

# Wegbereiter der Globalisierung

Multinationale Unternehmen der westeuropäischen Chemieindustrie  
in der Zeit nach dem Boom (1960er-2000er Jahre)





# **Nach dem Boom**

Herausgegeben von  
Anselm Doering-Manteuffel und Lutz Raphael

Christian Marx

# **Wegbereiter der Globalisierung**

Multinationale Unternehmen  
der westeuropäischen Chemieindustrie in der Zeit  
nach dem Boom (1960er–2000er Jahre)

Vandenhoeck & Ruprecht

Gedruckt mit Mitteln des Gottfried Wilhelm Leibniz-Programms der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) sowie mit freundlicher Unterstützung der Geschwister Boehringer Ingelheim Stiftung für Geisteswissenschaften in Ingelheim am Rhein.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2023 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen,  
ein Imprint der Brill-Gruppe (Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande;  
Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd, Singapore;  
Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH,  
Wien, Österreich)

Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotel,  
Brill Schönigh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau,  
V&R unipress und Wageningen Academic.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf  
der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Bayer Werk, Leverkusen. © picture alliance/Rupert Oberhäuser

Satz: textformat, Göttingen

Umschlaggestaltung: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISSN 2566-7246

ISBN 978-3-647-37104-7

# Inhalt

Dank . . . . .	11
1. Einleitung . . . . .	15
1.1 Gegenstand und Fragestellung . . . . .	16
1.1.1 Untersuchungsgegenstände: Vier Fallbeispiele . . . . .	20
1.1.2 Wahrnehmung und Relevanz . . . . .	30
1.1.3 Fragestellung . . . . .	35
1.1.4 Multinationale Unternehmen und Globalisierung . . . . .	38
1.2 Analyserahmen . . . . .	43
1.2.1 Ökonomische Ansätze zu multinationalen Unternehmen und Direktinvestitionen . . . . .	48
1.2.2 Ansätze zum Management und zur Organisation multinationaler Unternehmen . . . . .	51
1.2.3 Internationalisierung als Prozess . . . . .	54
1.2.4 Historische Erklärungsansätze zu multinationalen Unternehmen . . . . .	55
1.3 Forschungsstand . . . . .	57
1.3.1 Zeithistorische Rahmungen . . . . .	57
1.3.2 Sozial- und wirtschaftshistorische Befunde . . . . .	62
1.3.3 Unternehmens- und branchenspezifische Studien . . . . .	66
Multinationale Unternehmen . . . . .	66
Unternehmenshistorische Forschungen zur Phase nach dem Boom . . . . .	68
Chemiebranche und Chemieunternehmen . . . . .	70
1.4 Quellenlage . . . . .	75
1.5 Aufbau der Arbeit . . . . .	77
2. Grundkonstellationen der Internationalisierung in der Chemieindustrie . . . . .	79
2.1 Neue Herausforderungen in der Zeit nach dem Boom . . . . .	79
2.1.1 Polit-ökonomische Dimensionen . . . . .	80
Europäische Integration . . . . .	80

Neue Währungsrelationen nach dem Ende von Bretton Woods . . . . .	82
Ökonomischer Strukturwandel und Ölpreiskrisen . . . . .	85
Ökologiebewegung . . . . .	90
Der Fall des Eisernen Vorhangs und der Aufstieg Asiens . .	91
2.1.2 Industrie- und produktspezifische Dimensionen . . . . .	93
Chemiefasern . . . . .	94
Kunststoffe . . . . .	97
Pharmaerzeugnisse . . . . .	99
Agrochemikalien . . . . .	103
Farben und Lacke . . . . .	105
2.2 Auslandsaktivitäten westeuropäischer Chemieunternehmen im Nachkriegsboom . . . . .	107
2.2.1 Bayer . . . . .	108
2.2.2 Hoechst . . . . .	119
2.2.3 AKU/VGF . . . . .	131
2.2.4 Rhône-Poulenc . . . . .	137
2.2.5 Zwischenfazit . . . . .	148
3. Multinationale Unternehmen am Ende des Booms: Auslandsexpansion als Reaktion auf die neuen Herausforderungen der langen 1970er Jahre (1965–1982) . . . . .	153
3.1 Bayer . . . . .	153
3.1.1 Auslandsexpansion über Inlandsakquisitionen . . . . .	154
3.1.2 Auslandsinvestitionen . . . . .	161
3.1.3 Auslandsbeteiligungen . . . . .	172
Die kanadische Beteiligungs- und Finanzierungsgesellschaft Bayforin . . . . .	173
Expansion auf dem US-Markt . . . . .	176
Europäische Integration und Unternehmenskooperationen	183
3.1.4 Sparten- und Produktentwicklungen . . . . .	192
3.1.5 Ende des Wachstums? – Desinvestments bei Bayer . . . . .	196
3.1.6 Internationale Standortkonkurrenz . . . . .	203
3.1.7 Gesamtstruktur des Auslandsgeschäfts . . . . .	207
3.1.8 Zwischenfazit . . . . .	210
3.2 Hoechst . . . . .	212
3.2.1 Inlandsbeteiligungen . . . . .	213
3.2.2 Auslandsinvestitionen . . . . .	218
3.2.3 Auslandsbeteiligungen . . . . .	221
»Hoechst en France« . . . . .	223
»Hoechst in Britain« . . . . .	246

Westeuropa . . . . .	257
»Expansion on the US market« . . . . .	263
Lateinamerika . . . . .	273
Südafrika – Indien – Japan . . . . .	277
3.2.4 Sparten- und Produktentwicklung . . . . .	283
3.2.5 Gesamtstruktur des Auslandsgeschäfts . . . . .	291
3.2.6 Zwischenfazit . . . . .	297
3.3 AKU/VGF/Akzo . . . . .	299
3.3.1 Die Fusion von AKU und Glanzstoff (1969) . . . . .	300
3.3.2 Die Fusion von AKU und KZO zur Akzo (1969) . . . . .	313
3.3.3 Die Umstrukturierung von Enka/Glanzstoff innerhalb des Akzo-Konzerns . . . . .	317
Der Strukturplan 1972 . . . . .	321
Enka Glanzstoff in der Wirtschaftskrise Mitte der 1970er Jahre . . . . .	328
Die Übernahme und der Wiederverkauf der belgischen Tochter Fabelta . . . . .	335
Standortkonkurrenz in multinationalen Unternehmen: Das Beispiel der Ferenka Ltd. . . . .	341
Die Neuordnung der Enka-Gruppe . . . . .	346
Die Enka-Gruppe in der zweiten Ölpreiskrise . . . . .	350
Die Produkt- und Umsatzstruktur von Enka Glanzstoff bzw. Enka . . . . .	354
Auslandsbeteiligungen der Enka Glanzstoff- bzw. Enka-Gruppe . . . . .	357
3.3.4 Die Internationalisierung des Akzo-Konzerns . . . . .	368
Expansion nach der Konzerngründung . . . . .	368
Akzo in den USA: Die Gründung von Akzona . . . . .	375
Akzo in den Ölpreiskrisen der 1970er Jahre . . . . .	379
Umsatzstruktur des Akzo-Konzerns . . . . .	386
3.3.5 Zwischenfazit . . . . .	390
3.4 Rhône-Poulenc . . . . .	392
3.4.1 Die Umstrukturierung der französischen Chemieindustrie (1966–1971) . . . . .	393
3.4.2 Investitionstätigkeit bei Rhône-Poulenc . . . . .	400
3.4.3 Rhône-Poulenc in der weltwirtschaftlichen Krise der 1970er Jahre . . . . .	402
3.4.4 Die Auslandsgesellschaften der Rhône-Poulenc-Gruppe . . . . .	428
May & Baker Ltd. (Großbritannien) . . . . .	430
RIQT bzw. Rhodia S. A. (Brasilien) . . . . .	438
Société de la Viscose Suisse S. A. bzw. Viscosuisse (Schweiz) . . . . .	443
Deutsche Rhodiaceta AG bzw. Rhodia AG (Bundesrepublik) . . . . .	444

