SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Ins Netz gegangen: Industrielle Beziehungen im Netzwerk-Konzern am Beispiel der Hoechst AG

Becker, Steffen; Menz, Wolfgang; Sablowski, Thomas

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Becker, S., Menz, W., & Sablowski, T. (1999). Ins Netz gegangen: Industrielle Beziehungen im Netzwerk-Konzern am Beispiel der Hoechst AG. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, *6*(1), 9-34. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344812

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Steffen Becker, Wolfgang Menz, Thomas Sablowski*

Ins Netz gegangen: Industrielle Beziehungen im Netzwerk-Konzern am Beispiel der Hoechst AG**

Die Hoechst AG befindet sich seit einigen Jahren in einem tiefgreifenden Reorganisationsprozeß, der sich insgesamt als ein Paradebeispiel für die Herausbildung eines „Netzwerk-Konzerns" begreifen läßt. Diese neuartige Organisationsform vormals divisional und hierarchisch organisierter Großunternehmen impliziert auf verschiedenen Ebenen die Durchsetzung komplex-reziproker Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen sowie ihre Verbindung mit der strategischen Steuerung und Kontrolle durch ein fokales Unternehmen. Dabei kommt es zu einer Vervielfältigung der organisationsinternen Interessenkonflikte und zu gegenläufigen Bewegungen von Dezentralisierung und Rezentralisierung. Die netzwerkförmige Reorganisation geht mit einer neuen Form der Lohn-Leistungspolitik des Managements einher und führt zu gravierenden Veränderungen der Bedingungen betrieblicher Interessenvertretung. Dies wird anhand eines neuen Entgeltsystems und der Interessenvertretung am Standort Frankfurt dargelegt.

Industrial relations in the network organisation: the example of the Hoechst AG.

Several years ago the Hoechst AG began a far-reaching reorganisation which provides an example of the formation of a „network organisation". This new organisational form of a giant corporation formerly organised on divisional and hierarchical lines implies the development of complex and reciprocal relations of co-operation and competition as well as their connection with the strategic management and control by a core firm. The consequences are increasing conflicts of interest within the organisation and conflicting movements of decentralisation and recentralisation. Its reorganisation as a network has been accompanied by a new managerial wage policy which deeply modifies the workers' situation and the representation of their interests. An analysis of the new wage system and worker representation at the Frankfurt site of the Hoechst AG illustrates this.

---

* Steffen Becker, Jg. 1968, Dipl. Soz., Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Sonderforschungsbereich 403 „Vernetzung als Wettbewerbsfaktor" an der Universität Frankfurt/M., FB 03 – Produktion, Robert-Mayer-Str.5, 60054 Frankfurt/M.

Wolfgang Menz, Jg. 1971, Studentische Hilfskraft im Sonderforschungsbereich 403 „Vernetzung als Wettbewerbsfaktor" an der Universität Frankfurt/M., FB 03 – Produktion, Robert-Mayer-Str.5, 60054 Frankfurt/M.

Dr. Thomas Sablowski, Jg. 1964, Politologe, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Sonderforschungsbereich 403 „Vernetzung als Wettbewerbsfaktor" an der Universität Frankfurt/M., FB 03 – Produktion, Robert-Mayer-Str.5, 60054 Frankfurt/M.

** Der vorliegende Beitrag basiert auf einem von uns unter der Leitung von Prof. Dr. Wilhelm Schumm durchgeführten Forschungsprojekt über unternehmerische Vernetzung und den Wandel der Beschäftigungsverhältnisse im Rahmen des Sonderforschungsbereichs „Vernetzung als Wettbewerbsfaktor am Beispiel der Region Rhein-Main" an der Universität Frankfurt/M.

Artikel eingegangen: 30.6.1998, revidierte Fassung akzeptiert: 21.11.1998.

Die gegenwärtige Konjunktur des Netzwerkbegriffs in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ist eng an eine effizienztheoretische Problematik gebunden: Gegenüber rein marktlichen und rein hierarchischen Koordinationsformen sozialen

Handelns sollen Netzwerke eine größere Effizienz ermöglichen, sei es im Bereich der ökonomischen Allokation oder im Bereich der politischen Steuerung. Wenn aber von Effizienz die Rede ist, so wird dabei zumeist von Interessensgegensätzen, von Macht und Herrschaft abstrahiert. Die Thematisierung des Zusammenhangs zwischen der Bildung von Unternehmensnetzwerken und den Umbrüchen in der Entwicklung der Arbeitsverhältnisse und der industriellen Beziehungen kann dazu beitragen, diesen blinden Fleck in der Netzwerkdebatte zu beseitigen. Wir möchten hier am Beispiel der Hoechst AG der Frage nachgehen, wie sich die netzwerkförmige Reorganisation von Unternehmen auf die Lohnabhängigen und ihre betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung auswirkt. Die Hoechst AG gilt in den Augen vieler Experten, in der Wirtschaftspresse und in der gewerkschaftlichen Diskussion zu Recht als ein Paradebeispiel für die netzwerkförmige Reorganisation eines deutschen Konzerns. Durch eine Reihe von unternehmensübergreifenden Kooperationen, Akquisitionen und die Bildung von Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) sowie durch organisatorische Quasi-Externalisierungen von produktions- und unternehmensbezogenen Dienstleistungen und die rechtliche Verselbständigung operativer Einheiten ist hier ein *„Netzwerk-Konzern“* entstanden, der von einer Managementholding strategisch geführt wird.

Wir werden im folgenden zunächst den Begriff des Netzwerk-Konzerns allgemein skizzieren (1), dann die Organisationsveränderungen der Hoechst AG in den 90er Jahren und ihre Ursachen darstellen (2), auf die Probleme der Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten im Netzwerk-Konzern eingehen (3) und schließlich die Entwicklung in einem Kernbereich der industriellen Beziehungen, der Lohn-/ Leistungspolitik, genauer ausführen (4). Was die letzten beiden Punkte angeht, so konzentrieren wir uns auf die Veränderungen am Stammsitz der Hoechst AG in Frankfurt a.M., der trotz der zunehmenden Internationalisierung des Konzerns immer noch eine zentrale Rolle für das Unternehmen spielt. Empirische Grundlage unserer Ausführungen sind Expertengespräche mit VertreterInnen des Managements und des Betriebsrats aus verschiedenen Bereichen und Gesellschaften des Hoechster Netzwerk-Konzerns. Hinzu kommt die Auswertung branchen- und unternehmensspezifischer Informationen aus dem besagten Unternehmen, von Branchenverbänden und Gewerkschaften sowie aus der Tages- und Fachpresse.

1. Der Begriff des Netzwerk-Konzerns

Wir verstehen hier unter einem *Netzwerk-Konzern* eine spezifische Organisationsform der Kapitalverwertung in *„industriellen Komplexen“* (Ruigrok/Van Tulder 1995), bei der verschiedene Einzelkapitale und Akteure unter der Kontrolle eines fokalen Unternehmens zusammengefaßt sind, wobei deren Koordination durch eine im Vergleich zu dem typisch fordistischen, vertikal und horizontal integrierten Stammhauskonzern losere Kopplung der Organisationseinheiten und durch eine differierende Kombination der Koordinationsmechanismen Markt und Hierarchie erfolgt (vgl. z.B. Teubner 1992; Semlinger 1993). Dabei stehen die verschiedenen Akteure im Machtbereich des Netzwerk-Konzerns in sehr unterschiedlichen Verhältnissen zu

dem strategischen Management des fokalen Unternehmens, das die aus dem Kapitaleigentum resultierenden Machtbefugnisse ausübt. Die Kontrolle der verschiedenen Konzernunternehmen, deren operative Selbständigkeit mehr oder weniger gewahrt wird, kann durch Kapitalbeteiligungen unterschiedlicher Höhe, durch Personalverflechtungen unterschiedlicher Intensität sowie durch Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen oder technologische Abhängigkeiten vermittelt sein.

Die Grenzen eines Netzwerk-Konzerns sind außerordentlich unscharf; Interorganisationsbeziehungen und organisationsinterne Beziehungen gehen ineinander über.[1] Nun ließe sich einwenden, daß diese Unschärfe der Grenzen und die Weite des Machtbereichs letztlich auch für den fordistischen Konzern gelten. Der Unterschied liegt aber darin, daß im fordistischen Konzern der Koordinationsmechanismus der Hierarchie und die vertikale und horizontale Integration strategisch im Vordergrund standen, während für den Netzwerk-Konzern die *Quasi-Internalisierung* und die *Quasi-Externalisierung* (vgl. Sydow 1992: 105ff.) ökonomischer Aktivitäten konstitutiv sind.

Die *Quasi-Externalisierung* zuvor intern-hierarchisch organisierter Aktivitäten durch die Bildung von Cost- und Profitcentern oder die rechtliche sowie operative Verselbständigung in Konzernunternehmen zielt auf die Beseitigung bürokratischer Verkrustungen, auf eine Dynamisierung durch Autonomisierung der untergeordneten Hierarchieebenen und auf eine größere Transparenz, die die Voraussetzung für die effektive Steuerung des komplexen Konzernverbunds durch das Management des fokalen Unternehmens ist. Dabei handelt es sich wesentlich um eine Kontextsteuerung durch die Vorgabe von Kennziffern, durch Zielvereinbarungen etc. Die Quasi-Externalisierung funktioniert durch eine Hineinnahme von Marktprinzipien in die Organisation. Die Autonomie der operativ selbständigen Akteure und die *interne Vermarktlichung* bzw. *marktgesteuerte Dezentralisierung* (Sauer/Döhl 1997) bleiben dabei jedoch der hierarchischen Kontrolle untergeordnet, die im Bedarfsfall auch ganz traditionell und direkt wirksam wird. Vermarktlichung meint in diesem Kontext oft – gerade im konzerninternen Austausch – nur die *Simulation* von Märkten.

Die *Quasi-Internalisierung* konzernexterner Aktivitäten zielt dort, wo deren vollständige Integration nicht möglich oder zweckmäßig ist, auf eine Ausdehnung des Machtbereichs des fokalen Unternehmens, auf eine Vergrößerung des Hebeleffekts des in ihm vergegenständlichten Kapitaleigentums, und damit auf die Aneignung von Ressourcen und Produkten, die jenseits der formal-rechtlichen Grenzen des fokalen

---

[1] In der Diskussion über Organisationsgrenzen und Interorganisationsbeziehungen kommt es häufig zu einer Konfusion zwischen einem juridischen und einem politökonomischen Organisations- bzw. Unternehmensbegriff. Die aus dem ökonomischen Eigentum resultierenden Machtbefugnisse, die aus einer politökonomischen Perspektive für eine Abgrenzung von Unternehmen maßgeblich sind, reichen oft über die gesellschaftsrechtlich definierten Grenzen von Unternehmen hinaus. Beziehungen, die aus einer juridischen Perspektive als Interorganisationsbeziehungen erscheinen, sind aus einer politökonomischen Perspektive demnach häufig Beziehungen innerhalb einer Organisation (vgl. zur Unterscheidung von juristischem und ökonomischem Eigentum sowie Besitz Bettelheim 1970.)

Unternehmens liegen. Aber auch dort, wo die vollständige Integration und *direkte Kontrolle* von Aktivitäten möglich wäre, kann die mit der unverbindlicheren Quasi-Internalisierung verbundene *strukturelle Kontrolle* aus der Perspektive des Managements des fokalen Unternehmens die effizientere Option sein (vgl. Ruigrok/van Tulder 1995: 83).

