

Koubek, Norbert; Kunze, Christian

**Working Paper**

## Die globale Unternehmensstrategie der BASF und ihre Einflußfaktoren: Eine Untersuchung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung

Arbeitspapier, No. 30

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Koubek, Norbert; Kunze, Christian (2000) : Die globale Unternehmensstrategie der BASF und ihre Einflußfaktoren: Eine Untersuchung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier, No. 30, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116493>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Norbert Koubek · Christian Kunze*

***Die globale Unternehmensstrategie  
der BASF  
und ihre Einflußfaktoren***

**Arbeitspapier 30**

# **Die globale Unternehmensstrategie der BASF und ihre Einflußfaktoren**

*Norbert Koubek  
Christian Kunze*

**Impressum:**

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Bertha-von-Suttner-Platz 1

40227 Düsseldorf

Telefon: (0211) 7778-175

Telefax: (0211) 7778-283

E-Mail: Ina-Drescher@boeckler.de

Redaktion: Ina Drescher, Referat Forschungsförderung II

Best.-Nr.: 11030

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Dezember 2000

DM 00,00

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>5</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>7</b>
<b>1 Problemstellung, Zielsetzung und Methode der Untersuchung</b>	<b>9</b>
<b>2 Einflußfaktoren auf die Entwicklung langfristiger Unternehmensstrategien global agierender Chemieunternehmen</b>	<b>11</b>
2.1 Internationale Einflußfaktoren	11
2.2 Nationale Einflußfaktoren	14
<b>3 Langfristige Unternehmensstrategien des BASF-Konzerns</b>	<b>17</b>
3.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen	17
3.2 Geschäftsbereiche	19
3.3 Aktionsschwerpunkte	20
3.3.1 Verbundstrategie	20
3.3.2 Konzentration auf Kernkompetenzen	21
3.3.3 Optimierung bestehender Strukturen und Markteintritt durch Kooperation und Akquisitionen	22
3.3.4 Notierung der BASF-Aktie an der New York Stock Exchange (NYSE)	23
3.3.5 Wachstum mit innovativen Produkten	25
3.3.6 Outsourcing	27
3.4 Welt-Regionalstrategien	27
3.5 F&E-Strategie	34
3.6 Organisationscharakteristika	34
<b>4 Weltmarktstrategien wichtiger Mitbewerber des BASF-Konzerns anhand harter und weicher Faktoren</b>	<b>37</b>
4.1 Bayer AG	37
4.1.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen	37
4.1.2 Geschäftsbereiche	37
4.1.3 Aktionsschwerpunkte	38
4.1.4 Welt-Regionalstrategien	39
4.1.5 F&E-Strategie	40
4.1.6 Organisationscharakteristika	41
4.2 Dow Chemical	42
4.2.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen	42
4.2.2 Geschäftsbereiche	42

4.2.3	Aktionsschwerpunkte	43
4.2.4	Welt-Regionalstrategien	44
4.2.5	F&E-Strategie	46
4.2.6	Organisationscharakteristika	46
4.3	DuPont de Nemours	47
4.3.1	Allgemeine Unternehmenskennzahlen	47
4.3.2	Geschäftsbereiche	48
4.3.3	Aktionsschwerpunkte	49
4.3.4	Welt-Regionalstrategien	51
4.3.5	F&E-Strategie	52
4.3.6	Organisationscharakteristika	53
4.4	Imperial Chemical Industries	53
4.4.1	Allgemeine Unternehmenskennzahlen	53
4.4.2	Geschäftsbereiche	54
4.4.3	Aktionsschwerpunkte	55
4.4.4	Welt-Regionalstrategien	57
4.4.5	F&E-Strategie	58
4.4.6	Organisationscharakteristika	59
<b>5.</b>	<b>Auswirkungen der unternehmensstrategischen Grundausrichtung der BASF</b>	<b>61</b>
5.1	BASF-Konzernstrategie	61
5.2	Strategische Ausrichtung ausgewählter Wettbewerber	62
5.3	Strategieoptionen der BASF	65
<b>6.</b>	<b>Konsequenzen für Arbeitnehmerstrategien und Ansatzpunkte zu einem Arbeitnehmer-Szenario</b>	<b>69</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>73</b>
	<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>79</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	In- und Auslandsumsatz der deutschen Chemieindustrie 1985 – 1998 (nach fachlichen Betriebsteilen; Werte in Millionen DM)	12
Abbildung 2:	Ausfuhr der deutschen Chemieindustrie nach Weltregionen (prozentualer Anteil der Weltregionen am wertmäßigen Handelsvolumen)	12
Abbildung 3:	Einfuhr der deutschen Chemieindustrie nach Weltregionen (prozentualer Anteil der Weltregionen am wertmäßigen Handelsvolumen)	12
Abbildung 4:	Wachstumsregionen der chemischen Industrie (Weltchemieverbrauch in Mrd. Dollar, Asien ohne Japan)	13
Abbildung 5:	In- und ausländische Bruttoanlageinvestitionen der deutschen Chemieindustrie (Angaben in Mrd. DM)	14
Abbildung 6:	Umsatz je Beschäftigten in der chemischen Industrie ausgewählter Länder (Angaben in TDM)	14
Abbildung 7:	Beschäftigte in der chemischen Industrie Deutschlands 1985 – 1998 (Angaben in 1.000)	15
Abbildung 8:	Umsatz je Mitarbeiter in der chemischen Industrie Deutschlands 1985 – 1998	15
Abbildung 9:	Produktionsindizes des Verarbeitenden Gewerbes und der Chemischen Industrie im Vergleich 1985 – 1998 (1991 = 100; fachliche Unternehmensteile, arbeitstäglich bereinigt)	16
Abbildung 10:	Investitionsintensität der Chemischen Industrie in Deutschland 1982 – 1998	16
Abbildung 11:	Umsatz u. Ergebnis vor bzw. nach Steuern in Mio. DM 1989 – 1999	17
Abbildung 12:	Investitionen in und Abschreibungen auf Sachanlagen in Mio. DM 1989 – 1999	17
Abbildung 13:	Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt 1989 – 1999	18
Abbildung 14:	Umsatz je Mitarbeiter in TDM 1989 – 1999	18
Abbildung 15:	Personalaufwand je Mitarbeiter 1989 – 1999 in DM	19
Abbildung 16:	Umsatz der BASF nach Geschäftsbereichen 1997 – 1999 in Mio. DM	19
Abbildung 17:	Ergebnis der BASF nach Geschäftsbereichen 1997 – 1999 in Mio. DM	20
Abbildung 18:	Umsatz BASF AG nach Weltregionen 1995 – 1999 in Mio. DM	27
Abbildung 19:	F&E-Ausgaben der BASF AG in Mio. DM 1994 – 1999	34
Abbildung 20:	Umsatz- und Gewinnentwicklung der Bayer AG 1995 – 1999 in Mio. DM	37
Abbildung 21:	Prozentualer Umsatz- und Ergebnisanteil der Arbeitsgebiete der Bayer AG 1999	38
Abbildung 22:	Prozentuale Verteilung der F&E-Ausgaben der Bayer AG auf die Geschäftsfelder in 1999	40
Abbildung 23:	Umsatz und Ergebnis des Dow-Konzerns 1994 – 1999 in Mio. US Dollar	42
Abbildung 24:	Dow Chemical Umsatz nach Produktbereichen 1996 – 1999 (Angaben in Mrd. US \$)	43
Abbildung 25:	Forschungs- und Entwicklungsausgaben Dow Chemical in 1995 – 1999 in Mio. US \$	46
Abbildung 26:	Umsatz und Ergebnis Du Pont de Nemours 1997 – 1999 in Mio. US \$	47
Abbildung 27:	Umsätze nach Sparten (Angaben in Mio. US Dollar)	48
Abbildung 28:	Umsatzanteil der Weltregionen am Gesamtumsatz des DuPont-Konzerns Regionen im Jahr 1998	51

Abbildung 29: Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen des DuPont-Konzerns 1996 – 1998 in Mio. US \$	52
Abbildung 30: Umsätze und operatives Ergebnis des ICI-Konzerns im Jahr 1998 (Angaben in Mio. Pfund)	54
Abbildung 31: Prozentualer Umsatzanteil der ICI-Arbeitsgebiete im Jahr 1999	54
Abbildung 32: Umsätze des ICI-Konzerns nach Weltregionen 1997 – 1998	57
Abbildung 33: F&E-Ausgaben des ICI-Konzerns 1995 – 1997 in Mio. brit. Pfund	59
Abbildung 34: Wertschöpfungskette Bayer	63
Abbildung 35: Wertschöpfungskette Dow Chemical	63
Abbildung 36: Wertschöpfungskette Du Pont	64
Abbildung 37: Wertschöpfungskette ICI	64
Abbildung 38: Kooperationsform-Geschäftsfeld-Portfolio	65
Abbildung 39: Strategie-Szenario I	66
Abbildung 40: Strategie-Szenario II	67

## Zusammenfassung

Im BASF-Konzern sind in den letzten Jahren erhebliche Veränderungen feststellbar, die einerseits auf Absatz- und Konkurrenzfaktoren zurückzuführen sind und andererseits die Umsetzung einer bestimmten Strategie erkennen lassen. Als internationale und nationale Einflußfaktoren zeigen sich folgende Elemente: Ende der 90er Jahre ist der Auslands- und Inlandsumsatz der Chemischen Industrie in Deutschland mit jeweils rund 100 Mrd. DM annähernd gleich hoch, wobei der Exportanteil in das europäische Ausland bei etwa 70 v. H. liegt, gefolgt von Amerika mit 15 v. H. und Asien mit 11 v. H. Legt man die Wachstumsentwicklung bis 2010 zu Grunde, so ist in Europa mit einem unterdurchschnittlichen Verlauf zu rechnen, während im US-Markt, aber vor allem in Asien deutlich höhere Werte erwartet werden. Für den deutschen Markt ist auch längerfristig ein rationalisierungsbedingter Beschäftigungsabbau vorhersehbar.

Die langfristige Unternehmensstrategien der BASF sowie der vier wesentlichen Weltmarktkonkurrenten Bayer, Dow Chemical, Du Pont und ICI werden anhand eines einheitlichen Schemas untersucht. Dieses bezieht sich auf allgemeine Unternehmenskennzahlen, Geschäftsbereiche, Aktionsschwerpunkte, Welt-, Regionalstrategien, F & E-Strategie sowie Organisationscharakteristika. Dabei zeigt sich, daß die einzelnen Konzerne im Hinblick auf den Internationalisierungsgrad, die Wertkettenoptimierung, den Geschäftsfeldmix und die F & E-Schwerpunkte unterschiedliche Strategien verfolgen. Gemeinsam ist die Konzentration auf die jeweilige Kernkompetenz und ein durchgängiger Ausbau der internationalen Aktivitäten.

Bezüglich der BASF-Strategie ist ein ausgeprägtes globales Vorgehen im Rahmen der Triaden-Regionen Amerika, Europa und Asien feststellbar. Dies erfolgt teils selbständig, teils durch Kooperation oder Fusion. Die integrierte Verbundproduktion wird an mehreren weltweit verteilten Standorten aus- bzw. aufgebaut, im Energiesektor zeigt sich ein weltweit verstärktes Engagement bei der Erzeugung und Verarbeitung, die Fein- und Spezialitätenchemie wird gezielt und selektiv erweitert und im Sektor der Pflanzenwirkstoffe wird ein hoher Weltmarktanteil angestrebt.

Als Strategieoptionen zeigen sich längerfristig einerseits eine verstärkte Orientierung durch Wachstum, Kooperation und Fusion im Energiesektor, andererseits ist auch eine Erweiterung des Engagements einschließlich entsprechender Formen der Zusammenarbeit im Endproduktbereich vorstellbar. Beides stellt mögliche Strategieausrichtungen dar, die durch die jetzige Form der Aktivitäten erfolgversprechend sind. Eine Entscheidung zeichnet sich jedoch noch nicht ab.

Für die Arbeitnehmer bestehen Einflußmöglichkeiten im Rahmen der Mitbestimmungsgremien. Voraussetzung hierzu ist die Entwicklung einer eigenständigen Strategie, in der die Vorstellungen zur künftigen Konzernpolitik ihren Niederschlag finden. Dies muß einerseits der Internationalisierung, der größeren Geschäftsfeldflexibilität und Marktnähe entsprechen. Andererseits kann jedoch ein deutlicher Akzent zur Beibehaltung der Schwerpunkte im Stammland bzw. am Standort Ludwigshafen gesetzt werden, wobei sich dies vor allem auf die Aktivitäten zur weltweiten Konzernorganisation, den zentralen Servicefunktionen sowie den europabezogenen bzw. weltweit geschäftsfeldbezogenen Zuständigkeiten für einzelne Produktgruppen beziehen kann.

Bei Anerkennung der konzernindividuell nicht veränderbaren weltwirtschaftlichen, branchenbezogenen, technologischen und nationalen Standortbedingungen ist die konkrete Ausformulierung einer Strategie insb. durch einen Prozeß der Verhandlung und machtmäßig abgesicherten Interessendurchsetzung gekennzeichnet. Dies gilt uneingeschränkt auch für die entsprechenden Vorgänge im BASF-Konzern.



# 1 Problemstellung, Zielsetzung und Methode der Untersuchung

Der BASF-Konzern hat in den letzten Jahren ein verstärktes Profil beim Aufbau einer weltweiten Strategie entwickelt. Dies ist intern im Auf- und Ausbau von Geschäftsfeldern, dem Zu- und Verkauf von Aktivitäten sowie der Weiterentwicklung der Konzernorganisation zu erkennen. Erste Ansätze hierzu wurden bereits in der 1994 für die Hans-Böckler-Stiftung erstellten Studie »Langfristige Strategien der BASF im Rahmen der Veränderungen auf dem Weltchemiemarkt« dargestellt.<sup>1</sup>

Mit der unterdessen vom BASF-Vorstand entwickelten Strategie »Vision 2010« soll ein weltweit operierender Konzern geschaffen werden, der in bestimmten Geschäftsfeldern und Produktgruppen allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern erfolgreich auf den Märkten der Zukunft bestehen kann. Diese Planung, die bereits in Teilen umgesetzt ist, unterliegt einer dauernden Überprüfung und Anpassung.

Vor dem Hintergrund der o.g. Entwicklungen besteht die Zielsetzung dieser Untersuchung darin, die wesentlichen externen nationalen und internationalen Einflußfaktoren auf die globale Konzernstrategie der BASF darzustellen und für die Mitbestimmungsträger zu interpretieren. Hierbei werden vor allem die erheblichen Auswirkungen auf die Geschäftsfelder, die Forschungs- & Entwicklungsaktivitäten, die Kooperation mit Partnern, die Investitionsprogramme sowie die nationale und internationale Verteilung von Arbeitsplätzen analysiert werden.

Inhaltlich werden die zu skizzierenden Strategien und Faktoren unter Anwendung des Triadenkonzeptes, der Wertkettenanalyse, der Geschäftsfeldanalyse sowie der Standortbewertung zur Darstellung der Einflußgrößen für Investitionen und Arbeitsplätze beurteilt.<sup>2</sup> Die ermittelten Elemente der Konzernstrategie werden in einem anschließenden Evaluationsverfahren zusammengeführt und für die Planung und Entscheidung im globalen Rahmen ausgewertet.

Methodisch basiert die vorliegende Untersuchung auf dem gezielten Einsatz des Konzeptes der »Competitive Intelligence.« Dafür werden neben den klassischen Printquellen vor allem öffentlich verfügbare Referenz- und Volltextdatenbanken sowie der World-Wide-Web- und Usenet-Bereich des Internet analysiert.<sup>3</sup> Ferner werden zusätzliche, von BASF-Mitarbeitern auf Anfrage erhaltene Informationen verarbeitet.

1 Vgl. Koubek, Norbert / Kunze, Christian (1994).

2 Vgl. für eine Darstellung der genannten Ansätze: Koubek, Norbert / Cleff, Thomas / Pierotti, Christian / Schafmeister, Sylvia (1996).

3 Vgl. zur grundsätzlichen Vorgehensweise: Kunze, Christian / Havemann, Wolfram (1998).



## 2 Einflußfaktoren auf die Entwicklung langfristiger Unternehmensstrategien global agierender Chemieunternehmen

Die Lage für die deutsche Chemieindustrie war noch zu Beginn des Jahres 1999 wenig verheißungsvoll. Die Produktionswerte blieben deutlich hinter dem Vorjahr zurück, die am Markt durchsetzbaren Preise gingen in vielen Bereichen seit April 1998 kontinuierlich zurück. Die Asienkrise führte bei vielen Unternehmen zu Umsatzeinbrüchen. Eine radikale Trendwende der wenig positiven Rahmenbedingungen war nicht zu erwarten.<sup>4</sup>

Zu Beginn des Jahres 2000 wird die Lage wesentlich positiver beurteilt. Die Märkte in Südostasien blühen wieder auf, die Exporte der deutschen Chemieindustrie nach Asien (incl. Japan) konnten gegenüber dem Jahr 1998 um ca. 900 Mio. DM gesteigert werden. Auch der gegenüber 1998 um mehr als 550 Mio. gesteigerte Export in die USA führte zu einer Entspannung der wirtschaftlichen Lage der Chemiebranche.<sup>5</sup>

Auch die BASF konnte von der skizzierten Erholung profitieren. Sie verzeichnete im Jahr 1999 ein wertsteigerndes Wachstum, durch das Umsatz und Ergebnis deutlich erhöht wurden. Der Aktienkurs ist um 46 Prozent gestiegen und auch für das Jahr 2000 ist eine Fortsetzung dieser positiven Entwicklung abzusehen.<sup>6</sup>

Um Erklärungsansätze für die rasche Überwindung der Einflüsse der Asienkrise zu erarbeiten und prognostizierbare Veränderungen im Umfeld der chemischen Industrie darzustellen, werden im folgenden zunächst dafür relevante nationale und internationale Einflußfaktoren herausgearbeitet. Darauf aufbauend wird es möglich die langfristigen Strategien, durch deren Implementierung die BASF auf die veränderten Einflußfaktoren des Weltchemiemarktes reagiert, darzustellen und aus Arbeitnehmerperspektive zu bewerten.

### 2.1 Internationale Einflußfaktoren

Die Entwicklung des deutschen Chemiemarktes ist weiterhin eng mit der des Weltmarktes verknüpft. War die deutsche chemische Industrie im Jahr 1992 zugleich größter Anbieter und Nachfrager chemischer Produkte,<sup>7</sup> dominiert sie im Jahr 1996 mit einem Exportvolumen von 104 Milliarden DM die Angebotsseite des Weltchemiemarktes. Dieser Exportwert konnte bis 1999 auf 125,3 Mrd. DM gesteigert werden.<sup>8</sup>

Die international größte Nachfrage nach chemischen Produkten und Grundstoffen entwickeln zwischenzeitlich die USA, die im Jahr 1997 mit einem Importvolumen von 97,6 Mrd. DM die deutschen Importe um ca. 27 Mrd. DM übertreffen.<sup>9</sup> Die zunehmende Internationalisierung des Welthandels chemischer Erzeugnisse kommt ebenfalls dadurch zum Ausdruck, daß die weltweiten Exporte alleine zwischen 1994 und 1996 um mehr als 10 und zwischen 1995 und 1998 um mehr als 20 Prozent angestiegen sind.<sup>10</sup>

Eine zunehmende Internationalisierung der Geschäftstätigkeit ist ebenfalls für die deutsche Chemieindustrie nachvollziehbar. Die Dominanz der Inlands- gegenüber den Auslandsumsätzen wird im Zeitverlauf schrittweise abgebaut. Im Jahr 1997 erreicht der Auslandsumsatz der deutschen chemischen Industrie mit ca. 92 Mrd. DM nahezu das Niveau des Inlandsumsatzes von ca. 97 Mrd. DM. Im Jahr 1998 liegt der Ausland-

4 Vgl. Crolly, Hannelore (1999): Seite 1.

5 Vgl. VCI (2000 a).

6 Vgl. BASF (2000): Seite 2 ff.

7 Vgl. Koubek, Norbert / Kunze, Christian (1994): Seite 11.

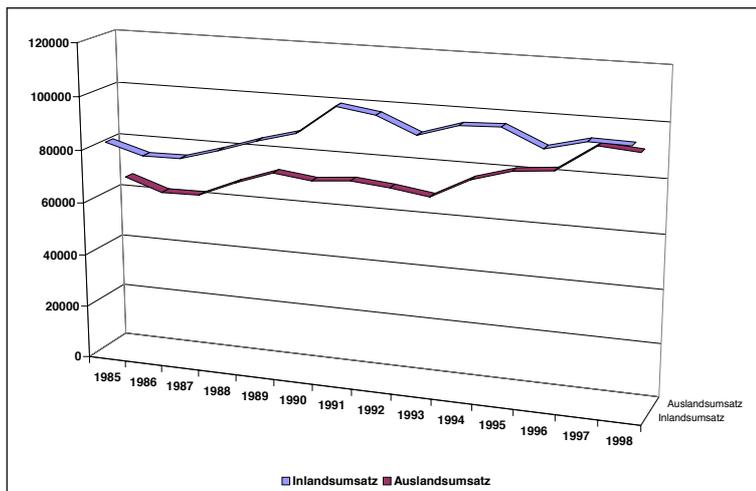
8 Vgl. VCI (2000 a)

9 Vgl. VCI (2000): Seite 126

10 Vgl. VCI (2000): Seite 94 ff.

umsatz nach fachlichen Betriebsteilen aufgrund der Asienkrise mit ca. 90,5 Mrd. DM rund 5,5 Mrd. DM unter dem Inlandsumsatz (vgl. Abbildung).

**Abbildung 1: In- und Auslandsumsatz der deutschen Chemieindustrie 1985 – 1998 (nach fachlichen Betriebsteilen; Werte in Millionen DM)**



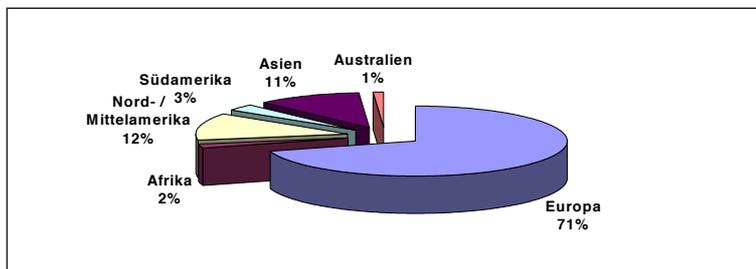
Quelle: VCI (2000): Seite 40

Die regionale Verteilung der Chemieexport- und -importumsätze ist auch im Jahr 1998 weiterhin stark auf Europa konzentriert.

Insgesamt 71 Prozent der deutschen Chemieexporte werden in europäische Staaten geliefert, 12 Prozent nach Nord- und Mittelamerika sowie 11 Prozent nach Asien.

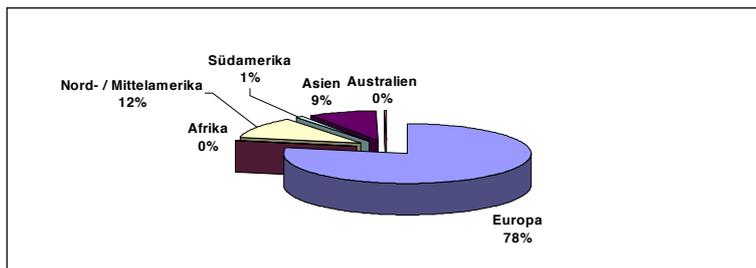
Eine vergleichbare Situation ist für die Importe zu konstatieren. Rund 78 Prozent des wertmäßigen Importvolumens wird aus europäischen Staaten nach Deutschland importiert, 12 Prozent der Importe stammen aus Nord- und Mittelamerika sowie 9 Prozent aus Asien (vgl. Abbildungen 2 und 3).

**Abbildung 2: Ausfuhr der deutschen Chemieindustrie nach Weltregionen (prozentualer Anteil der Weltregionen am wertmäßigen Handelsvolumen)**



Quelle: VCI (2000): Seite 90 ff.

**Abbildung 3: Einfuhr der deutschen Chemieindustrie nach Weltregionen (prozentualer Anteil der Weltregionen am wertmäßigen Handelsvolumen)**



Quelle: VCI (2000): Seite 90 ff.

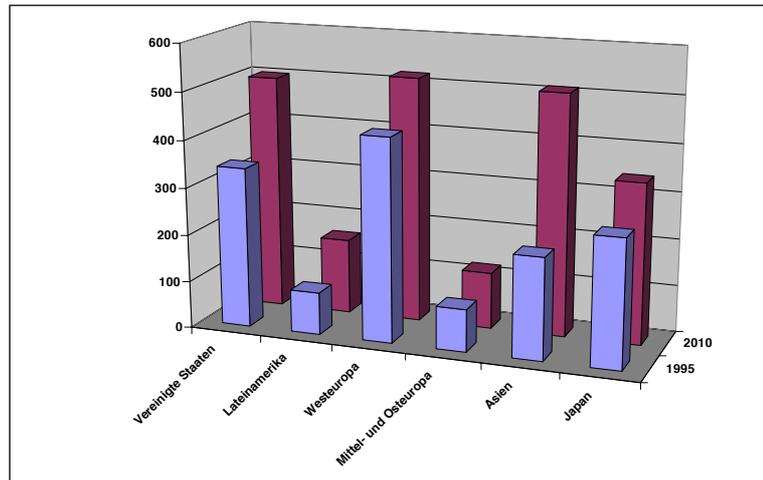
Ergänzend ist hervorzuheben, daß dem Handel mit den mittel- und osteuropäischen Staaten, die nicht der EU angehören, eine relativ geringe Bedeutung zufällt. Sie empfangen im Jahr 1998 lediglich 7,7 Prozent des Wertes der deutschen Exporte und erreichen einen Anteil am Import der deutschen Chemieindustrie von 3,9 Prozent.

Nahezu ein Viertel der nach Asien gelangenden Exporte werden in Japan abgesetzt. Der Export der deutschen Chemieindustrie in die Volksrepublik China konnte zwischen 1995 und 1998 um über 20 Prozent auf

ca. 836 Mio. DM gesteigert werden, erreicht jedoch lediglich einen Anteil von 0,7 Prozent des Exportwertes der deutschen Chemieindustrie.<sup>11</sup>

Die Notwendigkeit einer zunehmenden Verbreiterung der Geschäftsbasis vor allem an asiatischen Standorten ist durch das für diese Weltregion prognostizierte Wachstum der Nachfrage nach Chemieprodukten zu begründen (vgl. Abbildung 4).

**Abbildung 4: Wachstumsregionen der chemischen Industrie (Weltchemieverbrauch in Mrd. Dollar, Asien ohne Japan)**



Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 237 vom 13.10.1997

Die Abbildung verdeutlicht, daß Westeuropa bis zum Jahr 2010 weiterhin das höchste Umsatzvolumen für chemische Produkte bieten wird. Die für den asiatischen Raum vorliegenden Prognosen lassen Wachstumsraten für den dortigen Chemieverbrauch erwarten, die dazu führen werden, daß diese Region im Jahr 2010 einen höheren Chemieverbrauch aufweisen wird als die Vereinigten Staaten.

Aus ökonomischer Perspektive ist ein verstärktes Engagement der deutschen Chemieindustrie in dieser Weltregion anzuraten, da hierdurch eine Versorgung ausländischer Konsumenten von marktnäheren Produktionsstandorten aus erfolgen kann. Ferner können deutsche Unternehmen durch die Chemieproduktion in Asien dadurch Kostenvorteile erlangen, daß dort niedrigere Lohnkosten sowie weniger stark ausgeprägte umweltrechtliche Restriktionen genutzt werden. Damit gehen für die Situation am Standort Deutschland drei wesentliche Veränderungen einher, die zu negativen Beschäftigungswirkungen führen werden:

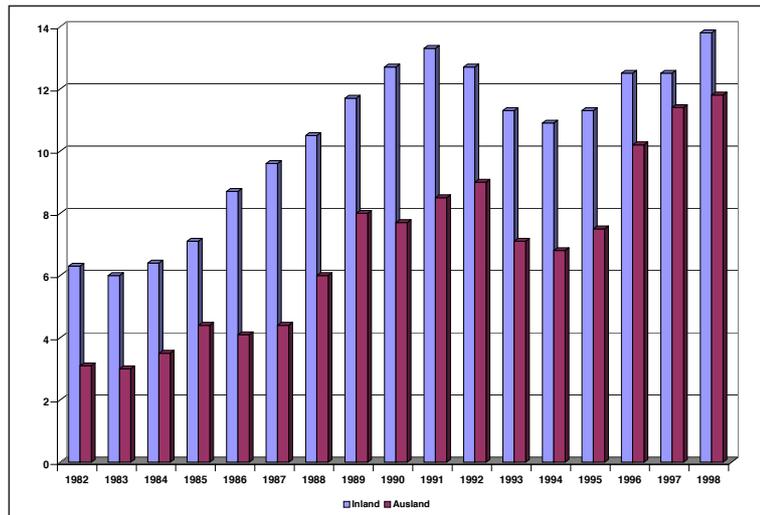
1. Rückgang der Exporte aus Deutschland in die Auslandsmärkte,
2. Versorgung des deutschen Marktes mittels im Ausland hergestellter Produkte sowie
3. verstärkte Auslandsinvestitionen zuungunsten des Investitionsaufkommens in Deutschland.<sup>12</sup>

Die letztgenannte Entwicklung läßt sich seit dem Beginn der 1980'er Jahre nachvollziehen. Die Auslandsinvestitionen der deutschen Chemieunternehmen erreichten 1982 und 1983 ca. 50 Prozent der Inlandsinvestitionen, während deren Anteil in den Jahren 1996 und 1997 bereits weit über 80 Prozent beträgt (vgl. Abbildung 5).

11 VCI (2000): Seite 90 ff.

12 Vgl. Koubek, Norbert / Kunze, Christian (1994): Seite 23 f.

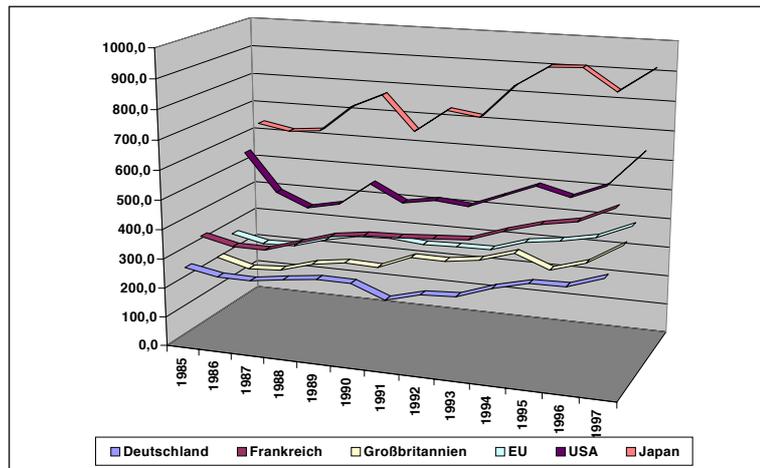
**Abbildung 5: In- und ausländische Bruttoanlageinvestitionen der deutschen Chemieindustrie (Angaben in Mrd. DM)**



Quelle: VCI (2000): Seite 96 und mündliche Auskunft des VCI

Dem zuvor eingeführten Argument, wonach durch Auslandsinvestitionen Personalkosten eingespart werden können, wird vielfach der Hinweis auf eine niedrigere Arbeitsproduktivität im Ausland entgegengehalten. Dieser Einwand ist empirisch nicht belegbar, da die Umsätze je Beschäftigten in der chemischen Industrie ausgewählter Länder durchweg höher als in Deutschland sind. In diesem Kontext sollte jedoch beachtet werden, daß die Arbeitsproduktivität in forschungsintensiven Regionen naturgemäß geringer als in arbeitsintensiven Regionen der Triade ist (vgl. Abbildung).