SAFA (Spanien) . . . . .	451
Rhodia Inc. bzw. Rhône-Poulenc Inc. (USA) . . . . .	453
3.4.5 Umsatzstruktur der Rhône-Poulenc-Gruppe . . . . .	459
3.4.6 Die Nationalisierung von Rhône-Poulenc und die dritte Umstrukturierung der französischen Chemieindustrie (1981/82) . . . . .	466
3.4.7 Zwischenfazit . . . . .	471
4. Multinationale Unternehmen nach den Krisen der 1970er Jahre: Aufbruch in Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus (1983–2005) . . . . .	475
4.1 Bayer . . . . .	475
4.1.1 Nach den Krisen der langen 1970er Jahre: Bayer im Chemieboom . . . . .	477
4.1.2 (Bayer-)Welt im Wandel: Markterweiterung im Osten . . . . .	485
4.1.3 Auslandsbeteiligungen . . . . .	489
Westeuropa . . . . .	490
Nordamerika . . . . .	498
Lateinamerika: Mexiko und Brasilien . . . . .	507
Asien: Japan – Indien – China . . . . .	511
4.1.4 Gesamtstruktur des Auslandsgeschäfts . . . . .	520
4.1.5 »Portfolio gestrafft, Kerngeschäfte gestärkt.« . . . . .	531
4.1.6 Die Übernahme von Aventis CropScience . . . . .	539
4.1.7 Zwischenfazit . . . . .	547
4.2 Hoechst . . . . .	550
4.2.1 Hoechst im Höhen- und Sinkflug des US-Dollars . . . . .	552
4.2.2 Der Fall der Mauer und die Öffnung der osteuropäischen Märkte . . . . .	564
4.2.3 Auslandsbeteiligungen . . . . .	570
Force permanente: Roussel Uclaf und Société Française Hoechst (SFH) . . . . .	571
Ups and downs: Hoechst U. K. Ltd. und Berger, Jenson & Nicholson Ltd. (BJN) . . . . .	590
Westeuropa . . . . .	596
Das Hineinwachsen in den US-Markt . . . . .	602
Lateinamerika . . . . .	615
Indien – Japan – China – Südafrika . . . . .	618
4.2.4 Zur Struktur des Auslandsgeschäfts bis Mitte der 1990er Jahre . . . . .	628
4.2.5 »Hoechst Aufbruch 1994« – Der Beginn des Ausverkaufs und die Übernahme von Marion Merrell Dow (1994–1996) . . . . .	634

4.2.6	Von der Strategischen Management Holding zur Fusion mit Rhône-Poulenc (1996–1999) . . . . .	642
4.2.7	Zwischenfazit . . . . .	658
4.3	Akzo . . . . .	662
4.3.1	Enka im Chemie(-faser)boom der 1980er Jahre . . . . .	664
	Neue Arbeitsgebiete . . . . .	671
	Die Umstrukturierung der Enka-Gruppe ab 1985 . . . . .	674
4.3.2	Der Umbau der Akzo-Gruppe . . . . .	678
	Anziehungskraft der USA und Verankerung in Westeuropa . . . . .	679
	Der Verkauf von American Enka und der Erwerb von Stauffer Specialty Chemicals . . . . .	682
4.3.3	Das Ende des 1980er-Jahre-Booms und des Ost-West-Konflikts . . . . .	688
4.3.4	Internationale Megafusionen Teil 1: Akzo und Nobel (1993/94) . . . . .	692
4.3.5	Internationale Megafusionen Teil 2: Die Übernahme von Courtaulds und die Gründung von Acordis (1998) . . . . .	698
4.3.6	Zwischenfazit . . . . .	706
4.4	Rhône-Poulenc . . . . .	708
4.4.1	Strategische Unternehmensentscheidungen im Chemieboom der 1980er Jahre . . . . .	711
	Konsolidierung unter Loïk Le Floch-Prigent (1983–1986) . . . . .	712
	Expansion unter Jean-René Fourtou (1986–1991) . . . . .	717
	Gründung von Rhône-Poulenc Rorer (RPR) und Beteiligung an Roussel Uclaf . . . . .	728
4.4.2	Die Auslandsgesellschaften der Rhône-Poulenc-Gruppe . . . . .	734
	May & Baker Ltd. (Großbritannien) . . . . .	734
	Rhodia S. A. (Brasilien) . . . . .	736
	Viscosuisse S. A. (Schweiz) . . . . .	740
	Rhodia AG (Bundesrepublik) . . . . .	741
	SAFA (Spanien) . . . . .	746
	Rhône-Poulenc Inc. (USA) . . . . .	747
4.4.3	Umsatzstruktur der Rhône-Poulenc-Gruppe . . . . .	757
4.4.4	Von der Reprivatisierung zur Großfusion mit Hoechst (1993–1999) . . . . .	764
4.4.5	Zwischenfazit . . . . .	776

10	Inhalt
5. Fazit . . . . .	781
5.1 Außenhandel, ausländische Direktinvestitionen und multinationale Unternehmen . . . . .	782
5.2 Standortwahl und europäische Integration . . . . .	787
5.3 Investments und Desinvestments – Strategische Weichenstellungen . . . . .	790
5.4 Differenzen – Parallelen – Konkurrenten . . . . .	798
5.5 Vom Chemiegiganten zum Übernahmekandidaten – Imperial Chemical Industries . . . . .	802
5.6 Organisations- und Managementtrends . . . . .	805
6. Quellen- und Literaturverzeichnis . . . . .	813
6.1 Quellenverzeichnis . . . . .	813
6.2 Periodika und Zeitungen . . . . .	824
6.2.1 Periodika . . . . .	824
6.2.2 Zeitungen . . . . .	824
6.3 Literaturverzeichnis . . . . .	825
Anhang . . . . .	873
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	873
Abbildungsverzeichnis . . . . .	879
Tabellenverzeichnis . . . . .	880
Register . . . . .	885
Personen . . . . .	885
Firmen . . . . .	892

## Dank

Dieses Buch behandelt nicht nur die wechselhafte Periode der Zeit nach dem Boom, die durch zahlreiche gesellschaftliche, kulturelle, politische und wirtschaftliche Um- und Aufbrüche gekennzeichnet war, vielmehr hat es auch selbst eine Geschichte. Ihren Ausgang nahm die Studie 2010/11, als der Forschungsverbund »Nach dem Boom« unter der Leitung von Anselm Doering-Manteuffel (Eberhard Karls Universität Tübingen) und Lutz Raphael (Universität Trier) in eine zweite Förderphase aufbrach. Zum damaligen Zeitpunkt standen weite Teile der Wirtschaftspresse, aber auch der gegenwartsnahen Sozial- und Wirtschaftswissenschaften unter dem Eindruck der Weltfinanzkrise 2007/08 und der nachfolgenden Eurokrise. Wachsende Staatsschulden und dauerhaft disparate Währungsentwicklungen erschienen als die größten Probleme, wohingegen die weltweite ökonomische Verflechtung kaum infrage gestellt wurde. Der Abschluss der Studie in Form der Drucklegung fiel in eine Zeit, als die Corona-Pandemie und der Ukraine-Krieg zahlreiche weltwirtschaftliche Zusammenhänge auseinandergerissen hatten. Nach dem Durchbruch der Globalisierung in den 1990er Jahren fand nun unter dem Eindruck geschlossener Container-terminals und unterbrochener Lieferketten der Begriff der Deglobalisierung eine gewisse Verbreitung, auch wenn die meisten Unternehmer:innen und Politiker:innen weiterhin auf die Vorteile einer internationalen Arbeitsteilung hinwiesen.