Die Organisationsform des Netzwerk-Konzerns, die hier am Beispiel der Hoechst AG näher beleuchtet werden soll, beschreibt keinen neuen *one best way* der Organisation industrieller Komplexe, wie viele alternative Beispiele der Konzern(re)organisation in anderen Branchen wie auch in der chemisch-pharmazeutischen Industrie selbst zeigen. Die zentrifugalen Tendenzen der Autonomisierung und der Vermarktlichung stehen im Widerspruch zu der weiter bestehenden Hierarchie der Organisation. Daraus ergibt sich eine konstitutive Konflikthaftigkeit und Instabilität des Netzwerk-Konzerns, die sich unter anderem in gegenläufigen Bewegungen der Dezentralisierung und Rezentralisierung äußert.

In der betriebswirtschaftlichen und der rechtswissenschaftlichen Literatur wird eine solche netzwerkförmige Unternehmensorganisation oft mit dem Begriff der Managementholding belegt (vgl. Bühner 1987, 1993; Nagel u.a. 1994). Wir reservieren diesen Begriff hier jedoch für die fokale Leitungsebene des Managements des Netzwerk-Konzerns.

2. Vom multidivisionalen und funktional integrierten Unternehmen zum Netzwerk-Konzern

Die radikale Reorganisation des Hoechst-Konzerns wurde durch die Rezession Anfang der 90er Jahre angestoßen. Dabei wirkte die Rezession hauptsächlich als Katalysator für eine geschärfte Wahrnehmung längerfristiger Branchenveränderungen und Krisentendenzen sowie interner mikropolitischer Verkrustungen seitens des leitenden Managements.

Die Krise des Fordismus hat die einzelnen Branchensegmente der chemischen Industrie in unterschiedlicher Weise erfaßt (vgl. Aglietta 1979; Bathelt 1997; Becker/ Sablowski 1998). Im Bereich ausgereifter und standardisierter Produkte machen sich besonders Marktsättigungstendenzen bemerkbar. Hier hat sich die Konkurrenz erheblich verschärft. Überproduktionskrisen und Preiskämpfe waren die Folge. So war die Hoechst AG bereits in der zweiten Hälfte der 70er Jahre von der damaligen Krise auf dem Gebiet der Chemiefasern betroffen, Anfang der 80er folgte dann eine Krise auf dem Gebiet der Standardkunststoffe. Zu Beginn der 90er Jahre war die Krise im Bereich der Standardkunststoffe und -fasern erneut akut. Im Pharmabereich sind die Hersteller vor allem mit staatlichen Maßnahmen der „Kostendämpfung“ im Gesundheitswesen konfrontiert.

Neben den sektoral unterschiedlich sich auswirkenden Krisentendenzen sind auch neue technologische Entwicklungen dafür verantwortlich, daß die Vorteile der großangelegten Verbundproduktion, die für die Großchemie in der fordistischen Ära typisch war, dahinschwinden. Insbesondere durch die gen- und biotechnologische

Revolution wird die Entwicklung im Pharma-, Landwirtschafts- und Ernährungsbereich, in dem neue Synergien entstehen, tendenziell von der klassischen Chemie abgekoppelt. Hoechst ist nicht das einzige Unternehmen, das gerade im Bereich der sogenannten „Life Sciences" auf ein überdurchschnittliches Wachstum spekuliert. In der gesamten chemischen und pharmazeutischen Industrie ist ein tiefgreifender Wandel im Gange, der zu einer Auflösung der traditionellen Brancheneinheit und zur Entstehung neuer Branchengrenzen führt. Dabei handelt es sich zugleich um einen beschleunigten Prozeß der Konzentration und Zentralisation des Kapitals. Die führenden Großkonzerne bestimmen ihre Kerngeschäfte neu, geben Geschäfte ab oder führen sie in Gemeinschaftsunternehmen mit denen von Konkurrenten zusammen. Die Kette spektakulärer Fusionen mit einem ständig steigenden Transaktionsvolumen reißt nicht ab. Gerade im Pharmabereich sind die Kosten für die Entwicklung und Einführung neuer Medikamente so gewaltig, daß sie selbst die Möglichkeiten großer Unternehmen zunehmend überfordern. Daher kommt es vermehrt auch zu Forschungs- und Entwicklungskooperationen.

Die Krise der traditionellen Verbundproduktion betrifft die Unternehmen der Großchemie in unterschiedlicher Weise. So hält die BASF, deren Schwerpunkt mehr im klassischen Chemiebereich liegt und die in Ludwigshafen über das vielleicht weltweit ausgefeilteste System der Verbundproduktion verfügt, nach wie vor an diesem fest. Für die Hoechst AG, die schon traditionell nicht das gleiche hohe Maß an Rückwärtsintegration aufwies und deren Schwerpunkt mehr im Pharmabereich liegt, nehmen sich die Vorteile der Verbundproduktion dagegen viel geringer aus als für die BASF.

Ungeachtet der objektiven Krisentendenzen muß hier hervorgehoben werden, daß Unternehmen von der Größe der Hoechst AG über erhebliche strategische Spielräume verfügen. Der konkrete Verlauf der Reorganisation des Unternehmens ist daher nicht vollständig durch die objektive Entwicklung der Produktions- und Marktbedingungen bestimmt, sondern hängt in hohem Maße von der Situationswahrnehmung und den strategischen Entscheidungen der Unternehmensleitung ab. Letztere werden vor allem auch durch den globalen Managementdiskurs und die in ihm sich durchsetzenden Leitbilder geprägt. Daher ist es nicht überraschend, daß die Restrukturierung der Hoechst AG in vieler Hinsicht der von Unternehmen in anderen Branchen ähnelt, während sie andererseits in ihrer Radikalität in der *deutschen* chemischen Industrie bisher ziemlich einzigartig ist.

Die Parallelen zwischen den Prozessen in der chemischen Industrie, und speziell bei Hoechst, sowie Prozessen in anderen Branchen verweisen auf allgemeinere Antriebsmomente der Unternehmensreorganisation. Verschiebungen der gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse zuungunsten der Lohnabhängigen und die Deregulierung der Geld- und Kapitalmärkte haben dazu geführt, daß Interessen der Geldvermögensbesitzer heute sehr viel massiver in der Entwicklung von industriellen Unternehmen zur Geltung kommen (Stichwort Shareholder Value). Dieser Prozeß ist vermittelt durch Veränderungen im Feld der Finanzintermediäre. Institutionelle Anleger entfalten heute nicht nur auf den Kapitalmärkten, sondern auch in öffentlichen, medial vermittel-

ten Diskursen und auf dem 'Markt' für neue Managementstrategien einen enormen Einfluß, obwohl sie an den einzelnen Unternehmen in der Regel nur relativ kleine Minderheitsbeteiligungen halten.[2] Die Reorganisation der industriellen Unternehmen wird nicht zuletzt durch diese Entwicklungen beeinflußt.

Auch im Falle der Hoechst AG kann man von einer *kapitalmarktorientierten Reorganisation* sprechen. Gerade die Organisationsform des von einer strategischen Managementholding geleiteten Netzwerk-Konzerns, mit der wir es hier zu tun haben, entspricht in besonderer Weise den durch den Kapitalmarkt vermittelten Interessen der Geldvermögensbesitzer. Entscheidendes Merkmal des Netzwerk-Konzerns ist nämlich seine kapitalmarktgängige Flexibilität der Organisationsstruktur, gepaart mit einer für Kapitalmarktinteressen vergleichsweise transparenten Bilanzstruktur. Das Portfolio der Geschäftsbereiche und Konzernbetriebe (Tochterunternehmen) läßt sich prinzipiell relativ schnell durch Unternehmensverkäufe, Joint Ventures, Verschmelzung mit anderen Untenehmen sowie Akquisitionen verändern.

Gerade unter den gesellschaftlichen Bedingungen einer tarif- und sozialpolitisch im Vergleich zu angloamerikanischen Verhältnissen weiterhin relativ ausgeprägten institutionellen Regulierung der Beschäftigungsverhältnisse stellt die Netzwerkorganisation einen wichtigen Hebel für eine vertiefte Segmentierung und Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse dar. Die Veränderung der betrieblichen Entgeltsysteme ist dabei ein wichtiger Bestandteil (s.u.). Ferner geht es darum, den Kapitalverwertungsprozeß so zu gestalten, daß flexibel auf die divergierenden Marktentwicklungen reagiert werden kann, sogenannte Overhead-Kosten reduziert werden und Produktinnovationsprozesse schneller umgesetzt werden können.

In einem ersten Schritt des Konzernumbaus wurde die Hoechst AG *durchgängig produktorientiert* reorganisiert und *dezentralisiert*. Das geographisch ungleiche Wachstum der einzelnen Geschäftsbereiche und die mangelnde Flexibilität der trotz der bestehenden Divisionalisierung noch stark zentralistisch und funktional geprägten Organisation gaben aus der Perspektive des Managements zu einer grundlegenden Reorganisation Anlaß. Jürgen Dormann, seit April 1994 Vorstandsvorsitzender der Hoechst AG, formulierte das Problem folgendermaßen: „Ungleiches muß auch im Bereich der Unternehmensorganisation ungleich behandelt werden; einheitliche Strukturen für Geschäfte mit unterschiedlicher Größe, Marktposition und Umfeld sind unangemessen." (Dormann 1993: 1076)

Die funktionale und die regionale Gliederung wurden der produktorientierten Gliederung untergeordnet. Direkt unterhalb des Vorstands waren nun nur noch die Leiter der Geschäftsbereiche angesiedelt, während sich vorher die Leiter der Landesgesellschaften mit ihnen auf einer Stufe befanden. Die Geschäftsbereiche wurden in Business Units untergliedert, die primär nach Produkten eingeteilt wurden, zugleich

---

[2] Die Darstellung dieser komplizierten Zusammenhänge würde eine eigene Arbeit erfordern und kann hier nicht näher ausgeführt werden. Wir begnügen uns damit, auf einige andere Arbeiten zu verweisen, die in diesem Kontext relevant sind: Altvater/Mahnkopf 1996; Guttmann 1996; Windolf 1995; Scott 1997.

aber auch eine spezifische regionale Reichweite hatten. Strategische und operative Verantwortung wurde aus den Landesgesellschaften, die jetzt nur noch für die Bereitstellung der Infrastruktur und Verwaltung zuständig sind, in die Business Units verlagert. Der relative Bedeutungsverlust der Landesgesellschaften ist gerade in Europa wegen der ausgeprägten europäischen Integration besonders groß. In einzelnen Fällen haben Business Units eine globale Reichweite, d.h. eine Business Unit ist global für ein bestimmtes Geschäft zuständig. Meist beschränkt sich ihre Reichweite jedoch auf einen der großen, kontinentalen Märkte (insbesondere Nordamerika, Europa, Asien).[3] Die funktionalen Ressorts nehmen nur noch koordinierende Aufgaben wahr, ihre Mitarbeiter wurden größtenteils in die Business Units überführt. Die Business Units schließen mit den verbleibenden funktionalen Ressorts Zielvereinbarungen über die für sie zu erbringenden Leistungen ab.

Die Manager, die innerhalb eines Funktionsbereichs aufgestiegen sind, sollten nun Verantwortung für funktionsübergreifende, produktorientierte Bereiche übernehmen und unternehmerisch handeln, was sich offenbar als schwierig erwiesen hat. Dormann zog 1993 folgendes Resümee aus den ersten Reorganisationsschritten: „Die ... Erfahrungen der Hoechst AG haben gezeigt, daß das Konzept der Geschäftssegmentierung – isoliert angewendet – die auch für Großunternehmen erforderliche Flexibilität nicht gewährleisten kann. Segmentierung ist vielmehr zunächst ein rein analytischer Vorgang und damit eine notwendige Voraussetzung für die Flexibilisierung. Erst wenn es gelingt, eine Veränderung in den Köpfen und in den Verhaltensweisen der Mitarbeiter herbeizuführen, sorgt Geschäftssegmentierung für Flexibilität und unternehmerisches Verhalten.“ (Dormann 1993: 1077) Gleichzeitig sah Dormann bereits klar die Probleme, die die Dezentralisierung mit sich bringt: „Bei zu starker Segmentierung überwiegt das Herzogtumdenken mit der Folge von Problemen bei der Entwicklung einer einheitlichen, abgestimmten Unternehmensstrategie“ (ebd.).

