

*Christian Marx*

## Die Manager und McKinsey

Der Aufstieg externer Beratung und die Vermarktlichung des Unternehmens am Beispiel Glanzstoff

### 1. Unternehmensführung im Wandel

Wenn in den 1970er Jahren von der Omnipotenz der Multis die Rede war, ging es sowohl um die Übermacht der Unternehmensleitungen gegenüber ihren Beschäftigten als auch um das Verhältnis von Staat und Wirtschaft. Multinationale Konzerne, so hieß es, seien staatlich gebundenen Akteuren auf zahlreichen politischen Feldern aufgrund ihrer ökonomischen Macht und ihrer Möglichkeit, nationale Regelsysteme gegeneinander auszuspielen, weit überlegen<sup>1</sup>. Aus dieser Perspektive erschienen Großkonzerne als monolithische Blöcke und mächtige Gegenspieler staatlicher Regulierung. Ihrer fortschreitenden Expansion hatten in Zeiten des Booms allenfalls fehlende Arbeitskräfte oder mangelnde Ressourcen gegenübergestanden. Mit dem Auslaufen des Nachkriegsbooms setzte eine zunehmende (internationale) Arbeitsteilung ein, die sich nicht auf die fortschreitende Ausdifferenzierung einzelner produktiv-technischer Arbeitsschritte in den Betrieben und die Aufteilung der Warenproduktion zwischen Unternehmen beschränkte, vielmehr wurde nun auch das (Management-)Wissen selbst zur Ware. Die festen Hierarchien und rigiden Formen der Arbeitsteilung lösten sich auf. Hierbei erlebte die Unternehmensführung einen doppelten Bruch<sup>2</sup>. Zum einen verblasste der Primat der Produktionsökonomie zugunsten einer Orientierung auf den Markt und das Käuferverhalten, zum anderen wurde die institutionelle Grenze des Unternehmens aufgeweicht und externes Expertenwissen zur Führung und Koordination desselben auf dem Markt erworben. In Anbetracht fallender Wachstums- und Gewinnzahlen sowie der exogenen Schocks zu Beginn der 1970er Jahre sahen europäische Manager den Ausbau des internationalen Geschäfts als eine aus strukturellen Zwängen notwendige Maßnahme an, die nun zur Verbreitung neuer, markt- und erlösorientierter Führungs- und Managementmodelle beitrug.

<sup>1</sup> Vgl. die Artikelserie im Spiegel vom 29.4.1974: „Die Allmacht der Multis“, vom 6.5.1974: „Stärker als der Staat“ und vom 20.5.1974: „Multis: Gewalt statt Wettbewerb“.

<sup>2</sup> Vgl. Horst Kern/Michael Schumann, Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München 1984.

Die zahlreichen Umstrukturierungen und neuen Leitvorstellungen in den Unternehmen waren Teil einer vielfältigen Um- und Abbruchperiode, die mit der Rückkehr multipler Krisen am Ende des Booms einsetzte. Am Beispiel der Fusion der Algemene Kunstzijde Unie (AKU) und der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG (VGF), zwei europäischen Kunstfaserproduzenten, und ihren anschließenden Restrukturierungen wird im Folgenden der Bedeutungsgewinn externen Beratungswissens dargestellt. Die holländische AKU kooperierte seit den 1920er Jahren mit der Wuppertaler VGF. Nachdem sich beide Unternehmensleitungen 1953 auf eine Neuregelung ihrer Beziehungen verständigt hatten, erwuchs während der 1960er Jahre auf beiden Seiten das Bedürfnis, die Geschäftsfelder vollständig zu fusionieren. Mit der Erweiterung des deutsch-holländischen Duos um die in den Niederlanden ansässige KZO-Gruppe (Koninklijke Zout-Organon N.V.) entstand 1969 der Akzo-Konzern als größter westeuropäischer Kunstfaserproduzent<sup>3</sup>. Obwohl das Produktportfolio durch den Zusammenschluss mit der KZO erheblich ausgeweitet wurde, entfielen 1969 noch über 50 Prozent des Umsatzes auf den Faserbereich, der in der folgenden Dekade vor massiven Absatzproblemen stand.

Sowohl bei der Fusion als auch bei den nachfolgenden Umstrukturierungen griff die Unternehmensleitung auf externes Fachwissen des US-amerikanischen Beratungsunternehmens McKinsey & Company zurück. Werner Abelshauer hat für denselben Zeitraum die Einschaltung McKinseys im Fall der BASF beleuchtet, bei der sich der Vorstand der Berater bediente, um eine Unternehmensreorganisation voranzutreiben. Ebenso verweist Susanne Hilger auf die mehrjährige Beratung von Henkel durch das Stanford Research Institute seit den 1960er Jahren. Auch hier folgten eine Reorganisation der Firmenstruktur und eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens<sup>4</sup>. Der Rückgriff auf externes Beratungswissen bei AKU/VGF war somit kein Einzelfall, sondern Teil eines breiteren Prozesses. Dieser brachte nicht nur eine Umgestaltung bisheriger Strategien und Strukturen innerhalb des bestehenden Unternehmenskorsetts mit sich, sondern bewirkte vielmehr die

<sup>3</sup> Vgl. Ludwig Vaubel, *Glanzstoff, Enka, Aku, Akzo. Unternehmensleitung im nationalen und internationalen Spannungsfeld 1929 bis 1978*, Bd. 1, o.O. 1986; Ben Wubs, *A Dutch Multinational's Miracle in Post-War Germany*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 2012/1, S. 15–41.