An dieser Stelle ist nicht der Ort, um Zukunftsprognosen abzugeben, vielmehr möchte ich in der Rückschau einer Reihe von Personen danken, ohne deren Unterstützung das Projekt schwerlich zu realisieren gewesen wäre. Mein herzlicher Dank geht zunächst an Lutz Raphael (Universität Trier), der das Projekt in jeder erdenklichen Form unterstützt und mich über Jahre hinweg gefördert hat. Ferner danke ich den beiden anderen Gutachtern, Ursula Lehmkuhl (Universität Trier) und Werner Plumpe (Goethe-Universität Frankfurt), die das umfangreiche Manuskript gelesen und gewürdigt haben. Das vorliegende Buch stellt die überarbeitete und stark gekürzte Version meiner Habilitationsschrift dar, die im Sommersemester 2020 vom Fachbereich III der Universität Trier angenommen wurde. Der Vortrag vor dem Kolloquiumsausschuss fand am 15. Juli 2020 statt. Die Kürzungen des Habilitationsmanuskripts betrafen vor allem die Vorbedingungen der Internationalisierung vor 1945, die makroökonomische Entwicklung über ausländische Direktinvestitionen sowie Trends der Unternehmensorganisation. Darüber hinaus wurde die Internationalisierung der BASF als weiteres Beispiel herausgenommen sowie der Wandel der Eigentums- und Kapitalverhältnisse der behandelten Unternehmen weggelassen. Jene Ergebnisse werden separat als Aufsätze publiziert.

Grundbedingung für die Konzeption und Erarbeitung der Habilitation war ein intellektuell inspirierender Ort, der zugleich hinreichend Raum für geistige Ausflüge zu Neuem, längere Archivreisen zu entfernten Quellenbeständen und Ruhe zum Schreiben ermöglichte. Die Universität Trier mit dem Forschungsverbund »Nach dem Boom« bot hierfür eine hervorragende und produktive Arbeitsatmosphäre. Besonders die zahlreichen internen Workshops stellten ein unverzichtbares Element dar, um sich in offener Diskussion über die Charakteristika dieser Zeitepoche zu verständigen. Neben den überaus ertragreichen Impulsen von Lutz Raphael seien hier vor allem die anregenden Gespräche mit Morten Reitmayer sowie mit Anselm Doering-Manteuffel, Martin Kindtner und Silke Mende hervorgehoben. Als studentische Hilfskräfte haben sich Mona Mengert und Sabine Friedrich verdient gemacht. Darüber hinaus profitierte die Arbeit von vielfältigen Ideen und Fragen der Kolleg:innen, die an den Forschungskolloquien anderer Lehrstühle teilgenommen haben. Ein Dank gilt daher den Einladungen von Carsten Burhop (Köln/Bonn) und Günther Schulz (Bonn), Jan-Otmar Hesse (Bielefeld/Bayreuth), Ingo Köhler (Göttingen), Werner Plumpe (Frankfurt/Main) und Alexander Nützenadel (Berlin). Ebenso zog das Projekt gewinnbringende Erkenntnisse aus den vom Zentrum für Zeithistorische Forschung in Potsdam organisierten Tagungen über die Energiekrisen der 1970er Jahre, die westliche Strukturpolitik seit den 1960er Jahren sowie den ökonomischen Strukturwandel der 1970er und 1980er Jahre; hierfür sei Ralf Ahrens, André Steiner, Frank Bösch und Rüdiger Graf gedankt.

Der erfolgreiche Abschluss dieses Projekts beruht auf zahlreichen in- und ausländischen Quellenbeständen. Neben den von Lutz Raphael gewährten DFG-Mitteln des Gottfried Wilhelm Leibniz-Preises erlaubten die Stipendien des DHI Paris (Karl-Ferdinand-Werner-Fellowships) und die Gerald D. Feldman-Reisebeihilfen der Max Weber Stiftung umfangreiche Recherchen in Paris und London, für die ich an dieser Stelle danken möchte. Es war ein Privileg, in den Räumlichkeiten des DHI Paris im mondänen Stadtteil Marais zu wohnen und zu arbeiten. Auf diese Weise konnte der Blick auf die deutsche Chemieindustrie entscheidend um eine westeuropäische Perspektive ergänzt werden. Ein ganz spezieller Dank gilt den zahlreichen Archivar:innen, die mich über die Jahre hinweg mit unzähligen Unterlagen und Informationen versorgt haben. Hier sind Jürgen Weise und Christian Hillen (RWWA), Hans-Hermann Pogarell und Thore Grimm (Bayer-Archiv), Antoine Tricarico und Olivier de Boisboissel (Sanofi-Archiv), Stefan Hofmann, Stephan Dinges und Markus Korb (Hoechst-Archiv), Isabella Blank-Elsbree (BASF-Unternehmensarchiv) sowie Fred van Daalen (Akzo) besonders hervorzuheben.

Bei der Abgabe und Drucklegung des Manuskripts hatten sich beruflich bereits neue Wege am Institut für Zeitgeschichte in München eröffnet, wo ich äußerst herzlich empfangen wurde und meine Forschungsergebnisse in einem neuen kollegialen Umfeld immer wieder konstruktiv diskutieren konnte. Neben Andreas Wirsching und Magnus Brechtken sei hier besonders Boris Gehlen (Stuttgart), Stefan Grüner, Rouven Janneck, Martina Steber, Sebastian Voigt,

Thomas Schlemmer, Thomas Raithel, Niels Weise und Bernhard Gotto gedankt. Zu guter Letzt halfen Daniel Sander, Celine Semenic und Matthias Ansorge vom Verlag Vandenhoeck & Ruprecht aus dem Manuskript ein Buch zu machen. Neben DFG-Mitteln des Gottfried Wilhelm Leibniz-Preises hat die Geschwister Boehringer Ingelheim Stiftung schließlich die Veröffentlichung der Studie durch einen großzügigen Druckkostenzuschuss möglich gemacht.

Die intensive Beschäftigung mit der westeuropäischen Chemieindustrie und ihren Unternehmen wurde nicht nur durch viele Institutionen und Personen gefördert, sie erforderte auch viel Zeit, die an anderer Stelle fehlte. Den größten Dank schulde ich daher meiner Frau Marcia Fernandes Marx und meinem Sohn, dessen Geburt in die Anfangsphase dieser Arbeit fiel. Ihnen sei dieses Buch gewidmet.



# 1. Einleitung

Als der deutsche Chemiekonzern Bayer 2018 im Rahmen einer »Monster-Hochzeit«<sup>1</sup> die US-Saatgutfirma Monsanto erwarb und zahlreiche Wettbewerbs-hüter wie Umweltschützer vor der Marktmacht des zusammengeschlossenen Konzerns warnten, zeigte sich einmal mehr die Bedeutung multinationaler Konzerne. Befürchtungen hinsichtlich des Machtpotenzials gegenüber landwirtschaftlichen Betrieben und der Umweltverträglichkeit der Chemieprodukte wurden laut.<sup>2</sup> Dabei hatten zahlreiche Staaten wie die wichtigen Agrarstandorte USA, Brasilien, China und auch die EU dem Zusammenschluss unter Auflagen zugestimmt. Nachdem Bayer sich bereit erklärt hatte, landwirtschaftliche Geschäfte und weitere Anteile im Wert von rund neun Milliarden US-Dollar zu veräußern, stimmten die US-Behörden der Monsanto-Übernahme für 66 Mrd. US-Dollar zu. Es war die größte Akquisition in der Geschichte von Bayer und zugleich das größte Desinvestment in der Geschichte der US-Kartellbehörden. Nutznießer der Kartellaufgaben war mit der BASF ein anderer deutscher Chemiekonzern, der auf diese Weise sein landwirtschaftliches Standbein international ausbauen konnte.<sup>3</sup>

