmann, Rhône-Poulenc und Roussel Uclaf befanden. Diese Maßnahme stand in der Tradition der franzö-

68 *Jefferys*, *Liberté, Égalité and Fraternité at Work*, S. 138–144; *Jenkins*, *Employment Relations in France*, S. 159–186.

69 *Bruno Amable/Elvire Guillaud/Stefano Palombarini*, *Changing French Capitalism. Political and Systemic Crises in France*, in: *Journal of European Public Policy* 19, 2012, S. 1168–1187, hier: S. 1173.

70 *Patrick Fridenson*, *Atouts et limites de la modernisation par en haut: Les Entreprises publiques face à leur critiques (1944–1986)*, in: *Patrick Fridenson/André Straus* (Hrsg.), *Le Capitalisme Français. XIXe–XXe siècle. Blocages et dynamismes d'une croissance*, Paris 1987, S. 175–196, hier: S. 180–184; *Bob Hancké*, *Large Firms and Institutional Change. Industrial Renewal and Economic Restructuring in France*, Oxford/New York etc. 2002, S. 29f.

71 *Alfred D. Chandler*, *Shaping the Industrial Century. The Remarkable Story of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*, Cambridge/London 2005, S. 139f. Chandler zufolge erhielt Rhône-Poulenc 1983 staatliche Hilfen in Höhe von circa 230 Millionen Dollar. Hancké gibt für den Zeitraum 1982–1986 insgesamt 700 Millionen FF als Subventionen für Rhône-Poulenc an. Vgl. *Hancké*, *Large Firms and Institutional Change*, S. 59.

sischen Industrie- und Nationalisierungspolitik und bildete als sozialistische Symbolpolitik einen Gegenpol zur zeitgenössischen britischen und amerikanischen Wirtschaftspolitik. Doch noch bevor mehrere dieser Verstaatlichungen unter dem erneut zum Premierminister gewählten Jacques Chirac (1986–1988) rückgängig gemacht wurden, hatte die sozialistische Regierung 1983 verstaatlichten Konzernen den Verkauf von Tochtergesellschaften an Privatunternehmen sowie die Kapitalbeschaffung über den Kapitalmarkt (*titres participatifs*) gestattet. Im Rahmen einer wirtschaftspolitischen Kehrtwende befürwortete Mitterrand spätestens ab 1984 eine Mischwirtschaft mit Privatunternehmen. Dieser Richtungswechsel stand in Zusammenhang mit einer Krise, die das französische Wachstumsmodell in der ersten Hälfte der 1980er-Jahre durchlief und in der sich die französische Regierung entschied, auf eine antiinflationäre Währungspolitik umzuschwenken, um den Franc zu stabilisieren und Frankreich im Europäischen Währungssystem zu halten. Damit unterwarf sich die französische Währungspolitik de facto den Regeln der westdeutschen Bundesbank, und für viele französische Unternehmen war diese Entscheidung aufgrund ihres hohen Verschuldungsgrads mit hohen Kosten verbunden.⁷² In der zweiten Kohabitationsregierung von Ministerpräsident Édouard Balladur (1993–1995) setzte dann im internationalen – insbesondere auf Ebene der Europäischen Union sichtbaren – Trend zu Deregulierung und Liberalisierung eine neue Reprivatisierungswelle ein, in deren Kielwasser der französische Staat erhebliche Unternehmensverkäufe tätigte – auch im Fall von Rhône-Poulenc und Elf Aquitaine.⁷³

Bei Rhône-Poulenc folgte aus Artikel 7 des im Februar 1982 erlassenen Gesetzes zur Nationalisierung von Unternehmen, dass sich der Aufsichtsrat (hier: *conseil d'administration*) fortan aus sieben staatlichen Vertretern, sechs auf Vorschlag der Gewerkschaften nominierten Vertretern der in Frankreich Beschäftigten und fünf weiteren Personen zusammensetzte.⁷⁴ Grundlage dieser für alle nationalisierten Unternehmen geltenden Besetzungspolitik war eine Verstaatlichung des Aktienkapitals der entsprechenden Gesellschaften. Noch 1991 hielt der französische Staat unmittelbar 56,9% am Aktienkapital von Rhône-Poulenc S.A., zudem waren Crédit Lyonnais beziehungsweise Assurances Générales de France zu diesem Zeitpunkt im Besitz von 9,4 beziehungsweise 6,8%.⁷⁵ Neuer Vorstandsvorsitzender wurde 1982 Loïk Le Floch-Prigent (1982–1986), der zuvor Kabinettsdirektor des Industrieministers Pierre Dreyfus war und Rhône-Poulenc eine klare Kontur und strategische Kohärenz geben wollte. Im Rahmen der staatlich verordneten Restrukturierung der französischen Chemieindustrie trennte sich Rhône-Poulenc deshalb von der Düngemittelproduktion, übernahm von Produits Chimiques Ugine-Kuhlmann (PCUK) eine Reihe kleinerer Gesellschaften (Pharmuka, Sédagri, Umupro) im Agrochemie- und

72 Michel Bauer, The Politics of State-Directed Privatisation: The Case of France, 1986–88, in: West European Politics 11, 1988, H. 4, S. 49–60; Hancké, Large Firms and Institutional Change, S. 30 und 38–40; Schild/Uterwedde, Frankreich, S. 148–151 und 159–164; Schmidt, From State to Market?, S. 94–164; dies., French Capitalism Transformed, yet Still a Third Variety of Capitalism, in: Economy and Society 32, 2003, S. 526–554, hier: S. 533. Während sich staatliche Interventionen nach 1974 vor allem auf niedergehende Industrien (*canards boiteux*) erstreckten, war die Verstaatlichungspolitik ab 1982 auch (wieder) auf Führungssektoren der französischen Industrie ausgerichtet. Vgl. Suzanne Berger, Lame Ducks and National Champions: Industrial Policy in the Fifth Republic, in: William G. Andrews/Stamley Hoffmann (Hrsg.), The Fifth Republic at Twenty, Albany 1981, S. 292–310.

73 Requate, Frankreich seit 1945, S. 191–195; Schmidt, From State to Market?, S. 165–196.

74 Geschäftsbericht Rhône-Poulenc 1981, S. 3, AHGS, RP.SA-BH2253-G13-2.

75 Geschäftsbericht Rhône-Poulenc 1991, S. 1, AHGS, RP.SA BH3759-a; Schmidt, From State to Market?, S. 122.

Pharmabereich und stärkte damit seine beiden zentralen unternehmensstrategischen, auf Gesundheit und Agrochemie zugeschnittenen Achsen.⁷⁶

Im Fall von Roussel Uclaf musste der westdeutsche Chemiekonzern Hoechst seine zwischen 1968 und 1974 erworbene Mehrheitsbeteiligung zunächst leicht von 57,5% auf 54,5% herabsetzen, während der französische Staat einen Minderheitsanteil von 40% erwarb, der mit dem Vorschlagsrecht für den Präsidenten des Aufsichtsrats verbunden war. Hiervon machte der französische Staat auch Gebrauch. Der bisherige Aufsichtsratspräsident und Hoechst-Repräsentant Kurt Lanz musste 1982 auf den Vizesessel weichen und machte damit den Weg für den französischen Diplomaten Christian d'Aumale (1982–1989) an der Aufsichtsratspitze frei. Neu in den Aufsichtsrat traten zudem der Bankier Bernard Esambert, der Parisbas-Präsident Jean-Yves Haberer, der Wirtschaftspolitiker und Präsident der Société financière gaz et eaux (Lazard) Dominique de La Martinière sowie der vom französischen Industrieministerium entsandte Christian Langlois-Meurinne ein.⁷⁷ Damit demonstrierte die neue Regierung ihren Willen, sich nicht mit einer stillen Teilhaberschaft zu begnügen. Doch mit der Wende in der Verstaatlichungspolitik wurde Hoechst ab Juni 1987 wieder bemächtigt, seine Mehrheitsrechte auszuüben und sieben der zwölf Aufsichtsratsmitglieder zu benennen. Drei Jahre später übernahm Rhône-Poulenc die staatlichen Anteile an Roussel Uclaf und verringerte damit die direkten Einflussmöglichkeiten des Staats, gleichzeitig trat mit dem französischen Chemiekonzern aber neben Hoechst ein neuer, mächtiger Anspruchsberechtigter bei Roussel Uclaf auf die Bühne.⁷⁸ Den Aufsichtsratsvorsitz übernahm 1989 mit Jacques Mazichaud wieder ein Insider, der unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg zu Roussel Uclaf gekommen war und das Unternehmen zwischen 1974 und 1981 als Vorstandsvorsitzender geführt hatte.⁷⁹ Während die französischen Großunternehmen in den Nachkriegsjahrzehnten somit vor allem als Instrumente fungierten, um bestimmte sozial-, regional- oder technologiepolitische Ziele zu erreichen, traten diese nach der Reorganisation der französischen Wirtschaft in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre zunehmend aus dem Schatten staatlicher Politik heraus und entwickelten sich zu *den* zentralen Akteuren auf dem ökonomischen Feld, die notfalls auch gegen staatliche Interessen handelten.⁸⁰

76 *Fred Aftalion*, Recent History of the Chemical Industry 1973 to the Millennium: The New Facts of World Chemicals since 1973, in: *James A. Kent* (Hrsg.), Handbook of Industrial Chemistry and Biotechnology, Bd. 1, New York 2012, S. 1–45, hier: S. 4–6; Geschäftsbericht Rhône-Poulenc 1982, S. 11 f., Rhône-Poulenc Exercice 1982. Comptes et commentaires financiers, S. 32 und 35, Rhône-Poulenc Exercice 1983. Comptes et commentaires financiers, S. 3 und 25, AHGS, RP.SA-BH2253-G13-2; *Fridenson*, Atouts et limites de la modernisation par en haut, S. 185. Le Floch-Prigent löste Jean Gandois ab, der Rhône-Poulenc aufgrund von Differenzen mit den Zielen der neuen sozialistischen Regierung verlassen musste, wurde anschließend Vorstandsvorsitzender der ehemals staatlichen Elf Aquitaine (1989–1993) sowie Präsident der staatlichen Gaz de France (1993–1996) und der staatlichen französischen Eisenbahngesellschaft SNCF (1995–1996) und prägte damit die Unternehmenspolitik mehrerer französischer, staatlich kontrollierter Unternehmen in den 1980er- und 1990er-Jahren. Vgl. Geschäftsbericht Rhône-Poulenc 1981, S. 1, AHGS, RP.SA BH2253-G13-2; *Mauve Carbonell*, Jean Gandois, in: *Jean-Claude Daumas/Alain Chatriot/Danièle Fraboulet* u. a. (Hrsg.), Dictionnaire historique des patrons français, Paris 2010, S. 313–316; *Schmidt*, From State to Market?, S. 214 und 305.