Trotz und wegen dieser Erkenntnisse wurden die Reorganisationsmaßnahmen in den folgenden Jahren nochmals radikalisiert. Nach der Bildung der Business Units bestand der zweite Schritt der Reorganisation in der Umwandlung des hierarchisch organisierten Stammhauskonzerns in einen Netzwerk-Konzern. Daß der Konzernvorstand sich zukünftig auf Holding-Aufgaben beschränken wolle, wurde bereits im April 1994 angekündigt. Aber erst seit 1997 ist die Hoechst AG eine strategische Managementholding, die selbst kein operatives Geschäft mehr betreibt. Die ehemaligen Geschäftsbereiche und teilweise auch einzelne Business Units haben nun die Form rechtlich und organisatorisch formell selbständiger Unternehmen. Zwischen der Hoechst AG und ihren Tochtergesellschaften bestehen keine Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge mehr, was die formelle Selbständigkeit dieser zusätzlich unterstreicht. Einerseits gibt es dadurch für die Konzernzentrale keine Möglichkeit mehr, Gewinne mit Verlusten zu verrechnen und auf diese Weise Steuerzahlungen zu vermeiden, andererseits muß auch keine Körperschaftssteuer für die Tochtergesell-

[3] „Globale Synergiepotentiale werden häufig überschätzt. Wirklich globale Geschäfte bleiben die seltene Ausnahme“ (Dormann 1993: 1077).

schaften gezahlt werden. Die steuerlichen Vor- und Nachteile der neuen Organisationsform sollen sich in etwa die Waage halten.

Daß keine Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge zwischen den Tochtergesellschaften und der Holding bestehen, bedeutet nicht, daß die Verfügungsmacht der Hoechst AG über ihre Tochterunternehmen und deren Kapital nunmehr eingeschränkt wäre. Stattgefunden hat vielmehr ein Formwandel der Kontrolle. Es stimmt auch nicht, daß Quersubventionierungen zwischen den einzelnen Gesellschaften grundsätzlich nicht mehr möglich sind, wie dies oft behauptet wird. In der neuen Organisationsform drückt sich allerdings der Wille aus, längerfristige Verluste einzelner Tochtergesellschaften nicht zu akzeptieren. Das heißt aber nicht, daß jeder Bereich nur auf sich selbst gestellt ist. Die einzelnen Bereiche sollen unter strategischen Gesichtspunkten ausdrücklich ungleich behandelt werden! Dies impliziert der „Strategische Managementprozeß", ein Konzept, das in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung McKinsey unter der Leitung von Ernest Drew, US-Amerikaner und 1995 bis 1997 Vorstandsmitglied von Hoechst, entwickelt wurde, um die Zusammensetzung der Geschäftsfelder des Konzerns zu optimieren, also eine ausgewogene Mischung reifer, wachsender und aufzubauender Geschäfte zu gewährleisten. Dabei werden die Geschäfte des Konzerns in die drei Kategorien „Invest", „Reinvest" und „Cash" eingeteilt und müssen abhängig von der Kategorie bestimmte Erfolgskriterien erfüllen. Geschäfte, die sich durch hohes Wachstum, Technologieführerschaft und zunehmenden Marktanteil auszeichnen, sollen durch Investitionen gefördert werden. In Geschäften mit durchschnittlichen Wachstumsraten, einer guten Wettbewerbsposition und einer hohen Kapitalrendite sollen Reinvestitionen stattfinden, um die Marktposition zu verteidigen. In Geschäfte, die unter Wettbewerbsdruck stehen, deren Technologie allgemein zugänglich ist und in denen keine besonderen Wachstumsraten zu erwarten sind, wird nur investiert, wenn die Rendite verbessert werden kann, ansonsten werden sie abgestoßen.[4]

Der „Strategische Managementprozeß" dient also zur Identifizierung der Kerngeschäfte, auf die die Ressourcen konzentriert werden sollen. Was die Bestimmung der Kerngeschäfte anbelangt, so stellt sich die Entwicklung der Hoechst AG in den letzten Jahren als ein Prozeß mit mehreren Brüchen dar. Der Geschäftsbericht von 1994 zählt noch folgende Kernarbeitsgebiete auf: Pharmazeutika, Diagnostika, moderner Pflanzenschutz, Polyester für Fasern und Verpackungen, leistungsfähige Werkstoffe, Organische Chemikalien und Spezialchemikalien, Technische Gase und ökologisch vorteilhafte Lacksysteme. (Hoechst AG, Geschäftsbericht 1994: 3) Damals zeichnete sich jedoch schon eine Konzentration auf die Bereiche Pharma und Landwirtschaft ab, die sich gegenüber den anderen Bereichen auch als weniger konjunkturabhängig erwiesen hatten. Unklar war jedoch, *wie* die Expansion im Pharma- und Landwirtschaftsbereich vonstatten gehen würde. Anfang der 90er Jahre setzte Hoechst angesichts der staatlichen Kostendämpfungsmaßnahmen im Gesundheitswe-

[4] Vgl. dazu Jürgen Dormann, Rede in der Technischen Universität München am 17.1.1997, zit. nach FAZ vom 13.3.1997: 21.

sen und der steigenden Marktanteile von frei verkäuflichen Arzneimitteln und Nachahmerprodukten noch auf die Ausdehnung im Generikabereich. Die ausgesprochen teure Übernahme der Generikafirma Copley erwies sich allerdings als Flop. 1996 wurde entschieden, aus der Generikaproduktion auszusteigen und sich ganz auf patentgeschützte Arzneimittel zu konzentrieren. Lange Zeit schien es auch, als könnte Hoechst – ähnlich wie Bayer – im Pharmabereich expandieren und gleichzeitig die industrielle Chemie als Kerngeschäft weiterbetreiben. Noch 1995/96 wurde die industrielle Chemie neben Pharma und Landwirtschaft offiziell als Kerngeschäft bezeichnet. Die damaligen Unternehmensverkäufe und -ausgliederungen erschienen vergleichsweise als kleinere Strukturbereinigungen. Doch Ende 1996/Anfang 1997 mehrten sich die Anzeichen dafür, daß Hoechst ganz aus der industriellen Chemie aussteigen könnte. Insbesondere die Abgabe des großen Bereichs Spezialchemikalien an die schweizerische Firma Clariant deutete darauf hin. Bis zur Hauptversammlung 1997 vermied es der Konzern in seiner Außendarstellung allerdings, den schrittweisen Ausstieg aus der industriellen Chemie zum Programm zu erheben.

Heute besteht das Netzwerk der im Übergang zum reinen „Life Sciences"-Konzern befindlichen Hoechst-Gruppe aus folgenden Elementen:

a) der strategischen Managementholding (Vorstand und verbliebene Zentralfunktionen – insbesondere in den Bereichen Planung, Controlling, Finanzierung und Führungskräfteentwicklung),
b) Unternehmen (einschließlich Gemeinschaftsunternehmen) in den deklarierten Kerngeschäftsbereichen Gesundheit und Ernährung (Hoechst Marion Roussel, AgrEvo, Hoechst Roussel Vet),
c) den Standortgesellschaften (Infraserv), die sich um eine Vermarktung der nun als „Industrieparks" firmierenden Verbundstandorte auch an nicht zur Hoechst-Gruppe gehörende Unternehmen bemühen sollen und an denen die operativen Unternehmen der Hoechst-Gruppe als Kommanditisten beteiligt sind, sowie aus weiteren Gesellschaften, die im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen tätig sind – von der ehemaligen Zentralforschung (Aventis) über EDV-Dienstleistungen (Hiserv) bis zur Ausbildung (Provadis),
d) Unternehmen, die nicht mehr zu den Kerngeschäftsbereichen zählen und abgestoßen werden sollen, wobei neben dem vollständigen Verkauf auch die Bildung von Gemeinschaftsunternehmen und der Börsengang von Unternehmen mit einer schrittweisen Abgabe von Anteilen (Spin-off) in Frage kommen.

Die Bindung der Unternehmen in der letzten Kategorie an die Hoechst AG weist heute schon ganz unterschiedliche Formen auf – von hundertprozentigen Tochterunternehmen über Joint Ventures bis zur Clariant AG, an der die Hoechst AG eine Beteiligung von 45% hält. In der Selbstdarstellung der Hoechst AG wird die Clariant-Beteiligung als eine reine Finanzanlage präsentiert und nicht mehr zum eigenen Konzernverbund gezählt. Da aber Hoechst der weitaus größte Einzelaktionär von Clariant ist und immerhin drei (Ex-) Vorstandsmitglieder der Hoechst AG im Aufsichtsrat der Clariant AG sitzen, ist dieses Unternehmen unseres Erachtens eindeutig zum Netzwerk-Konzern der Hoechst AG zu rechnen. Dies wird zudem durch fortbestehende

Zuliefer-Abnehmer- sowie Dienstleistungsbeziehungen zwischen Clariant und anderen verselbständigten Organisationseinheiten der Hoechst AG untermauert.

Es ist durchaus denkbar, daß die jetzige Struktur des Netzwerk-Konzerns im Fall Hoechst nur eine Übergangsform darstellt, bis die Trennung von der industriellen Chemie und die Konzentration auf die „Life Sciences"-Arbeitsgebiete vollzogen ist. Dieser Prozeß kann sich allerdings noch längere Zeit hinziehen, da die Renditen in den Kerngeschäftsfeldern noch nicht den Erwartungen entsprechen und die Schlagkraft des Konzerns in hohem Maße von dem Cash flow abhängt, der in den übrigen Geschäftsfeldern generiert wird.

Einiges spricht allerdings auch dafür, daß Hoechst selbst dann ein von einer strategischen Managementholding gesteuerter Netzwerk-Konzern bleibt, wenn die Konzentration auf die Kerngeschäfte abgeschlossen ist. Wir hatten oben bereits darauf hingewiesen, daß die Organisationsform des Netzwerk-Konzerns eine Transparenz der Entwicklung in den einzelnen Teilbereichen schafft, die den Interessen von Kapitalanlegern sehr entgegenkommt. Die Dezentralisierung kann unter Umständen tatsächlich eine höhere Produktivität, Innovation und Profitabilität ermöglichen. Ein Spin-off mit Börsengang kann aus der Perspektive des Managements auch den Kerngeschäftsbereichen sinnvoll erscheinen, um die Kapitalbindung noch weiter zu reduzieren und mit dem Eigenkapital einen maximalen Hebeleffekt zu erreichen.[5] Dies ist auch der Sinn der Forschungs- und Entwicklungskooperationen, auf die Hoechst gerade im Bereich der Gen- und Biotechnologie vermehrt anstelle der traditionellen Inhouse-Forschung setzt.

