

Am Netz oder im Netz? Zu neuen Unternehmenskonfigurationen in der chemischen Industrie

Jürgen Kädtler

I

In der Diskussion über industrielle Produktion und ihre Entwicklung firmieren das Netz und seine verschiedenen Abkömmlinge und Komposita als Leitmetapher für Organisationsformen, in deren Rahmen komplexe Produktion zugleich dezentral erfolgen und effektiv koordiniert werden kann oder soll. In weiten Teilen der Managementpublizistik gilt Vernetzung in diesem Sinne als Leitbild für die Unternehmensorganisation der Zukunft, und einzelne wissenschaftliche Autoren trauen sich, aus einer schmalen Empirie sehr weitreichende Schlußfolgerungen im Hinblick auf die Konturen des Netzwerkunternehmens im Singular abzuleiten, auf das zumindest eine bedeutende Entwicklungslinie der Unternehmensorganisation hinauslaufen soll.

Gegenüber der dabei behaupteten oder zumindest sehr nahegelegten Annahme einer relativ klaren und eindeutigen Sachlogik, zumindest was die Managementsicht von zukünftigen Unternehmensorganisationen und -strukturen angeht, soll in diesem Beitrag die Bedeutung von Strategiewahl- und Aushandlungsprozessen hervorgehoben werden. Akteure und Akteurskonstellationen und die an sie gebundenen Interessen und Interessenkonkurrenzen sind letztlich entscheidend dafür, wohin es mit den Unternehmen "im Spannungsverhältnis von Globalisierung und Dezentralisierung"¹ geht. Deren Entwicklung ergibt sich nicht aus objektiven ökonomischen Voraussetzungen, sondern wird auf deren Grundlage und unter deren Berücksichtigung strategisch gestaltet.

Mit dem zitierten Spannungsverhältnis sind zwei Aspekte, oder besser: Akzentsetzungen angesprochen: eine geographische und eine organisatorische. Unter dem ersten, geographischen Akzent ist die Frage der Ortsgebundenheit von Ressourcen mit geringer Angebotselastizität angesprochen. Neben Arbeitskräften, ihren Kompetenzen, Arbeitshaltungen usw. bezieht sich das insbesondere auf jene soziale Einbettung, die von Unternehmen selbst mitproduziert und mitreproduziert wird. Vernetzung steht hier einmal für die Möglichkeit, von herkömmlichen Erfordernissen räumlicher Nähe unabhängig zu werden und die Angebotselastizität von Ressourcen dadurch zu erhöhen. Und sie steht auf der anderen Seite für die Notwendigkeit von Kooperation über große Entfernungen, gerade weil bestimmte Ressourcen selten und äußerst bodenständig sind. Wer etwa heute in der forschenden Pharmaindustrie in eine neue Indikation einsteigen will, muß Forschungskapazitäten oft dort ansiedeln, wo sich die auf diesem Gebiet führende *scientific community* herausgebildet hat, weil Partizipation an der Spitze der Entwicklung allein über das Herauskaufen selbst von Spitzenleuten oft nicht möglich ist. Pierre Veltz (1994) und Michael Storper (1995) haben in diesem Zusammenhang zusätzlich auf ein Paradox der Globalisierung hingewiesen. Diese hebt Standortbindungen zugleich auf und begründet neue, weil mit der Komplexität der Koordination zwischen den Standorten die Ansprüche an Infrastruktur und Robustheit jedes einzelnen Standorts steigen. Am Beispiel der Chemie- und Pharmaindustrie: Globalisierung der Produktion erfolgt dort heute vor allem als Zurückführung der Zahl der Produktionsstandorte auf ein produktionsökonomisch im Weltmaßstab sinnvolles Maß. Und sie er-

1 So der Titel des einschlägigen DFG-Forschungsschwerpunkts.

folgt als Konzentration an komplexen Standorten überwiegend in den Zentren der Triade. Entsprechendes gilt auch für den Forschungsbereich.

Unter dem zweiten Akzent, dem organisatorischen, geht es um das Verhältnis von Zentralität und Dezentralität im Aufbau und bei der Steuerung von Unternehmen und Unternehmenskomplexen. Dieses Spannungsverhältnis wird einmal unter der Perspektive der Rationalisierung der Produktion, also von der stofflich-funktionalen Seite her, in den Blick genommen (Sauer/Döhl 1996), ein andermal unter der Perspektive einer grundlegenden Neugewichtung der Felder, die bei der Realisierung von Wirtschaftlichkeitszielen im Vordergrund stehen. Wenn ich richtig sehe, handelt es sich eher um komplementäre als um einander widersprechende Zugänge.