**Abbildung 6: Umsatz je Beschäftigten in der chemischen Industrie ausgewählter Länder (Angaben in TDM)**



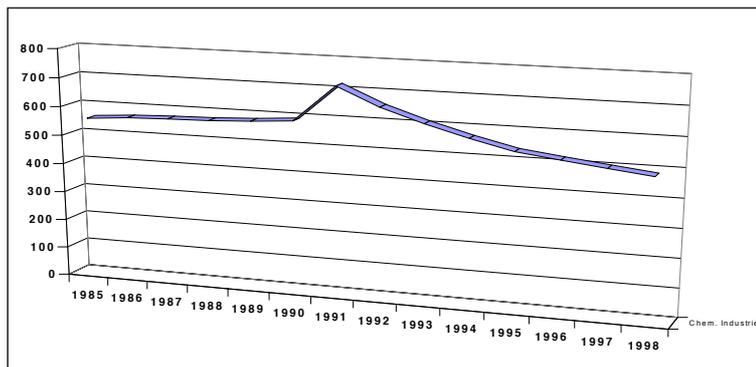
Quelle: VCI (2000): Seite 63, 107, 116 und eigene Berechnungen

Um trotz dieser vermeintlichen Standortnachteile international wettbewerbsfähig zu bleiben und den Erhalt einer möglichst hohen Anzahl von Arbeitsplätzen in Deutschland sicherzustellen ist es notwendig, die Produktivität innerhalb der deutschen Chemieindustrie nachhaltig zu steigern. Vor allem die Ergebnisse diesbezüglicher Bemühungen werden im folgenden illustriert.

## 2.2 Nationale Einflußfaktoren

Die Beschäftigungssituation in der chemischen Industrie Deutschlands ist seit dem wiedervereinigungsbedingten Höchststand des Jahres 1991 von einem kontinuierlichen Personalabbau gekennzeichnet (vgl. Abbildung).

**Abbildung 7: Beschäftigte  
in der chemischen Industrie  
Deutschlands 1985 – 1998  
(Angaben in 1.000)**

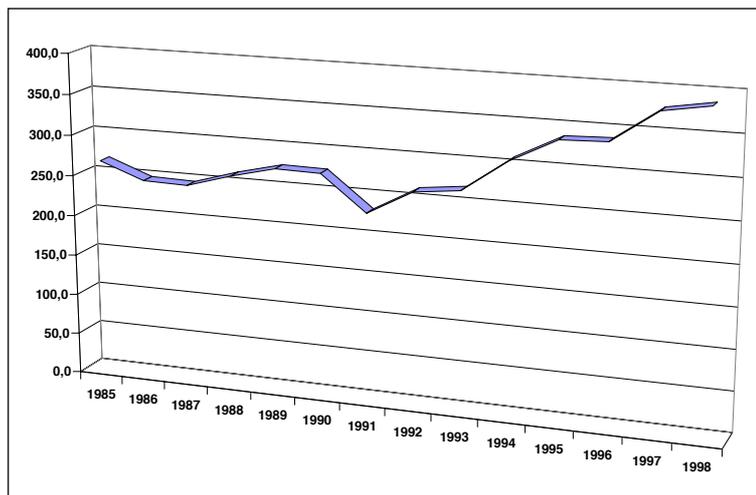


Quelle: VCI (2000): Seite 53

Seit ihrem unmittelbar nach der Wiedervereinigung erreichten Höchststand im Jahr 1991 (717.000 Mitarbeiter) ist die Stellenanzahl in der deutschen Chemieindustrie bis 1998 (485.000 Mitarbeiter) um mehr als 230.000 Arbeitsplätze zurückgegangen.

Trotz der massiven Reduzierung des Beschäftigungsstandes konnten die Umsätze zwischen 1986 und 1998 um nahezu 50 Mrd. DM gesteigert werden. Entsprechend konnte die Branche einen umfangreichen Produktivitätszuwachs verzeichnen, der sich in einem umfangreichen Anstieg des Umsatzes je Beschäftigten niederschlägt (vgl. Abbildung 8).

**Abbildung 8: Umsatz  
je Mitarbeiter in der chemischen  
Industrie Deutschlands  
1985 – 1998**



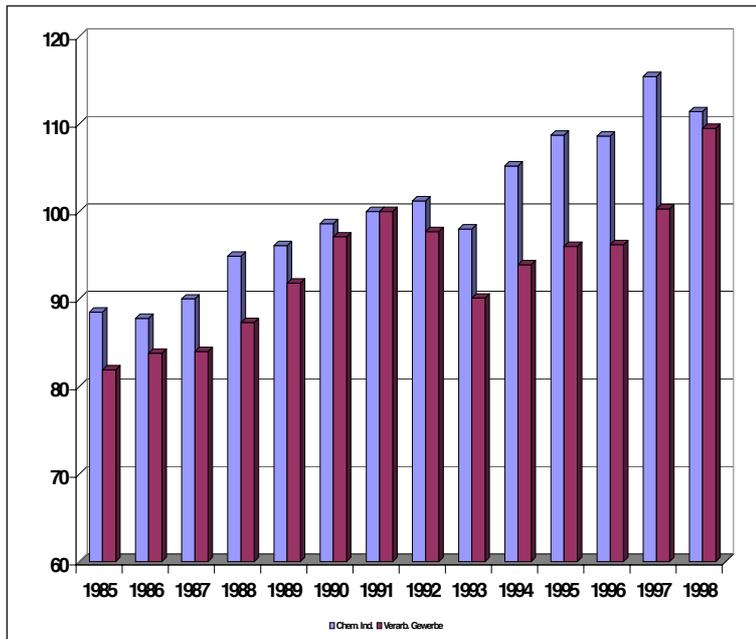
Quelle: VCI (2000): Seite 40, 53 und eigene Berechnungen

Der Umfang der Personalkostenentlastung für die Unternehmen der deutschen Chemieindustrie läßt sich empirisch damit belegen, daß der prozentuale Anteil der Bruttolohn- und -gehaltssumme am Umsatz im Jahr 1998 noch 16,8 Prozent (1993: 20,8 Prozent) beträgt.<sup>13</sup>

Der durch Personalabbau in der Chemieindustrie zu verzeichnende Rückgang der Lohn- und Gehaltssumme wird von einem im nationalen Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe überlegenen Anstieg des Produktionsindizes begleitet (vgl. Abbildung 9).

13 Vgl. VCI (2000): Seite 63

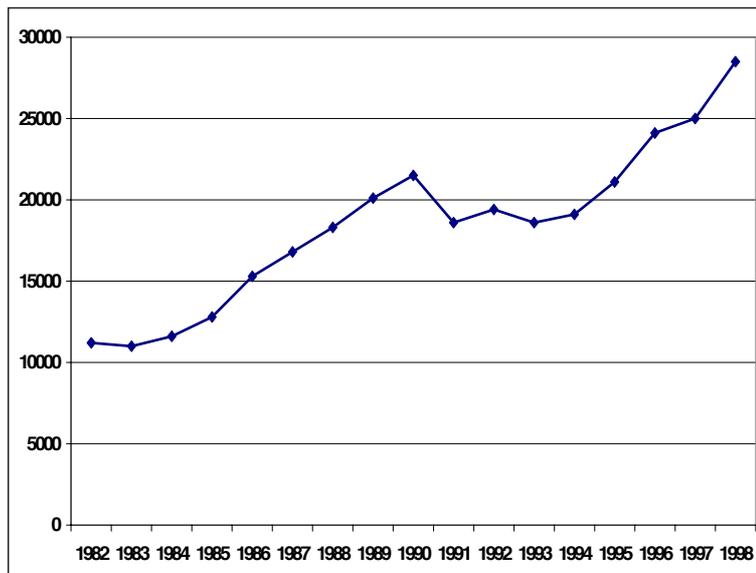
**Abbildung 9: Produktionsindizes des Verarbeitenden Gewerbes und der Chemischen Industrie im Vergleich 1985 – 1998 (1991 = 100; fachliche Unternehmensteile, arbeitstäglich bereinigt)**



Quelle: VCI (2000): Seite 22, 24

Eine zwangsläufige Folge des geringen Anstiegs der Inlandsinvestitionen bei paralleler Reduzierung der Arbeitsplätze ist in der Erhöhung der Investitionsintensität der deutschen chemischen Industrie dar (vgl. Abbildung 10).

**Abbildung 10: Investitionsintensität der Chemischen Industrie in Deutschland 1982 – 1998**



Quelle: VCI (2000): Seite 96

Zusammenfassend ist zu konstatieren, daß trotz der enormen Produktivitätssteigerungen, die zwecks Beibehaltung und Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit fortgeführt werden müssen, keine Spitzenposition internationaler Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden konnte (vgl. Abbildung 6). Dementsprechend ist mit einer branchenweiten Fortführung des Personalabbaus in der chemischen Industrie Deutschlands zu rechnen.

Im folgenden wird dargestellt, wie und mit welchen Strategien der BASF-Konzern auf die beschriebenen Veränderungen internationaler und nationaler Einflußfaktoren reagiert.

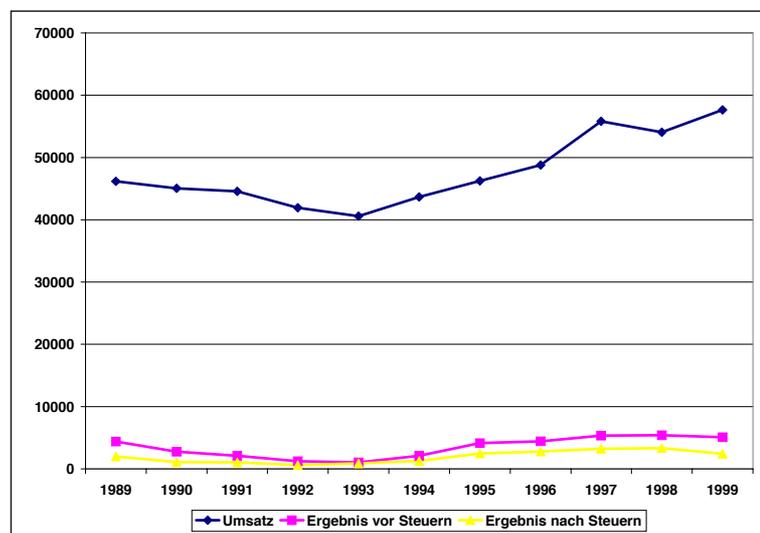
### 3 Langfristige Unternehmensstrategien des BASF-Konzerns

Die Darstellung der strategischen Stoßrichtungen der BASF AG erfolgt unter Verwendung sechs zentraler, unternehmenspolitischer Merkmale. Es erfolgt im einzelnen eine Analyse allgemeiner Unternehmenskennzahlen, der Geschäftsbereichsentwicklung, wichtiger Aktionsschwerpunkte, der Welt-Regionalstrategien, der Forschungs- und Entwicklungsstrategie sowie zentraler Organisationscharakteristika.

#### 3.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen

Der BASF Konzern hat im Jahr 1999 den höchsten Umsatz der Unternehmensgeschichte erwirtschaftet. Die Ergebnisse vor bzw. nach Steuern werden durch nachfolgend darzulegende Sondereinflüsse negativ belastet (vgl. Abb. 11).

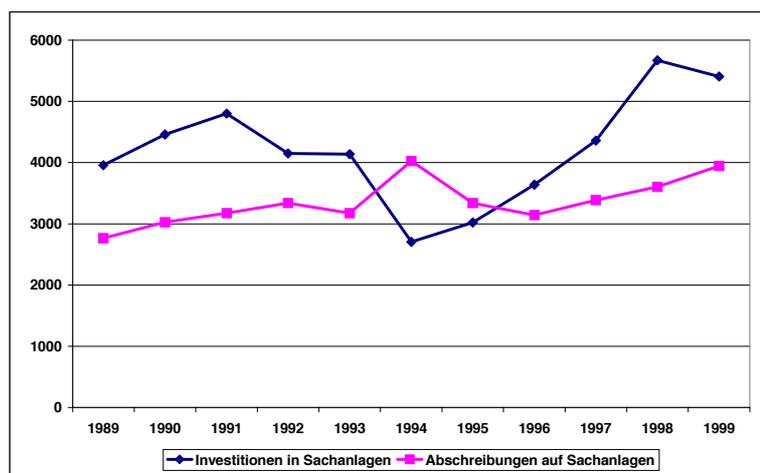
**Abbildung 11: Umsatz u. Ergebnis vor bzw. nach Steuern in Mio. DM 1989 – 99**



Quelle: Geschäftsberichte der BASF AG

Im Gegensatz zu dem 1994 durch die Verfasser konstatierten Sachverhalt übersteigen die Investitionen in Sachanlagen wieder deutlich die Abschreibungen (vgl. Abbildung 12).

**Abbildung 12: Investitionen in und Abschreibungen auf Sachanlagen in Mio. DM 1989 – 1999**

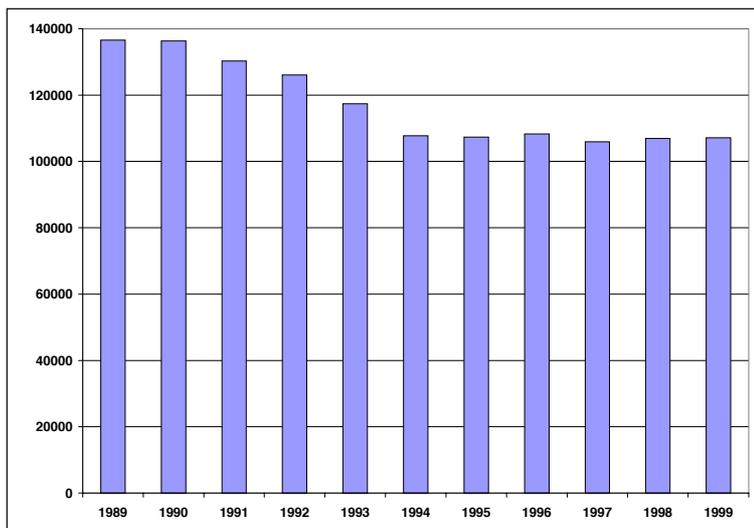


Quelle: Geschäftsberichte der BASF AG

Analog zu der für die gesamte deutsche Chemiebranche konstatierten Entwicklung ist auch durch die BASF der Personalbestand im Vergleich zum Jahr 1989 deutlich reduziert worden. Auffällig ist jedoch, daß ent-

gegen der Branchenentwicklung seit 1997 die Beschäftigtenanzahl im Gesamtkonzern weitestgehend konstant geblieben ist (vgl. Abbildung 13).

**Abbildung 13: Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt 1989 – 1999**

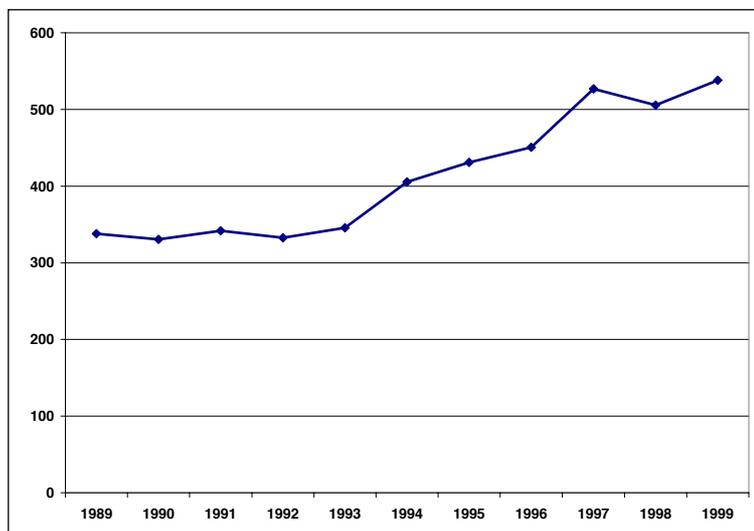


Quelle: Geschäftsberichte der BASF AG

Eine Sondersituation hinsichtlich der Personalentwicklung ist für den Standort Ludwigshafen zu verzeichnen. Die Anzahl der dort beschäftigten Personen beträgt nach deutlichem Rückgang in den Vorjahren noch 42.157 Mitarbeiter (Stand: 01.03.2000). Bis Ende 2000 rechnet das Unternehmen mit 41.000 Beschäftigungsverhältnissen, für die Zeit 2001 – 2003 sollen jährlich weitere 1.300 Stellen abgebaut werden.<sup>14</sup>

Seit 1996 ist es der BASF gelungen, den Umsatz je Mitarbeiter deutlich zu steigern. Die erzielten Produktivitätsfortschritte führen dazu, daß mit rund 500 TDM/Mitarbeiter ein weit über dem Branchendurchschnitt (386 TDM/Mitarbeiter) liegender Umsatz je Mitarbeiter realisiert werden konnte (vgl. Abbildung 15).

**Abbildung 14: Umsatz je Mitarbeiter in TDM 1989 – 1999**

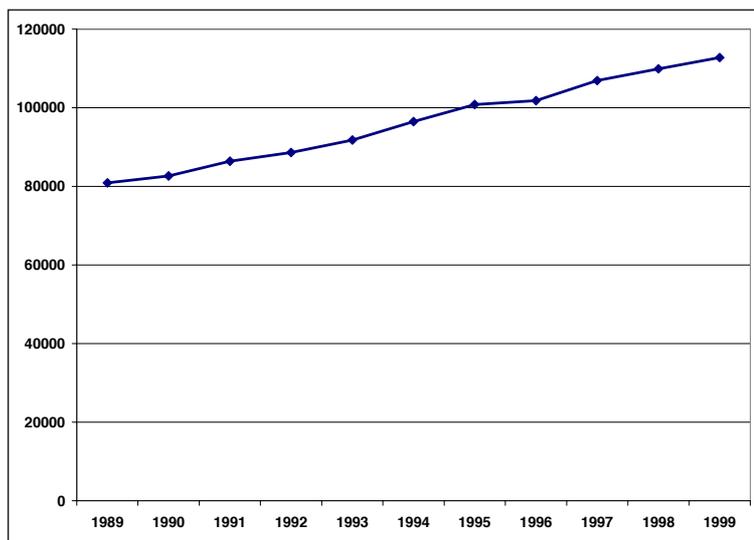


Quelle: Geschäftsberichte der BASF AG

Der durchschnittliche Personalaufwand je Mitarbeiter stieg seit 1989 kontinuierlich an (vgl. Abbildung 15).

14 vgl. BASF (2000 a): Seite 1

**Abbildung 15: Personal-  
aufwand je Mitarbeiter  
1989 – 1999 in DM**



Quelle: Geschäftsberichte der BASF AG

Nachfolgend ist zu analysieren, ob die auf die einzelnen Geschäftsbereiche bezogenen Kennzahlen ein ebenso positives Unternehmensbild zeichnen, wie die auf das Gesamtunternehmen bezogenen Werte.

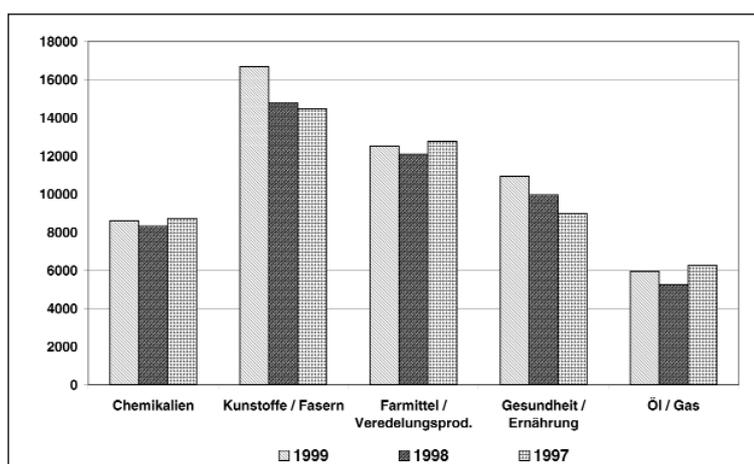
### 3.2 Geschäftsbereiche

Die BASF strukturiert ihre Aktivitäten in die fünf Geschäftsbereiche Chemikalien, Kunststoffe / Fasern, Farbmittel / Veredelungsprodukte, Gesundheit / Ernährung sowie Öl und Gas.

Das umsatzstärkste Segment, der Bereich Kunststoffe und Fasern, konnte in den vergangenen Jahren die höchsten Umsatzsteigerungen aufweisen. Eine vergleichbare Entwicklung ist im Bereich Gesundheit und Ernährung nachzuvollziehen. Ein relativ konstantes Umsatzvolumen ist für den zweitgrößten Bereich der Farbmittel und Veredelungsprodukte sowie im Chemikaliensegment zu verzeichnen.

Das Unternehmenssegment Öl und Gas wies nach einem massiven Einbruch im Jahr 1998 auch im vergangenen Jahr ein gegenüber 1997 rückläufiges Umsatzvolumen auf. Dieses Ergebnis ist nicht kritisch für den Gesamterfolg der BASF, da der genannte Bereich den im Vergleich geringsten Umsatz erzielt (vgl. Abbildung 16).

**Abbildung 16: Umsatz  
der BASF nach Geschäfts-  
bereichen 1997 – 1999  
in Mio. DM**



Quelle: Geschäftsberichte der BASF

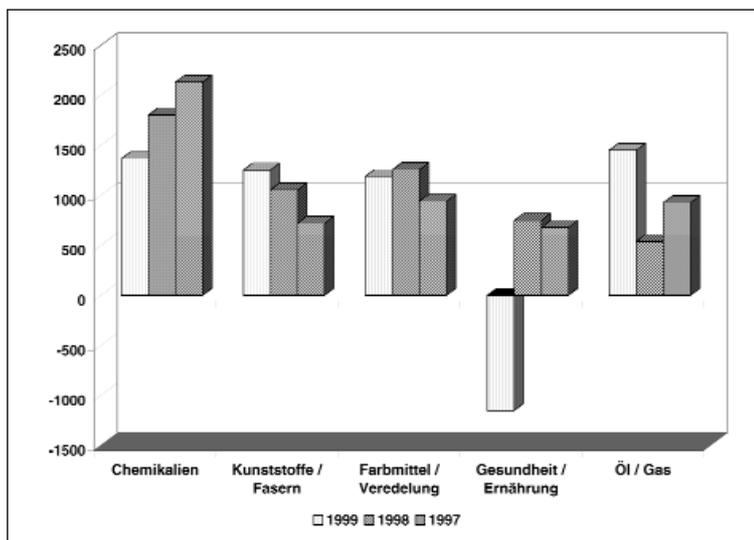
Ein von der Umsatzentwicklung abweichendes Bild zeigt der Ergebnisverlauf.

Das Konzernergebnis der BASF wird in wesentlichen Teilen vom Chemiebereich getragen.

Der im Vergleich zu den anderen Unternehmenssegmenten relativ umsatzschwache Bereich Öl und Gas erreicht das zweithöchste Bereichsergebnis. Der wachstumsstärkste Bereich der Kunststoffe und Fasern erzielt ein dem Segment Farbmittel und Veredelungsprodukte vergleichbares Ergebnis.

Ein deutlich negatives Ergebnis ist für den Bereich Gesundheit und Ernährung zu konstatieren. Dieser Bereich wurde im Jahr 1999 durch die massiven Zahlungen belastet, die in Folge kartellrechtlicher Verfehlungen in Nordamerika zu leisten sind, läßt für die Zukunft jedoch sehr positive Ergebnisbeiträge erwarten (vgl. Abbildung 17).

**Abbildung 17: Ergebnis der BASF nach Geschäftsbereichen 1997 – 1999 in Mio. DM**



Quelle: Geschäftsberichte der BASF

Auf dieser Skizzierung der jüngeren Unternehmens- und Geschäftsbereichsentwicklung aufbauend wird im folgenden dargestellt, welche Aktionsschwerpunkte von der BASF verfolgt werden. Sie bestimmen in wesentlichen Teilen die strategische Stoßrichtung und damit die zukünftige Wettbewerbs- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens.

### 3.3 Aktionsschwerpunkte

Von der BASF werden verschiedene Aktionsschwerpunkte verfolgt. Eine strategische Kernorientierung, die Handlungsoptionen in anderen Geschäftsbereichen wesentlich determiniert, stellt das Festhalten an der nachfolgend zu beschreibenden Verbundstrategie dar.

#### 3.3.1 Verbundstrategie

Die BASF integriert wo immer es möglich ist die Wertschöpfungskette, d.h. die bei der Herstellung eines Hauptproduktes jeweils entstehenden Nebenprodukte werden durch die Verbundstrategie weiterverarbeitet. So werden insgesamt etwa 40 Prozent der Produktion des Konzerns in einem hochintegrierten Verbund abgewickelt. Lediglich die Pharma- und Pflanzenschutzprodukte werden nicht integriert gefertigt, da der Verbund bei diesen hochveredelten Produkten kaum Vorteile bringt.<sup>15</sup>

Es wird vielfach konstatiert: »Kein anderer deutscher Chemiekonzern steuert einen derart komplexen Chemieorganismus so perfekt und effizient.«<sup>16</sup> Basis dafür sind die insgesamt drei Steam-Cracker, die von der BASF betrieben werden. Neben dem jüngsten Cracker, der nach einem Investitionsaufwand von 1,3 Mrd. DM im Jahr 1994 in Antwerpen in Betrieb gegangen ist, hält die BASF ebenfalls Beteiligungen an Unter-

15 o.V. (1997 e): Seite 18

16 Schlote, Stephan (1997): Seite 92.

nehmen in Übersee, die Steam-Cracker betreiben. Die Cracker produzieren aus dem Rohbenzin Naphta Grundprodukte für die Chemieindustrie wie Propylen und Ethylen, die in mehr als zwei Drittel der 8.000 von der BASF hergestellten Produkte eingehen. Der Vorteil gegenüber Konkurrenten besteht darin, daß selbige die benannten Grundprodukte vollständig oder partiell zukaufen müssen. Entsprechend ist bei der BASF nicht die Abhängigkeit von relativ vielen Produktmärkte zu konstatieren, sondern im wesentlichen lediglich diejenige vom weniger schwankenden Naphta-Markt.<sup>17</sup> Dadurch ist zu erklären, daß das Verbundsystem bei mittlerer und guter Konjunktur durch Vorteile bei Energie-, Transport- und Logistikkosten eine wesentlich kostengünstigere Fertigung als hochspezialisierte Fertigungssysteme ermöglicht. Es ist folglich nicht verwunderlich, daß der Free-Cash-Flow, der Zahlungsmittelüberschuß nach Investitionen, bei der BASF deutlich besser als bspw. bei Bayer liegt.

Das an der Verbundproduktion festgehalten und diese ausgebaut wird, verdeutlichen nicht zuletzt die jüngeren Entwicklungen beim Tochterunternehmen Solvay. »Die Absicherung dieses Verbundes ist einer der ganz wichtigen Vorteile des Gemeinschaftsunternehmens. Einen weiteren Pluspunkt sehen wir in der Tatsache, daß wir auch in Zukunft an der positiven Entwicklung von PVC teilhaben werden.«<sup>18</sup>

Nicht verschwiegen werden sollte ein Nachteil der Verbundproduktion, der vor allem während negativer konjunktureller Entwicklungen augenfällig wird. Weniger ertragsreiche Gebiete können nicht einfach verkauft werden, es müssen regelmäßig Verlustbringer in Kauf genommen werden.<sup>19</sup>

Weiterhin ist es tendenziell negativ zu bewerten, daß sich die BASF aus der Verbundproduktion resultierende Vorteile mit einer Einschränkung der unternehmerischen Flexibilität erkaufen muß. So kommt laut einer internen Analyse eine Segmentierung von Standorten nicht in Betracht. Der im Werk Ludwigshafen zu erwirtschaftende Gewinn würde aufgrund ansteigender Logistik-, Energie- und Infrastrukturkosten um eine Milliarde DM niedriger ausfallen, sofern die Betriebe des Ludwigshafener Verbundstandortes »(...) in 70 Werke aufgeteilt würden, die jeweils 100 Kilometer voneinander entfernt sind.«<sup>20</sup>

### **3.3.2 Konzentration auf Kernkompetenzen**

Neben dem Festhalten an der Verbundproduktion ist ein wesentlicher Aktionsschwerpunkt der BASF AG an der Konzentration auf Kernkompetenzen festzumachen. Beispielhaft dafür sind der Verkauf der hochdefizitären Magnetbandproduktion an die koreanische KOHAP-Gruppe sowie der Verkauf der Beteiligung an der Großcomputerfirma Compaq.

Daneben sind die von der BASF gehaltenen Kali und Salz Anteile auf 25 Prozent reduziert worden, nachdem der vollständige Verkauf der Beteiligung an die kanadische Potash Corp. of Saskatchewan am Veto des Bundeskartellamtes gescheitert war und auch Bundeswirtschaftsminister Rexrodt die beantragte Ministererlaubnis versagte.<sup>21</sup>

Im Gegenzug wurden verschiedene Kerngeschäftsfelder zielorientiert nach strategischen Gesichtspunkten restrukturiert. So ist innerhalb des Schaumstoffgeschäftes zunächst das Styrocolor-Geschäft, auf dessen Endprodukten z. B. Fahrradhelmschalen und wärmedämmende Mehrwegverpackungen basieren, an die Sunpor Kunststoff GmbH St. Pölten verkauft worden. Seitdem wird nach Aussage von Roberto Gualdoni, dem Leiter der für das europäische Schaumstoffgeschäft zuständigen BASF-Geschäftseinheit, konsequent die Erweiterung einer alternativen Produktlinie verfolgt: »Die Styrocolor-Marken werden im Extrusionsver-

17 o.V. (1997 e): Seite 18

18 Wallstreet Online (1999), ebenso: Strube, Jürgen (1999 a).

19 o.V. (1997 e): Seite 18

20 o.V. (1997 e): Seite 18

21 Vgl. Salz, Jürgen (1997): Seite 71.

fahren hergestellt. Wir wollen uns jedoch auf unsere Kernkompetenz, die Perlpolymerisation, und damit auf die großen Produktlinien konzentrieren.«<sup>22</sup>

Ähnliches gilt für den konsequenten Ausbau des Polyurethan-Geschäftsfeldes, der vor allem in Asien zu beobachten ist. Die vielseitigen Kunststoffe, die in der Automobilindustrie, Bauindustrie sowie zur Fertigung von Polstermöbeln und Matratzen verwendet werden, produziert die BASF einerseits durch eine World-Scale-Anlage zur Herstellung von MDI in Korea. Zusätzlich wurde Ende 1998 gezielt das Polyol-Geschäft der koreanischen Drongsung Chemical CO erworben. Diese Akquisition wird von der Planung des Baus einer Großanlage für Propylenoxid (ein ebenfalls wichtiger Grundstoff für PUR) mit dem Kooperationspartner Shell in Singapur begleitet. Hierbei wird der Fokus nicht lediglich auf die Produktionsaktivitäten gelegt, sondern werden ebenfalls PUR-Systemhäuser in Japan, Korea, Taiwan, Malaysia sowie der chinesischen Provinz Guandong eingerichtet.