Aus der Perspektive des Jahres 1945 war die Übernahme von Monsanto durch Bayer nahezu unglaublich, denn nach dem Zweiten Weltkrieg hatten die deutschen Unternehmen ihr Auslandsvermögen sowie ihre Markenzeichen und Patente im Ausland verloren und standen in den USA im Grunde vor dem Nichts. Zwar kehrten sie unter der Ägide des Wirtschaftswunders über den Export wieder auf den Weltmarkt zurück, doch für umfangreiche Auslandsinvestitionen fehlten ihnen sowohl die notwendige Kapitalbasis als auch der Marktzugang.<sup>4</sup> Zudem hatten ausländische Konkurrenten während des Krieges vielfach ihre Marktanteile im Ausland übernommen. Erst ab Mitte der 1960er Jahre stiegen die deutschen Auslandsinvestitionen wieder merklich an und reihten sich damit in einen breiteren Prozess wachsender ausländischer Direktinvestitionen ein, der als Reaktion auf nachlassende Konjunkturaussichten im Inland und die zunehmenden internationalen Währungsturbulenzen der 1970er Jahre zu verstehen ist.

Das Ende des Booms stellte die westeuropäischen Chemiekonzerne vor enorme Herausforderungen. Dabei zeigt die Bayer-Monsanto-Episode aus dem

1 »Monster-Hochzeit«, in: Der Spiegel 13/2018, 24.03.2018, S. 78–82.

2 »Gift fürs Geschäft«, in: Der Spiegel 2/2019, 05.01.2019, S. 61–64.

3 »US forces Germany's Bayer to shed \$9 billion in ag business in biggest ever antitrust sell-off«, in: CNBC 29.05.2018 (online: <https://www.cnbc.com/2018/05/29/bayer-will-sell-basf-9-billion-in-assets-to-allow-monsanto-purchase.html>, letzter Zugriff: 14.02.2023]

4 Buchheim, Wiedereingliederung; Dörre, Wirtschaftswunder; Hardach, Rückkehr; Kleedehn, Internationalisierung.

Jahr 2018, dass die in den 1960er und 1970er Jahren anlaufenden ökonomischen Prozesse keinesfalls nur mit Niedergang und Abstieg gleichzusetzen waren. Freilich war die westeuropäische Chemie- und Pharmaindustrie nicht mit den Strukturproblemen der Eisen- und Stahlindustrie, des Bergbaus oder der Textilindustrie seit den 1960er Jahren konfrontiert; sie gehörte jedoch ebenso wenig zur New Economy, deren informationstechnische Unternehmen infolge der Entwicklung des Mikrochips einen fulminanten Aufstieg erlebten. In dieser Perspektive ist die Chemie- und Pharmabranche als eine mittlere Industrie anzusehen, für die sich weder ein Niedergangs- noch ein Aufstiegsnarrativ wirklich eignen und die damit beispielhaft für die janusförmige Mischung von altvertrauten und neuartigen Strukturen in der Zeit nach dem Boom steht. Zwar blieben Namen wie Bayer und BASF erhalten, doch unterlagen die strategische Ausrichtung, die geografische Reichweite, die Gliederung des Unternehmens, die Organisation der Arbeit wie auch die unternehmensinternen Entscheidungsprozesse tiefgreifenden Veränderungen. Für die Akteure der Chemieindustrie war die globalisierte Welt des Jahres 2000 eine vollkommen andere als 1970.

Die deutsche Chemieindustrie hatte schon vor dem Ersten Weltkrieg enorme Weltmarktanteile, und ihre Unternehmen waren zu jener Zeit technologisch weltweit führend. Zwar konnten sie nach dem Zweiten Weltkrieg nicht unmittelbar an diese Tradition anknüpfen, doch war die chemische Industrie neben der elektrotechnischen Industrie und dem Maschinenbau auch in der Bundesrepublik eine der am stärksten auslandsorientierten Industriezweige. Sie stellt damit ein interessantes Untersuchungsfeld für die Transformations- und Internationalisierungsprozesse im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts dar. Die Verbindung zwischen Bayer und Monsanto ging letztlich bis in die 1950er Jahre zurück, als beide gemeinsam das US-Joint Venture Mobay Chemical Company gründeten, welches Bayer 1967 vollständig übernahm und zur Expansion auf dem US-Markt nutzte. Jene beschleunigte Internationalisierung ab den 1960er Jahren und die damit einhergehende Rolle multinationaler Unternehmen für die jüngste Globalisierungswelle bilden den Kern der folgenden Studie.

## 1.1 Gegenstand und Fragestellung

Mit dem Ende des Nachkriegsbooms geriet das produktive Fundament der westeuropäischen Industriegesellschaften grundlegend ins Wanken. Unter den neuen Rahmenbedingungen steigender Inflationswerte und deutlich anwachsender Rohstoff- und Energiekosten bei anhaltend hohen Lohnkosten sahen sich die Unternehmensleitungen angesichts des zunehmenden internationalen Konkurrenzdrucks zu tiefgreifenden Umstrukturierungen und strategischen Neuausrichtungen gezwungen.<sup>5</sup> Seit Mitte der 1960er Jahre veranlasste die

5 Doering-Manteuffel/Raphael, Nach dem Boom (2012), S. 52–60.

nachlassende wirtschaftliche Dynamik die Manager zahlreicher westeuropäischer Firmen dazu, das Auslandsgeschäft auszubauen, um auf diese Weise die »Grenzen des Wachstums« zu umschiffen.<sup>6</sup> Zugleich setzte im Zuge der europäischen Integration in Westeuropa ein Prozess wirtschaftlicher Kooperation ein, in dessen Rahmen viele Firmen mit ihren nationalen und europäischen Wettbewerbern Joint Ventures gründeten oder in aufeinanderfolgenden Stufen fusionierten. Die Rate ausländischer Direktinvestitionen schnellte in die Höhe. Zwar stellten multinationale Unternehmen keine grundlegende Innovation des letzten Drittels des 20. Jahrhunderts dar, allerdings erreichten ihre Zahl und ihre Größe in dieser Phase eine neue Dimension und kündigten damit den Beginn des jüngsten Globalisierungsprozesses an. Insofern sind die 1970er Jahre als eine weltweite Zäsur in der Geschichte multinationaler Unternehmen anzusehen, die sich uneingeschränkt in das Narrativ eines beschleunigten Strukturwandels einfügen.<sup>7</sup>

Ein Rückgriff auf die 1960er Jahre und eine Einordnung in die Zeitgeschichte des 20. Jahrhunderts ist in diesem Zusammenhang unabwendbar, um die Problemkonstellation der Unternehmen in einen angemessenen Zeithorizont zu rücken. Hinter den sich verändernden Zahlenkolonnen verbargen sich vielfach Verschiebungen, die über den strukturellen Wandel der Wirtschaft hinausgingen und das Verhältnis von Staat, Gesellschaft und Ökonomie grundlegend umgestalteten. Der Umbau westlicher Industriegesellschaften und ihrer Produktionsregime ist ohne eine tief in die Unternehmen eindringende und zugleich sich gegenüber gesellschaftlichen Prozessen öffnenden Unternehmensgeschichte kaum zu verstehen.<sup>8</sup>

Schon in den 1960er Jahren gab es in vielen westeuropäischen Staaten erste Anzeichen einer sich abschwächenden Konjunktur. Dass auch zu Beginn der 1970er Jahre vielfach noch Produktionsanlagen errichtet und Kapazitäten ausgebaut wurden, lag nicht zuletzt an der Zeitverzögerung zwischen der Entscheidung für eine Investition und ihrer Inbetriebnahme. Vor dem Erfahrungshintergrund der Boomjahre änderte sich die Erwartungshaltung zahlreicher Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft nur langsam. Viele Investitionen, die in den 1970er Jahren wirksam wurden, waren daher bereits vor dem häufig als Epochenschwelle herangezogenen Doppeljahr 1973/74 in die Wege geleitet worden. Während der Beginn der Phase nach dem Boom in mehreren Studien auf die Zeit um 1970/75 datiert wird, wandelten sich die unternehmerischen Perspektiven – in Übereinstimmung mit verschiedenen kultur-, mentalitäts- und konsumhistorischen Befunden – schon etwas früher.<sup>9</sup>

6 Meadows/Meadows, Limits. Vgl. hierzu: Kupper, Visionen; Schmelzer, Hegemony.

7 Chandler/Mazlish, Introduction, hier S. 2; Dunning/Lundan, Multinational Enterprises, S. 189–196, 738–740; Jones, Multinationals from the 1930s to the 1980s, hier S. 88.