Unter der zuletzt genannten Perspektive - Neugewichtung von Verwertungsprioritäten - stellt Alain Chesnais (1997) das durch die Deregulierung und Verselbständigung der Weltfinanzmärkte bewirkte Wiedererstarken eines Rentierskapitalismus bzw. die Heraufkunft einer "Diktatur der Kreditgeber" (S. 63) in den Mittelpunkt. Konsequenzen in den Unternehmen: der Aufstieg der Finanzvorstände und der Finanzabteilungen, und die Ausbreitung eines Unternehmenstypus, den er als "Finanzkonzern mit überwiegend industrieller Ausrichtung" (S. 102) bezeichnet. Lose Koppelung unterschiedlicher Geschäftsbereiche, unscharfe Grenzen zwischen innen und außen, die Zunahme neuer Investitions- und Kooperationsformen fügen sich zu komplexen Kapitalverwertungsnetzwerken, in denen die Zentralen unterschiedliche Verwertungsziele miteinander kombinieren bzw. flexibel zwischen ihnen changieren können. Chesnais sieht diese Entwicklung nicht widerspruchsfrei, Spannungen zwischen Finanz- und Produktionsinteressen und ihren Vertretern vielmehr an der Tagesordnung. Er hält den Streit aber im Grunde für im Sinne der kurzfristigen Finanzinteressen entschieden, mit der Konsequenz sich langfristig verschärfender makroökonomischer Stagnationstendenzen (S. 300 ff.).

Demgegenüber halten etwa Sauer/Döhl am Eigengewicht der stofflichen Seite der Produktion auch in Un-

ternehmensnetzwerken oder Netzwerkunternehmen fest. Die inhaltlich-stoffliche Zusammengehörigkeit erfordere "zwingend" eine an stofflich-funktionalen Kriterien orientierte Koordination und Integration; die Aufgabe "fokaler Unternehmen", deren herausgehobene Position sich gerade aus ihrer Schlüsselposition in der Wertschöpfungskette ergebe (S. 64 f.). Damit ist die Möglichkeit der von Chesnais beschriebenen Konstellation auf Unternehmensebene wohl nicht grundsätzlich bestritten, aber auf Bereiche ohne systemische Wertschöpfungsketten mit entsprechend geringem stofflich-funktionalen Koordinationsbedarf begrenzt. Einer solchen Sichtweise würde ich mich bis auf weiteres anschließen.

Allerdings: Die Frage, wieviel stofflicher Koordinationsbedarf besteht und wie weit er im einzelnen reicht, ist keine objektive und schon gar keine feststehende Gegebenheit, sondern selbst Gegenstand der Strategien von Akteuren in Unternehmen. Diese stützen sich, das ist sicherlich trivial, nicht unmittelbar auf Realität, sondern auf Realitätsentwürfe, die sich in der Praxis als mehr oder weniger brauchbar erweisen. Das gilt insbesondere dann, wenn es sich um Strategien im eigentlichen Sinne handelt, um Handlungsentwürfe, die sich auf die Gestaltung von Zukunft beziehen, also auf eine Realität, die es noch nicht gibt. Wirtschaftlicher Erfolg besagt deshalb nur, daß sich eine bestimmte Strategie bewährt hat, nicht aber, daß das nicht auch mit einer anderen möglich gewesen wäre. Daß Strategiewahl nicht voraussetzungsfrei ist, und daß mit ihr auch immer Festlegungen verbunden sind, die zukünftige Wahlmöglichkeiten mehr oder weniger einschränken, liegt auf der Hand.

II

Die Entwicklung in der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie ist geprägt von Strategien, die in diesem Sinne zugleich auf mehr Rendite und auf die praktische Bewährung, ja Durchsetzung bestimmter Realitätskonzepte abstellen, die einander zum Teil diametral entgegengesetzt sind.