<sup>4</sup> Vgl. Werner Abelshauer, *Die BASF seit der Neugründung 1952*, in: ders. (Hrsg.), *Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte*, München 2002, S. 359–637, hier S. 573f.; Susanne Hilger, *American Consultants in the German Consumer Chemical Industry. The Work of the Stanford Research Institute at Henkel in the 1960s and 1970s*, in: *Entreprises et Histoire* 25 (2000), S. 46–64.

Öffnung fester unternehmerischer Grenzen und damit einen fundamentalen Wandel der gesamten Unternehmensführung.

## 2. Eigenverantwortliche Manager und selbstbewusste Berater im Fusionsprozess

Neben den weit zurückreichenden Geschäftsverbindungen von VGF und AKU ging die Fusion 1969 insbesondere auf ein Memorandum vom Februar 1966 zurück, in dem der VGF-Vorstand aufgrund der internationalen Konkurrenzsituation auf dem Chemiefasermarkt und der dortigen Dominanz großer Chemieunternehmen den Vorschlag für eine intensivere Zusammenarbeit in der Rohstoffbeschaffung, der Produktion und dem Vertrieb unterbreitete. In der Rohstoffversorgung hatten VGF und AKU auf größere Investitionen verzichtet und sahen sich hierin Mitte der 1960er Jahre bestätigt, da anderenfalls entsprechende Mittel beim Ausbau des Chemiefaserebereichs gefehlt hätten. Überdies hatten die neuen Werke von BASF und Bayer in Antwerpen den Wettbewerb auf dem Markt für chemische Ausgangsstoffe erheblich verschärft. Traditionelle Lieferbeziehungen der VGF zur BASF sicherten ihr dort nicht nur Preisvorteile, das Management war zudem der Überzeugung, auf diese Weise deren Einstieg in die Faserproduktion verhindern zu können. Nachdem allerdings Verhandlungen über eine mögliche Beteiligung der BASF an VGF sowie über die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft gescheitert waren, musste das deutsch-holländische Duo 1967 die Beteiligung des Ludwigshafener Chemiekonzerns an der Hamburger Phrix AG, einem der größten westdeutschen Faserproduzenten, hinnehmen. Der Wettbewerb auf dem Chemiefasermarkt nahm damit weiter zu. Neue Produkte außerhalb des Chemiefaserektors sollten nach dem VGF-Memorandum in Zukunft streng zwischen AKU und VGF aufgeteilt und alle europäischen Untergesellschaften von einer einzigen Produktionsstätte beliefert werden. Umgekehrt erwartete die Unternehmensführung keine Vorteile aus der Zusammenlegung der Vertriebsgesellschaften; eine Verschmelzung derselben würde die Vertriebsorganisation nur schwerfälliger und eine adäquate Bearbeitung der Teilmärkte unmöglich machen. Die VGF-Manager fürchteten den Abriss innerdeutscher Geschäftsverbindungen nach einem Zusammenschluss mit einem holländischen Unternehmen und plädierten für die Fortsetzung einer eigenständigen Marketing- und Markenpolitik<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Vgl. Abelshauer, Neugründung, S. 132–137.

Als entscheidend erwies sich schließlich eine Koinzidenz von politischen und ökonomischen Entwicklungen. Das in den Römischen Verträgen festgelegte Ziel eines gemeinsamen Markts sollte stufenweise bis Ende der 1960er Jahre erreicht werden und fiel zeitlich mit dem Absacken der ökonomischen Wachstumsraten in Europa zusammen. Schon vor der ersten Nachkriegsrezession in der Bundesrepublik 1966/67 hatte der AKU-Vorstandsvorsitzende Johannes Meynen eine Zusammenarbeit mit einem dritten Partner gefordert, um Schwankungen auf dem Chemiefasermarkt besser abfedern zu können. Gleichzeitig verloren nationalstaatliche Bezüge für das Management an Bedeutung:

„Die früheren nationalen Grenzen, die in einem gewissen Umfang zwanglos eine Arbeitsteilung nahelegten, verlieren marktmäßig – zumindest innerhalb der EWG – immer mehr an Gewicht. [...] Zwischen AKU und Glanzstoff entsteht dadurch ein Konkurrenzverhältnis in früher ungekanntem Ausmass.“<sup>6</sup>

Diese Einschätzung führte 1967 zur grundsätzlichen Entscheidung für eine Verschmelzung beider Unternehmen. Da auf europäischer Ebene noch keine rechtlich verbindliche Grundlage für grenzüberschreitende Unternehmensfusionen existierte, wurde der Zusammenschluss nach den jeweils national gültigen Vorschriften vollzogen. Die holländische AKU wurde im Frühjahr 1969 in eine Holding-Gesellschaft umgewandelt, der die Planung der zukünftigen Gesamtgruppe oblag. Ihre bisherigen niederländischen Produktionsbetriebe wurden der neu gegründeten Enka N.V. unterstellt, wohingegen die VGF mit ihren Tochter- und Untergesellschaften in ihrer rechtlichen Form unverändert blieb. Zugleich wurden die beiden Betriebsgesellschaften Enka und VGF über eine Personalunion auf Vorstandsebene eng miteinander verzahnt.