8 Doering-Manteuffel/Raphael, Nach dem Boom (2012), S. 118–121.

9 Doering-Manteuffel/Raphael, Einleitung, hier S. 10–11.

Damit soll die These eines »Strukturbruchs« und eines »sozialen Wandels von revolutionärer Qualität« nicht in Abrede gestellt werden, allerdings deutet diese Beobachtung darauf hin, dass es den einen alle gesellschaftlichen Felder übergreifenden Strukturbruch zu einem singulären Zeitpunkt nicht gegeben hat.<sup>10</sup> Vielmehr ereigneten sich schon in den 1960er und dann in verdichteter Form in den 1970er Jahren eine Vielzahl einzelner Brüche, die in ihrer Summe eine zeitliche Phase formierten, welche sich in ihrer gesellschaftlichen und ökonomischen Ausprägung von den Jahrzehnten davor unterschied.<sup>11</sup> Diese Idee einer Phase multipler Brüche erlaubt es nicht nur verschiedene soziale, politische, kulturelle und wirtschaftliche Felder in den Blick zu nehmen, sie bietet für die vorliegende Studie auch die attraktive Möglichkeit, die Entwicklungen mehrerer Unternehmen zu erkunden, deren Zeitlichkeiten mit Blick auf ihre Strategien und Strukturen nicht immer völlig deckungsgleich waren. Nicht zuletzt unterstreicht jene Flexibilität der Zeithorizonte, dass Problembezüge, Fragestellungen und Untersuchungsgegenstände – und nicht Dekaden oder Archivzugänge – den zeitlichen Horizont des Erkenntnisinteresses bestimmen. Der Strukturbruch (im Singular) erfolgte nicht an einem Ort und erfasste auch nicht die gesamte Industrie zur gleichen Zeit.<sup>12</sup>

Dies deutet auf den ambivalenten Charakter der Zeit nach dem Boom hin, denn diese war nicht nur durch den Niedergang von Industrien, Werksschließungen und Arbeitsplatzverlagerungen gekennzeichnet, sondern ebenso durch unzählige Aufbrüche – von der Ausweitung betrieblicher Mitbestimmung (1972/76) bis zur Gleichberechtigung von Mann und Frau im Namens-, Ehe- und Scheidungsrecht (1976/77).<sup>13</sup> Hier liegen auch unzweifelhaft die Anfänge der Digitalisierung und der jüngsten Globalisierung, um die für die Wirtschaft bedeutendsten Basisprozesse der Vorgeschichte unserer Gegenwart herauszugreifen. Eine verklärende Erinnerung an die guten Lebens- und Arbeitsverhältnisse der 1970er Jahre – inmitten des Kalten Krieges ohne Computer, Mobiltelefon und Navigationsgerät – dürfte der ab 1990 geborenen Generation ohnehin weltfremd vorkommen. Ein Denkmodell sich öffnender und schließender Möglichkeitshorizonte, das sowohl die Niedergänge als auch die Aufbrüche umfasst, erscheint in dieser Perspektive wesentlich ertragreicher. Tatsächlich unterlag die westeuro-

10 Doering-Manteuffel, Brüche; Doering-Manteuffel/Raphael, Nach dem Boom (2008); Raphael, Gesellschaftsgeschichte, S. 15–16. Die inzwischen fest etablierte Chiffre »Nach dem Boom« für den Zeitraum zwischen den 1970er und den 2000er Jahren bezieht sich keineswegs nur auf eine Abschwächung ökonomischer Wachstumsraten im Vergleich zu den Boomjahren, sondern ist als Topos für ein Bündel gesellschaftlicher Veränderungsprozesse zu verstehen. Vgl. für den Zeitraum der Boomjahre: Kaelble, Boom.

11 Hier endete gewissermaßen die von Ulrich Herbert proklamierte »Hochmoderne«; in vielen westeuropäischen Staaten war es der Anfang vom Ende des montanindustriell geprägten Zeitalters. Vgl. Herbert, High Modernity.

12 Doering-Manteuffel, Vielfalt, hier S. 139–140.

13 Marx, Betrieb. Vgl. zur Liberalisierung in den 1960er Jahren: Herbert, Wandlungsprozesse.

päische Chemie- und Pharmaindustrie im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts grundlegenden Umwälzungen, ohne dass dies mit ihrem Bedeutungsverlust gleichzusetzen wäre. Immerhin trug der Umsatz der Chemie- und Pharmaunternehmen in Deutschland 2018 zu etwa zehn Prozent des Gesamtumsatzes im verarbeitenden Gewerbe bei.<sup>14</sup>

Der Strukturwandel der westeuropäischen Chemieindustrie kann im Folgenden nicht in allen seinen Facetten erfasst werden. Sowohl das Selbstverständnis der Unternehmer und Manager als auch die Rolle der Chemiegewerkschaften sowie der Wandel von Arbeitsbeziehungen und Tätigkeiten im Produktionsprozess können nur gestreift werden.<sup>15</sup> Für mehrere der hier im Fokus stehenden Unternehmen konnten die Verschiebungen managerieller Tätigkeiten, der Arbeitsanforderungen und der Zusammensetzung der Belegschaften bereits an anderer Stelle ausgeführt werden.<sup>16</sup> Ebenso sind die Wechselwirkungen zwischen dem ökonomischen und dem politischen Feld im Bereich des Verbandswesens oder der Lobbyarbeit nicht Gegenstand der folgenden Untersuchung.<sup>17</sup> Stattdessen konzentriert sich die Arbeit auf die strategischen Entscheidungen mehrerer europäischer Chemiekonzerne hinsichtlich des Auslandsgeschäfts. Im Mittelpunkt stehen hierbei vier europäische Großkonzerne der chemisch-pharmazeutischen Industrie: Bayer, Hoechst, Akzo und Rhône-Poulenc.

14 Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2018. Wiesbaden 2018, S. 522, 553.

15 Vgl. zum Wandel von Industriearbeit: Raphael, Industriearbeit(er); Raphael, Arbeitsbiografien; Raphael, Gesellschaftsgeschichte. Vgl. für eine europäische Perspektive zu den industriellen Beziehungen in britischen, französischen und deutschen Unternehmen: Lane, Management.

Vgl. zur europäischen Gewerkschaftsgeschichte nach 1945: Ebbinghaus/Visser, Trade Unions; zur Pharmaindustrie: Rampeltshammer, Globalization; zu den industriellen Beziehungen in der deutschen Chemieindustrie: Müller-Jentsch, Arbeitgeberverbände; Schudlich, Tarifpolitik; sowie speziell zum Verhältnis von Gewerkschaften und multinationalen Unternehmen die zahlreichen Veröffentlichungen von Thomas Fetzer: Fetzer, Forschungsvorschlag; Fetzer, Works Councils; Fetzer, Europäisierung; Fetzer, Challenges; Fetzer, Birth; Fetzer, Paradoxes; Lecher, Konstituierung. Ferner: Andresen, Radikalisierung; Priemel, Gewerkschaftsmacht. Vgl. zur Rolle und zum Selbstverständnis von Unternehmern: Dietz, Aufstieg.