Typisch für die deutsche Großchemie war traditionell die enge Verbindung zweier sehr unterschiedlicher Kernkompetenzbereiche. Den einen bildet die Innovationskompetenz einer langfristig aufgebauten, auf hochspezialisierte Arbeitskräfte in anspruchsvollen Kooperations- und Erfahrungszusammenhängen gegründeten Forschung, die extrem teuer ist und mit hohem Risiko für vielfach noch gar nicht existierende Märkte produziert. Das Gegengewicht zu diesem sehr aufwendigen und unsicheren Geschäft bildet eine komplexe Industrieproduktion, die auf der Grundlage hoher Kapitalintensität, kontinuierlicher Ausschöpfung technischer Entwicklungs- und inkrementeller, empirischer Verbesserungspotentiale für ein breites Spektrum von Märkten produziert. Streng genommen handelte es sich bei dieser Verbundchemie um die ökonomische Optimierung einer komplexen Produktionstechnik, um eine ganz von der stofflichen Seite her aufgezogene Produktion für vorausgesetzte Märkte.

Diese Kombination von wissenschaftlicher Innovation und industrieller Massenproduktion ist nicht nur äußerlich. Beide sind eng miteinander verschränkt und aufeinander bezogen. Zentrale Bedeutung hat dabei die Zentralforschung, die zugleich die zentrale Instanz der Personalentwicklung für die Leitungspositionen und weite Teile der technischen Positionen in der Produktion ist. Die Ausrichtung an einer unternehmensbezogenen Gesamtrendite ist unter diesen Voraussetzungen nicht Ausdruck unzulänglicher Organisations- und Controllingprinzipien, sondern sie entspricht der zugrundeliegenden Technologie- und Wirtschaftlichkeitsoption. Entsprechend ergeben sich für die Entflechtung und betriebswirtschaftliche Durchdringung zwei Ansatzpunkte: der technisch bestimmte Verbundzusammenhang der Produktion und die Verbindung von hoher Innovationskompetenz und Industrieproduktion (bzw. von Geschäftsfeldern, die ihre Schwerpunkte im einen oder anderen Bereich haben).

Nun zu drei Großchemieunternehmen und den dort eingeschlagenen Restrukturierungspfaden im einzelnen. Zu BASF nur ganz kurz. Das Management setzt hier weiterhin konsequent auf die Verbundchemie als Kernkom-

petenz und damit auf die Bekräftigung des alten Realitätskonzepts. Das schließt den Einsatz moderner Controllingtechniken, das Anlegen schärferer Wirtschaftlichkeitskriterien an die verschiedenen Geschäftsfelder, die verstärkte Zuordnung indirekter Funktionen zu Geschäftsbereichen und das Abstoßen von Bereichen nicht aus, die für zu wenig rentabel angesehen werden oder nicht mehr in die längerfristige Geschäftsfeldstrategie passen. Auch strategische Kooperationen, Jointventures mit kleinen High-tech-Unternehmen usw. nehmen zu. Die Dominanz der Verbundtechnologie als Organisations-, Steuerungs- und Ertragsrechnungsgrundlage bleibt davon aber unberührt. Demgegenüber haben Bayer und Hoechst, auf die ich etwas genauer eingehe, sich von der Verbundchemie als strukturierendem Prinzip der Geschäftsprozesse gelöst. Wo es sie noch gibt, ist sie den marktbezogenen Geschäftsfeldstrategien nachgeordnet.

Anfang der 80er wie Anfang der 90er Jahre sind beide Konzerne nahezu gleich groß. In beiden entfällt rund die Hälfte der Umsätze auf die industrielle Chemie, ein Viertel auf den Gesundheitsbereich und der Rest auf kleinere Segmente und Beteiligungen. Beide erwirtschaften das Gros ihrer Umsätze in Ausland und in wachsendem Maße in Übersee. Beide sind mit jeweils knapp 70 Produktionsstandorten, davon über die Hälfte außerhalb Europas, bereits in den 70er Jahren auch in der Produktion stark internationalisiert. In beiden Konzernen besteht der geographische Aspekt der Restrukturierung seither in einer drastischen Konzentration der Eigenproduktion an relativ wenigen Standorten. Schließlich bilden Dezentralisierung und globale Ausrichtung der Geschäfte Brennpunkte der jeweiligen Unternehmensstrategie. Selbständig am Markt operierende Geschäftsbereiche, Marktbeziehungen auch untereinander, globale Ausrichtung der Geschäftsfelder insgesamt wie ihrer internen Linienorganisation, Nachrangigkeit von Landesorganisationen und Standorten sind hier die wichtigsten Stichpunkte. Entsprechend gibt es in beiden Fällen keine operativen Zuständigkeiten von Vorständen bzw. Vorstandsmitgliedern mehr. Diese sind allein für strategische Fragen zuständig, die den jeweiligen Konzern als ganzen betreffen.