Die Dezentralisierung des Konzerns mit der organisatorischen und zum Teil rechtlichen Verselbständigung der einzelnen Einheiten läßt sich zu einem Teil als *Vermarktlichung* begreifen. Die Glieder und Funktionsbereiche des Konzerns haben durchweg die Form sog. Profit- oder Cost-Center. Entscheidend für die Profit-Center ist, daß sie für ihr operatives Geschäft und die dafür eingesetzten Ressourcen (einschl. Personal) selbst (allein) verantwortlich sind und sich dabei mit ihren genau abgegrenzten Ertragsbilanzen dem konzerninternen Vergleich ebenso stellen müssen wie den vergleichbaren Bilanzen der konzernexternen Konkurrenz. Die Cost-Center sind demgegenüber vorwiegend in ein System fiktiver Kostenpreise eingebunden, die sie den operativen Unternehmenseinheiten für ihre spezifischen Leistungen in Rechnung stellen. Wo der Vergleich mit Preisen konzernexterner Anbieter möglich ist, sollen diese konsequent als Wirtschaftlichkeitskriterium für die Cost-Center zur Geltung kommen. Dazu wird den Profitcentern eine entsprechende Auswahlmöglichkeit zwischen den verschiedenen Anbietern einer Leistung eingeräumt. Allerdings ist diese Vermarktlichung in vielen Fällen durch unternehmenspolitische Maßstäbe und rechtliche Regulierungen eingeschränkt. Dies gilt beispielsweise für die Organisation der Abfallentsorgung, die Werksfeuerwehr oder die sog. Unternehmenskommunikation.

---

5 Vgl. zur Bedeutung des Instruments des Spin-off in der Strategie von Hoechst den Artikel des Finanzvorstands des Konzerns, Klaus-Jürgen Schmieder (1997).

Die Struktur des Netzwerk-Konzerns wäre einseitig beschrieben, wollte man sie nur als Dezentralisierung und Vermarktlichung fassen. Wie Dormann (1993: 1077) selbst festgestellt hatte, wird unternehmerisches Handeln durch die formale Dezentralisierung der Organisationsstruktur alleine noch nicht sichergestellt. Die Dezentralisierung kann zu Koordinationsproblemen führen, die ihre Vorteile zunichte machen. Reorganisationsmaßnahmen können sogar die im Unternehmen existierende, langjährig eingespielte, informelle Organisation zerstören, auf der das Funktionieren des Unternehmens basiert. Daher verwundert es nicht, daß mit der Dezentralisierung und Vermarktlichung eine Zentralisierung der Kontrolle einhergeht, die durch den Ausbau des modernen Controllings, die Vereinheitlichung des Berichtswesens, Zielvereinbarungen und die Nutzung vernetzter Informations- und Kommunikationstechnologien sowie durch eine zentralisierte Führungskräfteentwicklung ermöglicht wird. Schließlich wurde durch eine Veränderung des betrieblichen Lohnsystems, die parallel zu den dargestellten Reorganisationsmaßnahmen stattfand, nicht zuletzt versucht, die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten im Rahmen der netzwerkförmigen Organisation sicherzustellen (vgl. dazu ausführlich Teil 4).

3. Probleme der Interessenvertretung im Netzwerk-Konzern

Die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten wird durch den Umbau zum Netzwerk-Konzern vor erhebliche Schwierigkeiten gestellt. Wir können vier Problemkomplexe ausmachen, die nur analytisch voneinander zu trennen sind. Zwei davon lassen sich mit Sydow (1997) als *„Verbetrieblichungs-Entbetrieblichungsdilemma“* und als *„Betroffenheits-Vertretungsdilemma“* bezeichnen. Ein weiterer Problemkomplex sind die entstehenden *strukturellen Interessendivergenzen* zwischen den einzelnen betrieblichen und teilweise auch gewerkschaftlichen Interessenvertretungen, die in einem Netzwerkkonzern miteinander verbunden sind. Der vierte Problemkomplex der institutionalisierten Interessenvertretung wurzelt in der organisatorisch angelegten und strategisch intendierten Instabilität von strategischen Unternehmensnetzwerken und wird hier als Problem der *strukturellen Diskontinuität* bezeichnet.

(1.) Etwa seit Beginn der 90er Jahre nimmt die Verbindlichkeit flächentarifvertraglicher Regelungen auf Branchenebene in Deutschland tendenziell ab, sei es durch die zunehmenden Verbandsaustritte seitens der Arbeitgeber oder durch die – im Fall der chemischen Industrie bedeutendere – Vereinbarung weitreichender tariflicher Öffnungsklauseln. Man kann in diesem Zusammenhang von der Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen sprechen, weil die betriebliche Ebene für die Regulation der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen an Bedeutung gewinnt. Der potentielle Machtzuwachs der betrieblichen Interessenvertretung wird jedoch durch die Verschiebung von Entscheidungskompetenzen im Zuge der Dezentralisierung, Ausgliederung und Quasi-Externalisierung von Arbeitsprozessen bei der Bildung strategischer Unternehmensnetzwerke konterkariert. Aus der Sicht der betrieblichen Interessenvertretung erscheint dies als eine tendenzielle Entbetrieblichung, die nicht von einem Zuwachs der überbetrieblichen Vertretungsmacht aufgefangen wird.

Bei der Hoechst AG manifestiert sich dieses *Verbetrieblichungs-Entbetrieblichungsdilemma* unter anderem im Wandel des Entgeltsystems. Denn hier wird im Zuge einer wachsenden individuellen und auf das Unternehmensergebnis bezogenen Entgeltkomponente und durch die unternehmensorganisatorische Desintegration die Entwicklung des Entgeltniveaus und seiner Verteilungsstruktur in zunehmendem Umfang von der tarifvertraglichen Dynamik entkoppelt.

Eine besondere Rolle spielt in der chemischen Industrie in diesem Zusammenhang auch der Hinweis auf den gewachsenen nationalen und internationalen Wettbewerbsdruck, der von dem leitenden Management als ein wichtiges Verhandlungsinstrument zur Einschränkung des Spielraums betrieblicher Regulierungen der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen genutzt und von der überwiegenden Mehrheit der betrieblichen Interessenvertreter mit einem bedauernden Achselzucken als Sachzwang akzeptiert wird.

(2.) Das sog. *Betroffenheits-Vertretungsdilemma* beinhaltet im Kern das Problem, daß es im Zuge der Herausbildung von netzwerkförmigen Beziehungen von Unternehmen zu einem Wandel der realen unternehmerischen Entscheidungsbefugnisse kommt, die immer weniger mit den institutionalisierten Ansatzpunkten der betrieblichen Mitbestimmung deckungsgleich sind (vgl. auch Nagel u.a. 1994). So werden im Hoechst-Konzern mittlerweile zahlreiche Entscheidungen von den Vorständen bzw. Geschäftsleitungen der verselbständigten Spartenunternehmen getroffen, während der Vorstand der strategischen Managementholding sich für nicht zuständig erklärt. Das eingespielte sozialpartnerschaftliche Verhältnis zwischen diesem und dem Gesamtbetriebsrat bzw. dem Konzernbetriebsrat der Hoechst AG verliert somit teilweise seinen Gegenstand. Auf der Ebene der Spartenunternehmen aber sind die Mitbestimmungsmöglichkeiten stärker eingeschränkt, sei es, weil keine mitbestimmten Aufsichtsräte existieren, oder weil die Unternehmen ihren Sitz zum Teil nicht mehr in Deutschland haben. Allerdings hat sich im Falle des jüngsten Konflikts um den Abbau mehrerer hundert Arbeitsplätze im Forschungsbereich von Hoechst Marion Roussel (HMR), dem Pharmaunternehmen der Hoechst-Gruppe, gezeigt, daß durch öffentlichkeitswirksame Kampfmaßnahmen der Beschäftigten unter Umständen eine Verschiebung der Zuständigkeiten innerhalb des Konzerns erzwungen werden kann: Der Vorstand der Hoechst AG konnte nicht umhin, den Fall an sich zu ziehen und die Pläne des Vorstands der HMR AG partiell zu revidieren.

Vermutlich können allerdings nicht alle Beschäftigten im Netzwerk-Konzern die gleiche Macht entfalten wie diejenigen im Forschungsbereich von HMR. Der Vorstand der strategischen Managementholding wird nur dann sensibel reagieren, wenn das Image des Konzerns leidet oder wenn es in Bereichen zu Störungen kommt, die für den Wertschöpfungsprozeß strategisch zentral sind und in denen ein Absinken der Produktivität auch kurzfristig vermieden werden soll. Die politisierbaren Machtressourcen der Beschäftigten von quasi-internalisierten bzw. quasi-externalisierten Unternehmen im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen sind hier sicherlich geringer. Es ist auch kein Zufall, daß die Protestaktionen der Beschäftigten – die ersten im Stammwerk seit vielen Jahren – gerade vom Forschungsbereich von HMR

ausgingen und sich gegen die Einschnitte dort richteten, während der gravierende Beschäftigungsabbau der vergangenen Jahre in anderen Bereichen sang- und klanglos über die Bühne ging. Dies liegt zum einen daran, daß gerade der Pharmaforschungsbereich – entsprechend den Verlautbarungen des Managements – auch im Bewußtsein der Beschäftigten zentral für die Zukunftsperspektiven des Konzerns steht, zum anderen besteht hier seit Jahren eine organisierte Gruppe betrieblicher Vertrauensleute, die sich zwar in früheren Konflikten – um Tierversuche oder um die Gentechnologie – als verlängerter Arm des Managements erwiesen hatten, die aber diesmal zu einem Motor des Protests wurden.

Das Betroffenheits-Vertretungsdilemma gilt insbesondere auch für die neue Ebene der Business Units: Hier gibt es keine organisierte Interessenvertretung, die auf dort getroffene arbeits- und personalpolitische Entscheidungen Einfluß nehmen könnte. Sie wäre – ebenso wie eine standortübergreifende Interessenvertretung auf der Ebene der rechtlich selbständigen Gesellschaften – nicht zuletzt notwendig, um die Konkurrenz zwischen den Beschäftigten der verschiedenen Standorte einer Business Unit zu mindern.

(3.) Wäre eine an der Struktur des Netzwerk-Konzerns orientierte, adäquate Interessenvertretungsstruktur einerseits notwendig, um die Konkurrenz zwischen den Beschäftigten *innerhalb* der Spartenunternehmen und Business Units zu mindern, so würde sie andererseits ein weiteres Problem vielleicht sogar verschärfen: Das der *strukturellen Interessendivergenzen* zwischen den einzelnen Netzwerkunternehmen und Business Units.

Da diese Unternehmenseinheiten über ein Benchmarking zueinander in Konkurrenz gesetzt und die produktionsseitigen Verbundeffekte abgebaut werden, stehen auch die Betriebsräte dieser dezentralen Einheiten faktisch auf der übergeordneten Ebene bei strategischen Entscheidungen (über Investitionen, Personalentwicklung etc.) in Konkurrenz, da sie in erster Linie den Beschäftigten „ihrer“ Einheit verantwortlich sind, von denen sie (wieder-)gewählt werden wollen. Im Fall der netzwerkförmig reorganisierten Hoechst AG sind die Betriebsratsgremien nunmehr nur noch für denjenigen Teil der ehemaligen Hoechst-Belegschaft verantwortlich, der rechtlich gesehen zum organisatorischen Bereich ihrer jeweiligen neuen Gesellschaft gehört.

Durch die Restrukturierung hat sich auch die Berechnungsgrundlage für die Anzahl der Betriebsratsmandate verändert. Am Standort Frankfurt-Höchst hat sich die Zahl der betrieblichen Interessenvertreter dadurch von 41 in einem gemeinsamen Gremium auf ca. 200 Mitglieder in rund 30 organisatorisch, rechtlich und räumlich getrennten Gesellschaften erhöht. Diese Interessenvertretungen haben jetzt allerdings nur noch für die Tätigkeitsbereiche ihrer jeweiligen Gesellschaft ein Interessenvertretungsrecht.[6] Daraus könnten sich neue Chancen einer stärker basisbezogenen Interessenvertretungsarbeit ergeben. Diese werden aber schon allein dadurch in Frage gestellt, daß die Betriebsräte aus rechtlicher Sicht kein Mandat für zwischenbetriebliche

[6] Die Anzahl der freigestellten Betriebsratsmitglieder ist trotz der neuen Berechnungsgrundlage weitgehend konstant geblieben.