Einige der oben genannten Perspektiven sind Gegenstand noch laufender Projekte. So untersucht Sebastian Voigt am Institut für Zeitgeschichte (München) in einem Forschungsprojekt »Westdeutsche Gewerkschaften und der ›Strukturbruch‹. Die Politik des DGB, der IG CPK und der HBV in den 1970er und frühen 1980er Jahren« die Wandlungsprozesse des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB), der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) sowie der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik (IG CPK).

16 Marx, Vermarktlichung; Marx, Reorganization.

17 Vgl. für die Wechselwirkungen zwischen multinationalen Konzernen und politischem Feld jüngst: Glässer, Marktmacht.

### 1.1.1 Untersuchungsgegenstände: Vier Fallbeispiele

Die drei großen deutschen Chemiekonzerne Bayer, Hoechst und BASF waren allesamt in den 1860er Jahren gegründet worden und hatten bis zum Ersten Weltkrieg global eine führende Stellung auf zahlreichen Produktmärkten erreicht.<sup>18</sup> Seit der Jahrhundertwende verstärkte sich in der deutschen Wirtschaft die Tendenz zur Unternehmenskonzentration und sie erreichte in der Zwischenkriegszeit ihren Höhepunkt. Die Gründung der IG Farbenindustrie AG (IG Farben) 1925 steht exemplarisch für diese branchenübergreifende Entwicklung.<sup>19</sup> Zugleich galt Deutschland aufgrund seiner etwa 2.500 Industriekartelle Mitte der 1920er Jahre weltweit als »Land der Kartelle«. Auch in dieser Hinsicht stellte die Chemieindustrie ein Paradebeispiel dar, deren Kartellierung weit über den nationalen Kontext hinausragte.<sup>20</sup> Allerdings verloren die deutschen Unternehmen infolge des Ersten Weltkriegs ihren Auslandsbesitz sowie ihre Marken- und Patentrechte im Ausland und fielen daher auf dem Weltmarkt gegenüber ihren Konkurrenten zurück. Ähnlich erging es ihnen nach dem Zweiten Weltkrieg, wobei der Verlust von Produktionsstätten in der sowjetisch besetzten Zone, Kriegsschäden infolge von Luftangriffen, die Zerschlagung der IG Farben und die temporäre Entfernung der Konzernleitung hinzukamen. Folglich waren die drei westdeutschen Unternehmen nach ihrer Wiedergründung zu Beginn der 1950er Jahre zunächst darauf bedacht, ihre inländischen Produktionsstätten wieder in Gang zu bringen. Die Rückkehr auf den Weltmarkt erfolgte unter Ausnutzung günstiger Währungsverhältnisse primär über den Export, auch wenn bereits in den Jahren des Wirtschaftswunders erneut die ersten ausländischen Produktionsstätten eröffnet wurden.<sup>21</sup>

Der Leverkusener Bayer-Konzern schloss in den 1950er Jahren zunächst Vertreterverträge mit verschiedenen Auslandsgesellschaften ab, um den Auslandsvertrieb von Bayer-Produkten aus westdeutscher Produktion anzukurbeln. Die Möglichkeit zum (Wieder-)Markteintritt über die Gründung eigener Auslandsgesellschaften stand Bayer in vielen Fällen noch nicht wieder offen.<sup>22</sup> Stattdessen

18 Die BASF war ursprünglich gleichfalls Teil dieser Untersuchung, doch wurde letztlich auf eine detaillierte Darstellung ihrer Auslandsstrategie verzichtet. Dies ist neben dem bereits seitenreichen Umfang der vorliegenden Studie zum einen damit zu begründen, dass mit der Darstellung von Werner Abelshäuser bereits eine moderne Unternehmensgeschichte der BASF vorliegt; zum anderen konnte bei den anderen Fallbeispielen auf einen deutlich größeren Archivbestand zurückgegriffen werden. Die Auslandsstrategie der BASF wird daher nur im Fazit verstärkt aufgegriffen, um die anderen Fallbeispiele besser einordnen zu können. Vgl. Abelshäuser, BASF.

19 Plumpe, I. G. Farbenindustrie.

20 Schröter, Farbstoffkartell; Schröter, Kartellierung; Schröter, Kartelle.

21 Buchheim, Wiedereingliederung; Hardach, Rückkehr; Herbst/Bührer/Sowade, Marshallplan; Neebe, Überseemärkte; Neebe, Weichenstellung.

22 Kleedehn, Internationalisierung.

drang das Unternehmen unter ihrem Vorstandsvorsitzenden Ulrich Haberland (1951–1961) über unabhängige Vertreterunternehmen ins Ausland vor, welche in der Folgezeit oftmals übernommen wurden und damit die Basis für weitere Expansionsschritte bildeten. Parallel bemühte sich Bayer um den Rückeroberung seiner Warenzeichen und Namensrechte. Während dies in Argentinien, Brasilien und Frankreich gelang, blieb dem Konzern eine entsprechende Nutzung in den USA untersagt. Im Zusammenspiel mit dem Ziel größerer Kundennähe und aufgrund der Größe des US-Markts setzte Bayer daher schon früh auf eine Produktion vor Ort und gründete 1954 mit dem US-Unternehmen Monsanto das Joint Venture Mobay. Infolge der sich verstärkenden internationalen Konkurrenz in den 1960er Jahren wurde die Vorstellung, stärker in die Auslandsmärkte expandieren zu müssen, zunehmend handlungsleitend. Neben den lateinamerikanischen Märkten und den USA rückte nun besonders Westeuropa in den Fokus. Dies spiegelte sich zum einen im Zusammenschluss der beiden größten westeuropäischen Fotoproduzenten, der Bayer-Tochter Agfa und der Firma Gevaert, zur Agfa-Gevaert-Gruppe 1964 sowie zum anderen in der Fertigstellung des Bayer-Werks in Antwerpen 1967 wider. Zusammengenommen bildete dies die Ausgangslage für die beschleunigte Internationalisierung nach dem Boom.

Ähnlich gestaltete sich die Entwicklung des Frankfurter Hoechst-Konzerns. Auch hier stellte die Rückeroberung der Auslandsmärkte nach 1945 ein zentrales Unternehmensziel dar. Nachdem Hoechst 1952 aus alliierter Zwangsverwaltung entlassen worden war, erhöhte sich zum ersten Mal die Geschwindigkeit des Auslandsengagements. In den USA gründete das Management unter der Leitung von Karl Winnacker 1953 die Intercontinental Chemical Corporation (ICC), welche anschließend über Beteiligungen an Vertriebsgesellschaften expandierte und 1961 in American Hoechst Corporation (AHC) umbenannt wurde.<sup>23</sup> Die Unternehmensleitung drang somit in einer ersten Phase ebenfalls über Handels- und Verkaufsvertretungen ins Ausland vor, erst ab den 1960er Jahren ging sie zum Aufbau ausländischer Produktionsbetriebe und zur Übernahme ausländischer Gesellschaften über. Neben den USA und Lateinamerika hatte Westeuropa traditionell einen hohen Stellenwert für das Auslandsgeschäft von Hoechst. Hier errichtete das Unternehmen gleichsam zu Bayer Mitte der 1960er Jahre ein Werk an der westeuropäischen Küste (Vlissingen/Niederlande). Zwischen 1968 und 1974 erwarb Hoechst ferner schrittweise das französische Pharmaunternehmen Roussel Uclaf, womit der westdeutsche Konzern zeitweilig zum weltweit größten Pharmahersteller aufstieg. Die verstärkte Internationalisierung als Antwort auf die ökonomischen Herausforderungen der 1970er Jahre richtete sich somit einstweilen auf den westeuropäischen Markt.<sup>24</sup> Am Ende der Dekade gewannen dann die USA an Anziehungskraft. Mitte der 1980er Jahre intensivierten alle hier untersuchten Unternehmen ihre Anstrengungen, über Akquisitionen auf dem US-Markt zu expandieren. Neben den begrenzten Wachstumsmöglich-