Ungeachtet dieser gewichtigen Gemeinsamkeiten stellen sich die in beiden Unternehmen verfolgten Strategien als einander in zentralen Punkten diametral entgegengesetzt, ja als strategische Gegenentwürfe zueinander dar; und sie werden von den Akteuren im Management auch so gesehen. Diese Gegensätzlichkeit bezieht sich auf Grad und Ausmaß der Verselbständigung der Geschäftsbereiche, die strategischen Steuerungsinstrumente und -parameter der Konzernzentrale und letztlich auf das Wirtschaftlichkeitsprinzip, das hinter diesen Unterschieden steht.

Bei Hoechst ist die Verselbständigung der Geschäftsbereiche konsequent bis zum Punkt der rechtlichen Ausgründung aller operativen Geschäftsbereiche und Servicefunktionen getrieben worden. Die AG ist lediglich eine Holding mit rund 250 Beschäftigten. Alle übrigen fallen in den Bereich der Einzelgesellschaften, die ihrerseits transnational straff und zentral geführt werden.

Die Steuerung des Konzerns durch den Vorstand erfolgt, indem die Einzelgesellschaften und ihre Projekte nach Resultaten, Entwicklungsmöglichkeiten und Ertragsaussichten finanziell bewertet werden. Ziel ist, immer eine optimale Mischung aus neu aufzubauenden, wachsenden und reifen Geschäftsfeldern zu haben. Der Hebel, mit dessen Hilfe die Holding ein besseres Ergebnis anstrebt als die Summe der Einzelgeschäfte, ist das Portfoliomanagement. An die Stelle der Optimierung von Wertschöpfungsketten soll - auf der Ebene der Konzernstrategie - das Renditepotential von "Wertschöpfungsnetzwerken" treten (Dormann, 1997). Die weitgehende Entsprechung mit Chesnais' industriell ausgerichteten Finanzkonzern ist unverkennbar

Die neue Konzernstruktur dient von daher nicht allein dem Ziel der wirtschaftlichen Transparenz und einer entsprechend effizienten Steuerung. Sie bildet zugleich die Voraussetzung dafür, daß auch gewichtige Unternehmensteile schnell und ohne Beeinträchtigung der übrigen Geschäfte ausgegliedert und verkauft, andere zugekauft und eingegliedert werden können. Diese Zu- und Verkaufspolitik wird mit dem Ziel betrieben, die

industrielle Chemie im weitesten Sinne abzustoßen bzw. verbleibende Beteiligungen als reine Finanzbeteiligungen zu führen und den Konzern ganz auf "Life-Sciences" zu fokussieren. "Life-Sciences" steht dabei für die Bereiche Gesundheit, Ernährung und Pflanzenschutz, mit Bio- und Gentechnologie als gemeinsamer Basiswissenschaft.

Bei Bayer ist die rechtliche Verselbständigung eine Option für prekäre Bereiche. Im Grundsatz aber wird am integrierten chemisch-pharmazeutischen Unternehmen festgehalten. Neben Gesundheit und Ernährung, die auch hier im Mittelpunkt der strategischen Geschäftsentwicklung stehen, werden Kunststoffe, Chemiespezialitäten und Informationstechnik als Kernkompetenzen definiert.

Der Sitz der Konzernzentrale bleibt hier das allgemeine Macht- und Entscheidungszentrum des Konzerns. Alle globalen Geschäftsbereichsleitungen haben hier ihren Sitz, und die strategische Richtlinien- und Entscheidungskompetenz des Vorstands reicht in wichtigen Fragen in die Tätigkeit der Geschäftsbereiche hinein. Zwar gibt es im Vorstand keine Geschäftsbereichszuständigkeiten; dafür bilden funktionale und regionale Zuständigkeiten, die im Rahmen der Konzernorganisation den Geschäftsbereichen nachgeordnet sind, die Schwerpunkte der individuellen Zuständigkeiten und der internen Arbeitsteilung im Vorstand. Daraus resultiert eine matrixartig angelegte Entscheidungskonstellation: Der Vorstand entscheidet als Gesamtgremium über die Vorlagen der Geschäftsbereiche und vertritt dabei die Funktions- und Regionalgesichtspunkte als Querschnittsaspekte. Er fungiert damit dem eigenen Anspruch nach als Sachwalter der Synergien zwischen den Geschäftsbereichen.