Während die vertraulichen Vorbereitungen zur Fusion von AKU und VGF erfolgreich verliefen, platzten parallele Versuche, das deutsch-holländische Duo mit der Chemiesparte des teilweise in Staatseigentum befindlichen Chemie- und Rohstoffunternehmens De Nederlandse Staatsmijnen zusammenzubringen. Obwohl die Verhandlungen unter dem Decknamen „Brize“ schon weit fortgeschritten waren, scheiterten die Fusionspläne 1969 letztlich an politischen Widerständen in den Niederlanden. Damit war die geplante komplementäre Ergänzung der Unternehmensgruppe um einen dritten Partner zunächst zunichte gemacht worden. Erfolgreicher verlief hingegen das Übernahmeverhaben im Fall der KZO. Beide Seiten versprachen sich

<sup>6</sup> RWWA, 195-A2-53, Gedanken zur möglichen Zusammenarbeit zwischen AKU und Glanzstoff von Hornef und Karus vom 16. 6. 1967.

davon eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Konkurrenten auf dem Weltmarkt, verbesserte Zugangschancen zum Kapitalmarkt sowie eine Streuung des Risikos aufgrund eines breiteren Produktprofils. Mit der Verschmelzung zur Akzo in der zweiten Jahreshälfte 1969 wollten die Manager endgültig zur Weltspitze der Chemiekonzerne aufschließen<sup>7</sup>.

Im Gegensatz zur AKU, die schon vor der Fusion 1969 Produktgruppen mit eigenständigen Produktions- und Verkaufsabteilungen eingerichtet hatte, war der VGF-Vorstand bis zu diesem Zeitpunkt rein funktional organisiert. Der Zusammenschluss wurde nun dazu genutzt, das bisherige Organisationsprinzip der Einzelgesellschaften zu überdenken. Auch wenn mit VGF und Enka zwei eigenständige Betriebsgesellschaften fortbestehen sollten, sahen die Manager in der von ihnen ausgegebenen gemeinsamen Leitungsmaxime die Notwendigkeit, die Organisationsstruktur zu vereinheitlichen. Grundsätzlich wurde das divisionale Prinzip grenzüberschreitend für beide Untergesellschaften maßgebend, sodass die Verantwortung für Entwicklung, Produktion, Verkauf und Rentabilitätskontrolle von nun an den einzelnen Produktbereichen – Fäden und Fasern, technische Garne, Kunststoffe – oblag. Allerdings blieben einige Verantwortlichkeiten funktional getrennt. Die Vorstandssitzungen von VGF und Enka fanden abwechselnd in Wuppertal und in Arnheim statt, ebenso wechselte der Vorsitz zwischen einem deutschen und einem niederländischen Vertreter.

Damit hatten sich die Chemiemanager eindeutig gegen Vorschläge der Beraterfirma McKinsey & Company gewandt, die bei der Vorbereitung der Fusion eingeschaltet worden war und sich für klare Leitungskompetenzen und die konsequente Durchsetzung einer divisionalen Organisation ausgesprochen hatte. Der Aufbau neuer ausländischer Produktionsstandorte und multinationaler Unternehmensformen – wie im Fall AKU/VGF – erhöhte die Komplexität unternehmerischer Entscheidungen. Zugleich verschärfen sich die Kontingenbedingungen in Anbetracht des Zerfalls des Währungssystems und der zunehmenden internationalen Konkurrenz. Dieses Zusammenspiel schuf neben der umfangreichen Flurbereinigung in der Chemiebranche 1969/70 einen kontinuierlich wachsenden Beratungsbedarf. McKinsey galt zu dieser Zeit als das weltweit bedeutendste Beratungsunternehmen, und AKU/VGF hatte offensichtlich den Anspruch, mit dem renommierten Marktführer zusammenzuarbeiten. Nur mit der Legitimität einer so etablierten Beratungsfirma war eine hohe Akzeptanz der Vorschläge innerhalb des Unternehmens zu erwarten.

<sup>7</sup> Vgl. Vaubel, Glanzstoff, S. 137–159.