77 Geschäftsbericht Roussel Uclaf 1982 und Allocution du Président, 24.6.1983, AHGS, RU-29.

78 *Bäumler*, Farben, Formeln, Forscher, S. 299; Hoechst in Frankreich (1988), Hoechst-Archiv, Frankfurt am Main, Hoe. Ausl. 98b; Rhône-Poulenc an Roussel Uclaf beteiligt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20.2.1990.

79 Geschäftsbericht Roussel Uclaf 1989, S. 2, AHGS, RU-30. Im Direktorium folgte 1981–1993 der bisherige Vizepräsident Edouard Sakiz auf den Chefsessel von Mazichaud.

80 *Hancké*, Large Firms and Institutional Change, S. 30.

Die Verstaatlichung der Unternehmen Anfang der 1980er-Jahre hatte zunächst deren finanzielles Überleben gesichert, ihren Verkauf an ausländische Konzerne verhindert und ihre anschließende Rekapitalisierung ermöglicht. Doch neue Produktionsmethoden, die Restrukturierung der Zuliefererbeziehungen und neue Produktmarktstrategien, die sich vom bisherigen Modell der billigen Massenproduktion lösten, erforderten darüber hinaus auch eine Reorganisation der *Corporate Governance* in Richtung größerer Managementautonomie. Dabei wehrten die Unternehmen über die Auswahl bestimmter neuer Investoren und Vorstandsmitglieder zugleich den politischen Druck durch den Staat als auch den steigenden Druck zunehmend liberalisierter Kapitalmärkte ab. Die eng miteinander verbundene staatlich-ökonomische Elite der *grandes écoles* und der *grands corps* bildete das Rückgrat dieser Operation nach den Privatisierungen von 1986 und 1993.⁸¹ Ein 1984 verabschiedetes Gesetz zur Deregulierung des französischen Bankensystems, welches die Zahl der Universalbanken erhöhen, ihren Wettbewerb untereinander verstärken und die Finanzwelt dazu ermuntern sollte, eine aktivere Rolle im Management industrieller Unternehmen zu übernehmen – in Richtung des deutschen Modells –, führte zwar zu einer Umstrukturierung des Finanzsystems, im Zusammenspiel mit der (Re-)Privatisierung von Unternehmen bewirkte es jedoch nur eine marginale, zuvor anvisierte Umgestaltung der *Corporate-Governance*-Regeln industrieller Unternehmen. Eine kleine Gruppe von Topmanagern, Regierungsvertretern und Bankiers blieb weiterhin für die Entwicklung der Großunternehmen verantwortlich. Während Verbindungen zu staatlichen Institutionen und direkter Staatsbesitz bis Mitte der 1980er-Jahre hierfür maßgeblich waren, entstand zu diesem Zeitpunkt ein Netzwerk von Querbeteiligungen (*cross-shareholding*), dessen Kern die sogenannten *noyaux durs* (oder *actionnaires de référence*) bildeten. Im Zuge der Privatisierung wurden die Aktien der Großunternehmen keineswegs frei auf den Markt geworfen, vielmehr wurden sie nach einem Quotensystem an Aktionäre mit langfristigem Investitionshorizont vergeben. Neben französischen und ausländischen institutionellen Investoren, der Belegschaft und der Öffentlichkeit sorgte deshalb vor allem dieser harte Kern französischer Unternehmen und Banken dafür, dass feindliche Übernahmen seitens ausländischer Konzerne auch weiterhin kaum möglich waren; umgekehrt verschaffte er den Unternehmen aber auch eine gewisse Autonomie gegenüber dem direkten Einfluss des Staats.⁸² Hierbei handelte es sich im Wesentlichen um zwei stabile Gruppen mit jeweils einem großen Versorgungs- und Versicherungsunternehmen sowie einer Großbank (zum einen die Gruppe Lyonnaise des Eaux, Suez-Holding, Banque Nationale de Paris, Union des Assurances de Paris, zum anderen die Gruppe Générale des Eaux, Parisbas, Crédit Lyonnais, Société Générale, Assurance Générales de France). An Rhône-Poulenc wurden vor allem Unternehmen der zweiten Gruppe beteiligt. Das Konzept der *noyaux durs* beruhte auf einem komplexen Netz miteinander verwobener Kapital- und Personalverflechtungen, bei dem jedes Unternehmen zwischen 0,5 und 5% des Aktienkapitals hielt. Gemeinsam sorgten sie mit einem Aktienbesitz von 20 bis 30% für eine stabile Aktionärsstruktur und schützten die Firmen – ähnlich dem deutschen Unternehmensnetzwerk – gegen ausländische Übernahmeveruche. Das Ergebnis der Finanzreform von 1984 in Verbindung mit der Privatisierungswelle ab 1986 war folglich eine Kopie des alten staats-

81 Ebd., S. 33f.; *Michael Hartmann*, Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich, Frankfurt am Main/New York 2007, S. 39–44 und 83–102; *Paul Windolf*, L'Évolution du Capitalisme Moderne. La France dans une Perspective Comparative, in: *Revue Française de Sociologie* 40, 1999, S. 501–529.

82 *Hancké*, Large Firms and Institutional Change, S. 34 und 51–55; *Mairi Maclean*, Corporate Governance in France and the UK: Long-Term Perspectives on Contemporary Institutional Arrangements, in: *Business History* 41, 1999, H. 1, S. 88–116, hier: S. 98–105.

zentrierten *Corporate-Governance*-Systems ohne direkten staatlichen Einfluss.⁸³ Diese Kapitalverflechtungen zeigten sich auch auf der personellen Ebene der chemischen Großunternehmen. Rhône-Poulenc war noch 1993 über den *conseil d'administration* unmittelbar mit dem französischen Versicherungsunternehmen AXA (Claude Bébéar), dem französischen IT-Unternehmen Cap Gemini Sogeti S.A. (Serge Kampf), den beiden französischen Forschungsinstituten Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) (François Kourilsky) und Institut Mérieux (Alain Mérieux), Fiat France S.A. (Giorgio Frasca) sowie den Finanz- und Versicherungsunternehmen Banque Nationale de Paris (BNP) (Michel Pébereau), Crédit Lyonnais (Michel Renault), Crédit Suisse (Rudolph W. Hug), Société Centrale des Assurances Générales de France (Antoine Jeancourt-Galignani) und Société Générale (Marc Viénot) verbunden.⁸⁴

Erst nach 1996 brach dieses Beteiligungsgeflecht in sich zusammen. Nachdem die Dichte zwischen den 250 größten französischen Firmen in den 1960er- und 1970er-Jahren wieder zugenommen und Werte wie in der Zwischenkriegszeit erreicht hatte, wandelte sich die französische Unternehmensverflechtung in den 1990er-Jahren grundlegend. Der Finanzmarktkapitalismus erlebte von nun an auch in Frankreich seinen Durchbruch und viele der bisher von den beiden Beteiligungsgruppen gehaltenen Aktienpakete gingen an institutionelle ausländische Investoren mit anderen unternehmerischen Zielvorstellungen und Managementpraktiken. Indem die Banken als traditionelle Finanzgeber zurückgedrängt wurden und die Unternehmen sich verstärkt über die Börse finanzierten, stieg das Gewicht der Aktionäre. Alte Interessenkoalitionen lösten sich auf, der Finanzsektor verlor seine netzwerkstabilisierende Wirkung.⁸⁵ Der seit 1986 amtierende Vorstandsvorsitzende von Rhône-Poulenc, Jean-René Fourtou, hatte bereits 1990 erklärt, dass das Unternehmen den freien Cashflow für das interne Wachstum nutzen werde, für das externe Wachstum hingegen neue Finanzierungstechniken entwickelt werden müssten. Jene neuen Finanzierungspraktiken und die damit einhergehende stärkere Orientierung am Kapitalmarkt prägten ab Mitte der 1990er-Jahre maßgeblich die Entscheidungsabläufe und Entwicklungslinien der französischen Chemieunternehmen.⁸⁶ Gleichwohl unterschied sich das französische Modell aufgrund der größeren Autonomie der Manager gegenüber dem Finanzmarkt und der fortbestehenden hohen Bedeutung des Staats für die Koordination wirtschaftlicher Geschehnisse weiterhin vom angelsächsischen Kapitalismus.⁸⁷

Wichtige Merkmale des französischen Produktionsmodells, wie die große Bedeutung des Staats, die starke Hierarchisierung der Unternehmensorganisation und die von gegenseitigem Misstrauen geprägten Arbeitsbeziehungen, bestanden auch in den Dekaden nach dem Boom trotz der Reform des Finanzsystems sowie des Produkt- und Arbeitsmarkts weiter fort.⁸⁸ Allerdings hatten sich Funktion und Bedeutung zum Teil erheblich gewandelt. Die Interventionen des Staats veränderten sich von der Schaffung nationaler Cham-

83 *Andrea Goldstein*, Privatisations et contrôle des entreprises en France, in: *Revue économique* 47, 1996, S. 1309–1332; *Hancké*, Large Firms and Institutional Change, S. 63–65; *Mairi Maclean*, New Rules – Old Games? Social Capital and Privatisation in France, 1986–1998, in: *Business History* 50, 2008, S. 795–810, hier insb.: S. 802.

84 Geschäftsbericht Rhône-Poulenc 1993, S. 53, AHGS, RP.SA-BH3759-b.

85 *Pierre François/Claire Lemercier*, Ebbs and Flows of French Capitalism, in: *David/Westerhuis*, The Power of Corporate Networks, S. 149–168; *Hancké*, Large Firms and Institutional Change, S. 64; *Jefferys*, Liberté, Égalité and Fraternité at Work, S. 152–164; *François Morin*, A Transformation in the French Model of Shareholding and Management, in: *Economy and Society* 29, 2000, S. 36–53; *Schild/Uterwedde*, Frankreich, S. 204–206.

86 Comité de Groupe. Réunion des 10 et 11 Mai 1990, 10./11.5.1990, S. 76, AHGS, RP.SA-BH1848-B.2-4.

87 *Schmidt*, French Capitalism Transformed, S. 534 und 540–543.