Die Frage, ob und wo es Synergien gibt und welche strategische Bedeutung ihnen im Rahmen der Konzernstrategie jeweils zukommen soll, markiert den Punkt, an dem beide Strategien trotz weitgehend ähnlicher Ausgangsbedingungen und gemeinsamer Leitziele diametral auseinanderlaufen. Ich verzichte hier bewußt auf eine theoretische Diskussion des Synergiebegriffs und halte

mich an die Rolle, die er in beiden Unternehmen jeweils bei der Begründung von Zielen und Maßnahmen spielt. Jenseits der grundsätzlichen Fragen der Kernkompetenzen und der Führungsstruktur lassen sich eine ganze Anzahl von Fragen aufzählen, die in beiden Konzernen aufgrund unterschiedlicher Bewertungen von Synergien unterschiedlich entschieden wurden und werden:

- die Aufgabe der Zentralforschung als Kompetenzzentrum für Querschnittstechnologien und als Instanz der Personalentwicklung bei Hoechst, das Festhalten daran unter Verweis auf eben diese Funktionen bei Bayer;
- das letzte Wort der verselbständigten Geschäftsbereiche auch in der Standortpolitik bei Hoechst, der Entscheidungsvorbehalt des Vorstands in dieser Frage bei Bayer;
- die Auflösung bzw. das Festhalten an übergreifenden Landesorganisationen zur Ergänzung der Geschäftsbereichsstruktur, insbesondere auch in Fragen der arbeits- und sozialpolitischen Außenvertretung;
- die Aufgabe des etablierten Firmenlogos bei Hoechst, seine bewußte Pflege bei Bayer.

Im Fall von Hoechst hat die Absage an Synergien geradezu programmatischen Charakter. Synergien gelten als Maskerade für unwirtschaftliche Strukturen und Verhaltensweisen, als Gegenprinzip zu der angestrebten, durch marktförmige Koordination zu gewährleistenden Transparenz. Allenfalls eindeutige, genau spezifizierbare und nachrechenbare Komplementaritäten innerhalb der Life sciences werden in Erwägung gezogen. "Im Zweifelsfall" werde auch dort immer gegen das Vorliegen von Synergien entschieden. Es gilt somit in jedem Fall der Vorrang marktbezogener Kalküle.

Bei Bayer bilden Synergien eine, wenn nicht die zentrale Kategorie fast aller Darlegungen zur Konzernstrategie. "Synergie-Management" gilt hier als Kernaufgabe des Konzernvorstands. Dabei ist - um den grundsätzlichen Unterschied zur Sichtweise bei Hoechst deutlich zu machen - vor allem das gemeint, was sich nicht beziffern läßt: die Möglichkeit kurzfristig auf Kapazitäten anderer Geschäftsbereiche zurückgreifen zu können, der Effekt gemeinsamer Landesorganisationen, ein langfristiger Risikoausgleich usw. Die marktbezogenen Kalküle der

einzelnen Geschäftsbereiche sind hier, bei aller Stärkung, die sie erfahren, relativiert dadurch, daß Potentiale, die in solchen Kalkülen nicht aufgehen, als ökonomisch bedeutsame Faktoren anerkannt und strategisch in Rechnung gestellt und im Einzelfall auch gegen den erklärten Willen der Geschäftsbereiche durchgedrückt werden.

Die beiden Strategien, die gleichermaßen mit ausgeprägter shareholder-value-Orientierung auftreten, sind im Kern durch ein unterschiedliches Verhältnis zwischen finanzieller Ebene und Produktion charakterisiert. Im Fall Bayer bildet die im Konzern langfristig aufgebaute Verbindung von wissenschaftlicher Innovation, industriellem Produktions- und Verfahrens-know-how und Marktposition das Potential, daß durch die Entwicklung marktbezogener Steuerungsinstrumente rentabler ausgeschöpft und weiterentwickelt werden soll. Im Fall Hoechst steht die Herauslösung von Kapital und Innovationspotential aus der langfristigen Bindung industrieller Produktions- und umfangreicher, komplexer Kooperationszusammenhänge im Vordergrund. Ziel ist eine Produktions- und Innovationsbasis, die sich weitgehend über finanzielle Impulse steuern läßt.