Sofern die eigene Fähigkeitsbasis nicht ausreichend erscheint, um bestehende Fähigkeiten zu sog. Kernkompetenzen auszubauen, wird gezielt nach Kooperationspartnern und Akquisitionskandidaten gesucht, um durch die Nutzung deren Know-Hows bestehende Strukturen zu optimieren und den Markteintritt vorzubereiten.

### **3.3.3 Optimierung bestehender Strukturen und Markteintritt durch Kooperation und Akquisitionen**

Die BASF betreibt weltweit ca. 30 Joint-Ventures<sup>23</sup> und hat seit 1990 ca. 40 Akquisitionen getätigt,<sup>24</sup> vor allem durch die Auslagerung des zyklischen Massenkunststoffgeschäftes in Joint-Ventures wird trotz der Forcierung der Verbundproduktion eine Reduzierung der Abhängigkeit von den Chemiezyklen angestrebt.<sup>25</sup>

Ein für die benannte Vorgehensweise exemplarisches Beispiel wird noch in diesem Jahr aufgenommen.<sup>26</sup> Durch ein Joint-Venture mit DuPont wird von der BASF der Know-How-Ausbau und -Austausch im Bereich der Produktion von Nylon-Zwischenprodukten angestrebt<sup>27</sup> Aufgrund der Nähe zu natürlichen Gasvorkommen wurde Hainan Island, China, als Standort für das Gemeinschaftsprojekt ausgewählt. Die notwendig Technologie wird von beiden Partnern in das Projekt eingebracht. Zielsetzung ist die Erlangung einer umfassenden Kostenführerschaft auf Basis verringerter Investitions- und Produktionskosten.<sup>28</sup>

Ein weiteres prägnantes Beispiel für den kooperationsbasierenden Wissensauf- und -ausbau ist im PVC-Gemeinschaftsunternehmen mit Solvay S.A., Brüssel zu erkennen. Die diesbezüglichen, im Oktober 1998 bekanntgegebenen Pläne wurden durch die Aufnahme eines Betriebes Mitte 1999 verwirklicht, der unter dem Namen SOLVIN PVC-Produkte herstellt. Solvay übernimmt 75 Prozent und die unternehmerische Führung, mit 25 Prozent ist die BASF beteiligt. Der Hintergrund für das gegründete Gemeinschaftsunternehmen besteht darin, daß am Standort Antwerpen Dichlorethan-, Vinylchlorid- und Polyvinylchloridanlagen durch Solvay und BASF geschlossen worden sind, die zu klein und damit dem globalen Wettbewerb nicht gewachsen waren. Durch die Know-How-Kombination innerhalb des Gemeinschaftsunternehmens wurde für beide Partner ein den Marktentwicklungen entsprechender Ausbau der Produktionskapazitäten möglich.

22 Wallstreet Online (1999).

23 Strube, Jürgen (1999 b).

24 Strube, Jürgen (1999 b).

25 Vgl. Schlote, Stephan (1997): Seite 94.

26 o.V. (1999 f): Seite 1.

27 o.V. (1998 e): Seite 8.

28 o.V. (1998 e): Seite 8.

Weitere empirische Beispiele für die benannte Kooperationsstrategie werden durch den Bau eines neuen Komplexes zur Herstellung des Polyurethan-Grundstoffes Roh-MDI sowie seiner Vorprodukte Nitrobenzol und Anilin in China durch BASF, ICI und Nippon Polyurethane Industry Co. Ltd., Tokyo und die chinesischen Partner Shanghai Tianyuan, Shanghai Huyai, Shanghai Chemical Industry Park Development, China Petrochemical Group Corporation und Sinopec Shanghai Gao-Quiao Petrochemical Corporation offensichtlich. Daneben ist durch die BASF mit den genannten Partnern die Errichtung einer Anlage zur Herstellung von TDI, die eine jährliche Kapazität von 130.000 Tonnen erzielt, vereinbart worden.<sup>29</sup>

Exemplarisch für die akquisitionsbasierende Erweiterung der unternehmensinternen Wissensbasis ist im Bereich des Pflanzenschutzgeschäftes zu beobachten: »Unser breites Wissen in der Landwirtschaft und die Kooperationen, die wir in der biotechnologischen Forschung und im Saatgutgeschäft eingegangen sind, bieten sehr gute Voraussetzungen, um hier schnell Anschluß an die führenden Unternehmen zu finden.«<sup>30</sup> Die Zielsetzung, diesen Anschluß schnellstmöglich herzustellen ist u. a. dadurch dokumentiert worden, daß ein 40-prozentiger Anteil an der schwedischen Saatgutunternehmung Svalof Weibull erworben worden ist, die Vorbereitungen der Gründung der BASF Pflanzenwissenschaft GmbH (Investitionsplanung DM 100 Mio. p.a.) laufen und jüngst in den USA die Pflanzenschutzsparte der American Homeproducts aufgekauft worden ist.<sup>31</sup>

Mit der letztgenannten Investition geht ebenfalls eine den deutschen Standort schwächende Reorganisation einher: die Leitung des BASF Unternehmensbereichs Pflanzenschutz wird in die USA verlegt.<sup>32</sup>

Darauf, daß die letztgenannte Akquisition nicht den finalen Schritt im Rahmen des Ausbaus des Nordamerika-Engagements der BASF darstellt, deutet die Notierung der BASF-Aktie an der New York Stock Exchange (NYSE) hin.

### **3.3.4 Notierung der BASF-Aktie an der New York Stock Exchange (NYSE)**

Die BASF reiht sich durch die Börsennotierung in New York, nach Infineon und unter Berücksichtigung der ehemaligen Hoechst AG, als zwölftes deutsches Unternehmen in die Reihe derjenigen Firmen ein, die den Sprung an die Wall Street wagen. Aus der Chemie- und Pharmabranche werden noch im Oktober 2000 die Schering AG, Berlin, und im zweiten Quartal des kommenden Jahres die Leverkusener Bayer AG folgen.<sup>33</sup>

Die Beurteilung des Börsengangs der BASF in den Vereinigten Staaten fällt in Analystenkreisen nicht einheitlich aus.

Eine wesentliche Motivation für die Entscheidung, das Stock Listing in New York durchführen zu lassen, besteht darin, den amerikanischen Investoren einen einfacheren Erwerb der Aktien zu ermöglichen.<sup>34</sup> Hierdurch soll es mittelfristig möglich werden, die Aktionärsbasis deutlich zu verbreitern und zu internationalisieren sowie den Aktienerwerb für institutionelle Anleger wie etwa amerikanische Pensionsfonds zu erleichtern.<sup>35</sup> Damit verknüpft ist die Hoffnung auf eine Erhöhung der Unternehmensbekanntheit in den USA.<sup>36</sup>

Auch aus personalpolitischer Perspektive ist die Entscheidung, die Notierung an der New Yorker Leitbörse vornehmen zu lassen, positiv zu bewerten. Die nahezu 16.000 amerikanischen Mitarbeiter können in Akti-

29 Wallstreet Online (1999).

30 Wallstreet Online (1999).

31 Strube, Jürgen (1999 a).

32 o.V. (2000 c)

33 o.V. (2000): Seite 24

34 Schwitalla, Thomas (2000): Seite 17

35 o.V. (2000): Seite 24

36 Schwitalla, Thomas (2000): Seite 17

en des eigenen Unternehmens investieren.<sup>37</sup> Ferner ist in die Anziehungskraft nicht zu unterschätzen, die eine Börsennotierung gerade in Amerika bei der Anwerbung hochkarätiger Mitarbeiter besitzt. Nicht nur Unternehmen aus der IT-Branche, wie bspw. SAP, konkurrieren mit amerikanischen Unternehmen, die nicht nur ihre oberste Führungsebene mit Aktienoptionen beglücken.<sup>38</sup>

Neben den vorgenannten Begleitaspekten besteht die zentrale Motivation für den Gang an die NYSE jedoch eindeutig darin, den Spielraum für Akquisitionen in Nordamerika zu vergrößern.<sup>39</sup> Jürgen Strube hofft, die BASF-Aktie in den Vereinigten Staaten gezielt als Akquisitionswährung einsetzen zu können.<sup>40</sup> Und dieses Vorgehen erscheint bei einer angestrebten Internationalisierung im nordamerikanischen Raum auch unverzichtbar. Ein langfristig deutlicher Ausbau der Position auf diesem Kernmarkt ist von keinem Unternehmen über Barofferten zu meistern. Ohne die Notierung an der NYSE hätte bspw. Daimler-Benz nie nach Chrysler greifen können. BP wäre nicht auf den Gedanken gekommen, sich Amoco einzuverleiben. Und die Deutsche Bank hätte wahrscheinlich im Investmentbanking nicht auf eine zweitklassige Adresse wie Bankers Trust zurückgegriffen, wenn sie die Kaufkraft gehabt hätte, für einen der Marktführer zu bieten.<sup>41</sup>

Zu beachten ist vor dem Hintergrund der beschriebenen Zielsetzungen jedoch ebenfalls, daß mehrere Variablen den langfristigen Erfolg des Börsengangs entscheidend mitbestimmen werden.

So erscheint zum einen die positive Beantwortung der Frage, ob das Listing in New York zu einer Erweiterung der Aktionärsbasis führt, fraglich. BASF dürfte die gleichen Schwierigkeiten haben wie etliche andere Auslandsunternehmen auch. Solange ein Titel nicht im Standard&Poor's 500-Index steht, rühren ihn die institutionellen Investoren nicht an.<sup>42</sup>

Daneben erscheint es zumindest diskussionswürdig, ob die angestrebte Internationalisierung der Aktionärsbasis tatsächlich von dem NYSE-Listing abhängt. Es war für die Entwicklungen der vergangenen Jahre eher charakteristisch, daß aufgrund der weltweiten Elektronisierung des Aktienhandels<sup>43</sup> und der Globalisierung der amerikanischen Wertpapierhäuser das Interesse an einem Listing eher zurückging.<sup>44</sup> Zum Vergleich: seit Ende 1997 ist die Zahl der ausländischen Aktiengesellschaften, die am Big Board gehandelt werden, unter dem Strich nur um 61 auf 404 angestiegen. Allein 1997 waren dagegen noch 63 Gesellschaften neu hinzugekommen.<sup>45</sup>

So überrascht es auch nicht, daß viele Gesellschaften, die mit einem Gang an die NYSE die Hoffnung verknüpften, ihren Aktionärskreis internationalisieren zu können, herb enttäuscht wurden. Bei Gesellschaften wie SAP oder VEBA ist der Anteil amerikanischer Aktionäre seit NYSE-Premiere sogar leicht gesunken.<sup>46</sup> Ferner belegen die Erfahrungen mit Werten wie Epcos, Celanese und VEBA, daß die Umsätze von wenigen tausend Aktien pro Tag oft nur Resultat von Transaktionen sind, mit denen Preisunterschiede gegenüber den Heimatmärkten ausgenutzt werden.<sup>47</sup>

37 Schwitalla, Thomas (2000): Seite 17

38 o.V. (2000 b): Seite 31

39 Schwitalla, Thomas (2000): Seite 17

40 o.V. (2000): Seite 24

41 o.V. (2000 b): Seite 31

42 Pfaeffle, Walter (2000): Seite 32

43 Die Elektronisierung des Aktienhandels und die Einführung einer gemeinsamen europäischen Währung wird von der BASF dafür verantwortlich gemacht, daß die Börsennotierung der Aktie in Amsterdam, Brüssel, Wien und Paris eingestellt werden konnte.

44 o.V. (2000 b): Seite 31

45 o.V. (2000 b): Seite 31

46 o.V. (2000 b): Seite 31

47 o.V. (2000 b): Seite 31

Und letztlich hat sich auch die Erwartung einer höheren Visibilität in Amerika für viele Unternehmen als nicht erfüllte Hoffnung erwiesen – der Aufwand stand vielfach in keiner Relation zum Werbeeffekt.<sup>48</sup> So überraschte es Insider auch nicht, daß das Listing des Umsatzmilliardärs BASF in den USA weniger Aufsehen erregte, als die Börsenpremiere manch eines Internet-Zwergs, der weder Umsatz noch Gewinn vorzeigen kann.<sup>49</sup>

Die Bewertung der unternehmensstrategischen Konsequenzen des in New York erfolgten Listing leitet sich deutlich aus den vorgenannten Aspekten ab. Strube selber sagt, daß ein »Listing in New York nicht auf kurzfristige Kurssteigerungen ausgerichtet«<sup>50</sup> ist. Vielmehr geht es darum, dem Namen BASF in den USA zu einem höheren Bekanntheitsgrad zu verhelfen. Dieses Vorhaben steht in Einklang mit dem Einsatz des in den USA akquirierten Kapitals zur weiteren Ausdehnung der dortigen Geschäftstätigkeit.

Kurzfristig ist damit sicherlich keine direkte Bedrohung der in Deutschland vorhandenen Arbeitsplätze verknüpft. »Ludwigshafen ist der größte BASF-Standort und wird es bleiben, von dort wird die BASF-Gruppe weltweit gesteuert. (...) Auch wenn andere Standorte an Bedeutung gewonnen haben, Ludwigshafen wird weiter die Hauptstadt der BASF sein.«<sup>51</sup>

### **3.3.5 Wachstum mit innovativen Produkten**

Die BASF reagiert auf verkürzte Produktlebenszyklen und den intensiveren Wettbewerb in der chemischen Industrie mit einer Verstärkung der Innovationstätigkeit. Die Erfolge sind beachtlich: »Unter allen Chemieunternehmen der Welt hat die BASF 1996 mit 828 Registrierungen in mindestens zwei Ländern die meisten Patente angemeldet. Auf der Rangliste folgen Bayer (784) und Hoechst (597), danach amerikanische und Schweizer Unternehmen.«<sup>52</sup>

Entsprechend steigt der Anteil erst seit kurzem marktfähiger Produkte innerhalb des Produktportfolios. »Der Anteil junger Produkte am Chemie-Umsatz nimmt nicht nur bei der BASF ständig zu. 1996 hatten Produkte, die in den vergangenen drei Jahren auf den Markt kamen, bei der BASF bereits einen Umsatzanteil von 9 Prozent, Produkte der zurückliegenden zehn Jahre kamen auf einen Umsatzanteil von 30 Prozent, Produkte der vergangenen 15 Jahre auf einen Anteil von 50 Prozent.«<sup>53</sup>

Die Tatsache, daß sich die Innovationsfähigkeit auch in marktfähige Produkte umsetzen läßt, wird durch vielfältige Beispiele offensichtlich. Für den bereits zuvor angesprochenen Pflanzenschutzmarkt, der eine wichtige Säule im Bereich der Life-Science-Aktivitäten darstellt, ist die folgende Aussage exemplarisch: »Unser gesundes Umsatzwachstum zeigt, daß man mit neuen, besseren Produkten auch in einem stagnierenden Weltmarkt wachsen kann.« So konnte in 1998 ein Umsatzanstieg um 6,6 Prozent auf 3.423 Mio. DM verzeichnet werden. Träger des Wachstums waren vor allem die Produktgruppe der Fungizide, bei der die BASF Innovationen auf Basis der Wirkstoffe Epoxiconazol und Kresoximmethyl hervorgebracht hat. Die Investitionen für diesen Produktbereich wurden durch den Aufbau einer Formulierungsanlage für Fungizide, die Ende 1999 in Tarragona in Betrieb ging, weiterverfolgt. Bereits im Februar 1998 war an diesem Standort eine weitere Produktionsanlage für Kresoxim-methyl angelaufen, die nach Guaratinguetá in Brasilien nunmehr auch eine europäische Produktion ermöglicht.<sup>54</sup> Eine weitere positive Entwicklung dieses Produktbereiches ist aus der Ankündigung dreier neuer Herbizide für die Saison 1999 abzuleiten. Den innovativen

48 o.V. (2000 b): Seite 31

49 Pfaeffle, Walter (2000): Seite 32

50 Schwitalla, Thomas (2000): Seite 17

51 Schwitalla, Thomas (2000): Seite 17

52 o.V. (1997 a): Seite 19.

53 o.V. (1997 a): Seite 19.

54 Wallstreet Online (1999).

Produkten, die für Reis, Mais und Getreide eingesetzt werden können, wird ein jährliches Umsatzpotential von nahezu 400 Mio. DM zugeschrieben.<sup>55</sup>

Mit der beschriebenen Vorgehensweise entkräftet die BASF gleichzeitig Vorwürfe von Finanzanalysten, die noch vor wenigen Jahren geäußert wurden: »Auch im Geschäft mit der Schädlingsbekämpfung, das weltweit in den nächsten Jahren um mehr als 25 Prozent wachsen soll, bleiben Chancen ungenutzt.« Bei der BASF überwiegt eine zurückhaltende und vorsichtige Betrachtungsweise.<sup>56</sup> Die Chancen sind erkannt worden und werden genutzt.

Auch innerhalb des Pharmabereiches unternimmt die BASF den Versuch, auf Basis innovativer Produkte zu wachsen. Im Jahr 1995 wurde der britische Pharmahersteller Boots mit der Hoffnung übernommen, von zusätzlichen Einnahmen in Höhe von 800 Mio. DM p.a. durch deren Medikament Sibutramin zu profitieren. Daneben wurde die Mehrheit am japanischen Arzneimittelproduzenten Hokuriku in 1996 erkaufte, um dadurch den Zugang zu einem der wichtigsten Pharmamärkte zu sichern.<sup>57</sup> Daneben ist das Medikament Meridia erfolgreich in den USA und vier lateinamerikanischen Ländern eingeführt worden, das in Deutschland unter dem Markennamen Reductil zunächst wenig erfolgreich in den deutschen Markt eingeführt worden ist. Daneben wurden weitere drei Produkte in den vergangenen Jahren eingeführt, deren Gesamtumsatz bereits 2,5 Mrd. DM beträgt. Daraus wird die Hoffnung abgeleitet, schneller als der Markt zu wachsen und ab diesem Jahr signifikante Umsatzbeiträge zu leisten.<sup>58</sup>

Trotz der dargestellten Erfolge kann eine objektive Betrachtung des Pharmabereiches jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß dieser im internationalen Vergleich unterdimensioniert ist. Weitere Akquisitionen und Kooperationspartner werden dringend benötigt.<sup>59</sup> »Während andere Konzerne eine integrierte Leistungskette von Produkten für Pflanzen, Tiere und Menschen bilden, verfügt BASF in diesem Bereich nur über getrennte Geschäftsfelder, die sich weder technologisch noch vom Markt her ergänzen.«<sup>60</sup> Dies muß auch Jürgen Strube eingestehen: »Wir sind in der Lernkurve noch längst nicht da, wo andere stehen.«<sup>61</sup>; In den USA, dem größten Pharmamarkt der Welt, fehlt der BASF ein brauchbarer Vertrieb. Und auch sonst steckt der Pharmabereich in einer Klemme: »Zu klein für den Weltmarkt, zu groß für die Nische.«<sup>62</sup> Wenig Hoffnung macht ebenfalls das mit großen Erwartungen begonnene Engagement im Generika-Bereich: »Bei knapp 50 Millionen Mark Umsatz schreibt die Sparte unverändert rot. Ein hoffnungsfroh begonnenes Joint-Venture mit Ivax, dem größten Generikahersteller der USA, ist praktisch gescheitert.«<sup>63</sup>

Nicht zuletzt aus den vorgenannten Gründen hielten es einige Analysten lange Zeit nicht für unwahrscheinlich, daß die BASF und BAYER ihre Pharmaaktivitäten langfristig aus den Konzernstrukturen auslagern und zukünftig gemeinsam betreiben oder verkaufen bzw. gegen andere Bereiche tauschen werden.<sup>64</sup> Ein daran anschließend erwarteter Verkauf des Arzneimittelgeschäftes an die Schweizer Novartis AG soll an unterschiedlichen Preisvorstellungen gescheitert sein.<sup>65</sup> Und auch die jüngste Restrukturierung läßt weiten Raum für Spekulationen. Die BASF hat ihr Pharmageschäft grundlegend umgebaut und wichtige Managementaufgaben nach London und Amerika verlagert. Dieser Umbau ist von einer Konzentration auf »Pharma pur« (einschließlich Generika) begleitet: dieses Vorgehen schafft »den alten Spekulationen Raum, daß

55 Strube, Jürgen (1999 a).

56 Salz, Jürgen (1997): Seite 68.

57 Schlote, Stephan (1997): Seite 92.

58 Strube, Jürgen (1999 a).

59 Schlote, Stephan (1997): Seite 97.

60 Schlote, Stephan (1997): Seite 101.

61 Schlote, Stephan (1997): Seite 101.

62 Schlote, Stephan (1997): Seite 98.

63 Schlote, Stephan (1997): Seite 98.

64 Vgl. Brummer, Alex (1999): Seite 19.

65 Neukirchen, Heide (2000): Seite 114

die BASF ihre Pharmaaktivitäten veräußern könnte.«<sup>66</sup> Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der zukünftigen Struktur des Pharmabereiches ist der Standort Ludwigshafen negativ von den Optimierungsbemühungen betroffen worden: dort sind 350 Arbeitsplätze abgebaut worden.<sup>67</sup>

### 3.3.6 Outsourcing

Trotz des Verbundbekenntnisses besteht auch bei der BASF die Tendenz, »Dinge die wir nicht so gut können, nach außen zu vergeben.«<sup>68</sup> So wurde bspw. von Air Liquide auf dem BASF-Gelände in Antwerpen eine der größten Luftzerlegungsanlagen der Welt gebaut. Die Anlage, die den für die Herstellung vieler Chemikalien nötigen Luftsauerstoff produziert, wird ebenfalls von Air Liquide betrieben. Der Produktionsverbund bleibt auf diese Art und Weise erhalten, lediglich die Eigentümer werden andere.<sup>69</sup>

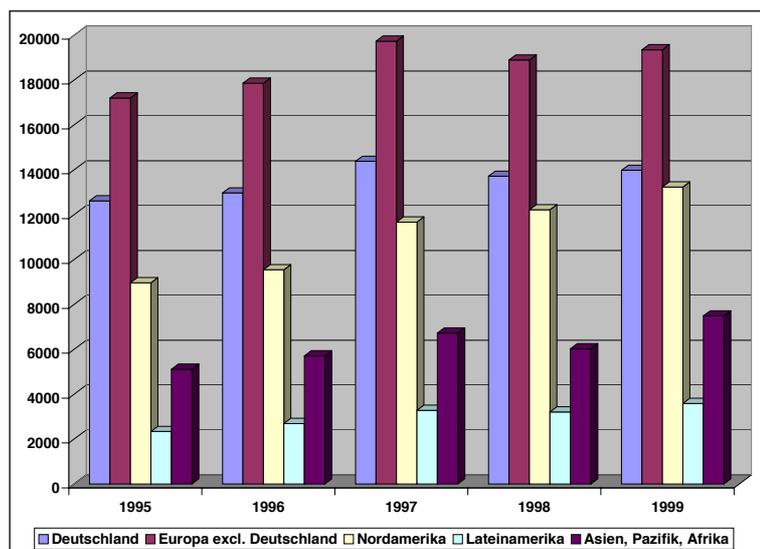
Ebenso wird in Antwerpen ein Outsourcing hinsichtlich des Güterumschlags betrieben, der an spezialisierte Fremdfirmen übergeben wird. In Ludwigshafen wird das neue Gas- und Dampfturbinen-Kraftwerk erstmals nicht mehr von der BASF selbst, sondern von der RWE betrieben.«<sup>70</sup>

Die beispielhaft genannten Maßnahmen stellen einen entscheidenden Eckpunkt eines auf die Optimierung der Kostenstruktur ausgerichteten Effizienzprogramms dar. Hierdurch sind im Jahr 1999 insgesamt ca. DM 900 Mio. eingespart worden.<sup>71</sup>

## 3.4 Welt-Regionalstrategien

Die Welt-Regionalstrategie der BASF läßt sich sehr gut durch die Visualisierung der Umsatzverteilung der BASF AG nach Weltregionen vermitteln (vgl. Abbildung 18).

**Abbildung 18: Umsatz  
BASF AG nach Weltregionen  
1995 – 1999 in Mio. DM**



Quelle: Geschäftsberichte  
der BASF AG

Ebenso wie es für die deutsche Chemiebranche insgesamt charakteristisch ist, stellen auch für die BASF Deutschland und Europa die dominanten Absatzmärkte dar. Die stärksten Umsatzsteigerungen sind während der vergangenen Jahre in Nordamerika zu verzeichnen. Der Asienumsatz stieg im Jahr 1999 auf seinen Höchststand in der Unternehmensgeschichte an. Der in Lateinamerika-erwirtschaftete Umsatz verharrt auf einem relativ niedrigen Niveau.

66 o.V. (2000 d)  
67 Vgl. o.V. (2000 e)  
68 o.V. (1997 e): Seite 18  
69 o.V. (1997 e): Seite 18  
70 o.V. (1997 e): Seite 18  
71 Strube, Jürgen (1999 a).

Geht man von der Prämisse aus, daß das Investitionsverhalten eines Unternehmens mit den zukünftigen Umsätzen innerhalb einzelner Weltregionen korreliert, so erscheint dessen Analyse zum Zweck der Erstellung prognostischer Aussagen notwendig (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Investitionsverteilung der BASF nach Weltregionen 1998 – 1999**

Region	Investitionen 1999	Investitionen 1998
Europa	59,9	56
davon Deutschland	49,0	45
Nordamerika (NAFTA)	34,0	33
Asien, Pazif. Raum, Afrika	3,5	9
Südamerika	2,6	2

Quelle: Geschäftsberichte 1998 und 1999 der BASF

Durch die Analyse der vorangegangenen Tabelle bestätigt sich der aus der Umsatzentwicklung ableitbare Trend. Neben dem europäischen Engagement wird vor allem in der NAFTA-Region die Präsenz durch umfangreiche Investitionen ausgebaut. Die Investitionsmaßnahmen, die zu einer tendenziellen Beseitigung der wenig ausgeprägten BASF-Präsenz im asiatischen Raum beitragen sollen, wirken relativ bescheiden. Dennoch ist es wichtig, die von der BASF im asiatischen Wachstumsmarkt verfolgten Regionalstrategien darzulegen.

### **Asien**

BASF hat vor mehr als 100 Jahren die ersten Produkte im asiatisch-pazifischen Raum verkauft. Dennoch litt das Unternehmen lange Zeit unter externen Einflußfaktoren, die bis heute auf die Position des Unternehmens im asiatischen Raum einwirken. Aufgrund der Ende des 2. Weltkrieges geschaffenen Rahmenbedingungen war die BASF im asiatischen Raum darauf angewiesen, vornehmlich Marketing-Einheiten zu unterhalten.<sup>72</sup>

Dennoch gelang es dem Unternehmen, bis heute mehr als 50 eigene und Beteiligungsunternehmen, von denen mehr als 11.000 Personen beschäftigt werden, aufzubauen.<sup>73</sup> Zum Aufbau der Präsenz innerhalb der Region wurden bisher insgesamt ca. DM 3,5 Milliarden investiert. Diese Summe nimmt sich im Vergleich zu den veröffentlichten Investitionsplanungen eher bescheiden aus: alleine innerhalb der kommenden fünf Jahre sollen zwischen 10 und 12 Mrd. DM in Asien investiert werden.<sup>74</sup>

Mit dem verstärkten finanziellen Engagement ist eindeutig die Zielsetzung verbunden, den Anteil der lokalen Produktion am Gesamtabsatz deutlich zu steigern: »Wir werden in den nächsten Jahren 8 Mrd. DM investieren, wodurch die Versorgung aus lokaler Produktion bis zum Jahr 2010 von 40 auf 70 Prozent ansteigen und sich unser Marktanteil verdoppeln wird.«<sup>75</sup> Von den kontinuierlichen Bemühungen, dieses Ziel zu erreichen, ließ sich das BASF-Management auch nicht durch die Asienkrise 1998 abhalten. Es ist eher das Gegenteil der Fall, da der mit der Investitionsplanung verbundene Zeitplan frühzeitiger als erwartet umgesetzt worden ist.<sup>76</sup>

72 Vgl. o.V. (1998 a): Seite 21.

73 o.V. (1999 a): Seite 1.

74 o.V. (1999 a): Seite 1.