88 *Amable/Guillaud/Palombarini*, Changing French Capitalism.

pions durch mehr oder weniger offene Verstaatlichung nach der Reprivatisierung hin zu einem Akteur, der einerseits die Großkonzerne vor ausländischen Konkurrenten (oder Käufern) und den Zwängen der Finanzmärkte schützte, ohne andererseits auf Unternehmensführungen und Unternehmensstrategien wirksam Einfluss nehmen zu können. Mit der Auflösung der Beteiligungsverflechtungen und der vollständigen Öffnung der Unternehmen in Richtung internationaler Finanzmarktregeln schmolz dieser Einfluss noch weiter zusammen. Offenbleiben muss beim gegenwärtigen Forschungsstand die Frage, ob in den 1990er-Jahren eine vergleichsweise autonom agierende Unternehmerelite entstand, die sich sowohl der Kontrolle und dem Zugriff durch den Staat wie durch die Finanzmärkte zu entziehen vermochte, und deren Loyalität und Solidarität allenfalls noch der Zugehörigkeit zu den *grands corps* galten. Eine solche »Entbettung« hätte den Staat als traditionellen Adressaten ökonomischer Erwartungen hilflos erscheinen lassen und damit auch das politische System Frankreichs vor neue Legitimationsprobleme gestellt.

Dass die Mobilisierungsfähigkeit der französischen Gewerkschaften seit den 1980er-Jahren deutlich abnahm, ist sicher vor allem auf deren Mitgliederschwund zurückzuführen, kooperativer wurden die Arbeitsbeziehungen deshalb nicht unbedingt. Die institutionellen Neuerungen zwischen den späten 1960er- und den frühen 1980er-Jahren verhalfen dem Produktionsmodell von Rhône-Poulenc zwischen den beiden dominanten Polen – individualistische Marktorientierung und modernisierender Interventionsstaat – nicht zu einem korporatistischen »Unterbau«. Die Folgen zeigten sich spätestens seit den frühen 1980er-Jahren, als die Gewerkschaften infolge der Inkongruenz ihrer Forderungen mit der betrieblichen Wirklichkeit der Arbeitnehmer mehr und mehr Mitglieder verloren. Die Verbetrieblichung der Tarifpolitik, die um 1970 eingesetzt hatte und die für rund eineinhalb Dekaden auch in der Chemieindustrie zu einer Art von »neopaternalistischen« Sozialbeziehungen geführt hatte⁸⁹, schlug schließlich gegen die Beschäftigten aus, indem das Management immer weitergehende »Flexibilisierungen« der Arbeitsverhältnisse (befristete Arbeitsverträge, Individualisierung der Entlohnung und andere) durchzusetzen vermochte, ohne dabei in die starke Hierarchisierung der Unternehmensorganisation einzugreifen.

III. PRODUKTIONSMODELLE DER BRITISCHEN CHEMIEINDUSTRIE

Unternehmensstrukturen

Im Unterschied zur Bundesrepublik und zu Frankreich war Großbritannien 1957 nicht dem gemeinsamen europäischen Markt beigetreten, sodass britische Unternehmen noch in den späten 1960er-Jahren einen höheren Schutz vor ausländischen Konkurrenten genossen als ihre Mitbewerber auf dem Kontinent, umgekehrt aber auch einem geringeren, innovationsfördernden Wettbewerb ausgesetzt waren. Dies änderte sich erst mit dem EG-Beitritt Großbritanniens 1973. Großunternehmen beschäftigten einen stetig steigenden Prozentsatz aller Arbeitskräfte, die Zahl der Riesenunternehmen hatte von der Zwischenkriegszeit bis in die 1960er-Jahre deutlich zugenommen, vor allem im Fahrzeugbau, in der Computerindustrie und in der chemischen Industrie. Die Marktmacht jener Unternehmen war jedoch geringer als ihre Größe erwarten ließ, da sie auf zahlreichen Produktmärkten aktiv waren und in Europa, den USA und Asien mit anderen multinationalen Firmen konkurrierten. Die britischen Chemieunternehmen – allen voran der Branchenprimus ICI – verfügten über eine reichhaltige Produktpalette, die sie auf den weltweiten Märkten anboten.⁹⁰

89 *Pierre Bourdieu*, *Der Staatsadel*, Konstanz 2004 (zuerst frz. 1989), S. 426–434.

90 *Alexander John Youngson*, Großbritannien 1920–1970, in: *Carlo M. Cipolla/Knut Borchardt* (Hrsg.), *Die europäischen Volkswirtschaften im zwanzigsten Jahrhundert*, Stuttgart/New York 1980, S. 139–173, hier: S. 165–169.

Gleichwohl blieb das Wachstum der britischen Chemieproduktion in den 1960er- und 1970er-Jahren hinter demjenigen Frankreichs oder Deutschlands zurück.⁹¹ Die britische Chemieindustrie gehörte zwischen 1950 und 1970 zwar zu den am schnellsten wachsenden Industriesektoren Großbritanniens, westdeutsche, französische und US-amerikanische Chemieunternehmen wuchsen aber wesentlich rascher; und während ICI in den 1940er- und 1950er-Jahren noch zahlreiche Innovationen entwickelt und Lizenzen an deutsche und amerikanische Firmen vergeben hatte, traten letztere in den 1960er- und 1970er-Jahren als seine schärfsten, oftmals überlegenen Konkurrenten auf.⁹² In Großbritannien hielt die Bedeutung der Großunternehmen auch nach den 1960er-Jahren an. Im Jahr 1978 beschäftigten die 100 größten Privatunternehmen 37% aller Erwerbstätigen im produzierenden Gewerbe; über 80% der britischen Düngemittel- und Farbenproduktion wurden von den sechs größten Chemieunternehmen erzeugt. Nach British American Tobacco Industries rangierte ICI 1980/81 am Umsatz gemessen auf Platz zwei der größten produzierenden britischen Unternehmen – vor Unilever oder Ford Motor –, Courtaulds nahm den zwölften Platz ein. ICI war zu dieser Zeit der größte britische und weltweit fünftgrößte Chemiekonzern – nach DuPont und den drei westdeutschen Konzernen BASF, Bayer und Hoechst –, der 25% aller in Großbritannien gefertigten Chemieprodukte herstellte; weitere 40% waren in der Hand anderer 20 großer und mittlerer Unternehmen. An der Marktkapitalisierung gemessen war ICI 1983 das fünftgrößte britische Unternehmen.⁹³

Ähnlich dem französischen Fall lassen sich auch in der britischen Chemieindustrie drei unterschiedliche Unternehmenstypen finden: Erstens waren mit dem britisch-niederländischen Ölkonzern Royal Dutch Shell und der britischen Ölgesellschaft British Petroleum (BP) – wiederum im Unterschied zur Bundesrepublik – zwei der weltweit größten, international tätigen Öl- und Gasunternehmen in Großbritannien angesiedelt, die in die petrochemische Fertigung integriert hatten. Im Jahr 1981 entfielen 25% der chemischen Produkte auf die Petrochemie, die von vier multinationalen Unternehmen – ICI, Shell Chemicals, BP Chemicals und Esso Chemicals – dominiert wurde.⁹⁴ Zweitens gab es eine Gruppe von hochspezialisierten Chemieunternehmen, die in ihrem eng gefassten Produktbereich auch international wettbewerbsfähig waren. Mit Courtaulds war ein auf die Produktion von Chemiefasern spezialisiertes Traditionsunternehmen in Großbritannien ansässig, das in den 1970er-Jahren zu einem der weltweit führenden Textilhersteller aufstieg, aufgrund der Verlagerung textiler Produktionsstrukturen nach Asien in den 1980er-Jahren aber in enorme Schwierigkeiten geriet. Daraufhin wurde Courtaulds 1990 in zwei Unternehmensteile – Courtaulds PLC (Chemiefaser- und Chemieaktivitäten) und Courtaulds Textiles (Garn- und Textilaktivitäten) – aufgespalten, bevor die Chemiefaseraktivitäten von Courtaulds

91 Andrew M. Pettigrew, *The Awakening Giant. Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Abingdon/New York 2011, S. 59.

92 Chandler, *Shaping the Industrial Century*, S. 129f.; Wyn Grant, *The United Kingdom*, in: Galambos/Hikino/Zamagni, *The Global Chemical Industry in the Age of the Petrochemical Revolution*, S. 285–307, hier: S. 285f. und 301–303; John F. Wilson, *British Business History, 1720–1994*, Manchester/New York 1995, S. 172f.

93 Britain 1982. *An Official Handbook*, S. 200f. und 212; Pettigrew, *The Awakening Giant*, S. 69.

94 James Bamberg, *British Petroleum and Global Oil, 1950–1975. The Challenge of Nationalism*, Cambridge/New York etc. 2000; Grant, *The United Kingdom*, hier: S. 298f.; ders./William Paterson/Colin Whitson, *Government and the Chemical Industry. A Comparative Study of Britain and West Germany*, Oxford 1988, S. 41; Jan Luiten van Zanden/Joost Jonker/Stephen Howarth u. a. (Hrsg.), *A History of Royal Dutch Shell*, Bd. 2: *Powering the Hydrocarbon Revolution, 1939–1973*, New York 2007; dies. u. a. (Hrsg.), *A History of Royal Dutch Shell*, Bd. 3: *Keeping Competitive in Turbulent Markets, 1973–2007*, New York 2007.

und AkzoNobel 1998 zu Acordis fusionierten.⁹⁵ Ein weiteres Beispiel ist die auf Industriegase spezialisierte British Oxygen Company.⁹⁶ Neben den Pharmafirmen Beecham oder Glaxo stellte das auf Pharmazeutika sowie Agro- und Feinchemikalien spezialisierte Unternehmen May & Baker einen Sonderfall dar, da sich seine Aktien bereits seit den 1920er-Jahren in der Hand von Établissements Poulenc Frères (später Rhône-Poulenc) befanden und es sich somit um eine Tochtergesellschaft eines französischen Konzerns handelte.⁹⁷