Kontakte und Zusammenarbeit haben und diese somit bestenfalls außerhalb ihrer Arbeitszeit als Interessenvertreter pflegen dürfen.[7] Als problematisch erweist sich in dieser Situation insbesondere die Orientierung der formalen Mitbestimmungsmöglichkeiten allein an der rechtlichen Organisationsform der Unternehmen, die die Dimension der weiterhin bestehenden räumlichen Nähe und Integration der Betriebe der verschiedenen Gesellschaften am Standort Höchst außer Acht läßt[8]. Bisher wurde von der IG BCE nicht ernsthaft versucht, etwa auf der Ebene „sozialpartnerschaftlicher Vereinbarungen“ unterhalb des tarifrechtlichen Regulierungsniveaus zu einer Übereinkunft mit dem Chemie-Arbeitgeberverband über die Einrichtung von Standortbetriebsräten zu kommen.

Eine einheitliche, gesellschaftsübergreifende Interessenvertretung der (ehemaligen) Hoechst-Belegschaft wird aber nicht allein durch fehlende formale Rechte und institutionalisierte Kontakte erschwert, vielmehr resultiert aus der unterschiedlichen Macht- und Abhängigkeitsposition der einzelnen Gesellschaften im Gefüge des Konzernnetzwerkes zugleich eine Hierarchisierung und Segmentierung der Beschäftigten, die für die Belegschaften der Einzelgesellschaften auch zunehmend divergierende Interessenlagen zur Folge hat. Arbeitsplatzreduzierende Rationalisierungsmaßnahmen im Netzwerksegment der unternehmens- und produktionsbezogenen Dienstleistungen beispielsweise schlagen in den Kernunternehmen unmittelbar als Kostensenkung zu Buche, die sich für die dort Beschäftigten als Sicherung ihrer Arbeitplätze darstellen kann. Neben der Möglichkeit schwinden somit zugleich auch die interessenbedingten Gründe für ein kollektives Handeln der Beschäftigten.

In Zukunft werden sich voraussichtlich nicht nur die Beschäftigungsverhältnisse in den einzelnen Gesellschaften entlang der Grenzlinien der einzelnen Netzwerksegmente auseinanderentwickeln, sondern auch die Muster der kollektiven (betrieblichen) Arbeitsbeziehungen. Als Indiz können die Ergebnisse der Betriebsratswahlen, die nach der Ausgliederung nun auf der Ebene der Einzelgesellschaften stattfinden, gelten. Sie spiegeln eine deutliche Differenzierung der Mehrheitsverhältnisse wider. Neben Betrieben, in denen die traditionelle Betriebsratsmehrheit von IG BCE, DAG und VAA weiterhin dominiert und gegenüber den Wahlergebnissen der „alten“ Hoechst AG hinzugewonnen hat, stehen solche, in denen die oppositionellen Betriebsräte starke Stimmengewinne verzeichnen und bei bestimmten Beschäftigten-

---

7 In diesem Punkt ist es teilweise schon zu Konflikten gekommen, als das Management Treffen von Betriebsräten mit Kollegen anderer Gesellschaften nicht als Betriebsratsarbeit akzeptieren wollte.

8 Die Betriebsräte berichten, daß die noch bestehenden zwischenbetrieblichen Kontakte in erster Linie auf persönliche Bekanntschaften aus der Zeit, als die Hoechst AG noch ein integriertes Unternehmen war, zurückgehen und aufgrund fehlender gesellschaftsübergreifender Gremien nicht erneuert werden. Das Problem des fehlenden räumlichen Bezugs der Interessenvertretungsstruktur zeigt sich gegenwärtig besonders auch in den neu geschaffenen sogenannten Industrieparks der chemischen Industrie in Ostdeutschland, die aus rechtlich eigenständigen, aber räumlich und teilweise organisatorisch integrierten Betrieben und Unternehmen bestehen.

gruppen bereits die Mehrheit auf sich vereinigen konnten.[9] Durch die Auseinanderentwicklung der Interessenlagen der Beschäftigten der verschiedenen Einzelgesellschaften ist eine Verstärkung dieser Tendenz zu erwarten. Ob es zu einem Bruch mit dem für die alte Hoechst AG und die deutsche Großchemie insgesamt typischen „sozialpartnerschaftlichen" Handlungsmuster der Betriebsräte und zu einer stärkeren Konfliktorientierung kommt, oder ob sich angesichts des organisatorisch verstärkten Marktdrucks neue, auf die einzelnen Gesellschaften bezogene Produktivitätskoalitionen zwischen Betriebsrat und Management herausbilden, ist gegenwärtig noch offen. Gesellschaftsspezifische Entwicklungspfade sind jedenfalls zu erwarten.

Ein gewisser Interessenausgleich zwischen den Belegschaftsvertretern der einzelnen Gesellschaften könnte zumindest in konzerninternen Netzwerken wie dem der Hoechst AG über den Konzernbetriebsrat herbeigeführt werden. Dabei besteht jedoch die Gefahr, daß sich darin die unterschiedlichen Interessen der verselbständigten Netzwerkunternehmen nur auf übergeordneter Ebene reproduzieren, ohne daß ein allgemein getragener Mechanismus des Interessenausgleichs bzw. solidarischer Interessenvertretungspolitik gefunden wird. Zudem ist der Konzernbetriebsrat betriebsverfassungsrechtlich an die Grenzen der Bundesrepublik gebunden und kann somit auf dieser formalrechtlichen Grundlage nicht der internationalen Organisationsstruktur des Netzwerk-Konzerns gerecht werden.

Für die IG BCE bieten sich durch die Unternehmenszergliederung – jedenfalls aus organisationspolitischer Perspektive – auch neue Chancen. So ist etwa zu erwarten, daß die Beschäftigten durch das Aufbrechen des subjektiven Sicherheitsgefühls, das aus der Mitgliedschaft in einem ökonomisch stabilen Großunternehmen resultierte und gewerkschaftliche Organisation weitgehend redundant erscheinen ließ, verstärkt die organisatorische Rückendeckung der Gewerkschaft suchen. Während der kürzlich aufgetretenen Konfliktsituation über einen Arbeitsplatzabbau in der Forschung der HMR AG konnte die IG BCE beispielsweise vermehrt Neueintritte verzeichnen.

(4.) Da die Organisationsstruktur eines Netzwerkkonzerns nicht zuletzt eine schnelle Neuzusammensetzung der eingebundenen Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten ermöglichen soll, stellt sich für die institutionalisierte Interessenvertretung auch das Problem, sich einem schnellen Wechsel der Netzwerkelemente inhaltlich und organisatorisch entsprechend schnell anpassen zu müssen. Diese im Netzwerk-Konzern angelegte Diskontinuität der Interessenvertretungsstrukturen und der dabei handelnden Interessenvertreter stellt eine besondere Schwierigkeit dar, weil gerade auch die betriebliche Interessenvertretung auf gewachsene (persönliche) Vertrauensverhältnisse und die beruflich-soziale Absicherung der Interessenvertreter angewiesen ist. Der organisatorisch-strukturell angelegte permanente Wandel berührt im Fall der Hoechst AG insbesondere die eingespielten Austauschbeziehungen zwi-

---

9 Unklar ist, ob die Ursache dieser Differenzierung ein neues gesellschaftsspezifisches Wahlverhalten der Beschäftigten ist oder ob sie nur aufgrund der nunmehr getrennten Stimmauszählung jetzt zutage tritt.

schen betrieblicher Interessenvertretung und Unternehmensleitung, die in der Vergangenheit in hohem Maße durch stabile Kooperationsverhältnisse bei langfristiger personeller Kontinuität auf beiden Seiten gekennzeichnet waren. Die Einflußmöglichkeiten der Beschäftigten und ihrer Vertreter basierten – wie es allgemein auch für die Beziehungen auf der Tarifebene in der chemischen Industrie typisch ist – nicht allein auf formal-rechtlich ausgebauten expliziten Mitbestimmungsrechten, sondern auch auf einem Netz von informellen Beziehungen, Absprachen und Austauschverhältnissen, die durch die auf Dauer gestellte Dynamik der Reorganisation nun destabilisiert werden. Ob diese in den neuen Gesellschaften und unter permant wechselnden organisatorischen Bedingungen wieder aktualisiert werden können, ist derzeit noch nicht abzusehen.

Ähnliches gilt auch für die Beziehungen der Interessenvertreter der verschiedenen Gesellschaften untereinander. Die Zusammenarbeit der Betriebsräte im neuen Netzwerk-Konzern der Hoechst AG basiert in der gegenwärtigen Übergangsphase noch in erster Linie auf einem personellen Netzwerk der ehemaligen Interessenvertreter, die sich persönlich in vielen Fällen über lange Jahre kennen und über ausgeprägte Erfahrungen in der Praxis der betrieblichen Interessenvertretung verfügen. Ob diese personalen Beziehungen dauerhaft aufrechterhalten werden können, ist eher fraglich, da ihnen jetzt die institutionelle Grundlage fehlt.

Neben Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Interessenvertreter für die nun vermehrt zur Verfügung stehenden Posten, mit denen gegenwärtig insbesondere die oppositionellen Gruppierungen zu kämpfen haben, sehen sich die alten und potentiell neuen Interessenvertreter mit dem Problem konfrontiert, daß sie sich aufgrund der strategisch und organisatorisch angelegten Instabilität der Netzwerkstruktur nicht auf eine kontinuierliche Rolle als Interessenvertreter einstellen können. Diese Unsicherheit ist vor allem dadurch begründet, daß die Organisationseinheit, für die man zuständig ist, schnell in ein anderes Unternehmensnetzwerk verlagert werden kann, und daß dadurch unternehmensspezifische Erfahrungen ebenso entwertet werden können, wie auch die Möglichkeit, als (freigestellter) Betriebsrat tätig zu sein, verloren gehen könnte.

4. Mehr Markt *und* mehr Hierarchie: Der Wandel des Entgeltsystems

Die tarifliche und betriebliche Verhandlung über die Bestimmung von Lohn und Leistung bildet traditionell den Kernbereich der industriellen Beziehungen. Gerade hier finden gegenwärtig weitreichende Veränderungen statt, die sowohl Ergebnis als auch Medium der netzwerkförmigen Reorganisation des Hoechst-Konzerns sind.

In der Debatte um neue Formen dezentraler Unternehmensorganisation und die Internalisierung von Marktmechanismen wird übereinstimmend die unternehmerische Notwendigkeit neuer Methoden der Personalführung konstatiert, die das zentrale Problem der Widersprüchlichkeit von Dezentralisierung und zentraler Koordination und Steuerung bearbeitbar machen sollen (Hirsch-Kreinsen 1996; Moldaschl 1998). Als besonders schwierig erweist sich in diesem Zusammenhang insbesondere die

Ausrichtung der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten der verschiedenen Hierarchieebenen auf die zentralen Unternehmensziele vor dem Hintergrund der aus Dezentralisierungsbemühungen resultierenden Ausdifferenzierung bereichsspezifischer Interessen und Anforderungen. Propagiert wird unter anderem eine Hinwendung zu den sog. „weichen" Faktoren der betrieblichen Werthaltungen, die durch eine systematische Identifikationspolitik und sozialintegrative Maßnahmen auf die zentralen Unternehmensziele hin orientiert werden sollen (Nerdinger/Rosenstiel 1996). Die Frage, ob parallel dazu auch ein die gesamte Belegschaft einbeziehender Formwandel der Entlohnungsmethoden zu erwarten ist, wird in der Reorganisationsliteratur dagegen kaum diskutiert.[10] Gerade ein solcher besitzt unseres Erachtens jedoch für die ökonomische Funktionsfähigkeit der netzwerkförmigen Unternehmensorganisation einen zentralen Stellenwert.