75 Vgl. o.V. (1998 c): Seite 11.

76 Vgl. o.V. (1999 b): Seite 8.

Organisatorisch ist das Asien-Engagement der BASF 1998 in drei Geschäftsfelder gegliedert worden und damit von den Aktivitäten der BASF Japan separiert worden. Ferner ist eine regionale Einheit der Unternehmensentwicklung gegründet worden, die Joint-Ventures betreiben, neue Geschäftsfelder identifizieren, F&E-Kooperationen vereinbaren und regionale Marketing-Strategien entwickeln soll.<sup>77</sup>

### **China**

Eine im Vergleich zu Mitbewerbern noch bessere Ausgangsposition als in Südostasien besitzt die BASF in China. Das Unternehmen ist dort bereits der größte ausländische Chemieinvestor.<sup>78</sup> Diese Position soll konsequent ausgebaut werden. So wird in Nanjing ein neuer, drei Milliarden Mark teurer Verbundstandort errichtet.<sup>79</sup> Das sich die Verbundstrategie vor allem in China auszahlen könnte ist dadurch zu begründen, daß es China in absehbarer Zeit nicht gelingen wird, eine Selbstversorgung im Bereich der chemischen Basisproduktion zu erreichen.<sup>80</sup> Insgesamt werden die BASF und ihr chinesischer Partner Sinopec in den kommenden sechs Jahren jeweils etwa fünf Milliarden DM für den Verbundstandort ausgeben.<sup>81</sup> Auf dieses Vorzeigeprojekt hat die Asienkrise jedoch einen Einfluß ausgeübt: die Produktion wird nicht wie ursprünglich geplant bereits im Jahr 2003, sondern voraussichtlich erst im Jahr 2005 aufgenommen.<sup>82</sup>

### **Malaysia**

Neben dem Standort Nanjing, der als Verbundproduktionsstätte projiziert ist, sollen »economies of scale« durch zentrale Standorte, die einzelne Landeseinheiten versorgen, aufgebaut werden. Von dieser Strategie profitiert u. a. auch der Standort Kuantan.<sup>83</sup> Er bildet eine zentrale Produktionsstätte, die in absehbarer Zeit um eine Forschungs- und Entwicklungszentrum ergänzt werden könnte.<sup>84</sup>

Auch in den auf Malaysia bezogenen Aktivitäten ist das grundsätzliche Strategiemuster der BASF konsistent zu erkennen. Neben dem Verbundansatz wird der Outsourcing-Ansatz bspw. dadurch dokumentiert, daß der Kooperationspartner Petronas das für den Ausbau der petrochemischen Basis notwendige Erdgas liefert und am Betrieb entsprechender Anlagen beteiligt ist.<sup>85</sup>

### **Indien**

In einem Atemzug mit China und Malaysia muß das BASF-Engagement in Indien genannt werden. Auch dort lassen die Rahmenbedingungen darauf schließen, daß »India (...) will remain unable to achieve self-sufficiency in most chemical products.«<sup>86</sup>

Folgerichtig wird auch zwecks Aufbau eines umfassenden Chemiekomplexes in Mangalore auf die Verbundstrategie gesetzt. Die für das Chemiewerk notwendigen Investitionen belaufen sich für die kommenden vier bis fünf Jahre auf einen Investitionsaufwand von rund 600 Mio. Dollar. Die Ausgangsprodukte werden von einer benachbarten Raffinerie bereitgestellt.<sup>87</sup>

Die strategische Zielsetzung, die hinter dem Ausbau dieses Verbundstandortes steht, ist eindeutig die rasche Erschließung dieses extrem nachfrageintensiven Marktes, der eine Vorreiterrolle für weitere Auslandsmärkte einnehmen kann.

77 Vgl. o.V. (1998 d): Seite 4.

78 Salz, Jürgen (1997): Seite 68.

79 Schlote, Stephan (1997): Seite 92.

80 Vgl. o.V. (1998 c): Seite 11.

81 o.V. (1997 b).

82 o.V. (1999 f): Seite 1.

83 o.V. (1998 a): Seite 21.

84 o.V. (1998 a): Seite 21.

85 o.V. (1997 b).

86 o.V. (1998 c): Seite 11.

87 o.V. (1997 b).

## **Japan**

Im Gegensatz zur Situation in China ist BASF's Präsenz in Japan zu schwach ausgeprägt. Aus diesem Grund soll der Markt auch nicht im Alleingang erschlossen werden, sondern wird die Kooperation mit lokalen Partnern präferiert.<sup>88</sup>

Diese Strategie wird bereits heute im Bereich des Spezialitätensektors sowie von dessen Vorprodukten offensichtlich. »We are manufacturing specialty chemicals in Yokkaichi and intermediates for these would fit well into our business scheme.«<sup>89</sup> Das gleichberechtigt von BASF und der Mitsubishi Chemical Corp. in Yokkaichi betriebene Joint-Venture ist in zwei Gesellschaften aufgeteilt worden, von denen jeder der Partner die Leitung jeweils einer Gesellschaft übernimmt. Die BASF Japan Ltd. zeichnet seit dem 1. Quartal 1999 für die Herstellung und das Marketing von Dispersionen verantwortlich, Mitsubishi Chemical trägt die Verantwortung für Herstellung und Marketing der Foam-Produkte.<sup>90</sup>

Die BASF hat ihr Joint-Venture mit Mitsui Chemicals jüngst ausgebaut und dadurch dokumentiert, daß »(...) the joint business is its base in Asia with disperse dyes as its mainstay product.«<sup>91</sup>

Auch im Pharmabereich erscheint der Kooperationsansatz die vielversprechendste Lösung. BASF hat zusammen mit Partnern neue Produkte, wie z. B. das Anti-Asthmatikum Hokunalin eingeführt.<sup>92</sup> Auch in der Zukunft soll geprüft werden, welche Pharmaprodukte der Hokuiku Seiyaku Co. durch den entsprechenden Unternehmensbereich der BASF vermarktet werden können und welchen deutschen Pharmaprodukten der Partner den Markteintritt in Japan ermöglichen kann.<sup>93</sup>

Letztlich wird nunmehr auch die globale Strategie der Ausweitung des Ernährungssektors in Japan umgesetzt: BASF Japan Ltd. und Takeda Chemical Industries Ltd. haben sich auf den Erwerb des Nahrungsmittelzusatzgeschäftes von Takeda Kagaku Shiryō, einer 100-prozentigen Takeda-Tochter, durch BASF Japan geeinigt.<sup>94</sup>

Neben den bisher genannten Ländern spielen vor allem Korea und Singapur eine wichtige Rolle im Asienkonzept der BASF AG. Durch ein Joint-Venture mit Shell-Chemicals soll im letztgenannten Land eine Anlage zur PO-Produktion (250.000 t / Jahr) und zur SM-Produktion (550.000 t / Jahr) bis Ende des Jahres 2001 ihren Betrieb aufnehmen.<sup>95</sup> Damit errichtet die BASF erstmals eine petrochemische Produktionsstätte in Singapur. Eine der in Singapur geplanten Anlage ähnliche Produktionsstätte haben Shell und die BASF bereits in den Niederlanden errichtet. Die mit diesem Projekt verfolgte, strategische Zielsetzung der BASF besteht darin, das Urethan- und Styren-Geschäft in Asien auszuweiten.<sup>96</sup>

Während es für die BASF in vielen Regionen Asiens darum geht, eine starke Marktposition aufzubauen, sind innerhalb des NAFTA-Gebietes vor allem Strategien gefragt, die zum Ausbau einer relativ starken Position dienlich sind.

## **NAFTA**

Die NAFTA-Strategie der BASF konzentriert sich vor allem auf die drei Produktionsstandorte Freeport (Texas), Geismar (Louisiana) sowie Altamira in Mexiko. Durch deren Expansion soll auch in Nordamerika die

88 o.V. (1997 c): Seite 2.

89 o.V. (1997 c): Seite 2.

90 Vgl. o.V. (1998 k): Seite 1.

91 o.V. (1998 d): Seite 4.

92 o.V. (1999 a): Seite 1.

93 Vgl. o.V. (1997 c): Seite 2.

94 Vgl. o.V. (1999 e): Seite 13.

95 Matsuoka, K. (1999): Seite 10.

96 Matsuoka, K. (1999): Seite 10.

Verbundstrategie durchgesetzt werden, um damit auf die langfristig sinkenden Ölpreise und mittelfristig weiter rückläufige Gewinnmargen in der NAFTA zu reagieren.<sup>97</sup>

### **Ausbau der Aktivitäten in Mexiko**

Trotz geringer Beiträge, die die mexikanische BASF-Tochter während des zwölfjährigen Betriebes zum Konzernergebnis geleistet hat, bestehen Pläne, die Polymersparte des mexikanischen Standortes gegenüber den Farbstoffen, Chemikalien und Pharmazeutika stärker auszubauen.

Im Jahr 1997 trug die Kunststoffsparte 29 % zum Gesamtumsatz von \$ 446.5 Millionen bei. Mit Farbstoffen und Prozeßchemikalien wurden 35, mit Chemikalien 20 und mit Life-Science-Produkten 16 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet.

Bereits im Jahr 2000 soll der Umsatz der Kunststoffsparte 48 Prozent der prognostizierten Umsätze in Höhe von \$ 849.8 Millionen ausmachen. Der Umsatzanteil der Farbstoffe und Prozeßchemikalien soll 27 Prozent, derjenige der Chemikalien und Life-Science-Produkte 12 bzw. 13 Prozent betragen. Mehr als die Hälfte der Kunststoffherzeugnisse sollen in die NAFTA-Märkte sowie nach Zentral- und Südamerika exportiert werden. Im Jahr 2002 soll BASF Mexiko »wichtige Beiträge« zu den Umsätzen des BASF-Konzerns leisten.

Weiterhin ist die BASF an einem 50/50-Joint-Venture mit der »Grupo Alfa« beteiligt. Es ist für den Betrieb einer Polystyren-Anlage mit einer Jahreskapazität von 35.000 t am Standort Almira verantwortlich.

Nach dem Abschluß der Errichtung einer Copolymer-Anlage mit einer Jahreskapazität von 130.000 t, werden in den Jahren 2003-2004 weitere wichtige Schritte zum Ausbau des Mexiko-Engagements folgen. Während des genannten Zeitraum werden eine zusätzliche Polystyren-Anlage sowie eine Ethylen-Einheit errichtet werden, sofern zufriedenstellende Konditionen mit dem staatseigenen Grundstofflieferanten »Petroleos Mexicanos« ausgehandelt werden können.

Die Infrastruktur wird permanent durch die Errichtung neuer Pipeline-Systeme sowie den Abschluß eines langfristigen Vertrages mit einem lokalen Hafen-Service-Unternehmen verbessert, durch den ebenfalls die Outsourcing-Strategie dokumentiert wird.

### **Ausbau der Aktivitäten in den USA**

Die BASF hat in den vergangenen Jahren stark in den Standort Freeport investiert. Das Engagement wird in den kommenden 4 Jahren mit zusätzlichen US \$ 500 Mio. fortgesetzt, wodurch sich die Kapazität gegenüber 1994 verdoppeln wird.

Die Verbundstrategie und die Optimierung betrieblicher Prozesse haben in den vergangenen Jahren zu einer Kosteneinsparung in Höhe von 12 Millionen Dollar pro Jahr sowie einem stark verringerten Personalbestand geführt. Die Energieversorgung am Standort Freeport wird seit März d.J. mit einer 90-MW-Elektrizitätsanlage unterstützt.

Am Standort Geismar sind ebenfalls umfangreiche Kosteneinsparungen realisiert worden. Zwischen 1998 und 2000 werden dort mehr als US \$ 1 Milliarde investiert werden.<sup>98</sup>

Auch die Verbundstrategie in Geismar wird durch Outsourcing-Kooperationen mit externen Partnern durchgesetzt. Eine wichtige Rolle spielen dabei Borden Chemical Inc., Air Products & Chemicals Inc. sowie Air Liquide America Corp.

97 Vgl. für die folgenden Ausführungen, sofern nicht anders angegeben, o.V. (1998 h): Seite 32 ff.

98 Vgl. hierzu ebenfalls: Anderson, Rob (1998): Seite 63.

An beiden Standorten wird durch die gewählte Vorgehensweise die Strategie verfolgt, den Bereich höher veredelter Produkte der Wertkette auszubauen. Dort sind höhere Profitmargen und geringere konjunkturzyklische Schwankungen zu erwarten.

### **Bau eines Crackers in Port Arthur**

Bereits Anfang 1997 wurde bekanntgegeben, daß der Bau eines Steam-Crackers am Golf von Mexiko geplant ist.<sup>99</sup> Die endgültige Standortentscheidung für das bisher größte außereuropäische Investitionsvorhaben der BASF (Investitionsvolumen ca. US \$ 1 Mrd.)<sup>100</sup> fiel auf Port Arthur. Die Ethylen-Jahreskapazität des Crackers beträgt ebenso wie die Propylen-Kapazität 860.000 t. Die gesamte Propylenmenge kann von der BASF abgenommen werden, für das Koppelprodukt Ethylen kommen zunächst auch externe Abnehmer in Frage. Nach fünf bis sechs Jahren wird ebenfalls das gesamte Aufkommen dieses Rohstoffs BASF-intern verbraucht. Durch das Cracker-Projekt, das zusammen mit der Fina Oil & Chemical betrieben wird, erfolgt ein weiterer Ausbau der Verbundstrategie. Der BASF-Anteil der Propylenproduktion wird via Pipeline über Mont Belvieu (Texas) nach Freeport transferiert. Das Ethylen wird über eine Pipeline nach Geismar überführt. Aus diesem Verbundausbau sollen Kosteneinsparungen in Höhe von US \$ 50 Mio. pro Jahr resultieren.

Eine Übersicht hinsichtlich relevanter BASF-Investitionen in der NAFTA-Region vermittelt die folgende Aufstellung (vgl. Tabelle 2).

**Tabelle 2: BASF's RECENT, PLANNED CHEMICAL INVESTMENTS**

Chemical	Capacity / metric tons year	Start-up year
Freeport, Texas		
Acrylic acid	150,000	1997
Syngas oxo alcohol	150,000	1998
Caprolactam	20,000	1999
Glacial acrylic acid	Undecided	[2001.sup.*]
1,6-Hexanediol	Undecided	[2001.sup.*]
Neopentylglycol	Undecided	[2001.sup.*]
Geismar, Louisiana Acetylene		
	50,000	1999
Nitrobenzene	160,000	2000
Aniline	120,000	2000
Methylene diphenyl isocyanate	140,000	2000
Altamira, Mexico		
General-purpose		
polystyrene	143,000	1997
ABS copolymer	130,000- [150,000.sup.ss]	1999
Port Arthur, Tex. Naphtha cracker/aromatics		
	[complex.sup.+]	2000
Ethylene	860,000	
Propylene	860,000	
Butadiene	150,000	
Benzene	114,000	
Toluene	68,000	

(\*) planned. (+) Joint venture with Fina Oil & Chemical Co. (60 % BASF, 40 % Fina).

(ss.) Depending on product produced

99 o.V. (1997 b).

100 Vgl. o.V. (1998 i).

## **Russland**

Bereits zum Ende des Jahres 1999 ist eine Produktionsstätte für Polyurethane und verwandte Produkte zu bauen begonnen worden. Dieser Plan beruht auf der Vereinbarung einer langfristigen strategischen Partnerschaft zwischen der BASF und dem russischen Unternehmen Nizhnekamskneftekhim, in deren Folge zukünftig weitere gemeinsame Produktionsstandorte zur Herstellung von Styroschaum, Antifrost-Produkten sowie Hydrauliköl errichtet werden. Der BASF wurde ferner angeboten, eine Lizenz zu erwerben, um in der Nähe der geplanten Produktionsstätte mit der Rohölförderung zu beginnen, damit eine autonome Grundstoffversorgung sichergestellt werden kann.<sup>101</sup> Die letztgenannte Option bietet die Chance einer Anwendung der bereits erprobten Gasstrategie, die im folgenden zu skizzieren ist, auf den Ölbereich.

## **Gazprom-Strategie**

Der durch die Verfasser bereits 1994 skizzierte Einstieg der BASF in den Gashandel, der zu einer Reduzierung des Konzernergebnisses von der konjunkturanfälligen Chemieentwicklung beiträgt,<sup>102</sup> ist in der jüngsten Vergangenheit massiv ausgebaut worden. Ende März 1999 unterzeichneten BASF und GAZPROM das größte deutsch-russische Wirtschaftsabkommen der Geschichte. Vereinbart wurde eine strategische Partnerschaft, aufgrund derer sich die BASF-Tochter Wintershall künftig an der Erschließung der russischen Gas- und Ölvorräte beteiligen wird.<sup>103</sup> Wintershall nimmt damit die Stelle der australischen VNR OIL COMPANY ein, die ihre Partizipation an einer entsprechenden Projektplanung aufkündigte.<sup>104</sup>

Allein in einer der drei gigantischen Lagerstätten der nordrussischen Regionen Timan-Petschora und Westsibirien, die erschlossen werden, lagern nachgewiesenermaßen 70 Mio. Tonnen Erdöl, Luftaufnahmen lassen jedoch sogar ein Volumen von einer Milliarde Tonnen vermuten. Die BASF sichert sich mit dem Kontrakt 25 Prozent der Ausbeute dieses Feldes.

Zunächst sollen in den kommenden Jahren mehrere Milliarden DM in den Ausbau von Pipelines und Anlagen zur Ölförderung investiert werden, langfristig soll die Kooperation auf weitere Geschäftsfelder ausgeht werden.

Die neue Dimension der seit neun Jahren bestehenden Kooperation zwischen den Konzernen erweitert langfristig die Zugangsmöglichkeiten der BASF zu günstigen Rohstoffquellen und erhöht damit die Konjunkturrobustheit des Konzerns.<sup>105</sup> Die durch die Kooperation angestrebte Erdölförderung soll in drei Jahren beginnen.

Das von Wintershall und Gazprom seit langem gemeinsam betriebene Erdgasgeschäft stellt unterdessen eine sichere Einnahmequelle dar. Die BASF und Gazprom betreiben gemeinsam das Versorgungsunternehmen WINGAS und das Handelshaus WIEH. Durch Wingas, das zu 65 Prozent der BASF-Tochter Wintershall gehört, werden bereits über dreizehn Prozent des deutschen Erdgasmarktes mit langfristigen Lieferverträgen abgedeckt. Angestrebt wird ein Anteil von 15 Prozent auf dem deutschen Erdgasmarkt bis Ende des Jahres 2000.

Der Vorstand erwägt eine europaweite Ausweitung des Erdgasgeschäftes, die u. a. durch den Erwerb von Anteilen an tschechischen Regionalversorgungsgesellschaften umgesetzt wurde. Um dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen, sind nach Firmenangaben bisher 4,5 Milliarden DM in Deutschland investiert worden. Der größte Teil wurde zum Aufbau eines inzwischen 1.800 Kilometer umfassenden Pipelinesystems eingesetzt,

101 o.V. (1999 h): Seite 8.

102 Vgl. Koubek, Norbert / Kunze, Christian (1994): Seite 22 f.

103 o.V. (1999 h): Seite 8.

104 Vgl. o.V. (1999 i): Seite 6.

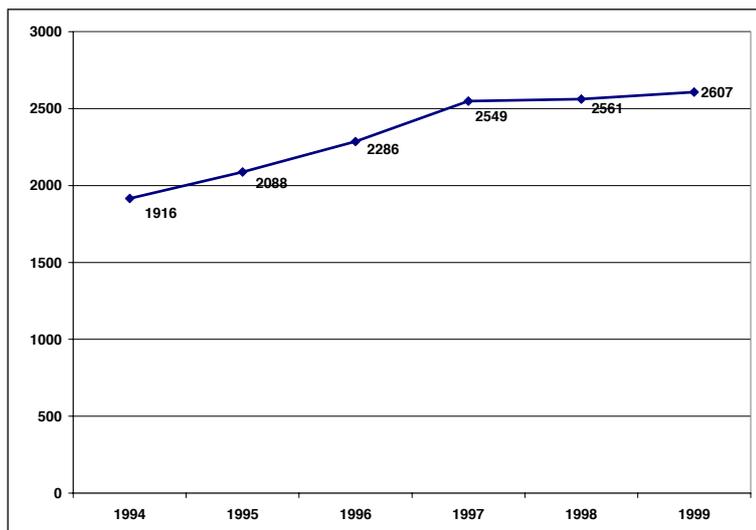
105 Vgl. o.V. (1999 r): Seite 25.

das derzeit vor allem in Ostdeutschland weiter ausgebaut wird. Ferner konnte die vierte Ausbaustufe des größten europäischen Erdgasspeichers in Rehden abgeschlossen werden. Hierdurch wird es noch besser als bisher möglich, von den saisonalen Schwankungen des Gaspreises zu profitieren.<sup>106</sup>

### 3.5 F&E-Strategie

Die BASF ist, wie bereits zuvor erwähnt, hinsichtlich der Anzahl eingereicherter Patente eines der im Chemiebereich weltweit führenden Unternehmen. Diesem Erfolg liegt ein Forschungsbudget zugrunde, das sich während des Zeitraums 1994 – 1999 zwischen 1,9 und 2,8 Milliarden jährlich bewegte und kontinuierlich anstieg (vgl. Abbildung).

**Abbildung 19: F&E-Ausgaben der BASF AG in Mio. DM 1994 – 1999**



Quelle: Geschäftsberichte der BASF AG

Die Steigerungsraten der F&E-Ausgaben liegen geringfügig oberhalb des Branchendurchschnitts.<sup>107</sup>

Besonders wichtige Forschungsgebiete waren in den vergangenen sieben Jahren mit einem Etat-Anteil von rund 40 Prozent die »Life sciences«, also die Bereiche Pharma, Pflanzenschutz, Ernährung. Die BASF fördert dieses Arbeitsfeld neben ihrem Gasgeschäft besonders, weil es die konjunkturelle Abhängigkeit des Konzerns mindern soll.<sup>108</sup> Dies erscheint vielen Analysten notwendig, denn »noch immer gilt die Aktie als klassisch zyklischer Chemiewert und damit als ein Papier, dessen Entwicklung ausschließlich vom Auf und Ab der Branchenkonjunktur abhängt.«<sup>109</sup>

Erste Erfolge dieses Mitteleinsatzes im F&E-Bereich, der von einer Auslagerung zyklischer Geschäfte in joint-ventures begleitet wird, werden laut Strube bereits heute deutlich. Er betont, daß »(...) 60 % of earnings were non-cyclical.«<sup>110</sup> Eine weitere Abfederung zyklischer Schwankungen ist dadurch zu erwarten, daß der Konzern von einem transnationalen zu einem transatlantischem Unternehmen umgebaut wurde.<sup>111</sup>

### 3.6 Organisationscharakteristika

Die zunehmend internationale Ausrichtung der BASF-Aktivitäten schlägt sich nicht lediglich im Stock-Listing in den USA und der zunehmenden Internationalisierung der Investitionsaktivitäten nieder.

106 Vgl. BASF (2000): Seite 36 f.

107 o.V. (1997 a): Seite 19.

108 o.V. (1997 a): Seite 19.

109 Schlote, Stephan (1997): Seite 90.

110 Strube, Jürgen (1999 b).

111 Schlote, Stephan (1997): Seite 92.

Auch die Führungsebenen des Unternehmens werden zunehmend mit ausländischen Mitarbeitern besetzt. Der Vorstandsvorsitzende Strube formuliert die Zielsetzung, »(...) to raise the non German executives of the company from 25 to 40 %.«<sup>112</sup>

Viele der ausländischen Niederlassungen werden bereits heute von Personen geleitet, die in den entsprechenden Ländern geboren worden sind. Dies gilt für die Philippinen, Indien, Bangladesh, Australien und Indonesien. Aus den genannten Ländern werden Führungskräfte zeitweise in Nachbarländer entsandt, um deren Qualifikationen und interkulturelle Erfahrungen zu erweitern.<sup>113</sup> Die globale Orientierung soll auch durch Signale bewußt nach außen dokumentiert werden: »Zwei Vorstände haben ihren Dienstsitz gleich außerhalb Europas bezogen.«<sup>114</sup>

Neben der Internationalisierungsstrategie wird ebenfalls die Zielsetzung einer Straffung der Führungsstrukturen verfolgt. Aus diesem Grund arbeiten seit Beginn der neunziger Jahre 20 Prozent weniger Führungskräfte in den obersten vier Ebenen. Im Vorstand ist ein Ressort gestrichen und das Gremium deutlich verjüngt worden.<sup>115</sup>

Trotz der positiv zu bewertenden Zielsetzungen, die ein zeitgemäßes Managementverständnis repräsentieren, sind einige negative Charakteristika des Organisationsprinzips der BASF nicht zu übersehen.

Die Organisationsstrukturierung und Entscheidungswege wirken nicht lediglich auf neue Mitarbeiter verwirrend: »In der multifunktionalen Führungsstruktur der BASF steuern zehn Vorstände fünf Segmente mit neunzehn Unternehmensbereichen, zwölf Länderbereichen, zehn Zentral- und sechs Funktionsbereichen.«<sup>116</sup> Es ist daher nicht überraschend, daß jüngere Manager schon jetzt hoffen, daß die Organisationsstruktur des Konzerns überarbeitet wird. Die derzeitige Matrixstruktur ruft ein Kompetenzwirrwarr hervor, das in seiner Konsequenz dazu führt, daß sich Führungskräfte im Ausland mit Ludwigshafener Managern streiten, sich Produktionsmanager mit Vertriebschefs um die Macht im Konzern streiten.<sup>117</sup> »Es existiert ein lähmender Dauerkonflikt zwischen regionaler und funktionaler Macht, zwischen Produktion und Vertrieb.«<sup>118</sup> »Mal sind die Entscheidungsbefugnisse vom Rohstoff bis zum Endprodukt in einer Hand, mal wieder nicht.«<sup>119</sup> Die durch den regionalen Machtaspekt hervorgerufene Problematik wird dadurch noch verschärft, daß die Führung der ausländischen Unternehmensteile höchst unterschiedlich organisiert ist. Dies provoziert die Aussage, daß das internationale BASF-Konzept ein Sammelsurium völlig verschiedener Organisationskonzepte darstellt. »In den USA und Asien steuern starke Länderchefs, in anderen Regionen wieder nicht. Mal kümmern sich Länderchefs ausschließlich um den Vertrieb in ihrer Region, mal steuern sie auch die Produktion. (...) Der Standort Antwerpen ist keinem Länderbereich unterstellt, anders als der nur unwesentlich kleinere Standort im spanischen Tarragona.«<sup>120</sup>

Trotz der genannten Defizite arbeitet der Konzern in der Verbundfertigung unbestritten effizient, hat jedoch auch viele für Großkonzerne typische Zusatzkosten zu verkraften.<sup>121</sup>

Schließlich ist anzumerken, daß neben strukturellen Defiziten unternehmensintern kritisiert wird, daß der ehemals zwölf- und nunmehr achtköpfige Vorstand das Konsensprinzip pflegt – »(...) es wird solange diskutiert, bis entweder alle überzeugt sind oder die Gelegenheit vorbei ist.«<sup>122</sup>

112 Strube, Jürgen (1999 b).

113 o.V. (1999 b): Seite 8.

114 Schlote, Stephan (1997): Seite 94.

115 Schlote, Stephan (1997): Seite 95.

116 Schlote, Stephan (1997): Seite 97.

117 Salz, Jürgen (1997): Seite 73.

118 Schlote, Stephan (1997): Seite 97.

119 Schlote, Stephan (1997): Seite 98.

120 Schlote, Stephan (1997): Seite 97 f.

121 Vgl. Schlote, Stephan (1997): Seite 97.

122 Salz, Jürgen (1997): Seite 71.

Im Anschluß an die detaillierte Darlegung zentraler Charakteristika und strategischer Stoßrichtungen der BASF ist es nachfolgend notwendig, die Weltmarktstrategien wichtiger Mitbewerber des BASF-Konzerns darzulegen. Auf Basis dieser Darstellungen, die sich an der für die Beschreibung der BASF entwickelten Gliederungssystematik orientieren, wird es abschließend möglich, die BASF-Strategie vergleichend zu bewerten.

## 4 Weltmarktstrategien wichtiger Mitbewerber des BASF-Konzerns anhand harter und weicher Faktoren

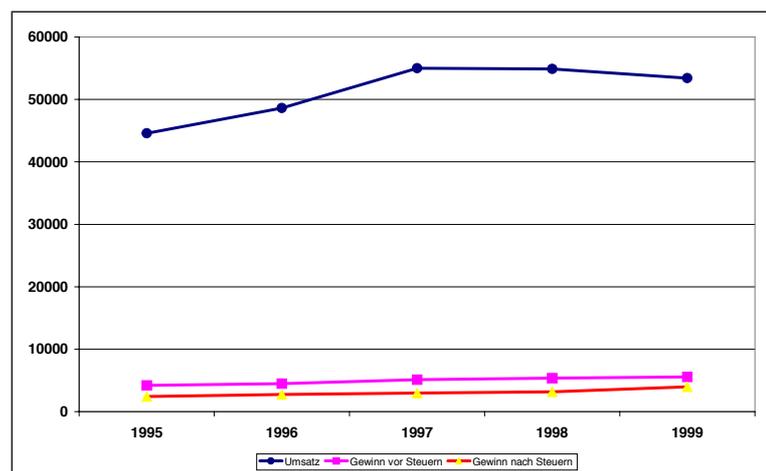
Als Vergleichsobjekte für die Ermittlung der Stärken und Schwächen der BASF AG sind die Bayer AG, Dow Chemical, Du Pont de Nemours sowie die Imperial Chemical Industries ausgewählt worden. Deren strategische Vorgehensweise wird nachfolgend in der genannten Reihenfolge skizziert und abschließend bewertet.

### 4.1 Bayer AG

#### 4.1.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen

Die Bayer AG hat im Jahr 1999 Umsatzeinbußen gegenüber den beiden Vorjahren hinnehmen müssen (vgl. Abbildung).

**Abbildung 20: Umsatz- und Gewinnentwicklung der Bayer AG 1995 – 1999 in Mio. DM**



Quelle: Geschäftsberichte Bayer AG

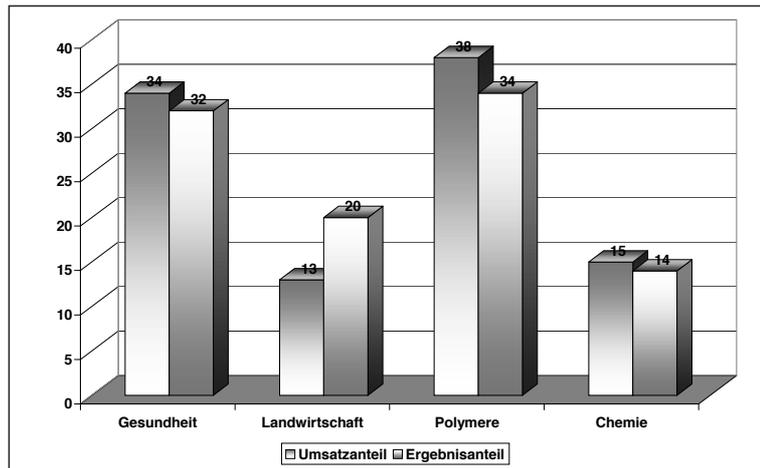
Der Sachverhalt, daß trotz eines Umsatzrückgangs der Gewinn vor und nach Steuern erhöht werden konnte, legt die Vermutung nahe, daß die Bayer AG eine Konzentration auf ertragsreichere Geschäftsbereiche vorgenommen hat. Diese Strategie wird im Rahmen der folgenden Ausführungen zu überprüfen sein.

#### 4.1.2 Geschäftsbereiche

Die Organisation der Bayer AG ist in vier Kerngeschäftsfelder aufgeteilt worden. Es handelt sich dabei um die Bereiche Polymere, Chemikalien, Gesundheitsprodukte sowie Produkte für die Landwirtschaft aufgeteilt. Das ehemals fünfte Kernarbeitsgebiet, das mit dem Namen »Agfa« verknüpft ist, wurde durch einen Börsengang aus der Kernstruktur des Unternehmens ausgelagert.

Die Verteilung des Umsatzes auf die einzelnen Arbeitsgebiete unterscheidet sich deutlich von derjenigen des BASF-Konzerns (vgl. Abbildung).