Drittens ist hier die Strategie einer breiten Diversifizierung zu nennen, wie sie vom industriellen Flaggschiff der britischen (Chemie-)Industrie ICI bis Ende der 1980er-Jahre eingeschlagen wurde – ähnlich Bayer oder Hoechst. Während die geplante Übernahme von Courtaulds 1961/62 scheiterte, da die Courtaulds-Aktionäre das Angebot als zu niedrig einstufen, gelang es ICI 1964, das von ICI und Courtaulds 1940 gegründete Joint Venture British Nylon Spinners zu übernehmen. In den folgenden Jahren setzte ICI seinen Expansionskurs auch im Ausland fort und übernahm 1971 den US-Konkurrenten Atlas Chemical Industries Inc., gleichwohl war auch ICI ab Mitte der 1970er-Jahre stark von europäischen Überkapazitäten im Massenkunststoff- und Chemiefasergeschäft betroffen. Die 23 europäischen Hauptproduzenten von Polyethylen niedriger Dichte erwirtschafteten in diesem Segment 1978 einen Verlust von 200 Millionen Pfund, hiervon entfielen elf Millionen Pfund auf ICI. Ab 1980 rutschte die gesamte ICI-Kunststoffdivision mit einem Verlust von 35 Millionen Pfund tief in die roten Zahlen. Obschon Massenkunststoffe noch etwa hälftig zum Umsatz der Division beitrugen, erwirtschafteten sie keinen Gewinn mehr; profitabel waren nur Folien und Spezialkunststoffe. Als Reaktion hierauf wurden 1981 die petrochemische und die Kunststoffsparte miteinander verschmolzen und unrentable oder nicht ausreichend ausgelastete Massenkunststofffertigungen stillgelegt.⁹⁸ Dabei verfolgte das ICI-Management in den 1980er-Jahren eine zweigleisige Strategie, indem es erstens die Herstellung hochwertiger Produkte zulasten günstiger Massenprodukte ausbaute und zweitens verstärkt auf den US-Markt vordrang. Mit dem Erwerb des US-Unternehmens Glidden 1986 stieg ICI zum weltweit größten Farbenhersteller auf, im Folgejahr baute ICI seine Agrochemiesparte mit der Übernahme des US-Konzerns Stauffer Chemical enorm aus.⁹⁹ Die Zeit ab 1990 war vor allem durch zahlreiche Umstrukturierungen und Desinvestitionen geprägt, wie sie sich im Verkauf des Nylongeschäfts an DuPont 1992 sowie der Auslagerung der pharmazeutisch-biowissenschaftlichen Bereiche in eine neue Gesellschaft namens Zeneca 1993 widerspiegeln. Statt Diversifizierung und Expansion trat unter den neuen Bedingungen des heraufziehenden Finanzmarktkapitalismus die Konzentration auf ein möglichst rentables Kerngeschäft in den Vordergrund. Die Abspaltung des Pharmaunternehmens Zeneca lag somit in der überdurchschnittlichen Rentabilität dieses Chemie Zweigs sowie den Erwartungen von Aktionären und anderen Finanzmarktakteuren begründet. Im Jahr 1999 fusionierten Zeneca und das schwedische Pharmaunter-

95 Donald Cuthbert Coleman, *Courtaulds: An Economic and Social History*, Bd. III: Crisis and Change, 1940–1965, Oxford 1980; Geoffrey Owen, *The Rise and Fall of Great Companies. Courtaulds and the Reshaping of the Man-Made Fibres Industry*, Oxford 2010; Marc Reisch, *Courtaulds to Spin off Textiles Operation*, in: *Chemical & Engineering News* 67, 1989, Nr. 45, S. 6; Katholieke Universiteit Leuven, *Bibliotheek Economie en Bedrijfswetenschappen*, Akzo-Nobel Annual Report 1998, S. 4.

96 *Stokes/Banken*, Aus der Luft gewonnen, insb. S. 224–245.

97 Richard P. T. Davenport-Hines/Judy Slinn, *Glaxo. A History to 1962*, Cambridge/New York etc. 1992; Judy Slinn, *A History of May & Baker 1834–1984*, Cambridge 1984.

98 London School of Economics Library (London), *Annual Report ICI Ltd.* 1980, S. 13; *Annual Report ICI* 1981, S. 15; *Annual Report ICI PLC* 1982, S. 13; Pettigrew, *The Awakening Giant*, S. 69–83, 263–266 und 417–422.

99 British Library, *ICI Annual Report* 1986, S. 4; Chandler, *Shaping the Industrial Century*, S. 130–133; »Britain's I.C.I. To Buy Glidden«, in: *The New York Times*, 16.8.1986.

nehmen Astra AB schließlich zu AstraZeneca. Im Fall des zusammengeschrumpften ICI-Konzerns lehnten der Vorstand und die Mehrheit der Aktionäre 2007 zunächst ein Übernahmeangebot von AkzoNobel ab, stimmten aber letztlich einer verbesserten Offerte zu und machten damit den Weg zur Übernahme im Folgejahr frei.¹⁰⁰

Industrielle Beziehungen

Im Vergleich zur Bundesrepublik oder Frankreich erlebten die industriellen Beziehungen in Großbritannien infolge des Regierungsantritts der konservativen Regierung unter Margaret Thatcher ab Ende der 1970er-Jahre die tiefgreifendsten Veränderungen, gleichwohl unterschied sich das britische System industrieller Beziehungen schon zuvor markant von denjenigen seiner europäischen Nachbarstaaten. Im Jahr 1968 hatte die Donovan-Kommission auf das Nebeneinander zweier Systeme industrieller Beziehungen verwiesen: ein formelles, in den offiziellen Institutionen festgelegtes überbetriebliches System und ein informelles System auf der Ebene der Einzelbetriebe, welches durch das Handeln von Gewerkschaften, Arbeitgebern, Managern, *shop stewards* und Beschäftigten gestaltet wurde. In den 1970er- und 1980er-Jahren zielten dann vor allem konservative Regierungen darauf ab, die Streikfreudigkeit der britischen Gewerkschaften gesetzlich zu beschränken, wohingegen sich die Labour-Regierungen zum Garanten gewerkschaftlicher Autonomie stilisierten und mit dem Trade Union and Labour Relations Act 1974/76 sowie dem Employment Protection Act 1975 unter Harold Wilson den von der Regierung Edward Heath 1971 erlassenen Industrial Relations Act ersetzten.¹⁰¹ Nach den Streikaktivitäten im Winter 1978/79 nutzte die Thatcher-Regierung die antigewerkschaftliche Stimmung und setzte mit den Employment Acts der Jahre 1980, 1982, 1988 und 1990 sowie dem Trade Union Act von 1984 schrittweise eine Gesetzgebung zur Reform der gewerkschaftlichen Stellung in den industriellen Beziehungen durch. Solidaritätsstreiks wurden deutlich eingeschränkt, das Auftreten von Streikposten vor fremden Betrieben wurde verboten, und das *Closed-Shop*-Prinzip wurde aufgeweicht. Zudem konnte Gewerkschaftsvermögen von nun an für Schäden herangezogen werden, die Gewerkschaftsmitglieder oder -funktionäre verursacht hatten – so geschehen im Fall des britischen Bergarbeiterstreiks 1984/85. Auf diese Weise wurden die individuellen Rechte der Arbeitnehmer zulasten der Mobilisierungsfähigkeit der Gewerkschaften gestärkt, deren Einfluss sich im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts in Anbetracht steigender Arbeitslosenzahlen, wirtschaftlicher Krisen sowie einer besonders ausgeprägten sektoralen Verschiebung in Richtung gewerkschaftlich schwach organisierter Dienstleistungsberufe verringerte. Diese Schwäche wurde durch das Bestreben des Managements, in einigen Betrieben formalisierte Kommunikations-

100 British Library, ICI Annual Report 1991, S. 6; ICI Annual Report 1992, S. 1; ICI Annual Report and Accounts 1993, S. 1; Katholieke Universiteit Leuven, Bibliotheek Economie en Bedrijfswetenschappen, AkzoNobel Annual Report 2007.

101 Gill Palmer, »Freiwilliger Korporatismus« – Reformvorschläge der Donovan-Kommission von 1968 und der Commission on Industrial Relations von 1969 bis 1974, in: Otto Jacobi/Hans Kastendiek (Hrsg.), Staat und industrielle Beziehungen in Großbritannien, Frankfurt am Main/New York 1985, S. 101–121; Richard Hyman, The Historical Evolution of British Industrial Relations, in: Paul Edwards (Hrsg.), Industrial Relations. Theory and Practice in Britain, Oxford 1995, S. 27–49, hier: S. 35f. und 41–47; Patrick Maguire, Labour and the Law. The Politics of British Industrial Relations, 1945–79, in: Chris Wrigley (Hrsg.), A History of British Industrial Relations, 1939–1979. Industrial Relations in a Declining Economy, Cheltenham/Brookfield 1996, S. 44–61, hier: S. 54–60; Michael Moran, Die Ursprünge des Industrial Relations Act, in: Paul Windolf (Hrsg.), Gewerkschaften in Großbritannien, Frankfurt am Main/New York 1983, S. 259–283; Roland Sturm, Großbritannien. Wirtschaft – Gesellschaft – Politik, Opladen 1991, S. 169.

strukturen – wie Qualitätszirkel oder »Joint Consultation Committees« – aufzubauen, noch verstärkt.¹⁰²

Trotz der Schwächung der britischen Gewerkschaften lag der gewerkschaftliche Organisationsgrad in Großbritannien auch Mitte der 1980er-Jahre noch höher als in der Bundesrepublik – insbesondere aufgrund des, wenn auch eingeschränkten *Closed-Shop*-Prinzips. Doch besagt der Organisationsgrad der Gewerkschaften allein noch wenig über deren Durchsetzungskraft. Zwar existierten in beiden Ländern mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) und dem »Trades Union Congress« (TUC) zentrale Gewerkschaftszusammenschlüsse, im Unterschied zu seinem deutschen Pendant hatte der TUC aufgrund der Eigenständigkeit der britischen Einzelgewerkschaften jedoch Probleme, eine gemeinsame inhaltliche Linie zu finden. Zudem fanden Lohnverhandlungen primär auf Betriebs-ebene statt, sodass dem Spitzenverband die Grundlage für tarifliche Aushandlungsprozesse fehlte. Insgesamt hatte sich die Anzahl der britischen Gewerkschaften von circa 1.000 in den 1940er-Jahren – vor allem aufgrund von Zusammenschlüssen – bis Ende der 1970er-Jahre etwa halbiert, 1992 war sie auf 268 gesunken. Gleichzeitig verdoppelte sich die Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder von 1940 bis 1979 auf über 13 Millionen, sodass der gewerkschaftliche Organisationsgrad von 30% auf 55% kletterte. Da die britischen Gewerkschaften ihre Mitglieder nach Branchen wie auch nach Tätigkeiten rekrutierten, waren in britischen Unternehmen – ähnlich Frankreich – vielfach mehrere Gewerkschaften mit unterschiedlichen Zielsetzungen aktiv. Im Jahr 1980 war in 45% aller britischen Unternehmen mehr als eine auf manuelle Tätigkeiten ausgerichtete Gewerkschaft (*manual union*) präsent, auch wenn sich diese Gewerkschaften in 40% zu gemeinsamen Verhandlungen zusammenschlossen. Darüber hinaus hatte bereits die Donovan-Kommission eine zunehmende Dezentralisierung kollektiver Verhandlungen von der nationalen oder der Branchenebene auf die Betriebsebene festgestellt, auf der Gewerkschaftsvertreter (*shop stewards*) immer stärker als legitime, gewerkschaftlich jedoch nur schwer zu kontrollierende Verhandlungspartner fungierten.¹⁰³ Die Präsenz mehrerer Gewerkschaften in einem Unternehmen, die fehlende Formalisierung von Rechten und Pflichten sowie die mangeln-