Diese unterschiedliche Gewichtung von Finanzmarkt- und Produktionsbezug lassen sich an den Pharmastrategien beispielhaft illustrieren, die in beiden Konzernen einen, wenn nicht den zentralen Aspekt der Konzernpolitik bilden.

Bei Hoechst ist der Beschluß über die "Life-Sciences"-Orientierung und den definitiven Ausstieg aus der industriellen Chemie mit einer drastischen Verengung auch des "Life-Sciences"-Bereiches selbst verbunden. Das Geschäftsfeld Pharma beschränkt sich auf Medikamente mit neu erforschem Wirkmechanismus (NCEs), unter Hintanstellung von Weiterentwicklungen und Ausstieg aus dem Generikageschäft. Nicht nur im Konzernzusammenhang insgesamt, sondern auch innerhalb des Kernbereichs werden damit diejenigen Bereiche aufgegeben, bei denen inkrementelle Verbesserung, Produktionseffizienz und industrielles Verfahrens-know-how, also im weitesten Sinne stofflich-funktionale Aspekte im

Vordergrund stehen. Bei den wissenschaftsbasierten Innovationspotentialen steht die Kooperation mit Netzwerken kleiner, unabhängiger Bio- und Gentechnologiefirmen im Zentrum, die geographisch eindeutig den USA und ihren ordnungspolitischen Rahmenbedingungen zugeordnet werden. Die Verbindung ihrer Innovationskraft mit der Entwicklungs- und Marktmacht des Konzerns bildet den Kern der Pharmastrategie.

Die internen Forschungs- und Entwicklungskapazitäten in Deutschland, USA und Japan fungieren arbeitsteilig und werden von einem globalen Entwicklungszentrum in den USA zentral gesteuert. Sie unterstehen einer einheitlichen F&E-Leitung, die vor allem Gewähr dafür bieten soll, daß die Prioritäten marktnaher Zulassungsgesichtspunkte durchgängig zum Tragen kommen. Diese Akzentsetzung bildet die Kehrseite der Tendenz, für die frühen und mit extrem großen Unsicherheiten behafteten Stufen der Forschung vermehrt auf jene externen Netzwerke zurückzugreifen, d.h. den Aufwand für Aufbau und Unterhalt der entsprechenden Kooperationszusammenhänge nicht mehr oder zumindest nicht mehr im alten Umfang selbst zu treiben.

Bei Bayer wird der Gesundheitsbereich weit gefaßt, das Generikageschäft sogar ausgebaut. Der Bereich nicht patentgeschützter Medikamente ist von wirtschaftlich großer Bedeutung.² Die interne Produktion gilt als Kernkompetenz, wobei die Vernetzung mit Produktionen anderer interner Chemiebereiche als Vorteil angesehen wird. Bei den Innovationspotentialen gilt der Vorrang internen Kompetenzaufbaus, gerade auch im Zusammenhang mit externen Kooperationen, deren Bedeutung auch hier zunimmt. Die F&E-Bereiche erfahren durch Zielvorgaben, Konzentration und Kompetenzaufteilungen eine stärker ökonomische Ausrichtung, dies aber jeweils für sich und ohne gemeinsame F&E-Leitung. Diese wurde abgeschafft, weil sie dazu neigte, die marktnahen Stufen der Entwicklung gegenüber den frühen in der Forschung überzugewichten.