**Abbildung 21: Prozentualer Umsatz- und Ergebnisanteil der Arbeitsgebiete der Bayer AG 1999**



Quelle: Geschäftsbericht der Bayer AG

Mit den Unternehmensbereichen Polymere und Gesundheit wird durch die Bayer AG der größte Teil des Umsatzes erwirtschaftet. Der »klassische« Chemiebereich trägt lediglich noch zu 16 Prozent des Gesamtumsatzes bei.

Eine wichtige Entwicklung ist im Bereich Landwirtschaft zu erkennen. In diesem offensichtlich hoch profitablen Bereich ist der Umsatzanteil weitaus geringer als der Ergebnisanteil ausgeprägt.

Die mit den einzelnen Geschäftsbereichen verknüpften Zielsetzungen werden durch den Geschäftsbericht der Bayer AG eindeutig beschrieben.

Der Chemieanteil innerhalb des Portfolios wird durch weitere Strukturmaßnahmen sinken, während im Bereich der Polymere vor allem in Fernost expandiert werden wird.

Der Bereich Life-Science, dem ein enormes Wachstumspotential zugeschrieben wird, soll langfristig einen Umsatzanteil von mehr als 50 Prozent erlangen. Auch das Arbeitsgebiet Landwirtschaft soll weltweit ausgebaut werden.

Eine detailliertere Beschreibung abzusehender Aktivitäten innerhalb der verschiedenen Arbeitsgebiete erfolgt im Rahmen der nachfolgenden Darstellung der Aktionsschwerpunkte der Bayer AG.

### 4.1.3 Aktionsschwerpunkte

Der herausragende Aktionsschwerpunkt der Bayer AG besteht in der konsequenten Konzentration der eigenen Aktivitäten auf den Ausbau der Kernkompetenzen, die vor allem im Life-Science-Bereich gesehen werden.

#### 1. Konzentration auf Kernkompetenzen

Die Konzentration auf die primären Geschäftsfelder Gesundheit, Landwirtschaft, Polymere, Spezialchemikalien und Life-Science, wurde in jüngerer Vergangenheit vor allem durch den Börsengang der Bayer-Tochter AGFA dokumentiert. Der Vorstandsvorsitzende Schneider begründet die Entscheidung dazu mit der Tatsache, daß die Position AGFA's als eines der führenden Unternehmen im Bereich der Bildbearbeitung und -technologie dadurch gesteigert werden könne, daß mittels des Börsengangs umfangreichere Freiräume für neue Partnerschaften und neue Finanzierungsmöglichkeiten eröffnet werden. Gleichzeitig würden durch diesen Schritt Ressourcen freigesetzt, die es BAYER erlauben, sich auf das eigene Kerngeschäft zu konzentrieren.<sup>123</sup>

123 Reinert, Thomas (1998): Seite 1.

Die durch die Aufgabe des AGFA-Segementes eingeleitete Konzentration auf Kernkompetenzen wird zukünftig eine Fortsetzung innerhalb der bestehenden Geschäftsbereiche erfahren. Die Aktivitäten sollen innerhalb der einzelnen Arbeitsgebiete auf diejenigen Kerngeschäfte fokussiert werden, innerhalb derer Bayer hinsichtlich Marktpräsenz und Technologie führend ist.

## **2. Ausbau der Position im Health-Care-Bereich**

Es besteht kein Zweifel daran, daß mit dem oben genannten »Kerngeschäft« der Life-Science-Bereich gemeint ist. Dort strebt der Bayer-Konzern in den kommenden Jahren weitere massive Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen, vor allem im Gesundheitsbereich, an. Alleine zwischen 1999 und 2002 sollen mehr als 10 Mrd. DM in die Forschung und Entwicklung fließen. Die F&E-Gesamtausgaben des Jahres 1998 betragen 4,1 Mrd. DM. Davon wurden mehr als 70 Prozent in den Healthcare-Sektor investiert, die Investitionen im Pharmazeutikabereich betragen 1,7 Mrd. DM. Eine verstärkte Zusammenarbeit mit externen Partnern, das sog. externe Wachstum, wird vor allem im F&E-Bereich angestrebt. Dafür spricht exemplarisch u. a. eine mit Millenium Pharmaceuticals (USA) abgeschlossene F&E-Allianz.<sup>124</sup>

Um auch im zukunftssträchtigen Diagnostikbereich die Technologie- und Forschungsführerschaft zu erreichen, wurde im Jahr 1998 die Entscheidung bekanntgegeben, für einen Kaufpreis von US \$ 1,1 Mrd. das Diagnostikageschäft der us-amerikanischen Chiron Corporation (Emeryville, Calif.) zu übernehmen. Chiron Diagnostics ist Weltmarktführer im Bereich der Blutanalyse und bekannter Anbieter klinischer Laborsysteme. Durch die Akquisition erschließt sich Bayer einen neuen Bereich der Blutanalyse, baut der Konzern sein Know-How im Laborsystemgeschäft aus und werden eine globale Kundenbasis sowie weitere Forschungskapazitäten erworben.<sup>125</sup>

Schließlich verlautete, daß auch das innerhalb des Life-Science-Segments angesiedelte Saatgutgeschäft ausgebaut werden soll. Zu diesem Zweck wurde ein 50-prozentiger Anteil am Geschäftszweig Saatgutbehandlung der us-amerikanischen Unternehmung Gustafson (Dallas, Texas) übernommen. Mit der vereinbarten Zusammenarbeit ist von Seiten Bayers die Zielsetzung verknüpft, die eigene Marktpräsenz in diesem Produktbereich vor allem in den USA, Kanada und Mexiko auszubauen.<sup>126</sup>

### **4.1.4 Welt-Regionalstrategien**

Innerhalb des asiatischen Raumes hat sich die Bayer AG bereits gut positioniert und trifft weitere Vorkehrungen, um vom Potential eines überdurchschnittlichen Wirtschaftswachstum im asiatischen Raum profitieren zu können. Bis zum Jahr 2010 sollen dort insgesamt 8 Mrd. DM investiert werden. Der Anteil der in Asien getätigten Konzernumsätze am Gesamtumsatz (1997 = 14 Prozent) soll bis zu diesem Zeitpunkt auf 20 bis 25 Prozent ansteigen. Die Schwerpunkte der angestrebten Investitionstätigkeit liegen in China, wo Bayer bereits 12 hoch spezialisierte Joint-Ventures unterhält.<sup>127</sup> Sieben der Joint-Ventures haben ihren Betrieb bereits aufgenommen, die in China erzielten Umsätze überstiegen im Jahr 1997 erstmalig die Marke von 1 Mrd. DM.<sup>128</sup>

Der zweite Schwerpunkt der Asien-Aktivitäten liegt in Thailand. An diesem Standort, wo Bayer bereits eine Styrenproduktion unterhält, sollen während der kommenden Jahre 4,8 Mrd. DM investiert werden. Damit soll vor allem das Engagement im Polymerbereich ausgebaut werden, wobei die bereits aufgebaute Infrastruktur genutzt werden wird. Thailand wird damit mittelfristig zum Zentrum des Kunststoffexports der Bayer AG in weitere südostasiatische Länder.<sup>129</sup>

124 o.V. (1999 j): Seite 28.

125 Reinert, Thomas (1998): Seite 2.

126 o.V. (1999 j): Seite 28.

127 o.V. (1999 j): Seite 28.

128 o.V. (1998 m): Seite 15.

129 o.V. (1999 j): Seite 28.

Daneben erscheint auch eine Akquisition im Pharmabereich nicht unwahrscheinlich, da lediglich dadurch kurzfristig die Zielsetzung umgesetzt werden kann, die Marktführerschaft im expandierenden Markt der nicht-verschreibungspflichtigen Medikamente zu erlangen.<sup>130</sup>

In Indonesien wurde die Handelsfirma, die bisher als lokaler Agent tätig war, von der Bayer AG übernommen, um die Verkaufsaktivitäten gezielter steuern zu können.

Für F&E-Aktivitäten in den Bereichen Pflanzenschutz- und Pharma sind bis zum Jahr 2010 insgesamt 2 Mrd. DM für den asiatischen Raum eingeplant, Akquisitionen sollen während dieses Zeitraums mit einem Budget von 1,2 Mrd. DM realisiert werden.

Zukünftig sollen mindestens 40 Prozent sämtlicher asiatischer Konzernumsätze aus lokaler Produktion stammen.<sup>131</sup> Dieses angestrebte Volumen liegt deutlich oberhalb der durch die BASF avisierten Zielsetzungen.

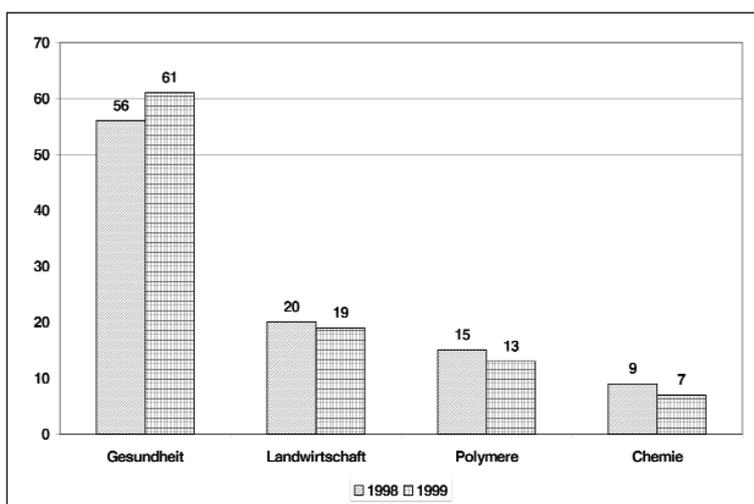
Neben dem Engagement im wachstumsträchtigen asiatischen Raum wird das internationale Engagement ebenfalls durch wichtige Investitionen in Nordamerika erweitert. Im April 1999 wurde die Planung bekanntgegeben, einen wesentlichen Ausbau der F&E-Aktivitäten im Life-Science-Bereich durchzuführen. Die für diesen Zweck vorgesehenen Mittel wurden von ursprünglich US \$ 9 Mrd. auf US \$ 15 Mrd. aufgestockt.<sup>132</sup>

#### 4.1.5 F&E-Strategie

Wie bereits deutlich zum Ausdruck kam, ist Bayer nicht lediglich dem eigenen Selbstverständnis nach ein forschungsintensives Unternehmen, das eine Technologieführerschaft in seinen Kerngeschäftsfeldern anstrebt und zu verteidigen sucht.

Konsequenterweise gehören die F&E-Investitionen zu den tragenden Säulen der Wachstumsstrategie der Bayer AG. Das wichtigste strategische Ziel, das verfolgt wird, ist die Stärkung der Life-Science-Forschung, vor allem im Pharmabereich. Auf diesen Bereich entfallen bereits heute mehr als die Hälfte der F&E-Aufwendungen.

**Abbildung 22: Prozentuale Verteilung der F&E-Ausgaben der Bayer AG auf die Geschäftsfelder in 1999**



Quelle: Geschäftsbericht Bayer AG

Die Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen fließen im wesentlichen in die drei Forschungszentren in Deutschland, USA und Japan, die Bayer unterhält. Der Schwerpunkt der Pharmaforschung liegt auf 15 wichtigen Indikationsgebieten, innerhalb derer sog. Enabling-Technologies mit Hilfe der Genforschung ermittelt werden sollen.

130 o. V. (1998 I).

131 o.V. (1999 j): Seite 28.

Innerhalb der landwirtschaftsorientierten Forschung wurde 1999 eine Summe von 0,4 Mrd. Euro für Forschung und Entwicklung ausgegeben. Hier sollen vor allem innovative Pflanzenschutzmittel und Tierarzneimittel entwickelt werden.

Im Polymerbereich liegt der Fokus auf der Entwicklung verbesserter und neuer Verfahren für die Herstellung von Polymerwerkstoffen und ihrer Vorprodukte.<sup>133</sup>

#### **4.1.6 Organisationscharakteristika**

Der Bayer-Konzern hat bereits eine weitreichende Internationalisierung der Organisation erreicht.

Daneben ist erkannt worden, daß Informationen zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden. Dies bedingt, zumal vor dem Hintergrund einer weitergehenden Internationalisierung der Geschäftstätigkeit, daß die Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten bestmöglich aufrechterhalten wird.

Vor diesem Hintergrund hat Bayer massiv in ein unternehmensweites SAP-Projekt investiert. Die innovative Software SAP R/3 wird in den Bereichen Controlling, Einkauf, Produktion, Vertrieb, Anlagenbewirtschaftung und Personalwesen eingeführt und softwaretechnische »Insellösungen« sukzessive ersetzen. Bis zum Jahr 2004 wird das begonnene Programm konzernweit abgeschlossen sein und seit 1998 einen Aufwand von 1,3 Mrd. Euro verursacht haben.

Der Effekt dieser Investition wird im Geschäftsbericht der Bayer AG beschrieben: »Statt mit rund 350 verschiedenen DV-Anwendungen, die bisher im Einsatz waren, arbeitet der Bayer-Konzern künftig weltweit nur noch mit einer Hand voll Programmen, die einen aktuellen, einheitlichen und vergleichbaren Informationsaustausch gewährleisten werden.«

Daneben wird zusammen mit SAP massiv der Einstieg in neue Vertriebswege wie Internet und E-Commerce begangen.

Ein wichtiger Aspekt dieser DV-Strategie wird durch die Bayer AG bisher nicht erwähnt. Bei SAP handelt es sich um eine weltweit im Einsatz befindliche Standardsoftware. Dies bedeutet, daß nicht nur der interne Informationsaustausch, sondern auch die Prozeßabstimmung mit anderen Unternehmen, die ebenfalls SAP im Einsatz haben, enorm erleichtert wird. Damit ist es, zumindest softwaretechnisch, problemlos möglich, Kunden- und Lieferantenbeziehungen flexibel zu gestalten und sehr kurzfristig neu zu definieren. Dies kann dazu führen, daß der derzeit noch existente Konzernverbund sich schon bald virtuell definieren kann und sehr kurzfristige Formen der Zusammenarbeit mit externen Partnern möglich werden.

Die beschriebenen Aktionsschwerpunkte werden durch spezifische Regionalstrategien flankiert, die vor allem auf die Markt- und Entwicklungscharakteristika verschiedener Weltregionen abgestimmt sind. Mit dieser Standardsoftware-Einführung wird der Schritt zur prozeßorientierten Organisation vollzogen. Innerhalb sämtlicher Organisationsbereiche, die von der SAP-Einführung betroffen sind, werden die funktionalen Organisationsstrukturen aufgegeben, um sie zugunsten einer prozeßorientierten Strukturierung mit horizontalen Informationswegen zu ersetzen. Dies wird auch bezüglich des Wissensmanagements zu neuen Arbeits- und Organisationsformen führen.

132 Vgl. Kobell, Rona (1999): Seite F-1.

133 Bayer (2000): Seite 23 ff.

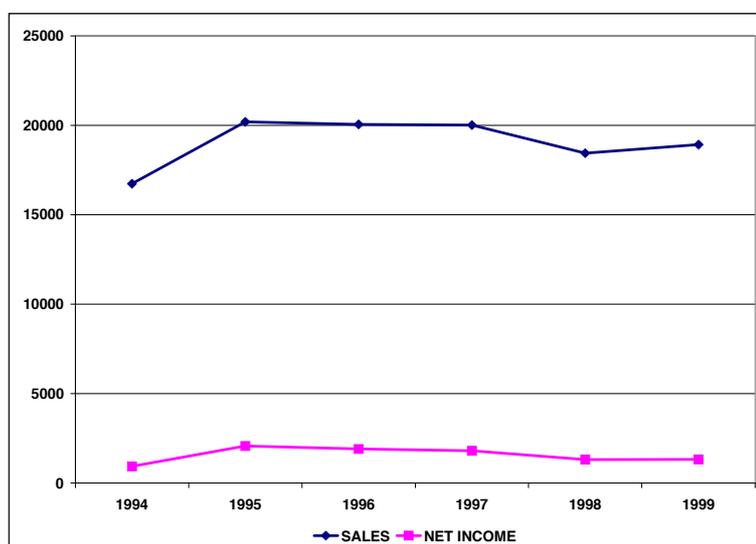
## 4.2 Dow Chemical

Der amerikanische Chemiekonzern Dow Chemical wurde im Jahr 1997 von Jürgen Strube als Vorbild für die zukünftige BASF genannt.<sup>134</sup> Seitdem sind drastische Produktportfolio-Veränderungen durchgeführt worden, deren strategische Zielsetzungen im folgenden nachgezeichnet werden.

### 4.2.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen

Dow Chemical hat sich in den vergangenen Jahren durch Verkäufe und Stilllegungen von Aktiva im Wert mehrerer Milliarden US \$ getrennt. Zu den spektakulärsten Aktionen zählte der Verkauf der Marion Merrell Dow an die Hoechst AG im Jahr 1995, durch den das Unternehmen US \$ 5,1 Mrd. einnahm. Im Gegenzug wurden durch Sachinvestitionen und Zukäufe bis Ende 1997 Vermögenswerte in Höhe von US \$ 9 Mrd. hinzugewonnen.<sup>135</sup> Diese Portfolio-Restrukturierung manifestierte sich auch im Jahr 1998. Dow erwarb Isopol, um die TDI-Produktion in Lateinamerika zu unterstützen, die restlichen Anteile an Mycogen wurden erworben, Sentrachem wurde in die Konzernaktivitäten integriert. Im Gegenzug wurden DowBrands, Radian International LLC (Radian) und Dow-United Technologies Composite Products, Inc. (Dow-UT) verkauft. Die daraus resultierende Umsatz- und Ergebnisentwicklung während der vergangenen Jahre wird durch die nachfolgende Abbildung illustriert (vgl. Abbildung).

**Abbildung 23: Umsatz und Ergebnis des Dow-Konzerns 1994 – 1999 in Mio. US Dollar**



Quelle: Geschäftsberichte  
Dow Chemical

Dow erreichte im Jahr 1998 einen Umsatz von US \$ 18,4 Milliarden. Dies entspricht einem Rückgang von 8 Prozent oder US \$ 2,0 Milliarden gegenüber 1997. Der Umsatzrückgang ist vor allem auf die anhaltende Preisschwäche zurückzuführen, die auch durch ein volumenbezogenes Wachstum von 2 Prozent nicht aufgefangen werden konnte. Eine grundlegende Veränderung der in 1998 zu konstatierenden Entwicklung war auch im Jahr 1999 nicht zu verzeichnen, da Umsatz und Ergebnis noch von der Asienkrise beeinträchtigt worden sind. Deshalb konnte bei Preisen, die sich in den meisten Geschäftsbereichen auf niedrigem Niveau stabilisiert haben, nur ein Teil des Umsatzeinbruchs des Vorjahres kompensiert werden.

Eine detaillierte Analyse der Investitions- bzw. Desinvestitionstätigkeit innerhalb der verschiedenen Geschäftsbereiche läßt verschiedene unternehmensstrategische Verhaltensweisen erkennen.

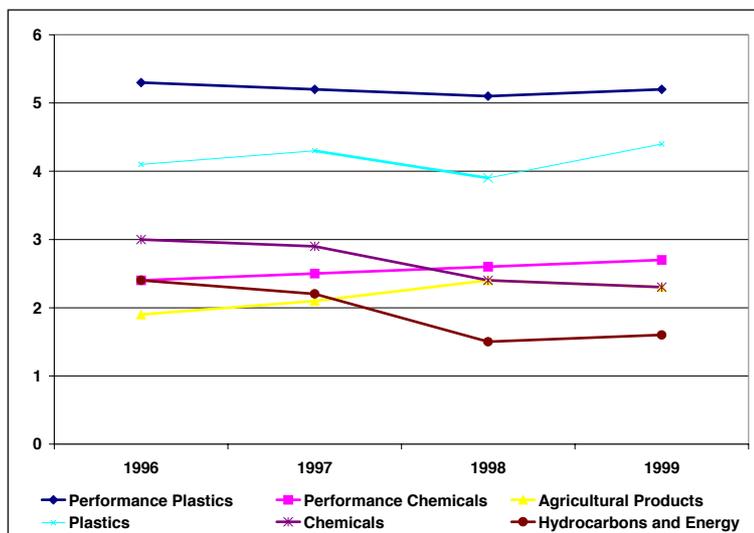
### 4.2.2 Geschäftsbereiche

Dow Chemical hat seine Konzernaktivitäten in die sechs nachfolgend bezeichneten Geschäftsbereiche differenziert.

134 Schlote, Stephan (1997): Seite 101.

135 Fehr, Benedikt (1997): Seite 18

**Abbildung 24: Dow Chemical  
Umsatz nach Produktbereichen  
1996 – 1999  
(Angaben in Mrd. US \$)<sup>136</sup>**



Quelle: Disclosure (1999)

Dow Chemical's Konzernumsatz basiert vor allem auf den Bereichen der »Plastics« und »Performance Plastics«. Die in diesen Geschäftsbereichen zu konstatierenden Umsatzrückgänge konnten trotz der steigenden Volumina der eigenen Produktion aufgrund der sich nur langsam konsolidierenden Preise, die im Jahr 1998 aufgrund der Asienkrise um 17 Prozent zurückgegangen sind, im Jahr 1999 nur schwer kompensiert werden. Dies gilt umso mehr, als vor allem der Ethylen-, Stylen- und Propylenbereich weiterhin durch Überkapazitäten belastet sind.<sup>137</sup>

Eine geringere Krisenanfälligkeit wird durch die Umsetzung der nachfolgend genannten Aktionsschwerpunkte herbeizuführen versucht.

#### 4.2.3 Aktionsschwerpunkte

##### 1. Konzentration auf höherwertige Chemie- und Kunststoffprodukte

Dow gab bereits vor einigen Jahren bekannt, einen Ausbau des Geschäftes mit Biotechnologie und Chemikalien für die Landwirtschaft herbeizuführen. Dadurch wird eine den BASF-Zielsetzungen äquivalente Verschiebung des Portfolios hin zu höherwertigen und ertragreicheren Produkten, die weniger von zyklischen Schwankungen betroffen sind, offensichtlich. Weiterhin soll im Geschäft mit Spezialchemikalien, dazu zählt Dow auch die Agrarchemie und Biotechnologie, in den kommenden Jahren am stärksten expandiert werden.<sup>138</sup>

Wesentliche Fortschritte zur Verbesserung der Unternehmensposition im Biotechnologiebereich, die als »essential growth platform for Dow« betrachtet wird, verspricht man sich von der im September 1998 bekanntgegebenen Akquisition der Unternehmen Biosource Technologies (Vacaville, Kalifornien) sowie der Illinois Foundation Seeds Inc. (Champaign, Illinois). Biosources gilt als Spezialunternehmen für die Erforschung und Entwicklung von Pflanzengenen, die Illinois Foundation besitzt vor allem umfangreiches Know-How in der genetischen Veränderung von Maispflanzen.<sup>139</sup>

Trotz dieser Absichtserklärungen muß festgestellt werden, daß weiterhin mehr als fünfzig Prozent des Umsatzes auf die Basischemie entfallen.<sup>140</sup> Dieses Faktum wird jedoch lediglich als notwendiges Über-

136 Disclosure (1999).

137 Disclosure (1999).

138 Fehr, Benedikt (1997): Seite 18

139 Peltz, James F. (1998): Seite 1.

140 Fehr, Benedikt (1997): Seite 18

gangsfaktum dargestellt, da zunächst die Wertschöpfung in der Basischemie erhöht werden müsse, um mit den dadurch erwirtschafteten Mitteln die Performanz im Spezialitätenbereich durch Allianzen, Akquisitionen und internes Wachstum zu verbessern.<sup>141</sup>

## **2. Geographische Expansion**

Im Gegensatz zu den wichtigsten Wettbewerbern werden bei Dow Chemicals regionale Performanz-Aussagen zunehmend seltener getroffen. Das Dow-Management hat sich von einem weltregionalen Managementansatz gelöst und jüngst ein globales Managementkonzept eingeführt, das die Welt als einheitlichen Marktplatz versteht.<sup>142</sup> Die Begründung für diese Perspektive liefert der Vorstandsvorsitzende Stavropoulos: Wenn überall auf der Welt vollkommene Information herrscht, gibt es keine Arbitragemöglichkeiten mehr. Die Zeiten während derer man ein identisches Produkt in Deutschland und den USA zu unterschiedlichen Preisen verkaufen konnte, sind vorbei.<sup>143</sup> Unabhängig von dieser normativen Grundaussage, die einen logischen Anknüpfungspunkt innerhalb Dow's an späterer Stelle eingehender zu beschreibenden Informationsansatzes findet, sind massive Anstrengungen zu einer Globalisierung der Geschäftsaktivitäten zu erkennen.<sup>144</sup> Diese Bemühungen zu einer signifikanten Erweiterung der geographischen Reichweite, die einen wesentlichen Aktionsschwerpunkt bilden, werden eingehender im Zusammenhang mit der Darstellung der Welt-Regionalstrategien nachgezeichnet.

## **3. Umfassende Bemühungen zur Produktivitätssteigerung**

Neben den zuvor genannten Aktionsschwerpunkten ist Dow Chemical darum bemüht, in allen Produktbereichen zu den Anbietern mit den niedrigsten Kosten zu gehören. Dadurch wird deutlich, daß eine andere strategische Orientierung als bspw. bei der Bayer AG verfolgt wird, die eine Technologieführerschaft anstrebt.

Um die Kostenführerschaft zu erreichen, ist beabsichtigt, die Produktivität um jährlich 9 Prozent zu steigern. Mit dieser Zielsetzung ist ebenfalls die Reduzierung von »Strukturkosten« verknüpft. Diese sollen zwischen 1993 und diesem, teils durch Verkäufe und teils durch Rationalisierungen, um US \$ 1,4 Mrd. gesenkt werden.<sup>145</sup> Die Erfolge dieses Programms, das von dem übergeordneten Ziel geleitet wird, ein positives Resultat über einen Konjunkturzyklus der Chemie zu erreichen, zeigt eindrucksvolle Erfolge. In 1998 und 1999 sind Einsparungen in Höhe von US \$ 150 Mio. erzielt worden.<sup>146</sup>

Neben Prozeßoptimierungen werden die vorgenannten Einsparungen von Bemühungen zum Personalabbau flankiert. Die Beschäftigtenanzahl betrug zum Ende des Geschäftsjahres 1998 noch 39.029 Mitarbeiter (1997: 44.078; 1996: 40.289). Dabei gingen im Jahr 1997 positive Beschäftigungswirkungen von der Akquisition der Sentrachem aus (+ 5.200 Mitarbeiter); der Rückgang im Verlauf des Jahres 1998 ist im wesentlichen auf den Verkauf von Dow Brands sowie Radian zurückzuführen.<sup>147</sup>

### **4.2.4 Welt-Regionalstrategien**

Wie bereits zuvor erwähnt, verfolgt Dow Chemical ausgeprägte Bemühungen zur Erweiterung der internationalen Aktivitäten. Die Erfolge dieser ebenfalls von zahlreichen Konkurrenten in Aussicht gestellten Internationalisierungsstrategie sind daran abzulesen, daß Dow bereits in den Jahren 1996 und 1997 insgesamt 56 Prozent des Umsatzes und 60 Prozent des Ergebnisses außerhalb Amerikas erzielt hat.<sup>148</sup> Der außerhalb

141 Curtis, Mary Beth (1999).

142 o.V. (1998 n): Seite 4.

143 Stewart, Thomas A. (1999): Seite 158.

144 Chang, Joseph (1997): Seite 1.

145 Fehr, Benedikt (1997): Seite 18

146 Disclosure (1999).

147 Disclosure (1999).

148 Fehr, Benedikt (1997): Seite 18

der USA erwirtschaftete Umsatzanteil erhöhte sich im Jahr 1998 auf 60 Prozent, was auf den Rückgang des Inlandsumsatzes durch den Verkauf einer Sparte für Endverbraucherprodukte zurückzuführen ist.<sup>149</sup> Für US \$ 1,2 Mrd. wurden die Kunststofftütenfertigung der Tochter Ziploc, Saran-Wrap-Klebebänder sowie die unter dem Markennamen Fantastik vertriebenen Haushaltsreiniger an Johnson Wax verkauft.<sup>150</sup>

Während des Jahres 1999 wurde in den USA ein Umsatz in Höhe von US \$ 7.483 Mio. sowie ein europäischer Umsatz von US \$ 6.470 Mio. erwirtschaftet. Sonstige Regionen trugen in Höhe von US \$ 4.976 Mio. zum Ergebnis bei.

Ein prominentes Projekt in Deutschland wurde durch Investitionen in die ehemaligen ostdeutschen Chemiekombinate realisiert. In das Projekt Buna SOW Leuna Olefinverbund, mit dessen Produkten mittelfristig vor allem der osteuropäische Markt erschlossen werden soll, wurden mehrere Milliarden DM investiert.

In Südafrika wurde 1997 mit Sentrachem das viertgrößte Chemieunternehmen des Landes übernommen. Damit wurde das schwach ausgeprägte Engagement in diesem Land, Dow betrieb lediglich eine 1995 eröffnete Polyurethan-Produktionsstätte in Durban, stark ausgebaut. Wesentliche Synergien entstanden vor allem im Polypropylen-Bereich, da Sentrachem ein 50/50-Joint-Venture mit Hoechst betrieb, durch das PP und HDPE hergestellt wurde.<sup>151</sup>

Die Bemühungen zur Expansion in Asien sind vor allem auf eine Verbesserung der Wettbewerbsposition im Geschäftsbereich der »performance plastics« gerichtet. Basiskunststoffe, wie Polystyren und Polyethylen, werden als chemische Kernprodukte sich entwickelnder Volkswirtschaften angesehen.<sup>152</sup>

In China steht die Bewilligung einer zwischen 2003 und 2005 in Betrieb gehenden Ethylen-Anlage kurz bevor, die zusammen mit dem chinesischen Partner Sinopec für den Standort Tianjin geplant wird.<sup>153</sup> Die bei Dow weltweit nachvollziehbaren Bemühungen, die »Epoxy-Resin-Kapazitäten« auszubauen, schlagen sich auch in China nieder. Das Unternehmen möchte in eine entsprechende Anlage (Jahreskapazitäten: 40.000 t Epoxy und 20.000 t special resin) investieren, die zwischen 2003 und 2004 die Produktion aufnehmen soll. Als Standorte kommen Tianjin, der zukünftige Standort des Ethylen-Komplexes, Ningbo, der Standort der bereits in Betrieb befindlichen Urethan-Anlage sowie Zhangjiagang in Frage.<sup>154</sup>

Die Geschäftstätigkeit in China ist eng mit derjenigen in Hong Kong sowie Taiwan verknüpft. In den drei Märkten werden mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigt, die in vier Produktionsstätten einen Umsatz von ca. US \$ 700 Mio. erwirtschaften.<sup>155</sup>

Eine in Thailand erbaute PE-Anlage mit einer Jahreskapazität von 300.000 t, ein Joint-Venture von Dow und Siam Cement, hat im März 1999 ihren Betrieb aufgenommen. Das Polystyren-Potential des asiatischen Marktes wird weiterhin hoch eingeschätzt. Aus diesem Grund ist im Juni 1999 die von der thailändischen Salim-Gruppe gehaltene, größte indonesische Polystyren-Anlage (Jahreskapazität 52.000 t; Auslastung 87 Prozent) aufgekauft worden.<sup>156</sup>

Die Präsenz in Südkorea wird ab 2001 durch eine Polycarbonat-Produktion wirkungsvoll unterstützt.<sup>157</sup>

Die Aktivitäten des Unternehmens in Japan werden in Zukunft vermutlich ebenfalls massiv ausgebaut. Im Mai 1999 ist ein M&A-Team in Japan eingerichtet worden, das autorisiert ist, direkt mit Entscheidungsträ-

149 Disclosure (1999).

150 Vgl. Peltz, James F. (1998): Seite 1.

151 Chang, Joseph (1997): Seite 1.

152 Carroll, Susan (1999): Seite 19.

153 Carroll, Susan (1999): Seite 19.

154 o.V. (1999 n): Seite 11.