Am Beispiel der Hoechst AG lassen sich dabei aus unserer Sicht zwei Entwicklungstendenzen erkennen, die von besonderer Bedeutung sind. Zum einen erfolgt die aktuelle Form der Entgeltbestimmung durch eine neue Kombination von vermarktlichten und hierarchischen Bewertungen und Beurteilungen, die der kollektiven Interessenvertretung die Möglichkeiten der Mitbestimmung über die betrieblichen Entgeltbestandteile zunehmend entzieht (4.1). Zum anderen hat die netzwerkförmige Konzernorganisation mittelfristig eine erheblich verstärkte Ausdifferenzierung der Entgeltstrukturen zwischen den einzelnen Netzwerk-Unternehmungen zur Folge, da ein zunehmender Anteil des Entgelts von der jeweils unternehmensspezifischen Renditeentwicklung und den marktökonomisch orientierten Strategien des Managements der fokalen Unternehmung abhängig gemacht wird (4.2).

4.1 Das neue Entgeltsystem der Hoechst AG

In der Entwicklung der Hoechster Entlohnungsmethoden in der Nachkriegszeit lassen sich grob drei Abschnitte unterscheiden. Unter den produkt- und arbeitsmarktökonomischen Anforderungen der fordistischen Entwicklungsphase stellten klassische Leistungslohnformen wie der Akkordlohn bzw. der – aufgrund der spezifischen produktionstechnischen Bedingungen der chemischen Industrie stärker verbreitete – Prämienlohn die adäquate Vergütungsmethode im ausführenden Produktionsbereich dar, indem der Lohnanreiz auf die optimale bzw. maximale Produktionsmenge abzielte, die auf stabilen oder expandierenden Massenmärkten abgesetzt werden konnte, so daß die Produktionsnormen mit den Markterfordernissen in spezifischer Weise in Einklang gebracht werden konnten. Flankiert wurde die tayloristische Leistungslohnpolitik durch ein ausgeprägtes System bedürfnisorientierter betrieblicher Sozialleistungen, das die Probleme der Arbeitskräfterekrutierung zur Zeit der Vollbeschäftigung lösen sollte. Im Zuge der nachlassenden ökonomischen Dynamik und der anwachsenden Arbeitslosigkeit am Ende der 60er Jahre erwies sich der Zusammenhang

---

[10] Eine gewisse Klarheit herrscht bestenfalls bezüglich der Vergütung für Führungskräfte und qualifizierte Angestellte, wo sich eine Zunahme von Ziel- und Leistungsvereinbarungen als Entwicklungspfad andeutet (Bender 1997; Moldaschl 1998).

aus tayloristischem Leistungslohn und integrativer Sozialpolitik zunehmend als dysfunktional. 1974 wurden die betrieblichen Vergütungsmethoden durch die Einführung des 'Monatslohns Hoechst' drastisch umgestaltet. Die Anwendbarkeit von Akkord- und Prämienlöhnen wurde nicht nur durch die fortschreitende Kontinuisierung und Integration des technisch-organisatorischen Produktionsablaufs erschwert, vielmehr war durch die Lohnreform auch intendiert, die zu Beginn der 70er Jahre aufgetretenen Lohndrifttendenzen einzudämmen. Das Lohnsystem von 1974, dessen Grundzüge von eher marginalen Änderungen abgesehen bis 1995 zur Anwendung kamen, war gekennzeichnet durch eine starke Verregelung und Systematisierung der Lohnbestimmung, langgezogene betriebliche Aufstiegswege und durch eine qualifikations-, status- und tätigkeitsbezogene Differenzierung der Beschäftigten. Die Leistungsmotivation, verstanden als Ausrichtung der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten auf die Unternehmensinteressen, wurde in erster Linie durch die Chance zum innerbetrieblichen Aufstieg als „langer Marsch" durch die hierarchisch angeordneten, differenzierten betrieblichen (Zwischen-)Lohngruppen erreicht. Auf kurzfristig schwankungsempfindliche Formen des Lohnanreizes wurde weitgehend verzichtet.[11] Die Arbeitsbewertung erfolgte für die gewerblich Beschäftigten mittels der sog. analytischen Methodik, die eine genaue Zergliederung der Tätigkeiten in einzelne Belastungs- und Anforderungsfaktoren vornahm und die detaillierte und zentrale Kontrolle und Transparenz der Arbeitsbedingungen gewährleistete. Die betrieblichen Sozialleistungen, die vor allem – ebenso wie die langgezogenen betrieblichen Aufstiegswege und die schrittweise Lohnerhöhung nach betrieblichen Zeitstufen – die langfristige Unternehmensbindung der Kernbelegschaft sicherstellen sollten, wurden zunehmend monetarisiert. Diese Form der bürokratischen Segmentierung und Hierarchisierung der Belegschaft bei gleichzeitiger Sicherung ihrer Unternehmensloyalität erwies sich im Kontext relativ stabiler Absatzbedingungen als adäquat für die vertikal und horizontal integrierte sowie nach Geschäftsbereichen diversifizierte Organisationsform der Hoechst AG.

Durch die zunehmende Dynamik der Unternehmensreorganisation und den fortschreitenden Arbeitsplatzabbau in den 90er Jahren wurde diesem System der „bürokratischen Kontrolle" (Edwards 1981), das wesentlich auf der Stabilität der Betriebsorganisation, der langfristigen Unternehmenszugehörigkeit der Beschäftigten, kalkulierbaren Aufstiegswegen und konstanten Arbeitsplatzangeboten basiert, die Grundlage entzogen. Die Einführung des neuen Entgeltsystems von 1995 bedeutete eine partielle Rücknahme der tätigkeits- und statusbezogenen Segmentierung und eine erhebliche Stärkung der markt- und individuell leistungsbezogenen Differenzierung der Belegschaft. Die neuen Entlohnungsmethoden für die Tarifbeschäftigten sind im wesentlichen durch zwei Elemente charakterisiert. Die bisherigen betrieblichen, aber

[11] Nach Abschaffung der Akkord- und Prämienlöhne wurde eine geringe Leistungszulage nach einer individuellen Beurteilung durch die Vorgesetzten gezahlt, die im Durchschnitt ca. 5% des Lohns ausmachte. Zwischen 1979 und 1995 wurde sie ohne Bezug zu einem formalen Beurteilungssystem gezahlt und diente in erster Linie zur Linearisierung der Aufstiegswege, indem sie vergeben wurde, wenn eine Höhergruppierung in Aussicht stand.

durch prozentuale Kopplung an die Tariflöhne dynamischen Entgeltbestandteile werden weitgehend gestrichen, und die dadurch frei gewordene Lohnsumme wird als Budget für die Vergabe einer individuellen Leistungszulage durch die direkten Vorgesetzten verwendet. Gleichzeitig werden die betrieblichen Zwischenlohngruppen für die gewerblich Beschäftigten abgeschafft und die Tätigkeiten nunmehr direkt in die Entgeltgruppen des Bundesentgelttarifvertrags eingestuft. Die Anzahl der gewerblichen Entgeltgruppen reduziert sich damit von vierzehn auf acht.

Für die Bestimmung dessen, was als zu entlohnende Leistung gilt, sind nunmehr drei Faktoren konstitutiv, die durchaus in widersprüchlichem Verhältnis zueinander stehen können: 1. die individuelle Arbeitsleistung, 2. der jeweilige Beitrag des entsprechenden Bereichs zum Unternehmenserfolg und 3. die Marktsituation des Unternehmens[12] insgesamt. Charakteristisch für die neue Entlohnungsform ist dabei das tendenzielle Auseinandertreten von *Beurteilung* der Beschäftigten und *Bewertung* der beurteilten Leistung. *Beurteilt* werden die Beschäftigten durch die direkten Vorgesetzten anhand eines in der Betriebsvereinbarung definierten Kriterienkatalogs, bei der sie einer von fünf Beurteilungsstufen zugeordnet werden. Die *Bewertung* der jeweiligen abgeschätzten Leistung, das heißt, die Zuweisung eines konkreten Geldwertes zu der Beurteilungsstufe erfolgt anhand einer vom Management aufgestellten Tabelle, die eine nach Entgeltgruppenzugehörigkeit jeweilig unterschiedliche Geldsumme für die Bewertungsstufen vorsieht[13]. Gleichzeitig ist die Gesamtsumme, die für die Verteilung der Leistungszulage zur Verfügung steht, durch das vom Vorstand festgelegte Budget, das sich an der ökonomischen Lage des Unternehmens orientieren soll, begrenzt. Eine Erhöhung des Budgets[14] schlägt sich nun nicht automatisch in einer Neudefinition der Geldwerte für die Beurteilungsstufen nieder, sondern kann auf Ebene der einzelnen Vorgesetzten einen besseren *Beurteilungs*durchschnitt ermöglichen. Das heißt also, daß Budgetveränderungen sich sowohl in der Beurteilung als auch der Bewertung niederschlagen können.

Indem die Budgethöhe von der ökonomischen Lage des Unternehmens abhängig gemacht wird[15], fließt in das Leistungsentgelt also nicht nur die tatsächlich einge-

---

12 Bezugspunkt ist die jeweilige operative Einheit, d.h. bis 1997 die Hoechst AG selbst, anschließend die jeweiligen Einzelgesellschaften.

13 Dabei ist der Geldwert für die erzielte Leistung nicht – wie im traditionellen Akkord- oder Prämienlohn – als Prozentsatz des Tarifentgelts definiert, sondern steigt im unteren Entgeltbereich sowohl absolut als auch relativ zum Grundentgelt an. Im Durchschnitt beträgt die Leistungszulage für die Gruppen E1 bis E8 etwa 11% des Tarifentgelts, sie kann im Einzelfall aber 28% und mehr betragen. Für die oberen, vornehmlich von Angestellten besetzten Entgeltgruppen liegt der Durchschnitt aufgrund des bereits tariflich vergleichsweise hoch festgelegten Grundentgelts bei nur ca. 6%. Grundsätzlich ist die Leistungszulage aber nach oben offen, um ungewöhnliche „Spitzenleistungen“ besonders honorieren zu können.

14 Eine Kürzung wurde in der Betriebsvereinbarung bei der Einführung des Entgeltsystems vorab ausgeschlossen.

15 Es besteht in dieser Hinsicht allerdings kein Automatismus, beispielsweise durch Kopplung der Budgetsumme an unternehmerische Kennzahlen, sondern die Interpretation der ökonomi-

schätzte individuelle Leistung ein, sondern ebenso die Bewertung des Produktionsergebnisses durch den externen Markt. Die Definition von „Leistung“ entkoppelt sich damit tendenziell von der individuellen Arbeitsintensität, die Arbeit wird erst durch den Erfolg auf dem Markt „in Wert gesetzt“. „Leistung ist hier keine rein arbeitsprozessual definierte Größe im Sinn von zur Aufrechterhaltung der Produktion zweckdienlich verausgabter Arbeit, sondern als Leistung gilt diese Arbeit – pointiert gesagt – nur, insoweit sie sich auf der Aktiva-Seite der Bilanz niederschlägt“ (Bender 1997: 147). Der Lohn bestimmt sich nunmehr nur noch zu einem bestimmten Anteil aus der Erfüllung unternehmensseitig vorgegebener Aufgaben und wird statt dessen abhängig von der Performance des Unternehmens und dem spezifischen Anteil des jeweiligen Arbeitsbereichs hieran. Dadurch löst sich der Begriff dessen, was als Leistung gilt, von der individuellen Arbeitskraftverausgabung und wird verstärkt der Marktbewertung unterstellt. Individuelle Leistung ist nicht mehr allein der Beitrag der lebendigen Arbeit zur betrieblichen Produktion der Waren, sondern wird abhängig von der Realisation des Werts des Arbeitsergebnisses am Markt. Die Lohnabhängigen werden dadurch von reinen Verkäufern ihrer Ware Arbeitskraft zugleich zu Verkäufern des gefertigten Produkts und somit zu Teilhabern am Realisationsrisiko, zu „Intrapreneurs“, allerdings ohne daß sie – wie das begriffliche Vorbild des Entrepreneurs suggeriert – ihren „Kapitalertrag“ individuell wirklich beeinflussen können, denn die strategischen Entscheidungen, die im wesentlichen die Position des Unternehmens am Markt und somit den Preis der eingesetzten Arbeitskraft bestimmen, bleiben von den Beschäftigten im Kern unbeeinflußbar.