Der Erfolg der Beratungsunternehmen basierte zu großen Teilen auf der Etablierung vertrauensvoller Kundenbeziehungen. So unterhielt der Deutschlandchef von McKinsey & Company, John G. McDonald, intensive Kontakte zu Hermann J. Abs, dem Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Mitglied des BASF-Aufsichtsrats und langjährigen VGF-Aufsichtsratsvorsitzenden. Abs galt als Schlüsselfigur der deutschen Wirtschaft und konnte McDonald wertvolle Informationen und Kontakte vermitteln. Eine der bedeutendsten Innovationen, an deren Verbreitung die Berater unmittelbaren Anteil hatten, bildete die multidivisionale Unternehmensstruktur. Auf diese Weise spielte McKinsey bei der Dezentralisierung britischer, französischer und deutscher Firmen in den 1960er Jahren eine zentrale Rolle. So kam eine seitens der BASF in Auftrag gegebene Studie von McKinsey 1969 zu dem Ergebnis, die BASF verfüge nicht über die erforderlichen Managementstrukturen, um die gesetzten Wachstumsziele zu erreichen, und schlug eine neue Organisationsstruktur vor<sup>8</sup>.

Im Fall der AKU/VGF-Fusion setzten die Chemiemanager jedoch entgegen den Empfehlungen einen Kompromiss zwischen funktionaler und divisionaler Führungsstruktur durch, woraufhin McKinsey noch vor Abschluss der Umstrukturierungen seinen Beratungsauftrag zurückgab. Formell waren im Dezember 1968 zwei Aufträge – von AKU und VGF – an McKinsey erteilt worden, um einen Vorschlag für die künftige Organisationsstruktur des neuen Konzerns auszuarbeiten. Die Kosten der beiden Aufträge trugen die beiden Betriebsgesellschaften gemeinsam, und die Ergebnisse wurden den Vorständen im Januar/Februar 1969 zunächst getrennt in Wuppertal und Arnheim vorgestellt<sup>9</sup>. Dabei nahmen die Manager die Vorschläge der Beratungsfirma dankbar auf, interpretierten sie aber weniger als konkreten Umbauplan denn als sinnvolle Diskussionsgrundlage. Bei einer Besprechung zwischen Klaas Soesbeek, Vorstandsvorsitzender der AKU, und Ernst Hellmut Vits brachte der Vorstandsvorsitzende der VGF dies auf den Punkt, indem er betonte, dass „manche Gesichtspunkte von McKinsey für

<sup>8</sup> Vgl. Abelshausen, Neugründung, S.570–584; Michael Faust, *Consultancies as Actors in Knowledge Arenas. Evidence from Germany*, in: Matthias Kipping/Lars Engwall (Hrsg.), *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford 2002, S. 146–163; 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) 1, S. 112–123; Christopher D. McKenna, *The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge 2006, S. 165–191.

<sup>9</sup> RWWA, 195-A2-38, Sonderprotokoll der gemeinsamen AKU/Glanzstoff-Vorstandsbesprechung vom 5. 12. 1968.

unsere Entscheidungen von Bedeutung seien, daß aber letzten Endes eine pragmatische Lösung zwischen Herrn Soesbeek und mir gefunden werden sollte<sup>10</sup>. Die Implementierung externer Lösungsvorschläge galt in deutschen Unternehmensleitungen zu diesem Zeitpunkt noch als Novum, sodass sich die Vorstände ganz selbstverständlich gegen eine vollständige Übernahme der Beratungsideen aussprachen.

Sowohl die deutsche als auch die holländische Seite waren der Ansicht, die vorgestellten Pläne der Beratungsfirma seien zu stark an US-amerikanische Vorstellungen angelehnt, weshalb Soesbeek im Frühjahr persönlich in die USA reiste und McKinsey vorschlug, ein neues, den europäischen Gegebenheiten angepasstes Beratungsangebot mit abgeschwächter divisionaler Abgrenzung zu entwickeln. Doch McKinsey wollte sich nicht von seinem Kurs abbringen lassen und bestand auf einer Änderung der bereits ausgearbeiteten Fusionsverträge. Schließlich besaß der Leitgedanke einer multidivisionalen Organisationsstruktur in der Vorstellungswelt der US-Berater einen übergeordneten Gültigkeitsanspruch. Umgekehrt hielten Vits und Soesbeek an ihrer Position fest, die Verträge als gegeben anzusehen und weitere Umstrukturierungsvorschläge nur auf deren Basis zu erarbeiten. Obwohl das deutsch-holländische Management die Einschaltung einer Beratungsgesellschaft angeregt und damit die Grenzen der eigenen Organisationskompetenzen offengelegt hatte, waren beide Vorstände der Überzeugung, die Erfordernisse des neuen Konzerns besser zu kennen. Sie legten somit in weiten Teilen die Ergebnisse der Beratungsarbeit a priori fest. Zugleich waren autokratische Entscheidungen in einem mit ebenbürtigen Gegenspielern besetzten multinationalen Konzern wie AKU/VGF in der Zeit nach dem Boom nicht mehr durchsetzbar. Umgekehrt widersprach die vorherige Festlegung der Beratungsergebnisse dem Credo der McKinsey-Berater, die mit der Beendigung ihrer Arbeit drohten, sollten ihre Vorschläge nicht vollständig umgesetzt werden.