155 o.V. (1998 o): Seite 19.

156 o.V. (1999 m).

157 Carroll, Susan (1999): Seite 19.

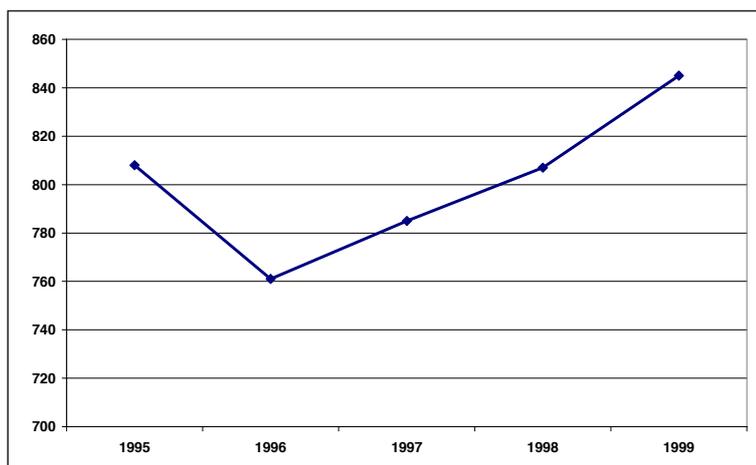
gern japanischer Unternehmen über Möglichkeiten der Kooperation und Akquisition sowie der technologischen Zusammenarbeit zu verhandeln.<sup>158</sup>

Insgesamt beschäftigt Dow Chemicals im asiatisch-pazifischen Raum 2.600 Mitarbeiter in 19 eigenen Produktionsstätten sowie 31 Geschäftsniederlassungen. Daneben wird eine Anzahl erfolgreicher Joint-Ventures betrieben. Mit einem Umsatz von mehr US \$ 2 Mrd. erreicht der Anteil der in Asien getätigten Verkäufe einen prozentualen Anteil von ca. 10 Prozent.<sup>159</sup>

#### 4.2.5 F&E-Strategie

Die F&E-Aufwendungen von Dow Chemical erreichen 1999 ein Niveau von ca. US \$ 850 Mio. (vgl. Abbildung 25).

**Abbildung 25: Forschungs- und Entwicklungsausgaben Dow Chemical in 1995 – 1999 in Mio. US \$**



Quelle: Geschäftsberichte Dow Chemical

Die für F&E-Zwecke getätigten Ausgaben erreichen lediglich ca. 70 Prozent der BASF-Aufwendungen. Der seit 1996 nachvollziehbare, deutliche Anstieg der entsprechenden Investitionen läßt sich ursächlich damit erklären, daß die zunehmende Konzentration auf höherwertige Chemie- und Kunststoffprodukte umfangreichere F&E-Aufwendungen bedingt. Schließlich sind es im wesentlichen Innovations- und Wissensvorsprünge, auf deren Basis marktfähige Produkte mit guten Margen entwickelt werden können.

#### 4.2.6 Organisationscharakteristika

Dow Chemical ist neben der BASF das einzige der hier analysierten Großunternehmen, das ebenfalls an der Verbundproduktion festhält. Das Festhalten an dieser Strategie, die aufgrund der jüngeren Konzentration auf Kerngeschäftsfelder naturgemäß weniger breit als bei der BASF angelegt ist, wird jedoch von ausgesprochen innovativen Organisationsansätzen flankiert.

Die Geschäftsleitung von Dow Chemical möchte bei allen Mitarbeitern eine »Eigentümer-Investor-Mentalität« entwickeln. Um die Motivation für ein ergebnisorientiertes Denken und Handeln auch materiell zu unterstützen, werden ca. 2.000 Mitarbeiter über Optionen am Börsenerfolg beteiligt. Weiterhin enthält der Verdienst nahezu aller Mitarbeiter eine variable, erfolgsabhängige Komponente, die zwischen 10 und 80 Prozent liegt.<sup>160</sup> Damit sind bereits materielle Motivationsanreize in wesentlichen Teilen des Unternehmens umgesetzt worden, deren Einführung eine wesentliche Begründungskomponente für den von der BASF in den USA vorgenommenen Börsengang darstellten.

158 o.V. (1999 I): Seite 10.

159 Carroll, Susan (1999): Seite 19.

160 Fehr, Benedikt (1997): Seite 18

Weiterhin zeichnet es Dow Chemical aus, daß das Unternehmen ein Vorreiter hinsichtlich der systematischen Bewirtschaftung der intellektuellen Besitzstände des Unternehmens ist.<sup>161</sup> Es sind Systeme entwickelt worden, um zu beurteilen, wie gut das organisationsintern vorhandene Wissen genutzt wird, um Kundennutzen zu stiften sowie die Effizienz von Forschungsbemühungen auszubauen.<sup>162</sup>

Die gleiche Zielsetzung wird durch die kürzlich erfolgte Einrichtung eines »Licensing Competency Center« verfolgt, durch das die Kosten für die Patentbewirtschaftung in den kommenden zehn Jahren um US \$ 40 Mio. reduziert werden sollen. Parallel dazu sollen die jährlichen Lizenzgebühren bis zum Jahr 2000 auf US \$ 125 Mio. ansteigen (1994 = US \$ 24 Mio.).<sup>163</sup>

Zudem ist bei Dow weltweit ein Konzept sog. »Manufacturing Technology Centers« eingeführt worden, durch die das Wissen von Individuen, Gruppen, Kunden, Mitbewerbern und Zulieferern zusammengeführt wird, um damit die Produktqualität und Prozesseffizienz des eigenen Unternehmens zu steigern. Dieses Vorgehen wird durch die Verfolgung eines einheitlichen »Intellectual-Asset-Managementprozeß« unterstützt.<sup>164</sup>

Langfristig soll durch die gezielte Bewirtschaftung intellektueller Besitzstände, die eine außerordentlich hohe Resonanz innerhalb der deutschsprachigen und anglo-amerikanischen Managementliteratur gefunden hat, eine Art »intellektueller Verbundstrategie« etabliert werden. »Wir erhalten signifikante Wertschöpfungen durch Joint-Ventures, in die wir unser intellektuelles Kapital und unsere Partner das Anlagevermögen einbringen.<sup>165</sup> In dieser Hinsicht stellt Dow Chemical ein Musterbeispiel der informationsorientierten Unternehmensführung innerhalb der Wissensgesellschaft dar, das nicht lediglich im Chemiebereich sondern branchenübergreifend als Benchmarkingobjekt gilt.

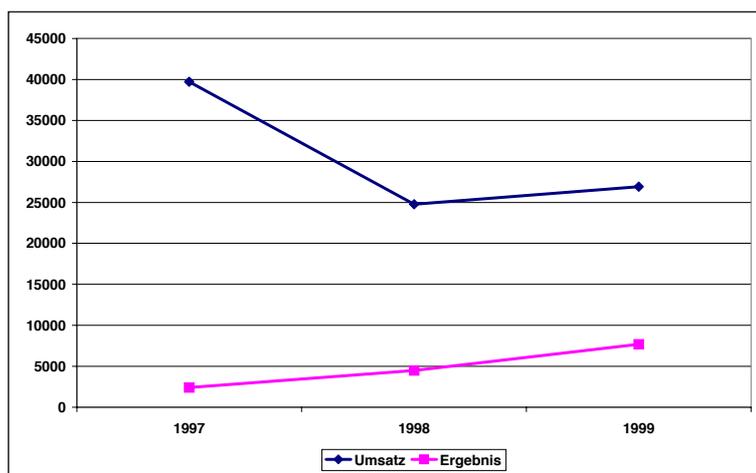
### 4.3 DuPont de Nemours

Du Pont de Nemours ist das weltweit größte Chemieunternehmen. In den vergangenen Jahren sind wesentliche Ansätze einer strategischen Reorientierung parallel verfolgt worden, deren wichtigste Aspekte im folgenden skizziert werden.

#### 4.3.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen

Die mittels der folgenden Abbildung herbeigeführte Visualisierung der Umsatz- und Ergebnisentwicklung reflektiert anschaulich die Ergebnisse der o.g. Reorientierung (vgl. Abbildung 26).

**Abbildung 26: Umsatz und Ergebnis Du Pont de Nemours 1997 – 1999 in Mio. US \$**



Quelle: Geschäftsberichte Du Pont

161 Vgl. Burton, Bruce (1998): Seite 6.  
 162 Vgl. Bukowitz, Wendi R. / Petrash, Gordon R. (1997): Seite 24.  
 163 Vgl. Burton, Bruce (1998): Seite 6.  
 164 Vgl. Burton, Bruce (1998): Seite 6.  
 165 o.V. (1998 p): Seite 31.

Du Pont ist es trotz eines massiven Umsatzrückgang zwischen 1997 und 1999 gelungen, das Ergebnis erheblich zu verbessern. Ursächlich für diese gegenläufige Entwicklung ist die Umsetzung der nachfolgend beschriebenen Geschäftsbereichsstrategien.

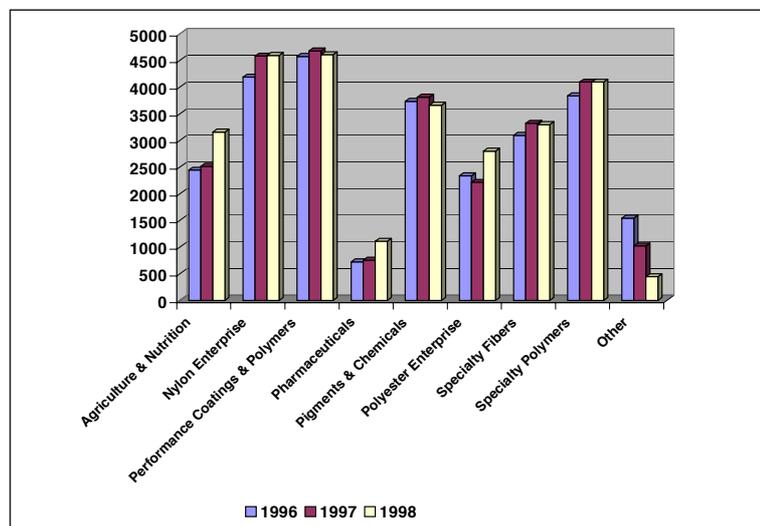
### 4.3.2 Geschäftsbereiche

Einige Analysten werfen dem Management von Du Pont de Nemours fehlende Konsequenz in der Verfolgung strategischer Zielsetzungen um.

War der Konzern 1998 noch in drei Geschäftsbereiche aufgeteilt worden, ist diese Struktur nach einem Jahr bereits wieder aufgehoben worden.<sup>166</sup> Auch der Vorstandsvorsitzende Holliday muß rückblickend eingestehen: »We confused people.«<sup>167</sup>

Als Reaktion auf neue Bestimmungen zur Konzernberichterstattung sind von DuPont im Jahr 1999 die folgenden acht Geschäftsbereiche voneinander abgegrenzt worden: Agriculture & Nutrition, Nylon Enterprise, Performance Coatings & Polymers, Pharmaceuticals, Pigments & Chemicals, Polyester Enterprise, Specialty Fibers and Specialty Polymers. Weniger als 2 Prozent des 1998 erzielten Jahresumsatzes sind nicht den o.g. Bereichen zurechenbar.<sup>168</sup>

**Abbildung 27: Umsätze nach Sparten**  
(Angaben in Mio. US Dollar)



Quelle: Geschäftsberichte

Ausgebaut hat Du Pont während der vergangenen Jahre vor allem die Position im Lackbereich (»Performance Coatings«). Durch die 3,1 Milliarden DM teure Akquisition der Hoechst-Tochter Herberts ist es gelungen, die Position des weltweit größten Autolackherstellers (Marktanteil = 30 Prozent) und des weltweit drittgrößten Lackproduzenten insgesamt zu erreichen.<sup>169</sup> Der strategische Hintergrund der Akquisition ist darin zu erkennen, daß DuPont kein wichtiger Lackzulieferer für Chrysler in den USA ist, Herberts jedoch wichtiger Lieferant für Mercedes-Benz in Europa ist. Durch die dominante Position gegenüber Mercedes-Benz sollen neben zusätzlichen Absatzmöglichkeiten für DuPont-Produkte in Europa auch Fortschritte im nordamerikanischen Lackgeschäft mit Chrysler erzielt werden.<sup>170</sup>

Auch die Positionen im Bereich der landwirtschaftlichen Produkte sowie im Polyester-Bereich konnten sehr gut verbessert werden.

166 Vgl. Taylor, Alex (1999): Seite 154.  
 167 Taylor, Alex (1999): Seite 154.  
 168 Gaffney, Susan (1999 a).  
 169 Cressy, Terrence Q. (1999).  
 170 Vgl. Murphy, Tom (1998).

### **4.3.3 Aktionsschwerpunkte**

#### **1. Erlangen einer Technologieführerschaft**

DuPont betont in jüngeren Publikationen konsequent sein Selbstverständnis als technologieorientiertes Unternehmen: DuPont is a science company. »DuPont is a science company. We bring science to the marketplace in ways that benefit people and generate value for our shareholders.«<sup>171</sup> Auf Basis einer Technologieführerschaft in ausgewählten Bereichen der chemischen Industrie sollen in Zukunft weiterführende Portfolio-Veränderungen herbeigeführt und neue, wissens- aber wenig investitionsintensive Geschäftsfelder erschlossen werden.<sup>172</sup>

In der zuvor beschriebenen Kombination eines Technologieführeransatzes, der mit demjenigen der Bayer AG vergleichbar ist, mit der wissensorientierten Konzeption der Unternehmensführung, die im Chemiebereich vor allem von Dow Chemical propagiert und umgesetzt wird, ist eine vielversprechende und sinnvolle Verknüpfung strategischer Grundausrichtungen gelungen.

#### **2. Produktivitätssteigerung durch Kostenreduzierung**

Neben den Bemühungen zur Erlangung einer Technologieführerschaft auf Basis geringer Investitionen wird der Relevanz der Kostenseite ebenfalls durch die Implementierung eines umfassenden Programms zur Produktivitätssteigerung Rechnung getragen.<sup>173</sup>

Um die beabsichtigten Kostenreduzierungen durchsetzen zu können, hat Du Pont die »Six Sigma«-Technik, eine statistische Prozeßkontrolle, für DuPont adaptiert. In eigens dafür eingerichteten Trainingscamps wird sämtlichen Unternehmensangehörigen die Anwendung der Methode vermittelt. DuPont investiert dafür insgesamt US \$ 25 Mio. Gleichzeitig werden 1.200 Mitarbeiter zu sog. »Black Belts«, das sind kostenbewußt geschulte Gruppenleiter, ausgebildet. Mit dieser Maßnahme verknüpft sich die Erwartung, Kosteneinsparungen in Höhe von mehr als US \$ 1 Mrd. während der kommenden fünf Jahre zu erzielen.<sup>174</sup>

Neben den vorgenannten, auf sämtliche Geschäftsbereiche bezogenen Aktionsschwerpunkten werden zusätzlich Programme für ausgewählte Geschäftsbereiche umgesetzt.

#### **3. Verbesserung der Polyester-Aktivitäten**

Die 1998 getroffene Strategieaussage des Unternehmensvorstandes wurde als Ankündigung eines Ausstiegs aus dem Chemiegeschäft und eine zukünftig einseitige Konzentration auf die Biotechnologie interpretiert. Die Kurse der DuPont Aktien stiegen beträchtlich und viele Mitarbeiter fürchteten um ihre Arbeitsplätze.

Die jüngeren Aussagen hinsichtlich einer Fokussierung auf einzelne Geschäftsfelder sind moderater: Die Polyesteraktivitäten, derzeit auf einem zyklischen Tiefststand, werden signifikant restrukturiert, dort anfallende Kosten sollen durch die Nutzung technologischer Innovationen sowie die Bildung von Joint-Ventures und Allianzen reduziert.<sup>175</sup> Diese Vorgehensweise ist ebenfalls durch eine zweite Argumentationslinie, die Reduzierung der Abhängigkeit vom Chemiezyklus, begründbar: »Wir wissen, daß die Wall Street zyklische Geschäfte negativ bewertet. Der Joint-Venture-Ansatz wird einen Teil der zyklischen Abhängigkeit des Polyester-Geschäftes beseitigen.«<sup>176</sup>

171 Gaffney, Susan (1999 a).

172 Gaffney, Susan (1999 a).

173 Gaffney, Susan (1999 a).

174 Taylor, Alex (1999): Seite 154.

175 Gaffney, Susan (1999 a): Seite 1.

176 Maycumber, Gray S. (1999): Seite 17.

Aus den genannten Gründen sei es nunmehr auch möglich, eine hochmoderne Polyester-Anlage in Altamira, Mexiko, zu errichten, die mit asiatischen Anbietern preislich wettbewerbsfähig ist und gegenüber diesen Qualitäts- sowie Just-in-Time-Vorteile aufweist.<sup>177</sup> Der Standort wird als ideal betrachtet, da Mexiko eine ideale geographische Lage aufweist, um viele der nord- und südamerikanischen Märkte zu beliefern.«<sup>178</sup> Außerdem werde damit der zunehmend wichtigeren Position Mexikos als Nachfragemacht auf dem Welttextilmarkt Rechnung getragen.<sup>179</sup>

Dennoch ist hinsichtlich der Prognose einer langjährigen Fortführung der Polyesteraktivitäten Vorsicht angebracht. Zum einen werden in Folge der Restrukturierung und des Ausbaus der mexikanischen Aktivitäten rund 14 Prozent der globalen Stellen im Polyesterbereich (= 1.400 Mitarbeiter, davon 80 Prozent in Nordamerika) abgebaut werden.<sup>180</sup> Und auch das Engagement in Mexiko kann nicht darüber hinwegtäuschen, daß ein kompletter Rückzug aus dem Polyestergeschäft weiterhin möglich erscheint, sofern erhoffte Produktivitätsverbesserungen nicht umgesetzt werden.<sup>181</sup> Dieser Interpretation folgen ebenfalls führende Analysten. Leming, ein Analyst der HSBC Securities, sagt: »Management is making a very clear change in the strategy they are pursuing in the fiber businesses. I think polyester will be a major part of DuPont's business portfolio for no more than another two or three years.«<sup>182</sup> Die dadurch verfügbaren Finanzmittel würden vermutlich in bestehenden Unternehmensbereichen reinvestiert. DuPont wird Kapitalressourcen in die wachstumsintensiveren, differenzierten Geschäftseinheiten, wie z. B. »Performance Coatings«, »Polymers« und »Specialty Fibers« investieren.<sup>183</sup> Dort erreicht der Konzern Gewinnmargen von mehr als 15 Prozent nach Steuern und werden jährliche Wachstumsraten von mehr als 10 Prozent in den kommenden Jahren erwartet.<sup>184</sup>

#### **4. Aggressive, zügige Ausweitung des Life-Science-Bereiches**

DuPont subsumiert die Aktivitäten in den Bereichen Pflanzenschutz, Ernährung und Gesundheit sowie Pharmazeutika unter dem Oberbegriff »Life-Science.« Dieser Unternehmensbereich soll, wie bereits im vorangegangenen Abschnitt angedeutet, zum »centerpiece of DuPont in the future« ausgebaut werden.<sup>185</sup>

Eine wesentliche Akquisition stellte vor diesem Hintergrund im Jahr 1997 zunächst der Erwerb eines 20-prozentigen Anteils an Pioneer Hi-Bred International, dem größten Saatgutproduzenten der Welt, dar, dem im Jahr 1999 die Genehmigung zur Übernahme der restlichen 80 Prozent folgte.<sup>186</sup> Durch dieses Engagement ist ein wichtiger Grundstein in DuPont's Life-Science-Strategie gelegt worden, um die Fähigkeit zu stärken »(...) to discover, develop and commercialize a new generation of products across the value chains for food and feed crops, food ingredients, industrial applications and nutrition science.«<sup>187</sup>

Auch eine weitere US \$ 2,6 Mrd. umfassenden Investition, durch die ein mit Merck & Co. betriebenes Pharma-Joint-Venture komplett übernommen worden ist, diente der konsequenten Umsetzung der auf das Life-Science-Geschäft fokussierenden Strategie.

Inwieweit es Du Pont jedoch tatsächlich gelingen wird, eine erfolgversprechende Life-Science-Strategie umzusetzen, ist nach Meinung angesehener Analysten jedoch fraglich.<sup>188</sup> »Holliday versucht den 197-jähri-

177 Malone, Scott (1999): Seite 12.

178 Malone, Scott (1999): Seite 12.

179 Vgl. Maycumber, Gray S. (1999): Seite 17.

180 Vgl. Brown, Bill (1999).

181 Gaffney, Susan (1999 a): Seite 1.

182 Chang, Joseph (1999): Seite 1.

183 Chang, Joseph (1999): Seite 3.

184 Vgl. Chang, Joseph (1999): Seite 3.

185 Chirls, Stuart (1998): Seite 2.

186 Gaffney, Susan (1999 b): Seite 1.

187 Gaffney, Susan (1999 b): Seite 1.

188 o.V. (1998 q): Seite 3.

gen Chemieriesen in ein modernstes Biotechnologieunternehmen zu überführen.<sup>189</sup> Bemängelt wird von Finanzanalysten vor allem, daß der Konzern noch weit vom für das Jahr 2000 angestrebten 35-Prozentanteil des Life-Science-Sektors am Gesamtumsatz entfernt ist, der Ende 1998 erst 16 Prozent betrug.<sup>190</sup>

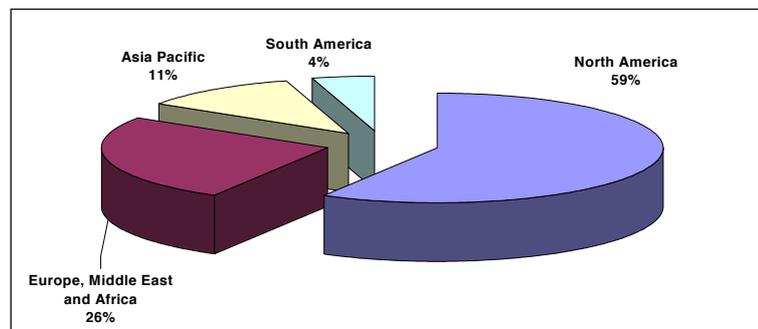
Fraglich sei weiterhin, wie die notwendigen Mittel zum Ausbau dieses investitionsintensiven Bereiches aufgebracht werden sollen, wenn, im Gegensatz zum us-amerikanischen Monsanto-Konzern, kein umfassender Verkauf »klassischer« Segmente vorgesehen ist. Vor diesem Hintergrund kann die vorangehend geschilderte Polyesterstrategie die Life-Science-Strategie sogar konterkarieren. Werden keine Erträge im Polyesterbereich erwirtschaftet, da Restrukturierungsausgaben notwendig sind, können kaum Mittel in Forschung und Akquisitionen für den Life-Science-Bereich reinvestiert werden.

Zusammenfassend erscheint es, als seien im Zeitverlauf wiederkehrende Verhaltensmuster des Du-Pont-Managements festzustellen, deren tatsächliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg noch nicht abzusehen sind. Ebenso wie im Rahmen des 1981 durchgeführten Conoco-Kaufes versucht Du Pont durch den Kauf von Pioneer Hi-Bred nochmals, ein Kerngeschäft an der Wurzel zu kontrollieren.<sup>191</sup> Inwieweit dabei die Formierung strategischer Allianzen einerseits der Pharmasparte des Konzerns zu kritischer Masse verhelfen können sowie parallel dazu die chemiezyklische Abhängigkeit des Unternehmens weiter reduziert werden kann, werden die Ergebnisse von Verhandlungen über strategische Allianzen zeigen, die kurz vor dem Abschluß stehen.<sup>192</sup>

#### 4.3.4 Welt-Regionalstrategien

Eine explizite Internationalisierungsstrategie wird seitens Du Pont de Nemours nicht publiziert, da bereits eine ausgeprägte Auslandspräsenz außerhalb der USA besteht (vgl. Abbildung). Wie weit internationales Engagement als Selbstverständnis begriffen wird belegt, daß bspw. auch das Engagement im Polyesterbereich am mexikanischen Standort nicht, wie es bei weniger international operierenden Unternehmen zu erwarten gewesen wäre, als Teil einer Internationalisierungsstrategie verstanden wird.

**Abbildung 28: Umsatzanteil der Weltregionen am Gesamtumsatz des DuPont-Konzerns Regionen im Jahr 1998**



Quelle: Geschäftsberichte Du Pont

Im Jahr 1999 wurden 45 Prozent (1998 = 47 Prozent) der konsolidierten Umsätze mit Produkten erzielt, die an Käufer außerhalb Nordamerikas geliefert worden sind.<sup>193</sup> Da ein weiterer Ausbau der Position in Asien angestrebt wird, ist es notwendig zu untersuchen, mittels welcher strategischer Schritte die zunehmende Ausweitung der Aktivitäten auf diese weltwirtschaftliche Wachstumsregion vollzogen werden soll.

#### Asienengagement

Sofern von Du Pont die Notwendigkeit eines Ausbaus von Auslandsaktivitäten gegenüber der Öffentlichkeit publiziert wird, beziehen sich diese Aussagen i.d.R. auf den asiatischen Raum.

189 Taylor, Alex (1999): Seite 154.

190 Chang, Joseph (1999): Seite 1.

191 Taylor, Alex (1999): Seite 154.

192 Gaffney, Susan (1999 c): Seite 1.

193 Standard & Poors (1999 b).

DuPont verfolgt die Zielsetzung, bis zum Ende des Jahrhunderts US \$ 1 Mrd. in China zu investieren. Dazu wird einerseits ein Joint-Venture mit der BASF angestrebt, durch das vier verschiedene Nylon-Zwischenprodukte hergestellt werden. Insgesamt ist DuPont seit 15 Jahren in China präsent. Das Unternehmen verfügt dort über 4 »representative offices«, 9 Joint-Ventures sowie 4 Produktionsstätten, die ohne Partner betrieben werden. Es werden 1.800 Mitarbeiter in China beschäftigt, das Volumen der dort durchgeführten Investitionen übersteigt US \$ 420 Mio. Der in China getätigte Umsatz betrug im Jahr 1998 incl. Hong Kong und Taiwan US \$ 1 Mrd. und repräsentiert damit ein Drittel des Umsatzes in der Asien-Pazifik-Region.<sup>194</sup>

In Japan erzielt DuPont ca. 45 Prozent seines Asienumsatzes. Durch die Ausweitung bestehender Produktionsstätten, vor allem der Polyester und Titandioxid-Herstellung, soll der Umsatz um jährlich 7 Prozent gesteigert werden. Allianzen in den Bereichen Biotechnologie und Ernährung werden angestrebt.<sup>195</sup>

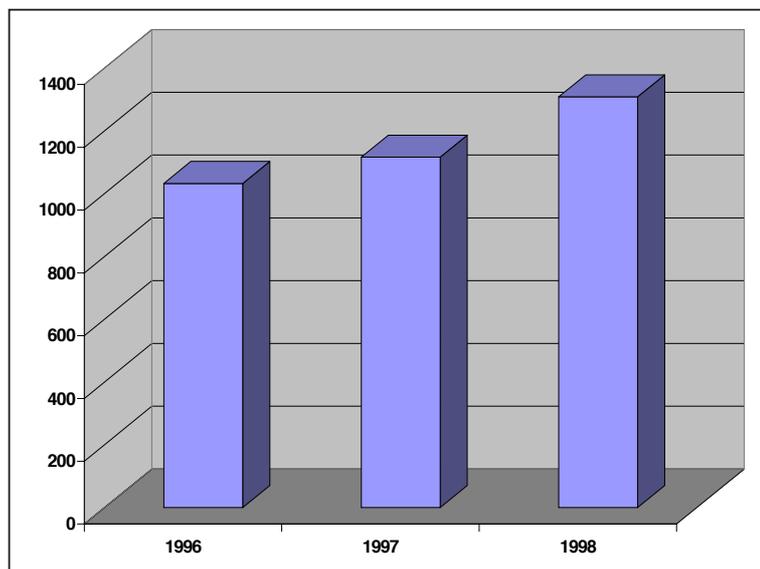
In Singapor und Shanghai sollen vor allem zwei der weltweit zwölf Lycra-Produktionsstätten erweitert werden. Dort werden kurzfristig US \$ 300 bzw. US \$ 150 Mio. investiert. In Taiwan soll Mitte des Jahres 2000 das erste asiatische Forschungs- und Entwicklungslabor für Lycra eröffnet werden.<sup>196</sup>

Eine Verdoppelung des Asienumsatzes innerhalb der kommenden fünf Jahre gehört zu den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens. Investitionen sollen zukünftig, wie auch die zuvor beschriebenen Beispiele belegen, vor allem dem Ausbau asiatischer Standorte für die Herstellung konsumnaher Produkte zugute kommen, wofür kurzfristig US \$ 200 – 300 Mio. zur Verfügung stehen.<sup>197</sup> Etwa 50 Prozent der in Asien produzierten Güter werden auf asiatischen Märkten abgesetzt.<sup>198</sup>

#### 4.3.5 F&E-Strategie

Die Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen des DuPont-Konzerns erreichen ein mit den Aufwendungen des BASF-Konzerns vergleichbares Niveau (vgl. Abbildung 29).

**Abbildung 29: Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen des DuPont-Konzerns 1996 – 1998 in Mio. US \$**



Quelle: Geschäftsberichte Du Pont

Du Pont ist auch im Rahmen des Einsatzes des F&E-Budgets, das in den kommenden Jahren weiter erhöht werden soll, darum bemüht, Aktionsschwerpunkte zu unterstützen.

194 o.V. (1999 o).

195 o.V. (1997 d): Seite 2.

196 Rungfapaisarn, Kwanchai (1999 b).

197 Rungfapaisarn, Kwanchai (1999 a).

198 Rungfapaisarn, Kwanchai (1999 a).

So sollen einerseits internationale Forschungsstandorte ausgebaut und diesbezügliche Wissensnetzwerke intensiviert werden. Andererseits wird die Zielsetzung verfolgt, im Life-Science-Bereich auch die Forschungsposition zu stärken.