102 *Derek H. Aldcroft/Michael J. Oliver*, Trade Unions and the Economy, 1870–2000, Aldershot 2000, S. 142–154; *Jon Clark*, Die Gewerkschaftsgesetzgebung 1979 bis 1984 und ihre Folgen für die Politik der Gewerkschaften, in: *Jacobi/Kastendiek*, Staat und industrielle Beziehungen in Großbritannien, S. 163–187; *Colin Crouch*, Ausgrenzung der Gewerkschaften? Zur Politik der Konservativen, in: ebd., S. 251–278; *Linda Dickens/Mark Hall*, The State, Labour Law and Industrial Relations, in: *Edwards*, Industrial Relations, S. 255–303; *Steven Dunn/David Metcalf*, Trade Union Law since 1979, in: *Ian Beardwell* (Hrsg.), Contemporary Industrial Relations. A Critical Analysis, Oxford 1996, S. 66–98; *Hans Kastendiek/Hella Kastendiek*, Konservative Wende und industrielle Beziehungen in Großbritannien und in der Bundesrepublik, in: Politische Vierteljahresschrift 26, 1985, S. 381–399; *Peter Nolan/Janet Walsh*, The Structure of the Economy and Labour Market, in: *Edwards*, Industrial Relations, S. 50–86, hier: S. 54–58; *Jim Phillips*, Collieries, Communities and the Miners' Strike in Scotland, 1984–85, Manchester 2012; *Sturm*, Großbritannien, S. 168–173; *Jeremy Waddington/Colin Whitston*, Trade Unions. Growth, Structure and Policy, in: *Edwards*, Industrial Relations, S. 151–202, hier: S. 166–173.

103 *Aldcroft/Oliver*, Trade Unions and the Economy, S. 89–92 und 116–121; *Anke Hassel*, Gewerkschaften und sozialer Wandel. Mitgliederrekrutierung und Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Großbritannien, Baden-Baden 1999, S. 93–97; *Lane*, Management and Labour in Europe, S. 200–205; *Sturm*, Großbritannien, S. 158–168; *Robert Taylor*, Shop Stewards – Die Herausforderung von unten, in: *Windolf*, Gewerkschaften in Großbritannien, S. 103–120; *Robert Taylor*, The TUC: From the General Strike to New Unionism, Basingstoke/New York 2000; *Michael Terry*, Trade Unions. Shop Stewards and the Workplace, in: *Edwards*, Industrial Relations, S. 203–228; *Waddington/Whitston*, Trade Unions, S. 151–166; *Chris Wrigley*, Trade Union Development, 1945–79, in: *ders.*, A History of British Industrial Relations, S. 62–83.

de Institutionalisierung der Konfliktregulierung führten zu einem hohen Konfliktpotenzial innerhalb der Unternehmen und verstärkten die Tendenz, Arbeitskämpfe als Mittel der Auseinandersetzung einzusetzen. Dabei wandelte sich auch die Zielsetzung der Arbeitskämpfe im Untersuchungszeitraum. Während die Arbeitskämpfe in der Nachkriegszeit vorwiegend Lohnkämpfe waren, richteten sich die Auseinandersetzungen in den 1980er-Jahren vor allem gegen den Abbau von Arbeitsplätzen.¹⁰⁴ Da sich die Deindustrialisierung und der mit ihr verbundene Arbeitsplatzabbau in Großbritannien während der 1980er-Jahre vor allem auf große Privatunternehmen der »alten« Industriebranchen mit vielen männlichen, im *Closed-Shop*-Prinzip organisierten Beschäftigten konzentrierten (vgl. Tabelle 2 und 3) – und dies, obschon die britischen Arbeitskosten im produzierenden Sektor spätestens seit 1970 unter dem Niveau in der Bundesrepublik oder Frankreich lagen¹⁰⁵ –, sank bis Mitte der 1990er-Jahre mit der Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder auf unter acht Millionen auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad auf etwa 30%. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im öffentlichen Sektor blieb auch nach 1970 wesentlich höher als in der Privatindustrie.¹⁰⁶

Tabelle 2: Beschäftigte im produzierenden Gewerbe in Prozent aller zivil Beschäftigten (1960–1990)

	1960	1974	1980	1990
Deutschland	34,3	35,8	33,9	31,5
Frankreich	27,3	28,3	25,8	21,3
Vereinigtes Königreich	38,4	34,6	30,2	22,5

Quelle: OECD 1991, zit. nach: *Nolan/Walsh*, The Structure of the Economy and Labour Market, S. 67.

Tabelle 3: Anteil am Welthandel im produzierenden Gewerbe in Prozent (1960–1990)

	1960	1970	1979	1990
Deutschland	19,3	19,8	20,9	20,2
Frankreich	9,6	8,7	10,5	9,7
Vereinigtes Königreich	16,5	10,8	9,1	8,6

Quelle: *Nicholas Crafts*, The Assessment. British Economic Growth over the Long Run, in: Oxford Review of Economic Policy 4/1, S. i–xxi, zit. nach: *Nolan/Walsh*, The Structure of the Economy and Labour Market, S. 68.

Die Zahl der Beschäftigten in der britischen Chemieindustrie war in den Nachkriegsjahrzehnten angestiegen und hatte 1961 mit 531.000 einen Höhepunkt erreicht, anschließend sank sie bis 1990 recht kontinuierlich auf etwa 330.000 und erlebte in der darauffolgenden Dekade bis 2000 nochmals einen rapiden Rückgang auf 251.000.¹⁰⁷ Während kriselnde

104 Lane, Management and Labour in Europe, S. 211f.

105 Nolan/Walsh, The Structure of the Economy and Labour Market, S. 69–71.

106 Aldcroft/Oliver, Trade Unions and the Economy, S. 134–142; Hassel, Gewerkschaften und sozialer Wandel, S. 27–45; Lane, Management and Labour in Europe, S. 220–223; Nolan/Walsh, The Structure of the Economy and Labour Market, S. 66–69.

107 Britain 1992. An Official Handbook, S. 322; Grant, The United Kingdom, S. 286. Der Anstieg der Beschäftigtenzahl in der britischen Chemieindustrie von 408.000 (1965) auf 510.200 (1971) bei Grant/Paterson/Whitson weicht hiervon ab. Vgl. Grant/Paterson/Whitson, Govern-

Zweige der Chemieindustrie massiv Arbeitsplätze abbauten, waren im Pharmabereich bis in die 1990er-Jahre relativ konstant 70.000 bis 80.000 Personen beschäftigt, im Jahr 2000 allerdings nur noch 62.000.¹⁰⁸ Aufgrund des hohen Anteils ungelerner Arbeiter wurden die industriellen Beziehungen auf Arbeitnehmerseite in den 1980er-Jahren durch die beiden großen, allgemeinen Gewerkschaften »Transport and General Workers' Union« (T & GWU) sowie »General, Municipal, Boilermakers and Allied Trades Union« (GMB) dominiert, einige ungelernete Beschäftigte waren zudem in der »Union of Shop, Distributive and Allied Workers« (USDAW) organisiert. Bis zur Fusion mit der »General and Municipal Workers' Union« 1974 war ein Teil der Beschäftigten in der »Rubber, Plastic and Allied Workers' Union« vertreten. Die in der Instandhaltung und im Anlagenbau tätigen Beschäftigten waren hingegen eher in der »Amalgamated Union of Engineering Workers« oder der »Electrical, Electronic, Telecommunication and Plumbing Union« organisiert. Die Bandbreite gewerkschaftspolitischer Positionen variierte entsprechend stark.¹⁰⁹ Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Chemieindustrie war nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs niedriger als in anderen Industriebranchen, im Jahr 1948 waren nur 35% aller Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. In den folgenden 30 Jahren stieg dieser Wert langsam, aber kontinuierlich an, erreichte 1968 bereits 39% und überschritt 1979 die Marke von 58%. Dieses Wachstum war sowohl auf einen verstärkten Zustrom bei Arbeitern (*manual workers*), die einen Organisationsgrad von 83% erreichten, als auch bei Angestellten (*white-collar workers*) zurückzuführen. In den 1980er-Jahren ging der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der britischen Chemieindustrie dann wieder deutlich zurück. Die Arbeitgeber standen besonders der Mitgliedschaft von Angestellten in Gewerkschaften ablehnend gegenüber, noch 1973 stellte man bei ICI fest, dass eine solche Mitgliedschaft von Angestellten den Interessen des Unternehmens entgegenstehe. Doch der Druck der Gewerkschaften und die Gesetzgebung der 1970er-Jahre, welche die Arbeitgeber dazu aufforderte, das Bedürfnis von Angestellten nach gewerkschaftlicher Teilhabe anzuerkennen, führten dazu, dass 1981 insgesamt 41% aller nicht manuell Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert waren. Der Anteil der Beschäftigten in der Chemieindustrie, die unter *Closed-Shop*-Vereinbarungen fielen, lag zwischen 42% (bei allen Beschäftigten) und 55% (bei Arbeitern). ICI hatte beispielsweise 1968 für die Lohngruppen der Arbeiter eine entsprechende Vereinbarung abgeschlossen. Gleichzeitig stieg – ähnlich der Entwicklung in der Bundesrepublik und Frankreich – als Folge von Verwissenschaftlichung und Professionalisierung auch in Großbritannien der Anteil der Angestellten in der Chemieindustrie von 35% Anfang der 1960er-Jahre auf 41% 1981.¹¹⁰ Im Vergleich zu anderen Industriezweigen lag die Anzahl der Streiks und verlorener Arbeitstage niedriger.¹¹¹

Zwar gab es auch in der britischen Chemieindustrie tripartistische Ansätze der Interessenvermittlung – der 1964 gegründete »Chemicals Economic Development Council« brachte beispielsweise hochrangige Manager, Gewerkschafts-offizielle und Staatsvertreter zusammen, um über produktivitätssteigernde Maßnahmen zu beraten, verlor mit Antritt

ment and the Chemical Industry, S. 40 und 43. Laut offiziellem Jahrbuch waren 1971 483.000, 1980 471.000 und 2000 238.000 Personen in der chemischen Industrie beschäftigt. Vgl. Britain 1982. An Official Handbook, S. 288; UK 2002. The Official Yearbook of Great Britain and Northern Ireland, S. 476.