Aufgrund der wirtschaftlichen Erholung 1969 und der Überzeugung der AKU/VGF-Vorstände von ihrer eigenen Kompetenz, kamen Vits und Soesbeek zu dem Schluss, auf die Beratung durch McKinsey verzichten zu können. Auch im Fall der BASF wurde die Penetranz der Berater als Zumutung empfunden, weshalb McKinsey seine Tätigkeiten für die BASF Ende 1971 ebenfalls vorübergehend einstellen musste<sup>11</sup>. Der im Mai 1969 durch-

<sup>10</sup> RWVA, 195-A2-29, Notiz betr. Neuordnung der Beziehungen AKU/Glanzstoff vom 4. 2. 1969.

<sup>11</sup> Vgl. Abelshausen, Neugründung, S. 578; Vaubel, Glanzstoff, S. 160–166.

gesetzte Kompromiss zwischen divisionaler und funktionaler Führungsstruktur bei AKU/VGF und die spätere Erweiterung um die KZO-Gruppe kamen somit ohne direkte Beratungshilfe zustande und demonstrierten noch einmal das Selbstbewusstsein und Überlegenheitsgefühl der Chemiemanager gegenüber externem Wissen. Gleichwohl hatten diese durch die Vergabe des Beratungsauftrags Defizite in der eigenen Konzernführung zugegeben und hierdurch die Tür für ständige Beratungsarbeit weit aufgestoßen<sup>12</sup>.

### 3. Der Durchbruch von Marktorientierung und externer Beratung: die Sanierung von Enka-Glanzstoff in den 1970er Jahren

Da der Ruf nach Beratern und ihrem Versprechen einer krisenfreien Zukunft gerade immer dann laut wurde, wenn diese als Vermittler schmerzhafter und dringend notwendiger Umstrukturierungen fungieren sollten, griff auch der krisengeschüttelte Akzo-Konzern alsbald wieder auf Hilfe von außen zurück. Vor dem Hintergrund der sich verdüsternden ökonomischen Aussichten veranlasste das VGF-Management für den deutschen Chemiefaserbereich 1971 erste größere Rationalisierungsmaßnahmen. Obwohl der Akzo-Vorstand an die Stelle der Doppelstruktur mit wechselnden Vorsitzenden bei Enka und VGF eine schlagkräftigere Führungsstruktur mit einem Präsidenten setzen wollte, konnten sich die Führungsgremien von Akzo, Enka und VGF zunächst weder auf die künftige Stellung der beiden Betriebsgesellschaften im Konzern noch auf eine entsprechende Führungspersonlichkeit einigen. Der Akzo-Vorschlag zur Berufung von Dieter Wendelstadt, seit 1969 Vorstandsvorsitzender der VGF-Tochter Kuag und seit 1971 Mitglied im VGF-Vorstand, wurde von den übrigen VGF-Vorständen nicht mitgetragen. „Die vorgesehenen Maßnahmen, insbesondere die Art und Weise ihrer Durchführung, erwecken intern und extern den Eindruck des Versagens der Führung von Enka Glanzstoff (EG).“<sup>13</sup> Auch wenn sich die Beteiligten darauf verständigten, Leendert Huibert Meerburg, den stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden der Akzo, vorübergehend und informell das Amt des Präsidenten von Enka Glanzstoff zu übertragen – so hießen seit 1972 beide Betriebsgesellschaften –, demonstrierte das Manage-

<sup>12</sup> Vgl. Luchien Karsten/Kees van Veen, *Management Consultancies in the Netherlands in the 1950s and 1960s. Between Systematic Context and External Influences*, in: Kipping/Engwall (Hrsg.), *Management Consulting*, S. 52–69, hier S. 65.

<sup>13</sup> Vaubel, *Glanzstoff*, S. 183.

ment in Anbetracht der ökonomischen Lage ein hohes Maß an Uneinigkeit und Unentschlossenheit.

Die strukturellen Überkapazitäten im westeuropäischen Chemiefaserbereich setzten den Akzo-Konzern als größten Faserproduzenten Westeuropas unter erheblichen Druck, und so beabsichtigte das Management mit dem Strukturplan 1972, die Produktion nicht linear zu reduzieren, sondern schrittweise Produktionsbetriebe in Breda, Wuppertal-Barmen, Zwijnaarde und Rorschach zu schließen. Damit aber drohte der Verlust von etwa 5700 Arbeitsplätzen. Der geplante Arbeitsplatzabbau rief Widerstände in der Öffentlichkeit hervor und führte zu einer gemeinsamen Aktion der Gewerkschaften in den betroffenen Ländern sowie zur Einschaltung des Internationalen Chemie- und Fabrikarbeiterverbands. Mit der Besetzung der Fabrik im holländischen Breda erreichten die Proteste ihren Höhepunkt. Daraufhin nahm das Akzo-Management ohne Konsultationen mit dem EG-Vorstand den Strukturplan wieder zurück und provozierte damit einen erneuten Dissens zwischen den Führungsorganen, der im Rücktrittsangebot der gesamten EG-Spitze und des Akzo-Vorstandsvorsitzenden Gualtherus Kraijenhoff gipfelte. Dieses Vorgehen schädigte das Ansehen des Akzo-Konzerns weiter und verhinderte zugleich die Einleitung dringend erforderlicher Rationalisierungsmaßnahmen<sup>14</sup>.