#### **4.3.6 Organisationscharakteristika**

Ähnlich den von Dow Chemical publizierten Grundorientierungen des Managementhandelns, die eine Umsetzung spezifischer Organisationskonfigurationen nach sich ziehen, wird auch von Du Pont in jüngerer Vergangenheit die Bedeutung des Faktors Wissen für den Unternehmenserfolg betont. Vor diesem Hintergrund strebt das Management des Unternehmens eine Geschäftsfelderweiterung durch Nutzung der Wissensintensität an.

Ihre operative Umsetzung erfährt die Wissensorientierung Du Pont's darin, daß die Mitarbeiterschaft für die gezielte Suche nach neuen Anwendungen im Portfolio befindlicher Produkte und die damit verbundene Akquisition neuer Kunden sensibilisiert werden sollen. Erfolge dieser Vorgehensweise werden u. a. dadurch offensichtlich, daß mit dem Produkt Corian, das bisher Primär für Küchen- und Badmöbeloberflächen verwendet worden ist, nunmehr auch Operationsräume, Flughäfen sowie Fast-Food-Restaurants ausgestattet werden. Ein anderes Beispiel der erfolgreichen Anwendung dieser Strategie stellt die Distribution toxischer Chemikalien dar. Die lange Zeit übliche Verteilung mittels Tankwagen wurde zugunsten der Distribution mittels in Container abgefüllter Konzentrate umgestellt. Die Erträge in diesem speziellen Segment konnten dadurch um 40 Prozent gesteigert werden.

Auch durch die Weitergabe unternehmensintern vorhandenen Wissens soll zukünftig die traditionelle Geschäftsbasis erweitert werden. Vor kurzem wurde eine Trainingseinheit gegründet, die Beratungen für Arbeitssicherheitsvorkehrungen als Dienstleistung anbietet. Die erwarteten Gewinne aus diesem innovativen Geschäftsfeld sollen in einigen Jahren US \$ 500 Mio. pro Jahr betragen.<sup>199</sup>

Ebenso wie Dow Chemical ist auch dem Du-Pont-Konzern in diesem Zusammenhang die vielversprechende Anwendung zukunftsorientierter Managementkonzepte zu attestieren, von deren Umsetzung viele deutsche Unternehmen noch weit entfernt sind.

### **4.4 Imperial Chemical Industries**

Vom Management der Imperial Chemical Industries (ICI) sind in den vergangenen Jahren massive Restrukturierungen vorgenommen worden, die eine umfangreichere Betrachtung dieses Unternehmens notwendig erscheinen lassen.

#### **4.4.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen**

Imperial Chemical Industries (ICI) verfolgt seit mehreren Jahren drastische Veränderungen seines Produkt- und Standort-Portfolios.

Nachdem bereits im Jahr 1993 die Life-Science-Aktivitäten in die Gesellschaft Zeneca ausgelagert worden sind, wurden seit Mai 1997 mehr als 40 Produktionsstätten und Unternehmenseinheiten für insgesamt gut 3,5 Mrd. britische Pfund verkauft.<sup>200</sup> Die größte Investition stellte der Kauf der US \$ 8 Mrd. teuren, ehemaligen Unilever-Einheiten National Starch, Unichema, Quest und Crosfield dar, der seit Mitte des Jahres 1997 weitere, massive Restrukturierung notwendig machte.

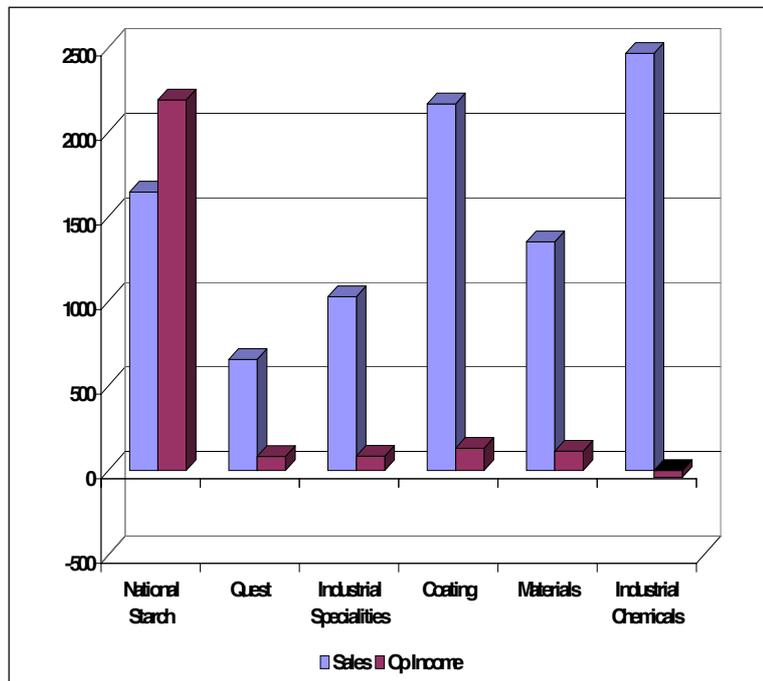
199 Vgl. Taylor, Alex (1999): Seite 154.

200 Vgl. o.V. (1999 q).

#### 4.4.2 Geschäftsbereiche

Das sich die vorgenommenen Veränderungen bisher nicht positiv auf das operative Ergebnis der Geschäftsfelder auswirken konnten, illustriert die folgende Abbildung (vgl. Abbildung).

**Abbildung 30: Umsätze und operatives Ergebnis des ICI-Konzerns im Jahr 1998 (Angaben in Mio. Pfund)**



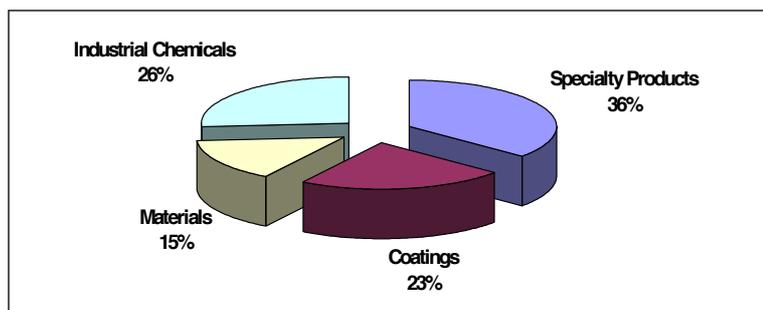
Quelle: Geschäftsberichte ICI

Die bei National Starch zu verzeichnenden Einnahmen, die den Umsatz übertreffen, resultieren aus dem Verkauf von Unternehmensteilen im Anschluß an die zunächst integrierte Übernahme des Unternehmens von Unilever.

Insgesamt nehmen sich die Resultate der mehrjährigen Restrukturierungsarbeiten, sofern man das operative Einkommen als Indikator für den Erfolg der Bemühungen zugrundelegt, eher bescheiden aus. Mittlerweile werden lediglich die nach Kerngeschäften (Specialty Products and Paints) sowie Industriechemikalien differenzierten Umsatzwerte ausgewiesen. Danach erreichte der Core-Business-Umsatz im Jahr 1999 eine Summe von 5.637 Mio. Pfund (1998 = 5.496 Mio. Pfund). Im Segment der Industrial Chemicals wurde 1999 ein Umsatz von 1552 Mio. Pfund (1998 = 1325 Mio. Pfund) erzielt.

Der Öffentlichkeit ist durch den ICI-Vorstand im Jahr 1998 die letzte wesentliche strategische Reorientierung kommuniziert worden. Danach sollen sich die zukünftigen Aktivitäten auf den Bereich der »Specialty Products«, der »Coatings« sowie der »Materials« konzentrieren. Die Verteilung der Umsätze und Erträge der jeweiligen Bereiche, von denen das Segment der Industriechemikalien zum Verkauf steht, werden durch die folgende Grafik illustriert (vgl. Abbildung).

**Abbildung 31: Prozentualer Umsatzanteil der ICI-Arbeitsgebiete im Jahr 1999**



Quelle: Geschäftsbericht ICI

Während der Bereich der »Materials« aus den bereits lange zu ICI gehörenden Polyurethan- und Acrylaktivitäten hervorgegangen ist, blicken die beiden weiteren als zukunftssträftig erachteten Bereiche auf eine kürzere Entwicklungsgeschichte zurück.

Innerhalb des Lackbereichs, der »Coatings«, beschäftigte ICI im Jahr 1998 rund 20.000 Mitarbeiter, die weltweit in 26 verschiedenen Ländern produzierten. Der Farben- und Lackbereich war vor der Übernahme der ehemaligen Unilever-Töchter als Hauptwachstumsträger ausersehen. Die Umsatzplanung sah ein akquisitionsbasierendes Wachstum der Umsätze zwischen 1995 und 2000 von 2 Mrd. britischen Pfund auf 4 Mrd. Pfund vor. Aus diesem Grund wurde noch im Mai 1998 das »Williams European Home Improvement« übernommen. Damit gehören nunmehr auch die Markenprodukte Cuprinol bzw. Xyladecor sowie Hammerite zum ICI-Konzern.<sup>201</sup>

Jüngst wurden jedoch Vorstandsverlautbarungen publiziert, die auf eine Reorientierung hindeuten: »The benefits from building a very large coatings operation did not look so good ... the aim now is rather to build a quality, higher performing coatings operation within the next two years.«<sup>202</sup> Von der Zielsetzung, durch das Massengeschäft zu wachsen, wird offensichtlich zugunsten einer Diversifizierungsstrategie, die auf eine Qualitätsführerschaft zielt, abgegangen. Um diese Strategie umzusetzen, ist kurzfristig vor allem die Performanz der nordamerikanischen Lacksparte zu revitalisieren. In einem schnell expandierenden Markt hält ICI dort in sämtlichen Segmenten den 2. Platz. Kurzfristig sollen durch eine Optimierung der Wertkette und Personalabbau, vor allem im Verwaltungsbereich und durch die Schließung kleinerer Produktionsanlagen, etwa 500 Arbeitsplätze abgebaut werden.

Die derzeit schwierigste Herausforderung besteht für ICI in der Integration der von Unilever erworbenen Spezialitätenoperationen in die gewachsenen Organisationsstrukturen. Schließlich sind durch diese Akquisition die Geschäftsfeldstärke, die Unternehmenskultur, die Fähigkeiten und die Konjunkturabhängigkeit der ICI radikal verändert worden.

Viele der nunmehr zu vermarktenden Produkte sind hoch kundenspezifisch und unterliegen einem intensiven Innovationswettbewerb zwischen verschiedenen Unternehmen. Die ausgewiesenen Stärken im Prozeßengineering müssen deshalb zukünftig gezielt mit den innovativen Fähigkeiten jüngst erworbener Unternehmensteile verknüpft und Synergien gezielt hergestellt werden.<sup>203</sup> Vor allem muß jedoch die Kundenbindung gestärkt werden, womit die Berufung Brendan O'Neills, der mit Guinness 12 Jahre lang eine der führenden Konsummarken geprägt hat, begründet wird.<sup>204</sup>

#### **4.4.3 Aktionsschwerpunkte**

Um Wege aufzuzeigen, die unbefriedigende Ertrags- und Umsatzsituation zu beseitigen und die Integration der jüngst erworbenen Unternehmensteile in den Gesamtkonzern voranzutreiben, hat ICI eine unter der Leitung von Mc Kinsey sowie Goldman, Sachs & Co. stehende Studie in Auftrag gegeben. Ein wesentliches Ergebnis kann in einem Satz zusammengefaßt werden: »With Britain's industrial base declining, ICI no longer had the markets or the financial heft to compete with the likes of DuPont Co. and BASF in bulk chemicals.«<sup>205</sup>

Die aus diesem Zitat zu schließende Notwendigkeit der Neuausrichtung der Geschäftstätigkeit wird vom Unternehmensvorstand vollständig geteilt: »We were sub-scale in a number of bulk chemicals sectors and did not have the strengths to be successful over the long term.«<sup>206</sup> Folglich sind die nachfolgend zu skiz-

201 Vgl. McAdam, John (1999): Seite 32.

202 Baker, John (1999): Seite 4.

203 Baker, John (1999): Seite 4.

204 Baker, John (1999): Seite 4.

205 Reed, Stanley (1998): Seite 20.

206 Vgl. Baker, John (1999): Seite 4.

zierenden Aktionsschwerpunkte vor dem Hintergrund einer strategischen Leitlinie zu betrachten, die das Engagement auf den Lackbereich, Aroma- und Duftstoffe sowie vielfältige Spezialchemikalien zum Einsatz in der Nahrungsmittel-, Elektronik- und Verpackungsindustrie fokussiert.<sup>207</sup>

Im Gegenzug ist es notwendig, daß sich ICI weiter aus vielen klassischen Grundchemiebereichen, wie u. a. Sprengstoffe, Polyester, Chlorchemikalien und der Petrochemie zurückzieht.

### **1. Konzentration auf endverbrauchernahe Spezialchemikalien**

Nicht zuletzt der Aufkauf der ehemaligen Unilever-Einheiten verdeutlicht, daß die strategischen Vorgaben des o.g. Gutachtens ernstgenommen werden und eindeutig das Ziel verfolgt wird, das Portfolio des Konzerns zukünftig weiter von zyklischen Massenchemikalien zu entlasten und um endverbrauchernahe Produkte zu ergänzen.<sup>208</sup>

In dieses strategische Bild fügt es sich ferner ein, daß ICI 1998 für US \$ 560 Mio. die Acheson Industries in den Vereinigten Staaten aufkaufte, wodurch die Aktivitäten der von Unilever übernommenen National Starchs Chemikaliensparte für die Elektroindustrie wirkungsvoll unterstützt wird. Weiterhin wurde für eine Summe von 350 Mio. britischen Pfund die Williams Holding übernommen, die gut die europäischen Lack- und DIY-Aktivitäten ergänzt.

Jedoch werden diesen beiden Akquisitionen vermutlich auf absehbare Zeit keine weiteren folgen: »For the coming years the focus will be debt reduction and performance.«<sup>209</sup>

Zum 1. Januar 1999 sind die ICI Surfactants, Unichema, ICI Lubricants, Mona und Solaveil zur Sparte Uniqema zusammengefaßt worden. Zudem wurde der Bereich Syntex eingerichtet, der aus den ehemaligen Bereichen ICI Katalco, Unichema und Crosfield hervorgegangen ist.<sup>210</sup>

Problematisch erscheint es bei der Verfolgung des beschriebenen Strategiemusters vor allem, daß die beschriebene Veränderung der unternehmensstrategischen Ausrichtung ebenfalls die Entwicklung einer hohen Innovationsfähigkeit bedingt.<sup>211</sup> Folglich wird sich der Erfolg des Vorgehens erst in einigen Jahren abschließend bewerten lassen.

### **2. Profitabilitätssteigerung**

Eine weitere Kernaufgabe des Managements besteht in der Umsetzung eines umfassenden Kostensenkungsprogrammes, das sich auf zukünftige Kernbereiche ICI's bezieht.<sup>212</sup>

Um die angestrebten Verbesserungen zu erreichen, werden auch Anleihen bei Unternehmen aus anderen Branchen genommen, d.h. Benchmarkingstudien durchgeführt: »We are looking at the electronics, automotive and even food retailing industries.«<sup>213</sup> Unterstützt werden diese Aktivitäten durch eine umfassende Datenbank, die detaillierte Performanz-Werte von weltweit mehr als 200 Konzernteilen sowie umfangreiche Benchmarking-Studien beinhaltet.<sup>214</sup>

In Folge der Umsetzung von Maßnahmen zur Profitabilitäts- und Produktivitätssteigerung ist ein Weg beschritten worden, der zu einem Personalabbau von jährlich 4 – 5 Prozent seit Beginn der 1990'er Jahre geführt hat.<sup>215</sup> Eine Konsolidierung der Finanzlage wird ebenfalls dadurch angestrebt, daß keine massiven

207 Vgl. Baker, John (1999): Seite 4.

208 Vgl. Baker, John (1999): Seite 4.

209 Baker, John (1999): Seite 4.

210 Walker, Marjorie (1999): Seite 26.

211 Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999): Seite 10.

212 Vgl. Baker, John (1999): Seite 4.

213 Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999): Seite 12.

214 Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999): Seite 12.

215 Reed, Stanley (1998): Seite 20.

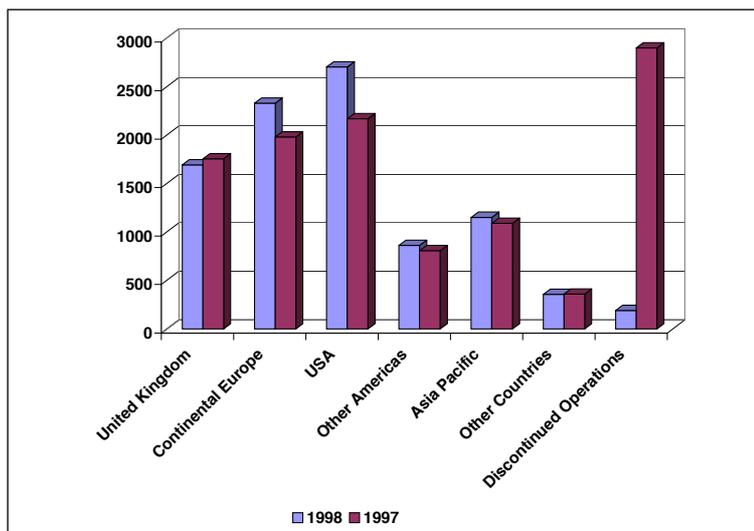
Akquisitionen durchgeführt werden. Für das Jahr 1999 sind lediglich drei Projekte mit einem Investitionsaufwand von mehr als 10 Mio. britischen Pfund vorgesehen, wobei für das größte Projekt 18 Mio. Pfund eingeplant sind.<sup>216</sup>

Auch dadurch drückt sich die Zielsetzung aus, ICI konsequent zu einem Unternehmen auszubauen, das eine geringe Kapitalintensität, umfassende Innovationsfähigkeit sowie geringe Abhängigkeit von chemiezyklischen Schwankungen aufweist.<sup>217</sup>

#### 4.4.4 Welt-Regionalstrategien

Die Umsätze des ICI Konzerns weisen die folgende regionale Verteilung auf:

**Abbildung 32: Umsätze des ICI-Konzerns nach Weltregionen 1997 – 1998**



Quelle: Geschäftsberichte ICI

Vor allem durch den Abstoß des primär in Teesside und Runcorn, Großbritannien, angesiedelten Grundchemikalienbereiches sowie den Kauf der Unilever-Einheiten verschiebt sich die regionale Umsatzverteilung innerhalb der ICI. Der Anteil der europäischen Umsätze am Gesamtumsatz geht zugunsten der transatlantischen Geschäfte – Lacke und Spezialitätenchemie erwirtschaften bereits rund die Hälfte des Umsatzes in Nordamerika – zurück. Auch Belgien und den Niederlanden kommt eine zunehmende Bedeutung innerhalb des Länderportfolios zu. Die Polyurethan- und Acrylaktivitäten werden von Everberg, Belgien, aus geleitet, Quest's Senior-Management ist in den Niederlanden angesiedelt.<sup>218</sup>

Schwerpunkte innerhalb der mittel- bzw. osteuropäischen Aktivitäten innerhalb der einzelnen Weltregionen sind darin zu erkennen, daß ICI Paint im Jahr 1997 durch den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an Polifarb Pilawa den Markteintritt in Polen vollzogen hat.

Daneben konnte durch die o.g. Williams-Akquisition eine starke Marktpräsenz in Österreich herbeigeführt werden, die ebenfalls aufgrund der guten Osteuropakontakte der akquirierten Division strategisch wichtig war.<sup>219</sup>

In Nordamerika war es rückblickend wichtig, daß im Jahr 1995 die Präsenz im Farbenbereich der Vereinigten Staaten durch die Akquisition der Unternehmen »Fuller O'Brien« und die »Grow Group« (Markennamen Devoe und Sinclair) ausgebaut wurde. Diesen Akquisitionen folgte im Jahr 1997 der Erwerb einer Mehr-

216 o.V. (1999 q).

217 Baker, John (1999): Seite 4.

218 Vgl. Baker, John (1999): Seite 4.

219 McAdam, John (1999): Seite 32.

heitsbeteiligung an der kanadischen »St. Clair Paint & Wallpaper.« Die ICI-Produkte werden in Nordamerika u. a. durch 470 unternehmenseigene Verkaufsstätten vertrieben.<sup>220</sup>

Die starke Position im lateinamerikanischen Farbensegment profitiert vor allem von der Akquisition der »Bunge Paints« im Jahr 1996. Trotz schwieriger Marktbedingungen wurde in 1998 vor allem die Marktposition in Argentinien, Uruguay sowie in Zentral- und Südbrasilien verbessert.<sup>221</sup>

Im Farbenbereich des asiatischen Chemiemarktes wurden keine wesentlichen Akquisitionen durchgeführt. Stattdessen wurden in Shanghai US \$ 40 Mio. investiert, um dort die weltweit zweitgrößte ICI-Raum- und Dekorationsfarbenfabrik (Kapazität: 35 Mio. Liter p.a.) zu errichten, die im Mai 1998 ihren Betrieb aufnahm. Eine weitere Farbenfabrik wird bereits in Huangpu, Südchina, betrieben.<sup>222</sup>

Auch in Indien ist eine starke Position im Farben- und Lackbereich aufgebaut worden. Bereits die vierte Farbenfabrik hat ICI im September 1998 in Indien eröffnet. Die mit neuester Technologie ausgestattete Anlage, die mit 10 Mio. britischen Pfund Investitionsaufwand errichtet wurde, besitzt eine Kapazität von 20 Mio. Liter p.a. Weitere Produktionsstandorte sind Thane, Calcutta sowie Hyderabad.<sup>223</sup>

Durch den Ausbau der weltweiten Präsenz des Unternehmens wird die Entwicklung kundenspezifischer Produkte innerhalb unterschiedlicher Märkte ermöglicht. Der Relevanz dieses Aspektes wird vor allem im stark kundenspezifisch geprägten und deshalb stark regionalisierten Farbenbereich Rechnung getragen. »Ein Konsument in China stellt andersartige Produkthanforderungen als ein Nordamerikaner. Und selbst in Nordamerika verlangt der Westküstenbewohner andere Produkte als ein Nachfrager in Alaska.«<sup>224</sup>

#### **4.4.5 F&E-Strategie**

Die bei ICI umzusetzende Fokussierung auf den Bereich der Spezialitätenchemie ist auch für die F&E-Strategie des Konzerns mit wesentlichen Änderungen verbunden. Rob Margetts, der Vorstandsverantwortliche für Forschung und Entwicklung, sagt: »Unser Portfolio wird sich gegenüber der Vergangenheit, als wir einen Schwerpunkt auf große Produktionsstätten und Prozeßtechnologie legten, deutlich verändern. Wir werden zukünftig wesentlich stärker als bisher neue Produkte, die Produktentwicklung, innovative Produkthanwendungen und Kundenservice in den Mittelpunkt unserer Bemühungen stellen.«<sup>225</sup>

Negativ wirkt es sich auf die konzerninterne Umsetzung des Wandelprozesses derzeit aus, daß in Folge der Zeneca-Ausgliederung umfassende Kompetenzen im Bereich der Biochemie und Enzymologie verloren worden sind, die nunmehr, in Folge der Übernahme der ehemaligen Unilever-Aktivitäten, vor allem für die Nahrungsmittelchemie kritisch sind.<sup>226</sup> Aus diesen Gründen eignen sich die in der Vergangenheit nachvollziehbaren F&E-Ausgaben des Konzerns auch nur bedingt für Prognosen des zukünftigen F&E-Investments (vgl. Abbildung)

220 McAdam, John (1999): Seite 32.

221 McAdam, John (1999): Seite 32.

222 McAdam, John (1999): Seite 32.

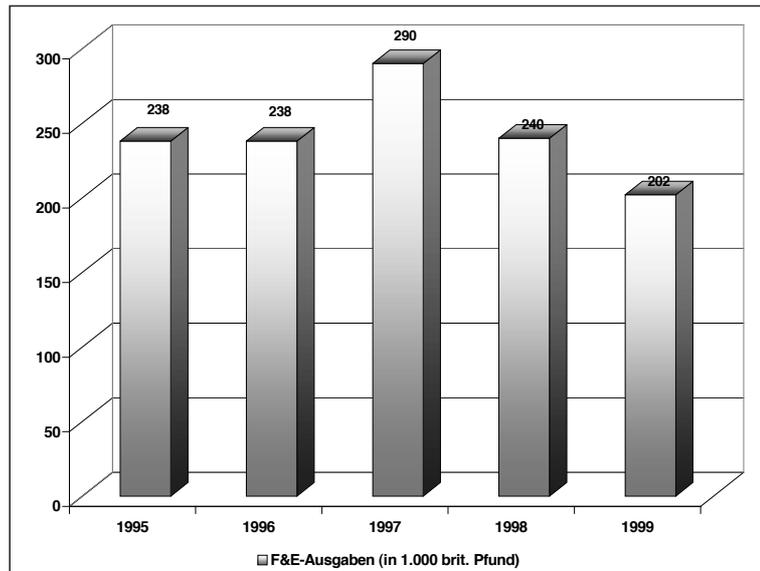
223 McAdam, John (1999): Seite 32.

224 McAdam, John (1999): Seite 32.

225 Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999): Seite 10.

226 Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999): Seite 10.

**Abbildung 33: F&E-Ausgaben des ICI-Konzerns 1995 – 1997 in Mio. brit. Pfund**



Quelle: Geschäftsberichte ICI

Neben dieser Problematik stellt sich die jedem Unternehmen die Frage, ob die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zentralisiert oder dezentralisiert organisiert werden sollen. Hinsichtlich dieser Frage verfolgt man neuerdings bei ICI eine Drei-Wege-Strategie.

Zum einen werden die forschungsspezifischen Kernkompetenzen einzelner Business-Units identifiziert, deren Technologiemanager in Verantwortung für den Gesamtkonzern spezielle F&E-Projekte vorantreiben.

Zum anderen stellt ICI Finanzmittel für einen »Strategic Research Fund« bereit. Dadurch werden einerseits universitäre Grundlagenforschungsaktivitäten unterstützt, deren Ergebnisse innerhalb eines weltweiten Wissensnetzwerkes weitergegeben und genutzt werden. Andererseits werden jeweils dann 50 Prozent der Forschungskosten aus diesem Finanzpool bezahlt, wenn sich Geschäftseinheiten zusammenschließen, um gemeinsame Forschungsvorhaben durchzuführen, deren Ergebnisse zur Herstellung unterschiedlicher Produkte Anwendung finden können.

Letztlich wird der Versuch unternommen, durch das nordenglische ICI-Technologiezentrum die Vorteile einer zentralen Forschungseinheit zu nutzen. Mitarbeiter unterschiedlichster Disziplinen arbeiten dort zusammen, um langfristige Forschungsvorhaben zu betreiben. Weiterhin bieten die Mitarbeiter dieses Zentrums den einzelnen Geschäftseinheiten umfangreiches Problemlösungswissen an.<sup>227</sup>

#### **4.4.6 Organisationscharakteristika**

ICI verfolgt ein neues System, um die Qualität der strategischen Planung zu verbessern und enger mit den Ergebnissen des Finanz- und Rechnungswesens zu verknüpfen. Zu diesem Zweck wurde einerseits ein neues Senior-Management-Team eingerichtet, das im Anschluß an die beschriebenen Portfolio-Veränderungen nunmehr der Aufgabe nachkommt, die verschiedenen Geschäftsfeldaktivitäten mit ICI's Konzernstrategie konsistent auszurichten.<sup>228</sup>

Dafür wird unternehmensweit dem sog. Hax-Prozeß gefolgt, der am MIT in den USA entwickelt worden ist. Dadurch wird gewährleistet, so ein Vorstandsmitglied, daß »von jedem Mitarbeiter die identische Terminologie genutzt wird. Die Kernthemen und die übergreifenden strategischen Entscheidungen werden auf

227 Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999): Seite 10.

228 Baker, John (1999): Seite 4.

der Ebene der Gruppen-Executives entschieden und von dort an die Business- und Sub-Business-Ebene kommuniziert.<sup>229</sup> Das Feedback der operativen Ebene fließt wiederum in die Weiterentwicklung des strategischen Gesamtprozesses ein, der alle zwei Jahre überprüft wird. Dadurch soll sichergestellt werden, daß die wesentlichen strategischen Herausforderungen erkannt und die Strategie regelmäßig zwecks Wahrnehmung neuer Chancen im marktlichen Umfeld gestaltet wird. Dieser Zielsetzung dient ebenfalls eine vierjährige Revision, mittels derer die strategische Zielerreichung überprüft wird.<sup>230</sup>

Eine Steigerung der Kundenorientierung wird organisatorisch dadurch flankiert, daß Entscheidungskompetenzen dezentralisiert werden. Seit dem 1. Januar 1999 hat jeder Kunde der Uniqema-Sparte einen einzelnen Ansprechpartner, um Spezialchemikalien zu ordern («one stop shop with single contact point»). Dieser soll auf die Expertise hochspezialisierter Teams und eigenes, in umfangreichen Trainings angeeignetes Wissen zurückgreifen, um Kunden die bestmöglichen Produkte aus dem umfangreichen Produktportfolio des Konzerns zu empfehlen.<sup>231</sup>

Die skizzierte ICI-Strategie findet bei Analysten ein geteiltes Echo. Im Anschluß an die Bekanntgabe der strategischen Reorientierungspläne stiegen die Aktienkurse im Mai 1998 auf mehr als 12 britische Pfund. Nach der Bekanntgabe einer vorläufigen Geschäftseinschätzung des Jahres 1998 fielen die Kurse auf weniger als 5 britische Pfund.

Wesentliche Komponenten des ehemaligen Kerngeschäftes, z. B. ein petrochemischer Cracker in Wilton, konnten seit mehr als einem Jahr nicht verkauft werden.<sup>232</sup> Das starke britische Pfund und der Preisverfall im Commodity-Bereich erschweren die Situation zusätzlich. Schon sehen Analysten die Gefahr, daß ICI aufgrund von Überschuldungsproblemen die Dividenden kürzen muß.

Die zu konstatierenden Problemfelder werden nicht als durch ICI selbstverschuldet angesehen. Wohl aber wird dem Unternehmenslenker Miller Smith das Versagen seiner Problemlösungsstrategie attestiert: »It's not exactly his fault, but three years have passed, and his strategy for solving problems has not worked,« sagt Peter Houghton, Analyst bei J.P. Morgan in London.<sup>233</sup>

229 Baker, John (1999): Seite 4.

230 Baker, John (1999): Seite 4.

231 Walker, Marjorie (1999): Seite 26.

232 o.V. (1999 p): Seite 57.