Dieses Einfließen der Marktbewertung in den individuellen Leistungslohn findet nun aber nicht allein auf Unternehmensebene statt, sondern wird auf die einzelnen Unternehmensbereiche und Profit-Center heruntergebrochen, indem das Budget auf die verschiedenen Bereiche je nach ihrem Beitrag zum Gesamtergebnis unterschiedlich aufgeteilt wird. Auch hier ist allerdings keine automatische Verkopplung mit internen Kennzahlen vorgesehen, sondern die interne Budgetverteilung wird wiederum allein durch das Management ohne Beteiligung des Betriebsrats vorgenommen. Die in einer profitableren Produktionseinheit erbrachte Leistung gilt als „mehr Wert“ als dort, wo der ökonomische Anteil am Unternehmensziel geringer ist, womit zugleich der Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Leistung“ verabschiedet wird. Die bereichsspezifische Abstufung des an das Unternehmensergebnis gebundenen Lohnbudgets übernahm dabei im Einführungsjahr des neuen Entgeltsystems die Funktion der kollektiven Entgeltdifferenzierung zwischen den Produktionsbereichen, denen nach ihrer Ausgliederung als eigenständige Gesellschaften eine unterschiedliche Position im Macht- und Abhängigkeitsgefüge des Netzwerk-Konzerns zugewiesen wurde. Betrachtet man die Beurteilung der Beschäftigten der verschiedenen Produktionsbereiche vor ihrer Quasi-Externalisierung oder ihrer vollständigen ökonomisch-organisatorischen Ausgliederung, so sind hier bereits die Differenzen in der ökonomischen Lage zwischen den später selbständigen Gesellschaften vorweggenommen.

---

schen Lage des Unternehmens und ihr Niederschlag in der Leistungslohnsumme ist allein der freien Entscheidung des Vorstands vorbehalten.

Aufgrund der Anbindung der Leistungslohnsumme an den ökonomischen Erfolg des Unternehmens kann bezüglich der Leistungs*bewertung* von einer *strategischen Vermarktlichung*[16] gesprochen werden. Die Stärkung marktförmiger Kontroll- und Steuerungsmechanismen geht im vorliegenden Fall allerdings keineswegs mit einer Rücknahme hierarchischer Anweisungsverhältnisse einher. 'Markt' und 'Hierarchie' stehen nicht zwangsläufig – wie in der organisationstheoretischen Debatte um Netzwerke zumeist unterstellt – in einem umgekehrt proportionalen Verhältnis zueinander, etwa in dem Sinne, daß die Ausweitung marktförmiger sozialer Verhältnisse nur *auf Kosten* hierarchischer Beziehungen erfolgen kann. Denn die Verkopplung der Leistungsprämie mit einem neuen Personal*beurteilungs*system wertet die Rolle der direkten Vorgesetzten, die nun über einen erheblichen Teil der Vergütung ihrer Beschäftigten praktisch frei entscheiden können, erheblich auf.[17] Im Vergleich zur klassischen tayloristischen (Akkord- bzw. Prämien-)Lohnform bedeutet die neue Vergütungsmethode neben dieser *Re-Hierarchisierung* der individuellen Arbeitsbeziehungen im unmittelbaren Arbeitsprozeß zugleich eine *Re-Personalisierung*. An die Stelle (vorgeblich) objektiver Arbeits- und Leistungsbewertungsmechanismen tritt die subjektive, methodisch kaum kontrollierte Einschätzung des Leistungsverhaltens der Beschäftigten. Dies geht einher mit der Abkehr von der konkreten Definition und detaillierten Vorgabe einzelner Arbeitsaufgaben und der Verlagerung der Leistungskriterien in den Persönlichkeitsbereich. Die analytische Leistungsbeurteilung ist nicht mehr wie die traditionellen Leistungslohnformen auf die ex-ante-Planbarkeit der Arbeitskraftverausgabung im Sinne der Bestimmung einer konkreten Arbeitsmenge pro Zeiteinheit angewiesen, sondern honoriert die Akzeptanz und Internalisierung von Werthaltungen und Verhaltensnormen, die in vorab unbestimmt bleibenden Situationen die unternehmenszieladäquate Arbeitskraftverausgabung erwarten lassen. An die Stelle der kontinuierlichen Leistungsüberwachung anhand des Mengenergebnisses tritt eine Prüfung der individuellen Einstellungen und Orientierungen, die sicherstellen soll, daß die arbeits- und produktionsorganisatorisch notwendig gewordene partielle Autonomie mittels internalisierter (Selbst-) Kontrolle flexibel im Sinne des Unternehmensziels genutzt wird. Als Leistung gilt nicht mehr das Erreichen eines bestimmten vorab definierten konkreten Produktionsergebnisses, sondern eine allgemeine Verhaltensdisposition, eine abstrakte Bereitschaft zur angestrengten Arbeitskraftverausgabung, deren konkrete Form sich aus den wechselnden Anforderungen der jeweiligen veränderlichen Arbeitssituation ergibt. Insofern können derartige For-

---

16 Als „strategisch" wird die Vermarktlichungstendenz hier bezeichnet, um einerseits zu betonen, daß die Vermarktlichung als Konsequenz unternehmensstrategischer Entscheidungen zu betrachten ist (vgl. Moldaschl 1998: 211ff.). Andererseits soll damit hervorgehoben werden, daß es sich um keine „echte" Vermarktlichung im Sinne der Konstruktion interner Marktlöhne handelt, sondern um einen Prozeß, der weiterhin der Definitionsmacht des Managements untersteht.

17 Die Stärkung der unmittelbaren Vorgesetzten war auch explizites Ziel des Personalmanagements der Hoechst AG bei der Einführung des Entgeltsystems, vgl. die Veröffentlichungen ihrer Vertreter Mainzer/Muth (1994), Weinmann/Mainzer (1995).

men der persönlichkeitsbezogenen Leistungsbeurteilung konform gehen mit managerriellen Bemühungen zur Sicherung der Sozialintegration innerhalb dezentralisierter Organisationen.

Die neue Entlohnungsform hat die paradoxe Konsequenz der gleichzeitigen *Auf-* und *Entwertung der betrieblichen Interessenvertretung*, die sich als Bestandteil des oben beschriebenen Verbetrieblichungs-Entbetrieblichungsdilemmas verstehen läßt. Aufgewertet wird die Rolle des Betriebsrats durch die Entkopplung der betrieblichen Entgeltbestandteile von der Tarifdynamik, denn der auf Betriebsebene in der „zweiten Lohnrunde" nutzbare ökonomische Verteilungsspielraum wird durch die Lockerung von den tariflichen Vorgaben erweitert. Andererseits kann der Betriebsrat diese neue Aufgabe immer weniger im Sinne einer effektiven Vertretung der entgeltpolitischen Interessen der Beschäftigten wahrnehmen. Ursache sind die beiden Kernelemente der neuen Entlohnungsform, die sich schlagwortartig als *Privatisierung* der Leistungs*beurteilung* und *strategische Vermarktlichung* der Leistungs*bewertung* kennzeichnen lassen. Dadurch wird die betriebliche Entgeltpolitik gewissermaßen auf zwei Ebenen aufgeteilt: in den *Mikrobereich der individuellen Leistungsbeurteilung* als persönliches Verhältnis zwischen den einzelnen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten einerseits und in den *Makrobereich* der Lohnbudgetbestimmung als marktbezogene Entscheidung auf der zentralen Ebene *des Unternehmens* andererseits. Durch diese gegenläufigen Dezentralisierungs- und Rezentralisierungsprozesse verliert die *Mesoebene des Betriebs*, wo der Betriebsrat traditionell über am besten ausgebaute Mitbestimmungs- und Einflußmöglichkeiten verfügt, wesentlich an Bedeutung, ohne daß er bislang neue Handlungsfelder im Mikrobereich der individuellen Arbeitsbeziehungen und im Makrobereich des Unternehmens aufbauen konnte.

Die Leistungs*beurteilung* wird im wesentlichen zum Bestandteil der individuellen Arbeitsbeziehungen zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten, in die die betriebliche Interessenvertretung im konkreten Einzelfall wenig Einblick hat. Mögliche Konflikte um Lohn und Leistung erscheinen dabei auf dieser unteren Ebene des Beurteilungsgesprächs nicht als Auseinandersetzungen um die grundlegende Form und Höhe der Entgeltbestimmung oder gar als Kampf um die Beteiligung der Beschäftigten am Produktivitätswachstum, sondern mitunter als individuelles, quasiprivates Problem zwischen einzelnen Personen, zwischen Beurteilenden und Beurteilten. Durch diese Privatisierung der Leistungslohnpolitik bleibt die betriebliche Interessenvertretung in der Praxis – trotz formal garantierter Beschwerde- und Beteiligungsrechte – weitgehend ohne Einfluß auf die Beurteilung der Leistung und die Bestimmung ihrer monetären Bewertung. Der Nachweis inhaltlicher „Fehleinschätzungen" in der individuellen Leistungsbeurteilung ist für die Vertreter des Betriebsrats schon allein deswegen schwer zu erbringen, weil sie im Regelfall an den jeweiligen betrieblichen Arbeitsprozessen nicht beteiligt sind. Während die Vorgesetzten gewissermaßen als „Experten" für die konkreten Fälle auftreten können, verbleibt den Interessenvertretern nur die Position der Außenstehenden. Die Durchsetzung des individuellen lohn- und leistungspolitischen Interesses kann dadurch kaum mehr mittels Stellvertreterpolitik durch die betriebliche Interessenvertretung gelingen, sondern die

Beschäftigten bleiben allein auf ihre persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen verwiesen, ohne institutionelle und organisatorische Rückendeckung durch die betrieblichen Experten des Betriebsrats oder gar der Gewerkschaft in Anspruch nehmen zu können.

Ähnlich problematisch gestalten sich die Mitbestimmungsmöglichkeiten auf der zentralen Makroebene des Unternehmens. Der ökonomische und strategische Entscheidungsbereich zählt seit je zu den prekären Verhandlungsfeldern, die sich dem Einfluß der betrieblichen Interessenvertretung weitgehend entziehen. Diesem Feld der Unternehmenspolitik wird nun durch die strategische Vermarktlichung die Leistungs*bewertung* unterstellt, d.h. ein wesentliches Element der Lohnpolitik wird einem mitbestimmungsrechtlich kaum zu beeinflussenden Bereich zugeordnet. Formen der institutionalisierten Aushandlung zwischen Management- und Beschäftigtenvertretern sind weder für die Bestimmung der Lohn/Leistungsrelation (d.h. bei der Definition der Geldwerte für die einzelnen Beurteilungsstufen), noch für die zentrale Frage der kollektiven Leistungslohnsumme (d.h. bei der Festlegung des Lohnbudgets) vorgesehen. Beteiligungsansprüche in diesem Bereich werden von der betrieblichen Interessenvertretung allerdings auch gar nicht eingefordert. Die einseitige Schließung dieses möglichen Politisierungs- und Aushandlungsfelds zugunsten der Unternehmensseite gelingt letztlich durch die Konstruktion einer Vorstellung von Lohn als abhängiger Variable ökonomischer Sachgesetzlichkeiten. Was dabei überhaupt als ökonomische Notwendigkeit gilt, wird allein vom leitenden Management und den Kapitaleignern entschieden.