Die Schwierigkeiten auf Vorstandsebene, einen kompromissfähigen Lösungsvorschlag zu erarbeiten, brachten erneut die Beratungsgesellschaft McKinsey ins Spiel. Vor dem Akzo-Vorstand stellte Max Geldens von McKinsey 1975 die Trends der künftigen Marktentwicklung bis 1980 vor, die auf Zahlenmaterial aus dem Chemiesektor für die Jahre zwischen 1969 und 1973 beruhten. Dabei wurde zwischen vier Bereichen unterschieden: Faserprodukte mit glänzenden Geschäftsaussichten wie industrielle Polyester und Polyamide; profitable Produkte auf einem schrumpfenden Markt wie industrielles Rayon; Produkte in einer strukturellen Verlustposition wie Textil- und Rayon-Stapelfasern sowie Produkte mit günstigen Marktaussichten wie Acryl- und Polyester-Stapelfasern und industrieller Stahlkord, bei denen EG jedoch eine schwache Stellung hatte. Während Meerburg die Einschätzung McKinseys noch als zu optimistisch ansah und für eine rasche Umstrukturierung plädierte, sah der neue EG-Vorstandsvorsitzende Bendert Zevenbergen vor allem die eigenen Schlussfolgerungen bestätigt. Darin spiegelte sich noch einmal das Überlegenheitsgefühl des EG-Vorstands wider. Zevenbergen vertrat die Ansicht, daß McKinsey nichts vorgestellt habe, was

<sup>14</sup> Vgl. ebenda, S. 184–188.

das Management nicht ohnehin schon wusste<sup>15</sup>. Im Unterschied zu einer Beurteilung der Geschäftslage aus dem Jahr 1970, als der damalige VGF-Vorstandsvorsitzende Ludwig Vaubel einseitig die Umsatzentwicklung verschiedener Textildivisionen herausgestellt hatte, rückte neben dem Markt, der schon in den frühen 1960er Jahren bei Glanzstoff durch Marktforschung und Marketing eine Aufwertung erfahren hatte, nun verstärkt die Frage der Rentabilität in den Vordergrund<sup>16</sup>. Die Umsatzfixiertheit des Managements war noch ein Überbleibsel aus glanzvollen Zeiten, aber diese Zahlen gaben im Unterschied zu Marktanteilen oder Umsatzrenditen keine verlässliche Auskunft über den unternehmerischen Erfolg. Obwohl Gewinn schon zuvor eine zentrale betriebswirtschaftliche Kennziffer gewesen war, stellte der EG-Vorstand mit Verwunderung fest:

„Von besonderer Bedeutung ist die durch die Marktstudie vermittelte Erkenntnis, daß die künftige Entwicklung des Chemiefasergeschäftes in hohem Maße von den Verkaufserlösen abhängt. In diesem Zusammenhang müssen wir darauf aufmerksam machen, daß solche Erlösschwankungen keinesfalls für alle Produkte parallel verlaufen.“<sup>17</sup>

Die Marktstudie von McKinsey machte dem EG-Management somit deutlich, dass auch die langfristigen Strategieentscheidungen konsequent markt- und erlösorientiert getroffen werden mussten.

Angesichts der krisenhaften Situation des Konzerns nach dem ersten Ölpreisschock mussten die Manager die Ratschläge aus dem Hause McKinsey wesentlich ernster nehmen als die Vorschläge für eine divisionale Organisationsstruktur während der Fusionsverhandlungen 1968/69. Damit verhalten die Berater nicht nur der Marktorientierung im Akzo- beziehungsweise EG-Vorstand endgültig zum Durchbruch, sie machten sich auch selbst als externe Marktanalysten und Organisationsberater dauerhaft nahezu unverzichtbar. Die Beobachtung und Einschätzung der Marktlage sowie daraus abgeleitete, strategische Rückschlüsse für die Unternehmensausrichtung – genuine Aufgaben des Managements – waren damit außerhalb des Vorstands angesiedelt. Der EG-Vorstand stellte sich im Juli 1975 öffentlich hinter die Vorschläge

<sup>15</sup> RWWA, 195-A6-22, Personal Notes of the Secretary of the Meeting of the Supervisory Council and the Board of Management of Akzo N.V., 17.7.1975; 195-A6-23, Personal Notes of the Meeting of the *Gemachtigde Commissarissen*, 24.6.1975.

<sup>16</sup> Vgl. Christian Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950–1985*, Berlin 2002, S.227–233; RWWA, 195-A6-23, Sitzung der Akzo *Gemachtigten*, 11.8.1970: Referat von Herrn Dr. Vaubel.