III

Daß die vorgestellten Entwicklungen in der Praxis mit einer Fülle von Schwierigkeiten, Uneindeutigkeiten, Widersprüchlichkeiten usw. verbunden sind, denen hier nicht weiter nachgegangen werden kann, liegt auf der Hand. Als Beleg für die eingangs hervorgehobene Bedeutung der Strategiewahl kann in jedem Fall das bemerkenswert geringe Maß gelten, in dem sich die Unterschiede zwischen Unternehmensstrategien hier auf objektive Rahmenbedingungen, äußere Einflüsse oder gar Zwänge zurückführen lassen. Objektive Gegebenheiten wie etwa Standortprofile oder konjunkturstabile Randgeschäfte spielen zwar eine Rolle, sind aber nicht entscheidend bzw. müssen selbst als Momente der jeweiligen strategischen Optionen begriffen werden. Diese lassen sich insbesondere nicht auf unterschiedliche Strukturen bei den Anteilseignern zurückführen, deren unterschiedliche Rentabilitätsoptionen vom strategischen Management lediglich exekutiert würden. Sie sind in allen drei Fällen vom Management entworfen und von Aufsichtsgremien und Aktionärsvertretern zustimmend zur Kenntnis genommen worden. Sie verweisen damit auf interne Einfluß- und Entscheidungskonstellationen. Der auffallendste Unterschied zwischen den beiden ausführlich angesprochenen Unternehmen besteht unter diesem Aspekt darin, daß die Restrukturierung im Fall Bayer sich als Fortentwicklung der bestehenden Konzernorganisation vollzieht, die bei allem Wandel ein hohes Maß an personeller Kontinuität auf den strategischen Entscheidungs-, wie auf den operativen Führungsebenen aufweist. Sie ist vom Vorgänger des jetzigen Vorstandsvorsitzenden eingeleitet worden, der seit seinem altersbedingten Ausscheiden als Aufsichtsratsvorsitzender fungiert und in dieser Position durchaus Einfluß auf die Unternehmenspolitik nimmt. Bei Hoechst dagegen ist die Restrukturierung von einer Fraktion im Spitzenmanagement gegen andere durchgesetzt worden, unter bewußter Zerschlagung der alten Strukturen und der mit ihnen verbundenen Einflußpositionen und Machtressourcen. Die bis dahin übliche Übernahme des Aufsichtsratsvorsitzes durch den planmäßig ausscheidenden bisherigen Vorstandsvorsitzenden ist

² Dafür ist zum Teil allerdings die Ausnahmestellung von Aspirin verantwortlich, das mit einem Umsatzvolumen von 1 Mrd. DM zur ersten Liga der Blockbuster gehört und unter Consumer Care rangiert.

hier kurzfristig verhindert, dieser von einem Bündnis der Neuererfraktion mit Teilen des Aufsichtsrates ausmanövriert worden. Die Radikalität der in diesem Fall verfolgten Strategie hat von daher eine doppelte Begründung. Sie ist als Fraktionsstrategie bei weitem programmatischer, auf konzeptionelle Stringenz und praktische Rigorosität angelegt, als es eine in die Kontinuität der Unternehmensentwicklung und der sie bestimmenden Anschauungs- und Interessenbalancen eingebundene sein könnte. Und sie hat neben ihrem immanenten ökonomischen Sinn in besonders ausgeprägtem Maße einen auf die Organisation bezogenen strategischen: Sie etabliert neue Legitimierungsordnungen und Entscheidungswege, entzieht damit den alten Machtpositionen ihre Grundlage und befestigt zugleich die der Neuerer. Nicht nur wegen der objektiven Radikalität des Umbruchs, sondern auch wegen der größeren Abstraktheit und Mehrdeutigkeit des verfolgten Konzepts sind die Verhältnisse bei Hoechst in besonderem Maße im Fluß.

IV

Die drei diskutierten Fälle stehen für grundsätzliche Alternativen, was die Bedeutung stofflich-funktionaler bzw. marktorientiert-finanzieller Gesichtspunkte bei der Unternehmenskoordination angeht. Diese lassen sich nicht aus objektiven Rahmenbedingungen ableiten, sondern gehen auf unterschiedliche strategische Optionen des strategischen Managements zurück, die sich sicherlich auf die konkreten Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens beziehen, die aber entscheidend durch die persönlichen Einschätzungen und Interessen, Konsens- und Koalitionsbildungen wie Machtkonstellationen im Kreis der entscheidenden Akteure bestimmt sind. Wie realitätstüchtig sich diese Strategien im einzelnen erweisen werden, muß bis auf weiteres offen bleiben, weil die Erfolgsbedingungen wie die Erfolgskriterien selbst in Bewegung sind. Drei relevante Gesichtspunkte, die dabei zum Tragen kommen, lassen sich immerhin andeuten.