23 Klein, Operation.

24 Marx, Multinationale Unternehmen.

keiten im Inland und den internationalen Währungsschwankungen bildeten die Zukunftserwartungen an das Marktpotenzial der USA und die dortigen Forschungsmöglichkeiten den Hintergrund für diese Entscheidung. Im Fall von Hoechst demonstrierte besonders die Übernahme des US-Unternehmens Celanese 1986 diesen Expansionsdrang.<sup>25</sup>

Bei Akzo bildet die Konzerngründung 1969 den Startpunkt der Untersuchung. Allerdings blickten AKU und Glanzstoff zu diesem Zeitpunkt schon auf eine langjährige Kooperation zurück. Schon 1921 hatten die Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG (VGF) und die N.V. Nederlandse Kunstzijdefabriek (Enka) eine Vereinbarung über einen technischen Patent- und Erfahrungsaustausch geschlossen. In den 1920er Jahren entwickelte sich VGF zu einem der größten Viskosehersteller der Welt, doch geriet das Unternehmen 1929 in große finanzielle Schwierigkeiten. Daraufhin übernahm die kleinere, aber finanziell gesündere Enka die Aktienmehrheit der hoch verschuldeten VGF, und die deutschen Aktionäre der VGF wurden an der neuen niederländischen Muttergesellschaft Algemeene Kunstzijde Unie N.V. (AKU) beteiligt. Beide Seiten verständigten sich auf ein weitgehend paritätisches Leitungsmodell. Doch die folgenden Jahre boten reichlich Konfliktstoff für jenes Modell, da die Eigentumsverhältnisse einem ständigen Wandel unterlagen – nicht zuletzt aufgrund der nationalsozialistischen Aggressions- und Kriegspolitik. Auf eine niederländische Dominanz in den 1930er Jahren folgten die deutsche Besatzungsherrschaft während des Zweiten Weltkriegs und die Enteignung deutscher Anteilseigner nach 1945. Infolgedessen begann nach dem Krieg ein lang anhaltender Konflikt um die Macht- und Kontrollbeziehungen bei AKU/VGF, der seinen Abschluss erst mit der Fusion 1969 fand.<sup>26</sup>

Auch im Fall von AKU/VGF blieben die Gründung der EWG und der wachsende Konkurrenzdruck nicht ohne Wirkung. Schon 1967 wies *Der Spiegel* auf die wachsende internationale Konkurrenz auf dem westdeutschen Kunstfasermarkt hin: »Deutschen Hosen, Teppichen und Gardinen droht Überfremdung.«<sup>27</sup> Nach dem Auslaufen des Patentschutzes für Polyesterfasern Ende 1966 betraten mit Imperial Chemical Industries (ICI), DuPont und Kodak neue ausländische Chemiekonzerne den westdeutschen Kunstfasermarkt, der in den vorangegangenen zwölf Jahren den Handelsmarken Trevira von Hoechst und Diolen von VGF vorbehalten gewesen war. Der zunehmende Wettbewerb und der Bedeutungsverlust nationaler Grenzen in Westeuropa machten die bisherige, lose koordinierte Arbeitsteilung entlang von Ländergrenzen obsolet, während die einseitige Produktstruktur im Chemiefasergeschäft zugleich enorme Umstrukturierungen und Neugewichtungen verlangte.

In der französischen Chemieindustrie machten sich die Öffnung der europäischen Grenzen und der erhöhte Wettbewerbsdruck in den 1960er Jahren

25 Klein, Operation.

26 Marx/Wubs, National conflicts; Wubs, Miracle.

27 »Markt im Netz«, in: *Der Spiegel* 12/1967, 13.03.1967, S. 74–77.

gleichfalls bemerkbar. Vor diesem Hintergrund wurden die französischen Chemieunternehmen zwischen 1966 und 1971 neu geordnet, wobei Rhône-Poulenc u. a. die französische Firma Pechiney-Saint-Gobain übernahm und mit dem französischen Unternehmen Progil fusionierte. International war Rhône-Poulenc vor allem über drei große Auslandsgesellschaften in Großbritannien, Brasilien und den USA sowie in abgeschwächter Form in der Bundesrepublik, der Schweiz und Spanien tätig. Im Unterschied zu den westdeutschen Unternehmen hatte die französische Unternehmensgruppe ihre Auslandsgesellschaften nach dem Zweiten Weltkrieg nicht verloren und konnte ihr Auslandsgeschäft daher kontinuierlich fortsetzen. Gleichwohl geriet Rhône-Poulenc – wie viele französische Unternehmen – während der 1970er Jahre gegenüber internationalen Konkurrenten ins Hintertreffen.<sup>28</sup> Die Verstaatlichung zahlreicher französischer Großunternehmen 1981/82 war daher nicht nur ein politisches Projekt, sondern sollte auch ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und feindliche Übernahmen verhindern. Fortan bildeten die beiden Unternehmensbereiche Gesundheit und Agrochemie die Kernpfeiler des Unternehmens.

Sowohl der britische Chemiekonzern Imperial Chemical Industries (ICI) als auch die schweizerischen multinationalen Chemie- und Pharmakonzerne sind nicht Teil dieser Studie. ICI war 1926 in Reaktion auf den Zusammenschluss der IG Farben durch die Fusion von vier britischen Unternehmen gegründet worden und umfasste ebenfalls eine breit gefächerte Produktpalette, welche von Sprengstoffen und Industriechemikalien bis hin zu Düngemitteln, Insektiziden und Farbstoffen reichte.<sup>29</sup> Der in Großbritannien ansässige Chemiekonzern war gleichfalls international aufgestellt, übernahm 1971 beispielsweise das große US-Unternehmen Atlas Chemical Industries, und besaß bei vielen Produkten auf dem britischen Markt eine dominante Position. Ende der 1980er Jahre geriet der britische Konzern in die Krise und gliederte 1993 die ertragsstarken Bereiche Pharmazie, Agrochemie, einen Teil der Spezialchemie sowie biologische Produkte in ein neu gegründetes Unternehmen namens Zeneca aus. Der verbliebene ICI-Konzern zog sich während der 1990er Jahre immer stärker aus der Produktion chemischer Massenware zurück und konzentrierte sein Geschäft auf Spezialchemikalien, denen eine geringere Konjunkturabhängigkeit und eine höhere Rendite nachgesagt wurde. Dennoch kam ICI nicht aus der Krise heraus und musste weitere Firmenverkäufe zur Schuldentilgung tätigen. Schließlich wurde ICI 2007 von AkzoNobel übernommen und ein Teil des Geschäfts (Klebstoffe und Electronic Materials) an das deutsche Unternehmen Henkel weiterverkauft.<sup>30</sup> Die Entwicklung von ICI bietet damit spannende Anknüp-

28 Cayez, Rhône-Poulenc.

29 Vgl. zur Unternehmensgeschichte von ICI bis in die 1950er Jahre: Reader, Forerunners; Reader, First Quarter-century; Coleman, Technologietransfer; Coleman, Strategies. Vgl. zur Organisationsgeschichte bis zum Beginn der 1970er Jahre: Pettigrew, Giant.