108 Britain 1992. An Official Handbook, S. 239–241; UK 2002. The Official Yearbook of Great Britain and Northern Ireland, S. 477f.

109 Hugh A. Clegg, Die Struktur der britischen Gewerkschaften, in: Windolf, Gewerkschaften in Großbritannien, S. 121–142; Grant/Paterson/Whitson, Government and the Chemical Industry, S. 139–143.

110 Ebd., S. 140f.; Waddington/Whitston, Trade Unions, S. 164f.

111 Colin Gill/Ralph Morris/Jack Eaton, Industrial Relations in the Chemical Industry, Westmead 1978, S. 69.

der Heath-Regierung 1970 jedoch deutlich an Einfluss –, die Kollektivverhandlungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften wurden aber vor allem in drei bilateralen Gremien (»Joint Industrial Councils«) geführt. Der »Chemicals and Allied Industries Joint Industrial Council« (CAIJC) war etwa für die Hälfte aller in der Chemieindustrie Beschäftigten zuständig, setzte sich aus Nominierten des britischen Unternehmensverbands »Chemical Industries Association« (CIA) und einem Gewerkschaftskomitee zusammen, in dem T & GWU, GMB und USDAW vertreten waren, und beriet über Mindestlöhne, Urlaubszeiten, Prämien und andere Angelegenheiten. Die CIA zählte 1976 296 Mitgliedsunternehmen, repräsentierte nach eigenen Angaben etwa 90% der Chemieunternehmen und hatte in den vorangegangenen Jahrzehnten verschiedene der Chemieindustrie nahestehende Arbeitgeberverbände übernommen, die unterschiedlich stark in den Gesamtverband integriert worden waren, wie die »British Aerosol Manufacturers' Association« oder die »British Association of Synthetic Rubber Manufacturers«. Der Verband war nach dem Prinzip des »open shop« organisiert. So war der größte Arbeitgeber in der Chemieindustrie ICI zwar Vollmitglied der CIA und in deren »Industrial Relations Board« vertreten, aber nicht an deren Vereinbarungen über Löhne und Arbeitsbedingungen gebunden. Die »Drug and Fine Chemicals Joint Conference« als zweites derartiges Gremium wies eine ähnliche Struktur wie der CAIJC auf. Dagegen waren die Verhandlungen des »CIA-Craft Union Negotiating Committee« vor allem auf die Belange qualifizierter Arbeiter ausgerichtet. Seit den 1960er-Jahren führte die Tendenz zu Betriebs- und Unternehmensvereinbarungen nicht nur zu einer Lohndrift zwischen den einzelnen Unternehmen der CIA, deren Mitglieder waren auch nur für einen Teil der Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften verantwortlich, denn einige Unternehmen verhandelten verbandsunabhängig – insbesondere der Branchenprimus ICI, der in den 1970er-Jahren 25 bis 30% aller Beschäftigten in der Chemieindustrie umfasste.¹¹² Als Reaktion auf Berichte über die Personalstärke in US-Unternehmen handelten die CIA und elf Gewerkschaften 1968 ein *framework agreement* aus, das lokale Lohnstrukturen über den Abschluss von Produktivitätsvereinbarungen auf Unternehmens- oder Betriebsebene zuließ. Bei ICI läuteten die 1965 aufgenommene Verhandlungen im Rahmen der »Manpower Utilisation and Payment Structure« und die seit 1969 immer wieder neu abgeschlossenen »Weekly Staff Agreements« die Ära der auf Produktivität zielenden Abkommen ein und stellten damit einen Meilenstein in der Geschichte industrieller Beziehungen dar.¹¹³ Seit den 1960er-Jahren ging die CIA als einer der ersten britischen Arbeitgeberverbände dazu über, ihre Politik zentraler Lohnregulierung aufzugeben, vor allem weil ein machtvolles lokales Management in diesem stark konzentrierten und seit dieser Zeit in zunehmendem internationalem Wettbewerb stehendem Industriezweig nach flexibleren Lohnregulierungen verlangte. Das *framework agreement* brachte nicht nur zum ersten Mal Fach- und Produktionsarbeiter zusammen, es zeigte auch die Bereitschaft der Arbeitgeber, über Verhandlungen mit den Gewerkschaften zu Konfliktlösungen zu gelangen. Dabei fand die von mehreren Regierungen als Allheilmittel ausgerufene Idee einer stärkeren Exportorientierung ihren Niederschlag in aus Gewerkschafts- und Arbeitgebervertretern der chemischen Industrie zusammengesetzten Produktivitätsteams, die 1967 die USA und 1973 mehrere europäische Staaten besuchten. Als sich das politische Klima in Großbritannien Ende der

112 Ebd., S. 3–11; *Grant/Paterson/Whitson*, *Government and the Chemical Industry*, S. 143–146 und 150–152; *Steven Tolliday/Jonathan Zeitlin* (Hrsg.), *The Power to Manage? Employers and Industrial Relations in Comparative Historical Perspective*, London/New York 1991.

113 *Gill/Morris/Eaton*, *Industrial Relations in the Chemical Industry*, S. 93–96; *Joe Roeber*, *Social Change at Work. The ICI Weekly Staff Agreement*, London 1975. Vgl. zu ICI auch: *Commission on Industrial Relations*, Report No. 88: *Imperial Chemical Industries Limited*, London 1974.

1970er-Jahre änderte, ließ diese Bereitschaft zur Zusammenarbeit jedoch deutlich nach. Zwei zwischen 1981 und 1983 im Rahmen von »Joint Industrial Councils« abgeschlossene Vereinbarungen, deren Lohnsteigerungen unter der Inflationsrate blieben und zugleich mit harten Arbeitsplatzzeinschnitten einhergingen, verweisen auf die zunehmende Konflikthaftigkeit industrieller Beziehungen vor dem Hintergrund der ökonomischen Turbulenzen im Anschluss an die zweite Ölkrise. In den 1980er-Jahren gewann das Thema Flexibilität dann eine noch größere Bedeutung; vielfach standen auch in der britischen Chemieindustrie der Sicherung einer reduzierten Anzahl von Arbeitsplätzen eine höhere Flexibilität bei Arbeitszeiten und ein niedrigeres Lohnniveau gegenüber.¹¹⁴

Inter-Company-Relations und Corporate Governance

Auch wenn kooperative Beziehungen kein Signum der britischen Wirtschaft waren – vielmehr sahen viele Wirtschafts- und Unternehmenshistoriker im britischen Fall lange einen »Personal Capitalism«, wie Chandler es nannte, in dem einzelne Eigentümer und nicht ein Netz angestellter Manager das Letztentscheidungsrecht besaßen –, stellten Verbindungen zwischen den Direktoren der Vorstandsgremien (*board of directors*) auch in Großbritannien eine bedeutende Gelegenheitsstruktur für Absprachen und Informationsaustausch dar.¹¹⁵ Von den 1950er- bis in die 1980er-Jahre besaßen die Banken eine zentrale Rolle in der britischen Unternehmensverflechtung, sie fungierten als Dreh- und Angelpunkt zwischen lose miteinander verkoppelten Industrie- und Finanzunternehmen, ohne hierbei eine beherrschende Rolle einzunehmen. Ihre wachsende Zentralität war auch Ausdruck einer zunehmenden Trennung von Eigentum und Kontrolle in britischen Unternehmen, welche Finanzinstituten oftmals Gelegenheit gab, Managern ihre Dienste anzubieten. Mit dem Aufkommen des Finanzmarktkapitalismus ab der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre nahm die Bedeutung der Banken im britischen Unternehmensnetzwerk bis in die 2000er-Jahre jedoch kontinuierlich ab, einige Autoren sehen deshalb im Übergang von den 1980er- zu den 1990er-Jahren einen Strukturbruch.¹¹⁶ Der Wandel des Bankgeschäfts vom traditionellen Kreditgeschäft zu finanzmarktbasierter Aktivitäten sowie die steigende Inanspruchnahme des Finanzmarkts durch Nicht-Finanzunternehmen trugen maßgeblich hierzu bei. Diese Verschiebungen führten jedoch nicht zu einer vollständigen Auflösung oder Verkleinerung des britischen Netzwerks in den 1990er-Jahren, da vor allem Mehrfachverflechtungen, die vielfach als Kontrollinstrument interpretiert werden, reduziert wurden, das heißt, die Beziehungen zwischen den Firmen verloren an Stärke, der Koordinations- und Kommunikationszusammenhang blieb aber erhalten.¹¹⁷ Im Unterschied zu Deutschland waren Kapital- und Personalverflechtungen in Großbritannien schon Anfang der 1990er-Jahre voneinander entkoppelt, nicht zuletzt aufgrund der höheren Fragmentierung des Eigentums bei britischen Unternehmen. Britische Finanzunternehmen besaßen zwar viele, aber oftmals nur geringe Beteiligungen an Nicht-Finanzunternehmen, die kaum eine Absicherung ihrer Investitionen über die Entsendung von Direktoren zuließen.¹¹⁸

114 Gill/Morris/Eaton, *Industrial Relations in the Chemical Industry*, S. 10f. und 46; Grant/Paterson/Whitson, *Government and the Chemical Industry*, S. 146–149.

115 Alfred D. Chandler, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge/London 1990.

116 Gerhard Schnyder/John F. Wilson, *The Structure of Networks. The Transformation of UK Business, 1904–2010*, in: David/Westerhuis, *The Power of Corporate Networks*, S. 48–65, hier: S. 48f.; John Scott/Catherine Griff, *Directors of Industry. The British Corporate Network 1904–76*, Cambridge/Oxford 1984.