Wichtig ist hier einmal, in welchem Ausmaß kurzfristige Renditeorientierungen für das Verhalten der Anleger in Zukunft bedeutsam sein und den Unternehmensführungen gegenüber zur Geltung gebracht werden. Je mehr dies geschähe, desto prekärer etwa würde die Balance zwischen längerfristiger Synergie- und kurzfristiger Börsenwertorientierung bei Bayer, und desto übernahmegefährdeter würde BASF angesichts zurückhaltender Börsenbewertung bei hohem cash-flow. Von entscheidender Bedeutung ist hier die zukünftige Geschäftspolitik der deutschen Banken, und dort erscheint ein kalkuliertes Anziehen der Schraube wahrscheinlicher als ein radikaler Strategiewechsel (vgl. D'Alessio/Oberbeck 1999). Der Spielraum für das Ausbalancieren kurz- und langfristiger Wirtschaftlichkeitsziele würde somit enger, bliebe aber - so unsere These - grundsätzlich erhalten.

Ein zweiter Gesichtspunkt bezieht sich auf die Fähigkeit, zwischen der jeweils bestimmenden Renditeorientierung und längerfristigen Erfordernissen der jeweiligen Produktionsprozesse - verstanden im weitesten Sinne - zu vermitteln. Wie weit läßt sich etwa über flexibles Portfoliomanagement, die befristete und wechselnde Ankoppelung an regionale Netzwerke über *joint ventures* usw. eine an kurzfristigen Renditezielen ausgerichtete Politik verfolgen, ohne daß die vorausgesetzte längerfristigen Produktionsvoraussetzungen dadurch beschädigt werden? Für den Bereich von F&E wie auch für komplexe industrielle Produktionsbereiche ist damit z.B. das Verhältnis von Auslagerungsmöglichkeiten und notwendiger Integrationskompetenz angesprochen. Hier gibt es sicherlich ein weites Feld sowohl für *trial* wie für *error*.

Drittens schließlich ist die Revisionsfähigkeit der jeweils eingeschlagenen Strategie von Bedeutung. Ist unter Bedingungen völliger Ungewißheit, d.h. ohne belastbare Anhaltspunkte für eine begründete Strategiewahl, erst einmal Festhalten am Bewährten die am wenigsten schlechte Strategie, so gilt andererseits dort, wo solche Ansatzpunkte gefunden und Konsequenzen im Sinne von Wandel daraus gezogen wurden, daß abschließend definierte Strategien unter komplexen Handlungsbedingungen solchen systematisch unterlegen sind, die

darauf angelegt sind, bei neu auftauchenden Chancen geändert zu werden. Damit ist nicht Sicherheitsspiel gemeint, um in jedem Fall den Rückzug offen zu halten. Vielmehr geht es um die Tatsache, daß die Implementation einer Strategie die ursprünglich vorausgesetzte Realität Zug um Zug verändert, ebenso wie die Handlungen anderer Akteure, mit der Konsequenz, daß sich neue Handlungskonstellationen mit neuen Chancen und neuen Risiken ergeben, die so nicht voraussehbar waren, und die eine mehr oder weniger grundlegende Neubewertung nahelegen. Würde sich beispielsweise im Fall von Hoechst das sehr ambitioniert und prinzipiell begründete Wertschöpfungsnetzwerk- und Portfoliomanagement im nachhinein als Übergangsphänomen erweisen auf dem Weg zu einem kompakten Pharmaunternehmen, und würden in diesem statt der einen angestrebten schließlich doch drei unterschiedliche nationale Forschungskulturen koexistieren, so würde man sicherlich dann nicht von einer

gescheiterten Strategie reden, wenn das Pharmaunternehmen als solches erfolgreich wäre und wenn über effizientes Schnittstellenmanagement zwischen den unterschiedlichen Kulturen vermittelt werden könnte. Entsprechend ließen sich die anderen Fälle diskutieren. Strategiewahl und die sie bestimmenden Akteure sind damit nicht allein in jenen Umbruchsituationen zentral, in denen grundlegend neue Strategien entworfen und durchgesetzt werden.

Literaturverzeichnis

- Chesnais, F. (1997): *La mondialisation du capital*. Paris.
- Dormann, J. (1997): *Die Strategische Management Holding als Führungsinstrument eines internationalen Pharma- und Chemiegeschäfts (17.01.97)*. Aus: <http://www.hoechst.com>.
- Sauer, D.; Döhl, V. (1997): *Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren*. In: *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996*. Berlin.
- Storper, M. (1995): *Territories, flows and hierarchies in the global economy*. In: *Aussenwirtschaft 50/1995*, S. 265-293.
- Veltz, P. (1994): *Mondialisation - Villes et territoires*. Paris.