30 »Chemiefusion perfekt: Akzo Nobel kauft ICI«, in: Handelsblatt 13.08.2007 [11.11.2019]; »ICI agrees to be bought by Akzo«, in: BBC News 13.08.2007 [11.11.2019]; Owen/Harrison, ICI.

fungspunkte für die übrigen Fallbeispiele, auf die immer wieder vergleichend Bezug genommen wird.<sup>31</sup>

Grundsätzlich wurde die Auswahl der Unternehmen von drei Überlegungen geleitet. Erstens liegt der Arbeit die Ausgangshypothese zugrunde, dass der sich herausbildende europäische Binnenmarkt in den 1960er Jahren eine große Wirkungsmacht auf die Verbreitung multinationaler Unternehmen in Westeuropa hatte. Die Verbindungen zwischen Bayer und Rhône-Poulenc, zwischen Hoechst und Roussel Uclaf sowie zwischen AKU und Glanzstoff lassen sich nur vor dem Hintergrund des entstehenden westeuropäischen Marktes erklären.<sup>32</sup> Bei den vier für die Studie ausgewählten Fallbeispielen befand sich der Sitz des Mutterunternehmens mit den Niederlanden, der Bundesrepublik und Frankreich jeweils in Gründungsstaaten der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG). Damit unterlagen sie in dieser Hinsicht ähnlichen strukturellen Bedingungen, die in dieser Form für ICI erst später (mit dem Beitritt Großbritanniens zur EWG) und für die schweizerischen Unternehmen überhaupt nicht gegeben waren. Die Unternehmensentwicklungen der beiden Basler Firmen Ciba und J.R. Geigy, welche 1970 zur Ciba-Geigy AG fusionierten und 1996 mit dem schweizerischen Unternehmen Sandoz den Novartis-Konzern formten, werden daher wie das Pharmaunternehmen Hoffmann-La Roche lediglich vergleichend herangezogen; zumal hierzu umfangreiche Darstellungen vorliegen.<sup>33</sup>

Zweitens ist die Chemieindustrie – nicht zuletzt wegen ihrer hohen Forschungskosten und der damit verbundenen Kapitalintensität – besonders durch Großunternehmen geprägt. Darüber hinaus fungierten zahlreiche Großunternehmen im Ausland als Vorreiter für nachfolgende heimische Firmen und sind in dieser Perspektive als Flaggschiff-Unternehmen anzusehen, deren Entscheidungen über das Einzelunternehmen hinausstrahlten.<sup>34</sup> Drittens wurde die Auswahl durch die gegenseitige Wahrnehmung der Akteure bestimmt. Das Bayer-Vorstandsmitglied Karl Heinz Büchel berichtete in einer Vorstandssitzung im März 1982 über ein Treffen führender Forschungsleiter in den USA, an dem neben den namhaften US-Firmen aus dem europäischen Raum Bayer, BASF, Hoechst, Rhône-Poulenc und ICI teilgenommen hätten.<sup>35</sup> Ähnlich stellte sich die

31 Auch nach mehreren Anläufen wurde kein Zugang zum Konzernarchiv von ICI gewährt. In einigen öffentlichen lokalen britischen Archiven lagern Unterlagen zu einzelnen Standorten oder Divisionen, die das Fehlen von Quellen zur Konzernspitze jedoch kaum aufwiegen können. Neben einigen Akten aus den National Archives (Kew/London) bieten die Geschäftsberichte daher die einzige wesentliche Grundlage. Vgl. hierzu: British Library, ICI Annual Report (1983–2006); London School of Economics Library, ICI Annual Report (1959–2002). Ein Dank gilt an dieser Stelle Ray Stokes (University of Glasgow), Peter Morris (London Science Museum) und Rory Miller (University of Liverpool) für ihre Hilfe bei der Suche nach ICI-Unterlagen.

32 Marx, Europa.

33 Bieri u. a., Roche; Dettwiler, Basel; Zeller, Novartis.

34 Ähnlich argumentiert: Lane, Emergence, hier S. 73–74.

35 BAL 380-7-64 Bayer Vorstandssitzung (16.03.1982).

Situation für Rhône-Poulenc dar. In der eigenen Perspektive der Manager waren 1975/76 die Hauptkonkurrenten der französischen Chemiegruppe – neben den US-Konzernen (DuPont, Union Carbide, Dow Chemical und Monsanto) die europäischen Konzerne Montedison (Italien), Ciba-Geigy (Schweiz) und ICI (Großbritannien) sowie Hoechst, BASF, Bayer und Akzo.<sup>36</sup>

Die Auswahl der vorliegenden Arbeit umfasst damit führende Chemiekonzerne des EWG-Raums. Das italienische Unternehmen Montedison wurde von den übrigen Chemiekonzernen nur auf bestimmten Produktfeldern als ebenbürtiger Konkurrent wahrgenommen. Montedison war 1966 aus der Fusion des Chemieunternehmens Montecatini und des Stromversorgers Edison entstanden. Über die beiden Holdings Ente Nazionale Idrocarburi (ENI) und Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI) hielt der italienische Staat ab Ende der 1960er Jahre knapp 20 Prozent des Aktienkapitals, doch übte er einen maßgeblichen Einfluss auf die Besetzung des Verwaltungsrats und damit auf die Leitlinien der Unternehmenspolitik aus. In den 1970er Jahren wurde auch Montedison massiv von der ökonomischen Krise erfasst.<sup>37</sup>

Neben den Unternehmensakteuren nahmen auch externe zeitgenössische Finanzanalysten jene Konzerne als unmittelbare Konkurrenten wahr. Die auf Finanzanalysen spezialisierte französische Gesellschaft Société de Documentation et d'Analyses Financières S. A. (DAFSA) erstellte 1975 ein Gutachten zu Rhône-Poulenc, in dem man sich gleichfalls auf BASF, Bayer, Hoechst, ICI, Rhône-Poulenc und Akzo bezog.<sup>38</sup> Dabei variierten die Stellung und das Konkurrenzverhältnis zu anderen Unternehmen in Abhängigkeit vom Produkt. Eine Eurostaf-Dafsa-Analyse aus dem Jahr 1987 zeigt die Rangfolge der jeweils zehn größten europäischen Chemieunternehmen nach der Höhe des Umsatzes für fünf Produktbereiche. Während die BASF hier im Pharmabereich beispielsweise gar nicht gelistet war, stand sie bei Kunststoffen und Düngemitteln an Position zwei. Umgekehrt verhielt es sich bei Hoechst und Bayer mit ihren starken Pharmasparten. Obschon Akzo und Rhône-Poulenc ihr Produktangebot im Rahmen von Umstrukturierungen und Fusionen seit 1969/70 deutlich ausweiteten, zeigt die Übersicht die fortbestehende starke Verankerung beider Unternehmen im Chemiefasergeschäft.

36 AHGS, RP.SA BH3759 – a Rhône-Poulenc S. A. Financial Year 1975, S. 20; AHGS, RP.SA BH0082 B.B2 Nr. 4 Groupe Rhône-Poulenc Comité Exécutif (25.06.1976, 01.07.1976), Structure du financement de l'industrie chimique. Position du Groupe Rhône-Poulenc 1970–1975 (28.06.1976), Quelques éléments de stratégie financière relatifs à l'industrie chimique (30.06.1976). Vgl. hierzu auch: Marthey, Industrie, S. 145–152.

37 Gröteke, Friedhelm: »Aufstand der Aktionäre«, in: Die Zeit, 28.02.1969. Vgl. grundlegend zu Montedison: Marchi/Marchionetti, Montedison. Zuhayr Mikdashi zufolge hielten IRI und ENI 1973 19,6% der Montedison-Anteile. Vgl. Mikdashi, Aluminum, hier S. 178.

38 BNF: Lucot, Sylvie: Dafsa Analyse. Rhône-Poulenc (Collection Analyses de Groupes). Paris 1977.