<sup>17</sup> Erklärung des Enka Glanzstoff-Vorstandes zu der Marktstudie von McKinsey, in: informiert 35 (1975) 9, S.1f. (RWWA, 195-B0-59).

von McKinsey und provozierte damit erwartungsgemäß heftigen Widerstand der Arbeitnehmer. Doch gerade hierauf zielte die McKinsey-Studie ab, wie der spätere Vorstandsvorsitzende der Enka-Gruppe, Hans Günther Zempelin, in einem Interview bestätigte. Da der Strukturplan 1972 am öffentlich-gewerkschaftlichen Druck gescheitert war, stützte sich das Management nun auf ein vermeintlich objektives Gutachten als Grundlage für neue Verhandlungen.

Die Gewerkschaften schätzten die Marktchancen in einigen Faserbereichen hingegen vollkommen anders ein. In dieser konfrontativen Konstellation entschied sich der deutsche EG-Vorstand, der Kosteneinsparungen von durchschnittlich 300 Millionen DM pro Jahr bis 1978 erreichen wollte, keine Verhandlungen mit internationalen Gewerkschaftsvertretern aufzunehmen, denen er vorwarf, Akzo zum Testfall für eine neue Form internationaler Gewerkschaftsverhandlungen zu machen. Der Vorstand zog sich auf das Betriebsverfassungsgesetz zurück, wonach eine Übertragung der Betriebsratsbefugnisse auf ein internationales Gremium nicht zulässig sei<sup>18</sup>. Der holländische und der deutsche Betriebsrat zeigten aufgrund eines Verlusts der EG-Gruppe von 488 Millionen DM im Jahr 1975 größere Kompromissbereitschaft als die Gewerkschaftsvertreter. Nachdem der Betriebsrat in den Niederlanden der Schließung eines Werks in Arnheim und weiteren Kürzungen zugestimmt hatte, einigten sich der deutsche EG-Vorstand und der Gesamtbetriebsrat im Februar 1976 auf einen Interessenausgleich und einen Sozialplan, um den Wegfall von etwa 900 Arbeitsplätzen zu kompensieren<sup>19</sup>.

Trotz dieser Maßnahmen hatte der Strukturwandel den Akzo-Konzern fest im Griff, sodass 1976/77 weitere Faserfabriken geschlossen und neue Umstrukturierungen angestoßen wurden. Abermals war die gutachterliche Expertise von McKinsey gefragt, deren neue Portfolio-Studie auf eine Renditeangleichung aller Divisionen drängte. Dadurch wurde die Messlatte für die Fasersparte nochmals höher gelegt. Am Ende dieser Entwicklung stand die Bildung der Enka-Gruppe, unter deren Dach die verbliebenen Chemiefaserinteressen des Unternehmens gebündelt wurden. Damit verabschiedete sich der Akzo-Konzern endgültig von der nationalen Trennung im Faser-

<sup>18</sup> RWWA, 195-B0-58, deutsche Übersetzung des Aktionärsbriefs vom 24. 11. 1975; 195-B0-59, Gefährdet Gewerkschafts-Strategie Arbeitsplätze? Enka Glanzstoff tief in roten Zahlen vom 25. 10. 1975, und Presseerklärung des EG-Vorstands vom 23. 10. 1975.

<sup>19</sup> RWWA, 195-B0-59, Interessenausgleich und Sozialplan vom 6. 2. 1976; vgl. auch Vaubel, Glanzstoff, S. 189ff.

bereich. Die Enka-Gruppe konzentrierte ihre Kompetenzen in Wuppertal und reduzierte ihre Kapazitäten bei unrentablen Produktlinien. In Verbindung mit dem europaweiten Abbau von Faserkapazitäten im Rahmen des Strukturkrisenkartells und der ökonomischen Erholung in den 1980er Jahren verbesserte sich auch das Enka-Betriebsergebnis wieder und untermauerte damit die Empfehlungen des Beratungsunternehmens<sup>20</sup>.

#### 4. Fazit

Auch wenn in Europa seit den 1920er Jahren Beratungsinstitute existierten, bedeutete die Expansion amerikanischer Beratungsfirmen in den 1960er Jahren eine qualitative Herausforderung für die europäischen Unternehmens- und Führungsmodelle. Während Unternehmensberater bis Anfang der 1970er Jahre aus deutschen Vorstandsetagen herausgehalten wurden, da deren Konsultationen als Zeichen eigener Schwäche und fehlender Kompetenz interpretiert wurden, entriegelte das Management nun den Zugang zu den Konzernzentralen und löste damit einen fundamentalen Wandel auf der Führungsebene aus. Die Manager offenbarten hierdurch ihre fehlenden Möglichkeiten, eigene Ideen durchzusetzen. Dabei gingen sie zunächst noch von der Überlegenheit unternehmensinterner Konzepte aus, denn schließlich verfügten die Berater in ihren Augen über keinerlei technisches Wissen, das zur Produktion industrieller Güter unabdingbar war. Die – am Markt teuer erkaufte – Beratung des Leitungspersonals als neuer, genuiner Bestandteil unternehmerischer Zusatzleistungen wurde einerseits notwendig, da das Management aufgrund komplexerer Umweltbedingungen die ihm zugeordneten Aufgaben nicht mehr bewältigen konnte, nach außen aber weiter die Fiktion von Entscheidungssicherheit aufrechterhalten wollte, andererseits weil die von der Unternehmensführung erkannten Einschnitte schlichtweg nicht gegen den Widerstand bestimmter Unternehmensakteure durchzusetzen waren und des vermeintlich legitimen Anstrichs externer Experten bedurften<sup>21</sup>. Die nachträgliche Verwirklichung des von den Gewerk-