117 Schnyder/Wilson, *The Structure of Networks*; Wilson, *British Business History*, S. 192f.

118 Windolf/Beyer, *Kooperativer Kapitalismus*.

Das führende Chemieunternehmen ICI besaß als Flaggschiff der britischen Wirtschaft nicht nur zahlreiche Kontakte zu anderen Firmen, sondern insbesondere enge Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern. Es wird im Folgenden daher näher dargestellt. Als Paul Chambers, der zwanzig Jahre dem ICI-Vorstand angehört und diesen von 1960 bis 1968 als erster Nicht-Naturwissenschaftler geleitet hatte, auf eigenen Wunsch auschied, übernahm Peter Allen, seit 1951 Vorstandsmitglied und zuvor Chemiker in der ICI-Tochter Brunner, Mond and Co. Ltd., für drei Jahre die Leitung des ICI-Managements. Es folgten Jack Callard (1971–1975), Rowland Wright (1975–1978), Maurice Hodgson (1978–1982) und John Harvey-Jones (1982–1987) an der Spitze des Chemiekonzerns. Ihre herausgehobene Stellung zeigte sich schon darin, dass alle während ihrer Zeit an der ICI-Spitze zum Ritter geschlagen wurden. Obschon an die ICI-Vorsitzenden die Erwartung gestellt wurde, sich ihrer Verantwortung für die gesamte Volkswirtschaft bewusst zu werden und einer gemäßigten, am Konsens orientierten Unternehmenspolitik – sowohl hinsichtlich der industriellen Beziehungen als auch im Verhältnis zur Regierung – zu folgen, wichen einige Vorstandsvorsitzende hiervon ab. Während Chambers als Anhänger neoliberaler Ideen und ausgesprochener Kritiker der Labour-Regierung galt, hatte Harvey-Jones – im Unterschied zur typischen Managerkarriere bei ICI ebenfalls kein Naturwissenschaftler und ab 1990 vor allem aus der TV-Serie »Troubleshooter« bekannt – eine vom Thatcherismus abweichende Vorstellung über die ökonomische und soziale Entwicklung Großbritanniens, gleichwohl unterlagen beide Vorsitzenden unternehmensspezifischen Zwängen und konnten nicht vollkommen losgelöst davon agieren. Wenn die Investitionspolitik von ICI in den 1960er-Jahren in der Downing Street diskutiert wurde, dann zeigte sich darin auch die politische Reichweite unternehmerischer Entscheidungen im Fall des größten britischen Chemiekonzerns. ICI war mehr als nur das führende britische Chemieunternehmen, es stand auch beispielhaft für ein Set von Ideen, wie das produzierende Gewerbe Großbritanniens grundsätzlich organisiert sein sollte, und galt in der britischen, zunehmend durch Finanzmarktakteure geprägten Wirtschaftswelt als Verteidiger einer verstärkt als überkommen angesehenen Industrieproduktion.¹¹⁹

Zwischen den 1960er- und den 1990er-Jahren veränderten sich auch die Größe und die Struktur des ICI-Boards. Während er sich 1960 noch aus einem Vorsitzenden, drei Stellvertretern, 14 exekutiven und sechs nicht-exekutiven Direktoren zusammensetzte, bestand der durchrationalisierte Board des Jahres 1983 nur noch aus einem Vorsitzenden sowie sieben exekutiven und sechs nicht-exekutiven Direktoren, daneben gab es nun allerdings noch acht Division Chairmen und sieben General Managers als Senior Executives. Bis 1990 erhöhte sich die Zahl der nicht-exekutiven Direktoren auf zehn Personen und damit auch die Möglichkeit, Kontakte zu fremden Gesellschaften aufzubauen.¹²⁰ Denys Henderson war nicht nur seit 1980 exekutives Mitglied im ICI-Board und seit 1987 Vorsitzender des Gremiums, sondern saß zudem in den Boards von Barclays PLC und The RTZ Corporation PLC. Gleichzeitig waren Anfang der 1990er-Jahre das ICI-Vorstandsmitglied Ronnie C. Hampel im Board von British Aerospace und Commercial Union Assurance Company PLC, Chris Hampson im Board von Costain Group PLC und Hawker Siddeley Group PLC sowie Tom O. Hutchison bei Cadbury Schweppes PLC und der Bank of Scotland. Darüber hinaus verfügte der ICI-Board mit Henry Chilver (Vorsitzender von English China Clays PLC und Milton Keynes Development Corporation), Alex Jarratt (Vorsitzender von Smiths Industries PLC und stellvertretender Vorsitzender bei Midland Bank), Walther Leisler Kiep (Partner von Gradmann & Holler, Direktor von Marsh & McLennan

119 *Grant*, *The United Kingdom*, S. 300–302; *Grant/Paterson/Whitson*, *Government and the Chemical Industry*, S. 76–83; *Pettigrew*, *The Awakening Giant*, S. 70f.

120 London School of Economics Library (London), ICI Annual Report for the Year 1960, S. 5; *Pettigrew*, *The Awakening Giant*, S. 70f.

Companies und Aufsichtsratsmitglied bei Volkswagen), Patrick Meaney (Vorsitzender von The Rank Organisation PLC und stellvertretender Vorsitzender bei Midland Bank), Jeremy Morse (Vorsitzender von Lloyds Bank PLC), Antony Pilkington (Vorsitzender von Pilkington PLC und Direktor der National Westminster Bank PLC), Ellen R. Schneider-Lenné (Vorstandsmitglied der Deutschen Bank), Shoichi Saba (Berater des Boards von Toshiba Corp.), Paul Volcker (ehemaliger Vorsitzender der US-Zentralbank Fed und Vorsitzender von James D. Wolfensohn Inc.) und Thomas H. Wyman (ehemaliger CEO von CBS Inc., Direktor bei AT&T, General Motors Corp. und S.G. Warburg Group PLC) über national wie international angesehene und gut vernetzte, nicht-exekutive Mitglieder. Weder die Aufsichtsräte der drei großen deutschen Chemiekonzerne BASF, Bayer oder Hoechst noch der *conseil d'administration* des französischen Unternehmens Rhône-Poulenc waren zu dieser Zeit personell ähnlich international ausgerichtet wie der ICI-Board. Mit der Aufnahme von Kiep 1982, Saba 1985 und Volcker 1988 hatte ICI während der 1980er-Jahre Verbindungen in die Bundesrepublik, nach Japan und in die USA geschlagen. Neben Beziehungen zu Rohstoffgesellschaften (wie The RTZ Corporation oder English China Clays) und zur Abnehmerindustrie (wie British Aerospace oder Volkswagen) verfügte ICI zudem über zahlreiche Verbindungen zu den bedeutendsten britischen Banken (Barclays, Bank of Scotland, Midland Bank, Lloyds Bank, National Westminster Bank). Obschon die Banken im britischen Unternehmensnetzwerk seit den 1980er-Jahren an Bedeutung verloren, hatten sie im Fall eines Unternehmens von der Größenordnung ICIs – und umgekehrt auch der Chemiekonzern selbst – ein Interesse am Erhalt dauerhafter Industrie-Bank-Beziehungen. Multiple Beziehungen – wie im Fall Midland Bank – waren hingegen auch bei ICI die Ausnahme.¹²¹

Im Unterschied zum deutschen Hausbankenprinzip waren im ICI-Board somit zahlreiche Banken vertreten, deren Konkurrenzverhältnis eine beherrschende Stellung gegenüber dem Industrieunternehmen weitgehend ausschloss. Die Kritik an den britischen Finanz-Industrie-Beziehungen konzentrierte sich denn auch auf vier andere Punkte. Erstens würden die Banken keine ausreichende und oftmals eine zu kurzfristige Finanzierung für Industrieunternehmen bereitstellen; zweitens habe der Finanzsektor kein hinreichendes Wissen über die Arbeitsweise der (chemischen) Industrie, drittens seien institutionelle Investoren zu sehr mit ihrem kurzfristigen Portfolio-Management beschäftigt, um langfristige Unternehmensziele berücksichtigen zu können, und viertens müssten Industriefirmen ihrer Marktpformance angesichts des lebhaften Aktienmarkts zu viel Aufmerksamkeit beimessen.¹²² Tatsächlich finanzierte ICI in den 1980er-Jahren über 80% seiner Investitionen aus eigenen Reserven, die zu dieser Zeit ausreichend hoch waren und damit auch genügend Spielraum ließen, während westdeutsche Chemiekonzerne ihre Investitionen weitestgehend über Banken abwickelten. Die britische Finanzierungspraxis sicherte ICI zwar eine größere Unabhängigkeit gegenüber den Banken, konnte sich aber auch nachteilig auf Investitionen auswirken, da diese sehr stark an die Profitabilität des Industrieunternehmens gebunden waren. Die geringe Ausstattung mit Kapital seitens der Banken führte insbesondere dazu, dass die britischen Chemieunternehmen Innovationen in der Finanzierung hervorbrachten und hausinterne Banken etablierten, die keine Parallele in westdeutschen Chemiekonzernen fanden. Bei ICI wurde 1972 ICI Finance Ltd. als eigenständige Tochtergesellschaft und zentrale konzerninterne Verrechnungsstelle gegründet, deren Aufgabe im Handel auf internationalen Devisenmärkten, in der Zusammenführung der Forderungen der einzelnen Handelsdivisionen und in einem möglichst effizienten Management von Steuerforderungen lag. Dabei war sie weniger auf Profitmaximierung ausgerichtet, son-

121 British Library (London), ICI Annual Report 1988, S. 34; ICI Annual Report 1990; Carol Kennedy, ICI. The Company That Changed Our Lives, London 1993, S. 184–202.