Die Durchsetzungsfähigkeit entgeltpolitischer Interessen wird in Zukunft davon abhängig sein, inwieweit es dem Betriebsrat gelingt, die beiden neuen Felder der Entgeltpolitik zu besetzen und einerseits die Kompetenzen der einzelnen Beschäftigten zur offensiven „Selbstvertretung“ im Bereich der individuellen Arbeitsbeziehungen zu stärken, andererseits neue Einflußmöglichkeiten auf die strategischen Unternehmensentscheidungen zu generieren. Ob dies unter den gegenwärtigen Bedingungen erfolgreich sein kann, ist allerdings skeptisch zu beurteilen, denn aufgrund fehlender gesetzlich gesicherter Mitbestimmungsrechte bleibt der betrieblichen Interessenvertretung hier nur der Weg informeller Einflußnahme.

4.2 Im Übergang in die Zukunft des Netzwerk-Konzerns

Die Radikalisierung der Unternehmensreorganisation, die 1997 schließlich zur Umwandlung des integrierten Großunternehmens in einen Netzwerk-Konzern, der aus einer Vielzahl rechtlich eigenständiger Gesellschaften unter der Leitung einer strategischen Managementholding besteht, führte, stellt auch die Veränderungsmöglichkeiten der Entgeltsysteme vor neue Perspektiven. Die Kompetenz zur Bestimmung der Lohnregelungen und zum Abschluß von entsprechenden Betriebsvereinbarungen liegt nun nicht mehr bei der Hoechst AG, sondern bei den Leitungen der verschiedenen Einzelgesellschaften. Völlig eigenständige Entwicklungslinien der betrieblichen Lohnpolitik wären somit zumindest mittelfristig rechtlich möglich. Sämtliche zum Zeitpunkt der Ausgliederung aus der Hoechst AG gültigen Betriebsverein-

barungen, darunter auch die zum neuen Entgeltsystem, gelten nach §613a BGB bei Betriebsübergängen für ein Jahr als Bestandteil der individuellen Arbeitsverträge der bereits Beschäftigten und sind als solcher ein weiteres Jahr rechtswirksam. Soll die Gültigkeit zeitlich darüber hinaus und auch für neu Eingestellte erweitert werden, müssen die Betriebsvereinbarungen auf der Ebene der neuen Gesellschaften durch Arbeitgeber und Betriebsräte rekollektiviert werden. Bislang ist dies nur in einigen der neuen Netzwerkgesellschaften geschehen. In anderen besitzt das Hoechster Entgeltsystem bislang nur individuelle Wirksamkeit, und dort hat das Personalmanagement bereits angekündigt, die Regelungen in ihrer alten Form nicht wieder in Kraft setzen zu wollen.[18]

In zwei Punkten hatte die Ausgliederung unmittelbare Konsequenzen für die Entgelthöhe der Beschäftigten. Erstens ist die Entscheidungskompetenz über die Höhe des Lohnbudgets vom Vorstand der Hoechst AG nun auf die entsprechenden Gremien der einzelnen Gesellschaften übergegangen, deren jeweilige ökonomische Lage (als Kriterium der kollektiven Entgelthöhe) sich deutlich unterscheidet. Die Lohnbudgets werden damit nochmals ein Stück marktnäher bestimmt, und ihre weitere Entwicklung wird, so ist vorauszusehen, entsprechend der differierenden Marktlage der einzelnen Unternehmen deutlich unterschiedlich verlaufen.

Als zweites ist die Jahresprämienregelung der Hoechst AG, die vergleichsweise hohe, am Betriebsergebnis und der Tätigkeitsdauer der Beschäftigten orientierte Sonderzahlungen vorsah und per Betriebsvereinbarung genau geregelt war, aus technischen Gründen ausgelaufen, da die Hoechst AG selbst kein operatives Geschäft mehr betreibt. In einer der neuen Gesellschaften wurde bereits eine neue Vereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite abgeschlossen, in anderen befindet sie sich derzeit im Verhandlungsstadium. Gegenwärtig werden die Jahresprämien in den meisten Gesellschaften nach freier Entscheidung der Unternehmensleitungen ohne vertragliche Vereinbarungen mit der betrieblichen Interessenvertretung vergeben, und es ist zu vermuten, daß dies auch in Zukunft so bleiben könnte.[19] Keine der Jahresprämien der neuen Unternehmen – unabhängig davon, ob sie ungeregelt oder auf der Basis von Betriebsvereinbarungen ausgezahlt werden – erreicht im übrigen die Höhe der alten Hoechster Bestimmungen. In diesem Punkt ist es durch die Reorganisation also gesellschaftsübergreifend zu sofort wirksamen Entgeltminderungen gekommen.

Über die weitere Entwicklung der Entlohnungsbedingungen können nur Vermutungen angestellt werden. Zu erwarten ist eine deutliche Diversifizierung der Lohnsysteme und der Vergütungshöhe in Abhängigkeit von der Position der Gesellschaften innerhalb des Unternehmensnetzwerks, denn die einzelnen Gesellschaften sind

---

18 Geplant ist unter anderem, das monatliche Entgelt nunmehr vollständig auf Tarifniveau abzusenken und die Leistungszulagen zusammen mit der Jahresprämie nur noch ein- oder zweimal jährlich auszuzahlen, um den Charakter der übertariflichen Leistungen als besondere zusätzliche Gratifikation des Unternehmens symbolisch hervorzuheben.

19 Die alte Jahresprämienordnung der Hoechst AG stellte sowohl bezogen auf die Prämienhöhe als auch bezüglich ihrer kooperativen Vereinbarung mit dem Betriebsrat im brancheninternen Vergleich eine Besonderheit dar.

spätestens nach Ablauf der einjährigen Übergangsfrist in ihrer Entscheidung über den Abschluß von entgeltbezogenen Betriebsvereinbarungen völlig frei. Besonders in den Gesellschaften des Netzwerksegments der unternehmens- und produktionsbezogenen Dienstleistungen wird das Entgeltniveau in Zukunft weiter unter Druck geraten, weil sie durch ihre Externalisierung nun auch in Lohnkostenkonkurrenz zu Unternehmen außerhalb der Chemiebranche stehen. Nach einer in den Übergangsregelungen vereinbarten Frist von fünf Jahren können die Arbeitgeber zudem das Tarifgebiet der chemischen Industrie verlassen und sich an den (zumeist niedrigeren) Tariflöhnen ihrer entsprechenden Branchen orientieren. Zudem stehen diese Unternehmen im Abhängigkeitsverhältnis zu den Kerngesellschaften des Netzwerkkonzerns als ihren Hauptabnehmern – die Akquisition konzernexterner Kunden erwies sich bislang als schwierig –, die versuchen könnten, im Zuge verstärkter Rationalisierungsbemühungen ihre Kosten auf sie abzuwälzen. Die Beschäftigten im Netzwerksegment der unternehmens- und produktionsbezogenen Dienstleistungen werden also eindeutig zu den Verlierern der Unternehmenszergliederung gehören.

Zu vermuten ist zudem eine Auseinanderentwicklung der Entgelthöhe der produzierenden Netzwerkgesellschaften in Abhängigkeit von ihrer Zugehörigkeit zu verschiedenen Sparten der chemischen Industrie, entlang deren Grenzen die Zergliederung des Unternehmens verlief. Lohnreduzierungen sind dabei vor allem in den eher randständigen Bereichen außerhalb der „Life Sciences“ zu erwarten.

Die Überführung des Unternehmens in einen Netzwerk-Konzern ermöglicht also die Nutzung unterschiedlicher Formen der lohn- und leistungspolitischen Einbindung der Beschäftigten am unmittelbaren Kernstandort. Für die Höhe und Form des Entgelts der Beschäftigten ist künftig nicht mehr die Zugehörigkeit zum Großunternehmen Hoechst AG ausschlaggebend, sondern die differierende ökonomische Lage und die Position der jeweiligen Einzelgesellschaft im hierarchischen Gefüge des Konzern-Netzwerks.

Literatur

Aglietta, M. (1979): A theory of capitalist regulation. London.

Altvater, E./Mahnkopf, B. (1996): Grenzen der Globalisierung. Münster.

Bathelt, H. (1997): Chemiestandort Deutschland. Berlin.

Bender, G. (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Frankfurt/New York.

Becker, S./Sablowski, T. (1998): Konzentration und industrielle Organisation. Das Beispiel der Chemie- und Pharmaindustrie. In: Prokla 113, 28. Jg.

Bettelheim, C. (1970): Ökonomischer Kalkül und Eigentumsformen. Berlin.

Bühner, R. (1987): Management-Holding. In: DBW, 47: 40-49.

Bühner, R. (1993): Die schlanke Management-Holding. In: zfo, 1993: 9-19.

Dormann, J. (1993): Geschäftssegmentierung bei Hoechst. In: zfbf, 45: 1068-1077.

Edwards, R. (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/New York.

Guttmann, R. (1996): Die Transformation des Finanzkapitals. In: Prokla 103, 26. Jg.: 165-195.

Hirsch-Kreinsen, H. (1996): Restrukturierung von Unternehmen – Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen. In: Lutz, B. u.a. (Hg.): Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie. Frankfurt/New York: 195-223.

Hoechst AG: Geschäftsbericht. Frankfurt/M. Verschiedene Jahre.

Lutz, B./Hartmann, M./Hirsch-Kreinsen, H. (Hg.) (1996): Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie. Frankfurt/New York.

Mainzer, J./Muth, J. (1994): Leistungsorientiertes Entgeltsystem bei Hoechst. In: arbeitgeber, 46: 850-853.

Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: 197-250.

Nagel, B./Riess, B./Theiss, G. (1994): Neue Konzernstrukturen und Mitbestimmung. Baden-Baden.

Nerdinger, F.W./Rosenstiel, L. von (1996): Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. In: Lutz, B. u.a. (Hg.): Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie. Frankfurt/New York: 295-323.

Ruigrok, W./Van Tulder, R. (1995): The logic of international restructuring. London.

Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, 1996. Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin: 19-76.

Schmieder, K.-J. (1997): Spin-off als Instrument der Unternehmenspolitik. In: Börsen-Zeitung, 19.4.1997.

Scott, J. (1997): Corporate Business and Capitalist Classes. Oxford.

Semlinger, K. (1993): Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken. Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 3. Berlin/New York: 309-354.

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden.

Sydow, J. (1997): Mitbestimmung und neue Unternehmungsnetzwerke. Gütersloh.

Teubner, G. (1992): Die vielköpfige Hydra. Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Krohn, G./Küppers, W. (Hg.): Emergenz. Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Frankfurt/M.: 189-216.

Weinmann, H./Mainzer, J. (1995): Neues Entgeltsystem im tariflichen Bereich. Beispiel Hoechst AG. In: Personalführung 1995: 824-831.

Williamson, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen.

Windolf, P. (1995): Eigentum und Herrschaft in Unternehmensnetzwerken. In: Fischer, J./Gensior, S. (Hg.): Netz-Spannungen. Berlin: 67-91.