<sup>20</sup> Vgl. Geschäftsbericht der Enka Glanzstoff AG 1976, S.14ff. und 1977, S.7; Geschäftsbericht Akzo 1977, S.6f.; Harm G. Schröter, Kartelle als Kriseninstrumente in Europa nach 1970. Das Beispiel des europäischen Chemiefaserkartells, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2012/1, S.87–102; Akzo fasst Chemiefaser-Unternehmen zusammen, in: Information für die Führungskräfte 4/1977, sowie Das Zukunftsbild von Enka Glanzstoff, in: Information für die Führungskräfte 6/1977 (RWWA, 195-B0-58); 195-B0-59, Zempelín an Vaubel vom 2. 2. 1976.

<sup>21</sup> Vgl. Alfred Kieser, Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies, in: Kipping/Engwall (Hrsg.), Management Consulting,

schaften abgewehrten Strukturplans 1972 beim Akzo-Konzern mit Hilfe von McKinsey ist typisch für diese spezifische Form der Interessendurchsetzung.

Zugleich umgab Divisionalisierung zu dieser Zeit die Aura des Erfolgs, an dem die europäischen Unternehmen mit einiger Verspätung ebenfalls partizipieren wollten. Neben dem Akzo-Konzern legten auch die BASF, Bayer und Hoechst ihre funktionale Aufgabentrennung zugunsten einer divisionalen Unternehmensstruktur ab. Einflussreiche US-Beratungsgesellschaften wie McKinsey wurden hierbei zu integralen Institutionen bei der Transmission unternehmerischer Organisationsmodelle und trieben Divisionalisierung und Marktorientierung wesentlich voran. Der Einzug externen Beratungswissens war somit ein breiter Prozess, der nach dem Boom nahezu alle Großunternehmen erfasste. Dass es sich bei dem Beratungsunternehmen im Fall AKU/VGF um McKinsey handelte, ist nicht nur typisch für die deutsche Industrie insgesamt, sondern spiegelte auch den Anspruch des Chemiekonzerns wider, mit dem führenden US-Institut zusammenarbeiten zu wollen. Über den Weg der Beratung wurde nun die innerbetriebliche Unternehmensstruktur umgebaut. Zugleich – und noch bedeutender – bewirkte die dauerhafte Präsenz der Beratungsgesellschaften die Aufweichung bisheriger Unternehmensgrenzen. Die vollständige Orientierung aller Unternehmensbereiche auf den Markt fand seine Entsprechung in der Marktöffnung des Managements selbst, das nun dazu überging, Wissen und Lösungsvorschläge von außen zu erwerben, und damit externen Experten ohne Eigentumsrechte erheblichen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen einräumte, sodass die bisherigen bürokratischen Verfahren und Hierarchien westeuropäischer Großunternehmen an Kontur verloren.

S. 167–183; Werner Plumpe, Nützliche Fiktionen? Der Wandel der Unternehmen und die Literatur der Berater, in: Morten Reitmayer/Ruth Rosenberger (Hrsg.), Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008, S. 251–269.



Tim Szatkowski

## Gaddafis Libyen und die Bundesrepublik Deutschland 1969 bis 1982

2013 | 135 S. | broschiert | € 16,80  
ISBN 978-3-486-71870-6



### Zeitgeschichte im Gespräch, Bd. 15

Wirkten die wirtschaftlichen und politischen Beziehungen der Bundesrepublik zu Libyen systemstabilisierend?

Seit 1969 intensivierte die Bundesrepublik ihre wirtschaftlichen, aber auch ihre politischen Beziehungen zu Libyen unter der Herrschaft von Muammar al-Gaddafi. Tim Szatkowski analysiert das deutsch-libysche Verhältnis während der Kanzlerschaft von Willy Brandt und Helmut Schmidt. Der Autor geht dabei der Frage nach, welche Motive so schwer wogen, dass die sozial-liberale Koalition Menschenrechtsverletzungen und die offenkundige Verstrickung Libyens in den internationalen Terrorismus weniger beachtete, als man dies hätte erwarten können. Auf der Basis erstmals ausgewerteter Akten des Auswärtigen Amtes kann heute eine differenzierte Antwort gegeben werden.



Tim Szatkowski, geboren 1976, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Zeitgeschichte München–Berlin bei der Edition »Akten zur Auswärtigen Politik der Bundesrepublik Deutschland«.