122 Grant/Paterson/Whitson, Government and the Chemical Industry, S. 122f.

dern übernahm vornehmlich Servicefunktionen für die übrigen ICI-Gesellschaften.¹²³ Der Vorbehalt mangelnder Kenntnisse von Finanzakteuren hinsichtlich der Produktionsstrukturen in der Chemieindustrie, der sich insbesondere an die britischen Clearing-Banken richtete, war teilweise berechtigt, allerdings wussten Chemieunternehmen durchaus deren Wissen in Finanzfragen zu nutzen und mit der Einführung professioneller Finanzvorstände in den 1970er-Jahren – insbesondere als Reaktion auf die Flexibilisierung der Wechselkurse und zunehmende Währungsrisiken – entstand innerhalb der Chemieunternehmen eine Kontaktzone zwischen Industrie- und Finanzwelt.¹²⁴ Die Kritik an der Bedeutung der Aktienmärkte für britische Industrieunternehmen war nicht unbegründet. Tatsächlich übten diese in Großbritannien mehr (und früher) Druck auf die Unternehmenspolitik von Chemieunternehmen aus als beispielsweise in der Bundesrepublik, deren bankfinanziertes System sich bis in die 1990er-Jahre durch eine höhere Toleranz gegenüber kurzfristigen Unternehmensverlusten auszeichnete. Im Fall von ICI demonstrierten sowohl die Reorganisation des Massenkunststoffgeschäfts in eine separate Tochtergesellschaft 1986 (ICI Chemicals and Polymers Group) als auch die Ausgliederung von Zeneca 1993 die Bedeutung, die der Druck des Aktienmarkts auf unternehmerische Entscheidungen ausüben konnte. Da sich der Finanzmarktkapitalismus in Großbritannien bereits in den 1980er-Jahren entfaltete – der sprunghaft ansteigende Aufwand für Unternehmenszusammenschlüsse in Großbritannien ab 1984 war ein weiteres Indiz hierfür¹²⁵ –, zeigten sich seine Praktiken und seine Folgen hier schneller und deutlicher als in Frankreich oder Deutschland.¹²⁶

Dem Druck der europäischen Chemiefaserkrise konnten sich die britischen Chemieunternehmen genauso wenig entziehen wie ihre französischen und deutschen Konkurrenten. Branchenprimus ICI antwortete darauf mit einer Strategie des »*Fix it, sell it or close it*«, ganz in der Logik der Finanzmärkte: Die Produktion hochwertiger Produkte wurde ausgebaut, verlustbringende Unternehmensteile wurden verkauft oder geschlossen. Am Ende verschwand der Konzern selbst in einer Unternehmensfusion. Hinsichtlich der *Corporate Governance* scheinen die Kontinuitäten im Produktionsmodell von ICI zu überwiegen. Obschon britische Banken bis in die 1980er-Jahre eine zentrale Vermittlerrolle zwischen lose miteinander verkoppelten Industrie- und Finanzunternehmen einnahmen, kam ihre Funktion und Bedeutung nicht dem deutschen Hausbankenprinzip gleich, folglich schlug sich die im westeuropäischen Vergleich früher einsetzende Durchsetzung des Finanzmarktkapitalismus in Großbritannien auf der Ebene der *Corporate Governance* auch minder schwer als beispielsweise in der Bundesrepublik nieder. Zwar hielt ICI als Flaggschiff der britischen Wirtschaft lange Beziehungen zu den wichtigsten Banken aufrecht, insgesamt nahm deren Bedeutung für die Finanzierung von Industrieunternehmen jedoch ab. Dabei waren die Veränderungen des Produktionsmodells einerseits den zunehmenden Zwängen des Finanzmarktkapitalismus geschuldet, andererseits resultierten sie aus der Übertragung seiner Binnenlogik auf die unternehmensinterne Steuerung und damit auf die Herstellung eines *Governance*-Kompromisses.

123 Ebd., S. 123–126; Jeff Percy, *Recording an Empire. An Accounting History of Imperial Chemical Industries Ltd. 1926–1976*, Glasgow 2001, S. 346. In Westdeutschland erinnert allenfalls die 1949 gegründete Volkswagen Bank an die Etablierung hausinterner Banken, allerdings war diese zunächst vordringlich auf die Finanzierung von Autoverkäufen ausgerichtet und damit im Wesentlichen Instrument der Absatzförderung. Vgl. Eike-Christian Heine/Matthias Dudde, *Volkswagen Financial Services AG. 60 Jahre Bank, Leasing, Versicherung – eine Chronik*, Hannover 2009, S. 16–26.

124 Grant/Paterson/Whitson, *Government and the Chemical Industry*, S. 126–129.

125 Wilson, *British Business History*, S. 225.

126 British Library, *ICI Annual Report 1986*, S. 4 und 33; *ICI Annual Report and Accounts 1993*, S. 1; Grant/Paterson/Whitson, *Government and the Chemical Industry*, S. 129–131.

Die Arbeitsbeziehungen in der chemischen Industrie Großbritanniens scheinen sich von den konfrontativen 1970er-Jahren her gesehen verbessert zu haben, aber nicht, weil der Konsens über die Unternehmenspolitik verbreitert worden wäre, sondern weil das *Closed-Shop*-Prinzip aufgeweicht, die individuellen Arbeitnehmerrechte auf Kosten der Gewerkschaften gestärkt und die Anlagen der Massenchemie, in denen sich die Gewerkschaften vehement gegen Veränderungen der Arbeitsorganisation zur Steigerung der Produktivität gewehrt hatten, geschlossen wurden.

IV. FAZIT

Die Analyse der Produktionsmodelle der westeuropäischen Chemieindustrie zeigt zuallererst, dass die Unternehmensleitungen der untersuchten Konzerne angesichts der Zwänge, die der Finanzmarktkapitalismus ausübte, durchaus über Handlungsspielräume verfügten, wie diesen Zwängen zu begegnen sei: Für welche der unternehmensstrategischen Optionen sie sich entschieden, hing weniger vom Ausmaß der Unternehmenskrise, in welche die Chemieunternehmen spätestens in den 1970er-Jahren gerieten, oder des Drucks seitens der Finanzmärkte ab, als vielmehr von nationalen und unternehmensspezifischen Pfadabhängigkeiten sowie von den Präferenzen der jeweiligen Manager.¹²⁷ In Großbritannien folgte die Unternehmensleitung mehr oder weniger selbstverständlich den Imperativen des Finanzmarktes; in Frankreich blieb der Staat bis in die 1990er-Jahre zentral für die Zuweisung von Ressourcen, bevor sich die vormaligen Staatskonzerne zumindest vorübergehend sowohl der politisch-administrativen Kontrolle als auch derjenigen durch die Finanzmärkte zu entziehen vermochten. In Deutschland zeigt sich die Spannweite der Handlungsspielräume des Managements am besten: von der Weiterentwicklung der unternehmenseigenen Tradition über eine bedingte Anverwandlung bis hin zur völligen Selbstüberantwortung an die Finanzmärkte. Der Umstand, dass es sich bei den krisenhaften 1970er-Jahren für die Chemieindustrie im Wesentlichen – angesichts von Überkapazitäten und gesättigten Märkten – um eine Ertragskrise (und zum Beispiel weniger um eine Technologie- beziehungsweise Innovationskrise) handelte, legte es den Unternehmensleitungen nahe, die Lösung der Probleme nicht allein in der Produktionsstruktur, in der Produktpalette, in der Marketing- oder Auslandsstrategie, sondern auch auf finanziellem Gebiet zu suchen. Auch die Aufgabe des festen Wechselkursmechanismus, die Liberalisierung des weltweiten Kapitalverkehrs und die daraus resultierenden Probleme für eine verlässliche langfristige Unternehmenskalkulation wirkten – dies konnte auf dem begrenzten Raum dieses Aufsatzes nur angedeutet und müsste noch näher untersucht werden – in dieselbe Richtung, besonders bei einer stark internationalisierten Branche wie der Chemieindustrie. Verantwortlich für diese Krise, die alle westeuropäischen Unternehmen traf, die sich auf dem Gebiet der Massenkunststoffe und Faserproduktion betätigten, waren einerseits Überinvestitionen der 1960er-Jahre und andererseits das Auftreten neuer Konkurrenten aus Osteuropa und Ostasien, die einfache Produkte billiger herzustellen vermochten. Hier verschränkte sich die Mesoebene der Branche sowohl mit der Makroebene der Weltwirtschaft als auch mit den Mikroebenen der Einzelunternehmen. Angesichts der relativen Schwäche von Branchenverbänden in Frankreich und Großbritannien und der fortwährenden Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen blieb diese Mesoebene als handlungsfähiger (korporatistischer) Akteur dort verhältnismäßig schwach. In der Bundesrepublik trugen hingegen sozialpartnerschaftliche Beziehungen zwischen Betriebsräten und Unternehmensleitungen sowie das durch den Begriff »Chemiepartnerschaft« charakterisierte Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden zu konsensualen

127 Kädler, Industrieller Kapitalismus und Finanzmarktrationalität.

Formen der Konfliktaustragung bei, die die Handlungsfähigkeit der beteiligten Akteure und damit letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhöhten. Trotz national übergreifender, gleichförmiger Entwicklungen wie der Auflösung der Unternehmensverflechtung, des Bedeutungsgewinns des Kapitalmarkts und der Aktionäre für die Steuerung von Industrieunternehmen, des strategischen Schwenks in Richtung höherwertiger, technologisch anspruchsvoller Produkte oder des Bedeutungsrückgangs der Gewerkschaften blieben zumindest bis Ende der 1990er-Jahre noch deutliche Unterschiede zwischen nationalen Wachstumsmodi wie auch zwischen Produktionsmodellen bestehen.¹²⁸

Bemerkenswerterweise sind sich sowohl neoliberale Kritiker des »Konsenskapitalismus« der 1960er- und 1970er-Jahre als auch Kritiker des Neoliberalismus seit den 1980er-Jahren in dem Befund einig, dass die westeuropäischen Unternehmen einem *profit squeeze* ausgesetzt waren.¹²⁹ Im Gegensatz zu beiden Positionen machen wir jedoch nicht die Tarifpolitik und Mitbestimmungsgesetzgebung der Boom-Ära dafür verantwortlich, sondern die in den 1960er-Jahren aufgebauten Produktionskapazitäten, deren Auslastung bereits ein Jahrzehnt später nicht mehr rentabel war, sowie die dramatisch gewandelte internationale Arbeitsteilung. Obwohl die westeuropäischen Chemieunternehmen mehr oder weniger gleichzeitig in jene Ertragskrise gerieten (nämlich um 1970), lässt sich schwer ein exakter Zeitpunkt bestimmen, an dem die Produktionsmodelle der Boom-Ära tatsächlich durch neue abgelöst worden waren. Vieles spricht dafür, einerseits von fließenden Übergängen statt von markanten Zäsuren auszugehen, und andererseits die unternehmensorganisatorischen Veränderungen der 1970er- und 1980er-Jahre als Einschnitte anzusehen, weil sie die Voraussetzung für die Vermarktlichung und *Kommodifizierung* der Unternehmen selbst darstellten. In dieser Perspektive bedeutet das Verschwinden von ICI und Hoechst einerseits, der Rückzug von BASF und Bayer von der New York Stock Exchange andererseits das Ende der Transformationsphase »nach dem Boom« für die westeuropäischen Chemiekonzerne.

128 Boyer/Freyssenet, Produktionsmodelle, S. 31–36.

129 Herbert Giersch/Karl-Heinz Paqué/Holger Schmieding, *The Fading Miracle. Four Decades of Market Economy in Germany*, Cambridge/New York etc. 1992, S. 208–218; Streeck, *Gekaufte Zeit*, S. 45.