233 Reed, Stanley (1998): Seite 20.

# 5. Auswirkungen der unternehmensstrategischen Grundausrichtung der BASF

## 5.1 BASF-Konzernstrategie

Untersucht man die Strategie der BASF, so lassen sich einige zentrale Schwerpunkte erkennen. Im Hinblick auf die Internationalisierung zeigt sich ein ausgeprägtes globales Vorgehen, wobei das sog. Triaden-Konzept als Leitidee erkennbar ist.

Danach wird versucht, in den großen Regionen Nordamerika, Europa und Ostasien der Weltwirtschaft mit zentralen Aktivitäten vertreten zu sein, und zwar gleichermaßen bei Verkauf, Produktion, Forschung und Entwicklung sowie Finanzierung. Die weltweite Strategie ist verbunden mit einer entsprechenden Standortevaluierung, in die insbesondere folgende Faktoren<sup>234</sup> einfließen:

- Marktnähe,
- Rohstoffbezug,
- Synergieeffekte,
- Technologiezugang,
- Arbeitskräftepotential,
- Kostenreduzierung in den verschiedenen Kostenarten,
- Steuer- und Subventionspolitik,
- Infrastruktur,
- Präsenz in allen relevanten Regionen,
- gesellschaftliche Akzeptanz von chemischer Produktion und Produkten

Eine besondere Ausprägung erfährt diese Globalisierungsstrategie erst, wenn man die Differenzierungen der Unternehmensaktivitäten nach Geschäftsfeldern einbezieht. Hier liegt in dem Ansatz der Wertkettenoptimierung ein Verfahren vor, mit der man auch die Unternehmensstrategie der BASF bewerten kann.

Als Grundidee dient die Aufteilung der gesamten Aktivitäten nach Produkten/Produktgruppen und Geschäftsfeldern sowie darauf aufbauend die Auswahl danach, ob entsprechende Ressourcen, Märkte und Kompetenzen vorhanden sind. So entwickelt sich für die einzelnen Geschäftsfelder ein unterschiedliches Engagement, das durch Einkauf von Vormaterial, Verkauf von Zwischenprodukten sowie Kooperationen mit geeigneten Partnern ergänzt wird.

Dies führt dazu, daß auf den einzelnen Produktionsstufen ganz unterschiedliche eigene Aktivitäten, Kooperationspartner und Zulieferer/Abnehmer vorhanden sind. Bei der BASF lassen sich drei zentrale Schwerpunkte erkennen, die im folgenden kurz erläutert werden.

### **1. Energieerzeugung und Energieverarbeitung**

In der rohstoffnahen Exploration von Gas und Öl liegt ein erkennbarer weltweiter Produktions- und Produktschwerpunkt, der Engagements in Europa (z. B. Deutschland, Norwegen und Russland) dem Nahen Osten, Südost- und Ostasien (Malaysia, Singapur, China) und Nordamerika einschließt. Als Kooperationspartner sind insbesondere die RWE, Shell-Gruppe, Gazprom, die chinesische petrochemischen Partnerfirma Sinopec sowie Totalfina zu nennen.

234 Vgl. Koubek, N./Cleff, T./Pierotti, Chr./Schafmeister, S. (1996), S. 33

Man kann bei dem weltweit wachsenden Energiebedarf davon ausgehen, daß dieses Geschäftsfeld ausgebaut wird. In Europa besteht mit der Eröffnung der Energiemärkte für den Wettbewerb die Option, allein oder in Kooperation mit starken internationalen Anbietern aufzutreten.

## **2. Chemie-Produkte**

Die BASF-Unternehmensstrategie umfaßt das starke Engagement in der Grundchemie. Hier wird an mehreren internationalen Standorten, z. B. in Europa (Antwerpen), den USA (Port Arthur), China (Nanking), Malaysia und Indien eine chemische Verarbeitung von Öl- und Gasprodukten in technisch optimierten Anlagen realisiert. Zur Ergänzung der eigenen Ressourcen und zur Sicherung der Rohstoffbasis erfolgt eine umfassende Kooperation mit verschiedenen weltweit operierenden Partnern. Strategisch wird dieser Bereich in den kommenden Jahren ausgebaut, wobei sich das Wachstum weitgehend auf die außereuropäischen Märkte konzentrieren wird.

Entlang der Wertkette besitzt die BASF-Gruppe zahlreiche Geschäftsfelder bei chemischen Industrieprodukten und in der Feinchemie/Spezialitätenchemie. Hier findet seit längerem – und auch in Zukunft zu erwarten – eine systematische Selektion durch den An- und Verkauf von Ressourcen und Unternehmen statt. In einigen Geschäftsfeldern sieht man in Kooperationen und Ausgliederungen ein geeignetes Instrument, die eigenen Leistungsschwächen zu kompensieren. Als Beispiel seien die Textilfarben genannt, bei denen man seit kurzem als Kooperationspartner in der Gemeinschaftsunternehmung Dystar beteiligt ist.

Als übergeordnete Strategie ist eine Portfolio-Optimierung festzustellen. Liegen die Produktionsschwerpunkte in der Grundchemie durch die Rohstofforientierung und die Verfahrenstechnologie weitgehend fest, so ist in der Feinchemie/Spezialitätenchemie auch in Zukunft mit flexiblen, an die Markt- und Wettbewerbsbedingungen angepaßten Aktivitäten zu rechnen. Dabei werden zunehmend auch die operativen Zentralen der einzelnen Produktgruppen nach weltweit optimalen Gesichtspunkten global verteilt.

## **3. Life-Science/Pflanzenwirkstoffe: Bio- und Gentechnologie**

In den hochspezialisierten Märkten der Agrochemie und Agrobiologie liegt ein strategisches Geschäftsfeld, daß die BASF als einer der großen Weltmarktführer besetzen will. Die Akquisitionen der letzten Zeit, die eigene Kompetenz und der erkennbare Ausbau in Zukunft markieren das Interesse in dieser Richtung. Hier wird weitgehend eine »Stand-alone-Strategie« erkennbar, um die eigenen Wettbewerbsvorteile nicht mit anderen Partnern teilen zu müssen. Nicht Kooperationen sondern Akquisitionen und eigener Ressourcenaufbau sind erkennbar.

Demgegenüber besitzt die Pharma-Sparte offensichtlich nicht das kritische Potential, um im weltweiten Wettbewerb autonom bestehen zu können. Gerade im human-medizinischen Sektor fand in den letzten Jahren eine größere Anzahl spektakulärer Großfusionen statt. Hieran war die BASF-Gruppe nicht beteiligt. Daher wird seit längerem ein Tausch oder Verkauf der Pharma-Sparte versucht, um im Sinne der Kernkompetenzen die eigenen Ressourcen an anderer Stelle zu konzentrieren.

## **5.2 Strategische Ausrichtung ausgewählter Wettbewerber**

Die Stellung der BASF auf dem Markt wird neben der eigenen Ressourcenstärke insbesondere durch den Vergleich mit der Leistungsfähigkeit und den Strategien der wesentlichen Wettbewerber geprägt. Dabei sollen die in den Strategien zum Ausdruck kommenden Schwerpunkte im Vordergrund stehen, und zwar bezogen auf die Geschäftsfeldstrategien im Rahmen der Wertkette sowie die weltregionalen Strategien im Rahmen des Triadenkonzeptes.<sup>235</sup> Geht man vom Wertkettenmodell aus, so lassen sich die einzelnen

235 Vgl. hierzu genauer: Koubek, Norbert u. a. (1996),

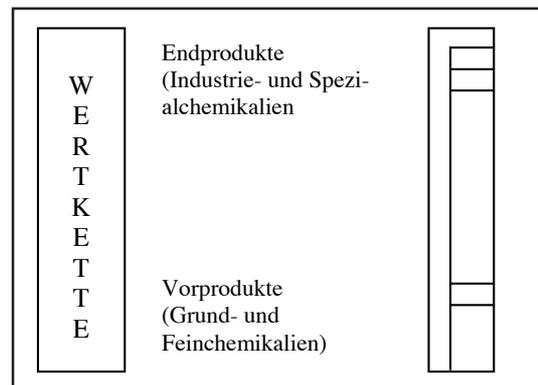
Schwerpunkte in einer Ausprägung im Grundstoffbereich, im Endproduktbereich oder relativ gleichmäßig verteilt feststellen. Dementsprechend unterschiedlich fällt auch die graphische Kennzeichnung aus.

### Bayer

Aktivitäten über alle Wertschöpfungsstufen in verschiedenen Geschäftsfeldern, insbesondere Chemikalien, Lifescience-Produkte.

Weltweite Aktivitäten mit weiterhin eurozentrischem Schwerpunkt.

**Abbildung 34: Wertschöpfungskette Bayer**

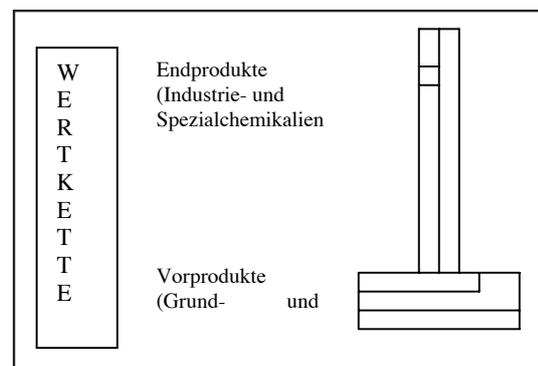


Quelle: Eigene Darstellung

### Dow Chemical

Es liegt von den Geschäftsfeldaktivitäten her ein stark grundstofforientiertes Konzept vor, das jedoch in einigen Bereichen bis in die Endstufen der Wertkette reicht. Weltregional liegt ein internationaler Ansatz mit Schwerpunkten auf dem amerikanischen Markt vor.

**Abbildung 35: Wertschöpfungskette Dow Chemical**



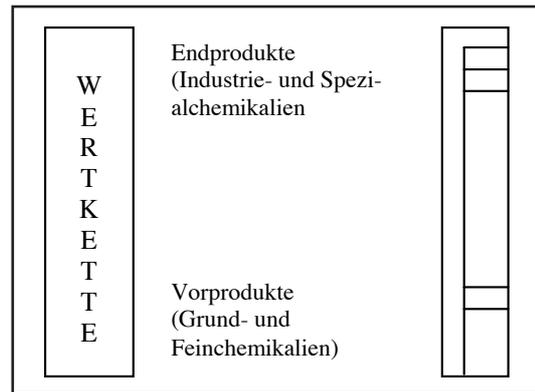
Quelle: Eigene Darstellung

### Du Pont

Geschäftsfeldbezogen sind Aktivitäten über alle Stufen der Wertkette vorhanden. Dabei werden in letzter Zeit insbesondere im Endproduktbereich, und hier schwerpunktmäßig auf dem Lifescience-Produktbereich starke Anstrengungen unternommen. Demgegenüber wurde mit dem Verkauf von Conoco der rohstoffbezogene Schwerpunkt aufgegeben.

Weltregional ist eine internationale Ausrichtung mit einem amerikazentrierten Schwerpunkt erkennbar.

**Abbildung 36: Wertschöpfungskette Du Pont**

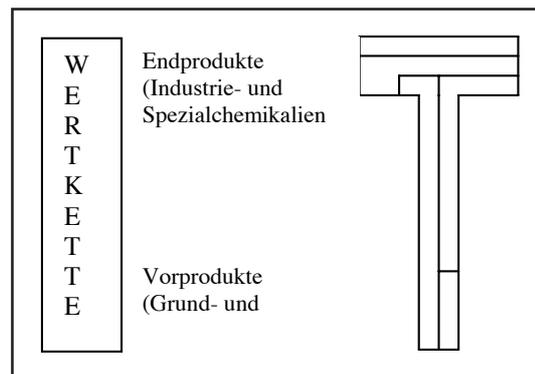


Quelle: Eigene Darstellung

**ICI**

Geschäftsfeldbezogen ist eine Konzentration auf dem Sektor der Spezialchemikalien vorhanden. Hier ist die Orientierung an den endstufenorientierten Produkten mit eindeutiger Spezialisierung vorhanden. Weltregional ist eine starke Globalisierung mit relativ gleicher Vertretung in den Triadenregionen Amerika, Europa, Asien feststellbar.

**Abbildung 37: Wertschöpfungskette ICI**



Quelle: Eigene Darstellung

Allen Unternehmen gemeinsam ist ein starker Portfolio-Produkttausch, der zu einer eindeutigen Konzentrierung auf Kernkompetenzen im Rahmen der jeweils gewählten Produktstrategie führte. Gleichfalls durchgängig ist eine Internationalisierung erkennbar, die stark auf die Triadenregionen konzentriert ist. Gleiches gilt für den Ausbau der F&E-Aktivitäten mit strategieabhängig unterschiedlichen Schwerpunkten. In den Feldern mit Kernkompetenz wird im wesentlichen eine Stand-alone-Strategie verfolgt. Kooperationen finden vor allem im Rahmen von Standardprodukten bzw. -verfahren sowie bei sog. commodities und in Nischenmärkten statt.

Betrachtet man die unternehmensorganisatorischen Veränderungen, so läßt sich eine Korrelation mit den einzelnen Stufen der Wertkette feststellen.

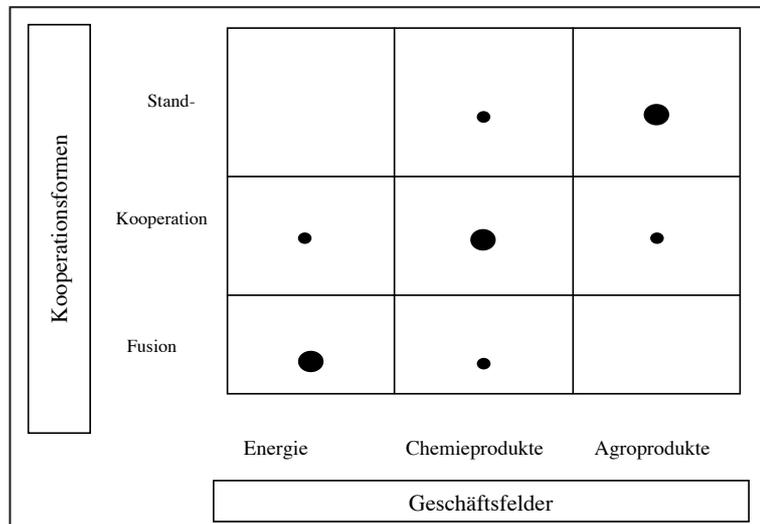
- Endprodukte im Rahmen der Pharma-, Lifescience-Produkte: Fusionsstrategie
- Fein-Spezialchemikalien: Tausch, Kauf von Portfolio-Aktivitäten
- Grundstoffchemie: verschiedene Kooperationsformen
- Energieprodukte: Strategische Allianzen, Fusionen

Die tiefgreifenden Unternehmensstrategien im Zusammenhang mit Großfusionen fanden in den wertkettenbezogenen Endbereichen der Pharma-Produkte/Lifescience-Produkte statt (z. B. Novartis, Aventis, Beecham/Wellcome, Monsanto/Pharmacia & Upjohn). Auf der anderen Seite der Wertkette, im Rohstoffbe-

reich, gab es deutliche Zeichen von strategischen Allianzen bzw. Fusionen (z. B. Wintershall/BASF-Gazprom, Mobiloil-Totalfina). Der Bereich der Feinchemie/ Spezialitätenchemie ist in diesem Zeitraum im wesentlichen durch Portfoliotausch gekennzeichnet.

Graphisch läßt sich dieser Zusammenhang wie folgt darstellen.

**Abbildung 38: Kooperationsform-Geschäftsfeld-Portfolio**



Quelle: Eigene Darstellung

### 5.3 Strategieoptionen der BASF

Faßt man die strategische Ausrichtung zusammen, so zeigen sich im BASF-Konzern als Aktivitätsschwerpunkte die drei großen Bereiche Energie, Grundstoffchemie- und Feinchemie/Spezialitätenchemie sowie Pflanzenwirkstoffe/Agroprodukte, und zwar jeweils weltweit ausgerichtet. Auf jeder Ebene ist eine Vielzahl von Partnern über kapitalmäßige oder vertragliche Bindungen eingebunden. Insgesamt nimmt das Kooperationsniveau mit steigender Produktdifferenzierung ab und es kommt bei endproduktnahen Aktivitäten vorzugsweise zu einer Einführung der »stand-alone-Strategie«. Daneben gibt es zahlreiche Kooperations- und Fusionsaktivitäten. Als durchgängiges Muster ist eine zunehmend klare produktmäßige Trennung der weitgehend autonomen Geschäftsfelder von den strategischen Konzernaktivitäten feststellbar. Hierdurch erhöht sich die Marktnähe, Flexibilität und Verantwortlichkeit. Dies führt zu einer holdingähnlichen Struktur, in die auch das heterogene Kooperationsgeflecht der BASF integriert werden kann.

Als Konzernsitz und Schwerpunkt der F&E-Aktivitäten ist unbestritten Ludwigshafen erkennbar, was jedoch weltweite Differenzierungen bei Produkten, aber auch Forschungsaktivitäten unterhalb dieser Ebene nicht verhindert.

Aus dem Leitbild des Konzerns lassen sich einige mögliche strategische Optionen ableiten. Zunächst besitzt die BASF-Gruppe ein Produktmix, das als einzigartig anzusehen ist. Es gibt keinen anderen Konzern, der mit dieser globalen Präsenz und produktmäßigen Breite positioniert ist.

Auf der Ebene der Energie- und Grundstoffchemie handelt es sich um Rohstoffe bzw. Commodities, bei denen eine Zusammenarbeit insbesondere aus Gründen der Rohstoffsicherung großtechnischer Anlagenauslastung, Weltmarkterschließung und Finanzoptimierung in Betracht kommen könnte. Hier bestehen zahlreiche Formen der Zusammenarbeit mit international starken Partnern. Sollte das Interesse an einer engeren Kooperation unter Einschluß von Kapitalverflechtungen steigen, so dürften geeignete Partner auf dieser Ebene zu finden sein. Damit kommt wegen der Technologie- und Marktbedingungen und der Produktvielfalt trotz des relativ niedrigen Börsenwertes der BASF eine »feindliche Übernahme« kaum in

Betracht, vielmehr dürfte eine partnerschaftliche Verbindung von Aktivitäten zur Stärkung der markt- und finanzmäßigen Ressourcen im Vordergrund stehen.

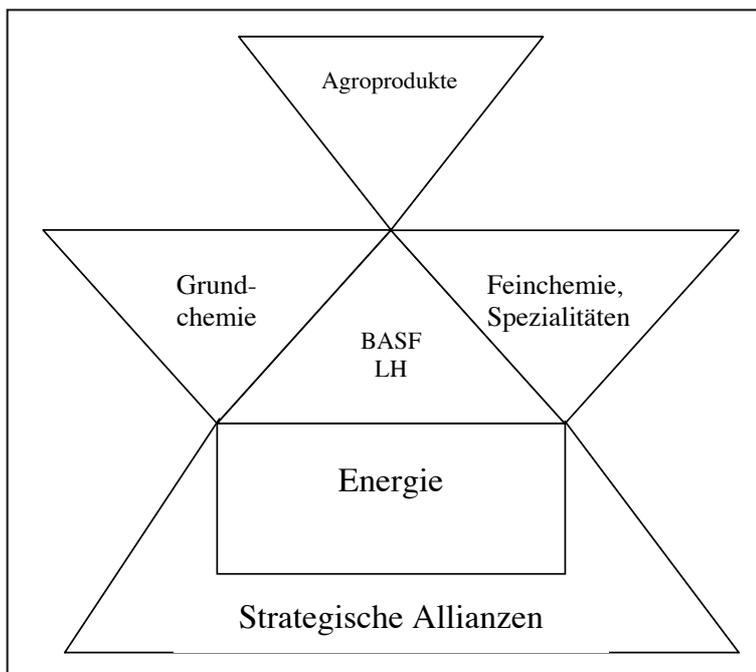
Im Geschäftsfeldschwerpunkt der Pflanzenwirkstoffe (Agrochemie/Agrobiologie) besteht eindeutig die Strategie, aus eigenen Kräften einschließlich von Akquisitionen zu einem weltmarktführenden Unternehmen aufzusteigen. Dies schließt entsprechende Aktivitäten in den Bereichen Bio- und Gentechnik ein.

Neben den geschäftsfeldbezogenen Schwerpunkten wird noch die Möglichkeit gesehen, die BASF-Konzernaktivitäten durch zwei Strategien abzubilden, die als Strategieszzenarien bezeichnet werden und in denen unterschiedliche Unternehmensphilosophien zum Ausdruck kommen.

**Erstens** kann es auf der Basis der umsatzstarken Grundchemie-Aktivitäten und dem Energiesektor zu einer strategischen Allianz mit einem der weltweit operierenden Energiekonzernen kommen. Damit wäre die Rohstoffbasis gesichert und das Geschäftsfeld der Energieerzeugung und -verteilung in weltweitem Maßstab an zentraler Stelle positioniert. Die Fein- und Spezialitätenchemie sowie die Pflanzenwirkstoffe sind in diesem Konzept über Eigenaktivitäten, Kooperationen und Portfolio-Optimierungen eigenständig auszubauen, und zwar im wesentlichen auf endproduktnahe Bereiche konzentriert. Hier liegt im Sinne der Wertkettenanalyse eine stark rohstoff- und vorproduktorientierte Strategie vor.

Graphisch läßt sich dies als Strategieszzenario I bezeichnete Modell wie folgt darstellen:

**Abbildung 39:**  
**Strategie-Szenario I**

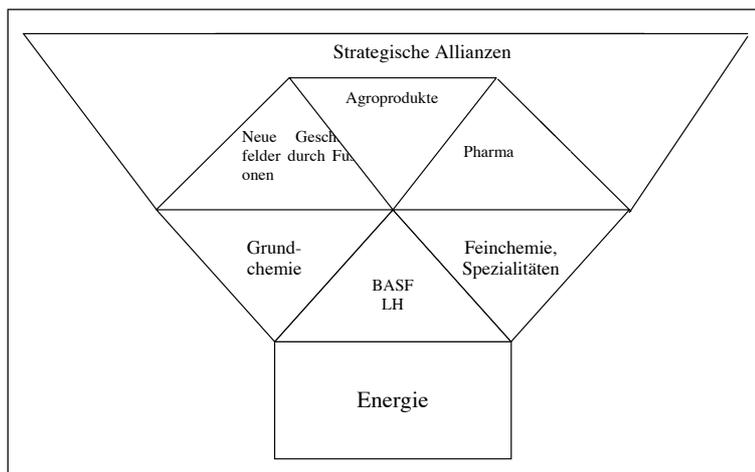


Quelle: Eigene Darstellung

Eine **zweite** Strategieoption kann an den Aktivitäten ansetzen, die schwerpunktmäßig am Ende der Wertkette liegen. Hier stehen die Produktfelder der Feinchemie/Spezialitätenchemie und der Agrobiologie/Agrochemie sowie der Pharmaprodukte im Mittelpunkt. Mögliche Fusions- und Kooperationsformen, die für diese Wertkettenstufe kennzeichnend sind, lassen sich mit komplementären leistungsstarken Endproduktkonzernen und einer Orientierung im Rahmen der Feinchemie/Spezialitätenchemie bzw. der Pharma- und Agrochemie/Agrobiologie vorstellen. Bei dieser Ausrichtung wird die Vorproduktebene über Kooperationen in einzelnen Feldern der Grundchemie und des Energiesektors ergänzt.

Schematisch läßt sich das als Strategieszenario II bezeichnete Modell wie folgt abbilden:

**Abbildung 40:**  
**Strategie-Szenario II**



Quelle: Eigene Darstellung

Eine Evaluierung und Angabe von Wahrscheinlichkeiten über die beiden Szenarien ist z. Zt. nicht möglich. Es ist bei dem seit längerem feststellbaren »strategischen Stillstand« der BASF und der wesentlichen Chemie-Wettbewerber in einem insgesamt dynamischen Umfeld des Weltmarktes jedoch davon auszugehen, daß in absehbarer Zeit Entscheidungen mit richtungsweisenden Konsequenzen anstehen werden.



## **6. Konsequenzen für Arbeitnehmerstrategien und Ansatzpunkte zu einem Arbeitnehmer-Szenario**

### **1. Schwerpunkte der BASF-Konzernstrategie**

Die Strategie des BASF-Konzerns hat in allen Teilen erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitnehmer und Gewerkschaften in der Betriebs-, Unternehmens- und Konzernpolitik. Dabei sind durch die nicht beliebig veränderbaren Bedingungen des Weltmarktes zahlreiche Parameter für alle Beteiligten im Management und auf Arbeitnehmerseite vorgegeben (z. B. Wettbewerbsstruktur, Technologieentwicklung, politische Normen). Daneben besitzt der Konzern und seine handelnden Organe und Personen aber Gestaltungsmöglichkeiten bei Planungs- und Entscheidungsabläufen, der auch für die Einbeziehung unterschiedliche Interessen offen steht.

Dies gilt insbesondere für die Schwerpunkte der Konzernstrategien, die für die Arbeitnehmer künftig von herausragender Bedeutung sein werden. Im einzelnen sind zu nennen:

- zunehmende Differenzierung nach strategischen Geschäftsfeldern
- stärkerer Ausbau zu einem globalen Konzern
- vielfältige Kooperationsbeziehungen
- verstärkte Bedeutung von Kauf- und Verkaufsaktivitäten
- Aufbau einer internationalen und nach Sparten differenzierten Unternehmenskultur
- Verstärkung des »Shareholder-value-Ansatzes«
- Intensivierung des Standortwettbewerbs bei Neuinvestitionen
- markt- und produktbezogene Ausrichtung von F&E-Aktivitäten.

Bezogen auf die genannten Fragestellungen ist es erforderlich, arbeitnehmerseitig eigenständige Ziele zu formulieren, die einerseits von den akzeptierten Weltmarktgegebenheiten ausgehen und andererseits die Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen, die künftig vorhanden sind.

Vor einer derartigen Zielformulierung ist auch für die Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften eine umfassende Bestandsaufnahme und Einschätzung der strategischen Optionen des BASF-Konzerns erforderlich. Nur so gelingt es, die vorhandenen Möglichkeiten zu erkennen und in realistische programmatische Aussagen zu übertragen.

Dabei wird es unvermeidlich sein, daß die Formulierung eigener Leitbilder und Szenarien mit den Unsicherheiten und Fehlermöglichkeiten belastet sind, die mit jeder gedanklichen Vorwegnahme künftige Abläufe verbunden ist. Nicht nur das Management und die »Shareholder« unterliegen diesen Zwängen sondern auch die »Workholder« und ihre Repräsentanten. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf die Art der Kommunikation zwischen den Beschäftigten und ihren Vertretern, da Fehler mit weitreichenden negativen Folgen für die Beschäftigten nicht beliebig personalisiert zurechenbar sind.

### **2. Informationen zur Unternehmensanalyse der BASF**

Unter diesen Bedingungen steht am Beginn der Entwicklung eines Szenarios die umfangreiche Bestandsaufnahme des BASF-Konzerns durch die Arbeitnehmerseite. Hierzu wurde im Voranstehenden das notwendige Material zusammengetragen. Außerdem gibt es allgemeine und unternehmensinterne Zusatzinformationen sowie die Nutzungsmöglichkeiten von Internet und BASF-Intranet.

In dieser Phase der Informationsbeschaffung wird läßt sich ein Instrumentarium zur empirischen Unternehmensanalyse benutzen, mit dem auch die Arbeitnehmervertreter ihre Informationen nach Umfang, Voll-

ständigkeit und Ergänzungsbedürftigkeit erfassen und bewerten können. Dabei stehen folgende Schwerpunkte im Vordergrund:

- Konstitutiver Bereich des Unternehmens
- Marktentwicklung / Marktpositionen
- Produktion bezogen auf Produktgruppen und Regionen
- Forschung und Entwicklung
- Personal
- Arbeitnehmervertretung
- Unternehmensstrategien.

### **3. Formulierung eines Zielsystems der Arbeitnehmer**

Unter den gegebenen Bedingungen kann man von folgenden Annahmen ausgehen: Der Konzern ist zwar einerseits weitweit engagiert, besitzt jedoch andererseits einen eindeutigen regionalen und lokalen Kern im Wirtschaftsraum Rhein-Neckar und hier insbesondere am Standort Ludwigshafen. Es sind kaum Gründe erkennbar, die es den Arbeitnehmern vorteilhaft erscheinen lassen, hieran freiwillig etwas zu ändern. Notwendige Verschiebungen werden damit erst im Zuge der Entwicklung der Märkte, Technologien, und darauf aufbauend Konzernstrukturen akzeptiert. Aus der Entscheidungstheorie weiß man, daß dies dann der Fall sein wird, wenn die vorhersehbaren Nachteile einer Verweigerungshaltung größer sind als die bleibenden Vorteile trotz der durchgeführten Veränderung.

Damit läßt sich dieses Zielsystem als »ethnozentrisch bzw. stammlandbezogen« beschreiben. Hierin kommt zum Ausdruck, daß die Arbeitnehmer die Weltmarktbedingungen zwar grundsätzlich akzeptieren, ihre Konsequenzen allerdings unter der Perspektive und der Rangordnung des Heimatlandes sehen, in dem die Mehrheit der Beschäftigten, Gewerkschaftsmitglieder und Führungspersonen der Arbeitnehmervertreter agieren. Das Zentrum dieser Aktivitäten im Konzern ist somit stammlandbezogen und dies soll möglichst funktionsgerecht aufrechterhalten werden.

### **4. Bedrohung der stammlandbezogenen Aktivitäten in der BASF**

Aus den dargestellten Konzernstrategien gibt es zahlreiche Ansätze, die das Arbeitnehmerzielsystem bedrohen bzw. schwächen können. Hierzu gehört zunächst nicht die Globalisierung, denn auf diese Weise bilden sich Liefer- und Weiterverarbeitungsmöglichkeiten auch für die Standorte in Deutschland, die andernfalls nicht auftreten würden.

Im Zuge der Umsetzung der Globalisierungsstrategien entstehen jedoch mehrere Einflüsse, die zu einer Änderung der bisherigen stammlandbezogenen Ausrichtung der BASF führen werden. Wie sich dieses jedoch im einzelnen nach Art und Umfang auswirkt, ist im Rahmen konkreter Planungen und Entscheidungen beeinflussbar. Hierauf wird sich die Aktivität der Arbeitnehmervertreter ausrichten. Im einzelnen sind zu nennen:

- Ausgliederung von strategischen Geschäftsfeldern in rechtlich selbständige Unternehmen und teilweise Verlagerung der Leitungszentren an nicht deutsche/nicht europäische Standorte.
- Spartenmäßige Gliederung der Betriebe, vor allem Großbetriebe, mit entsprechender Herabsetzung der Zuständigkeit der Betriebsleitungen auf technische/organisatorisch Aufgaben. Damit ist auch ein Verlust der stammortbezogenen Zuständigkeit der Betriebsräte verbunden.
- Globale Einbeziehung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in die Konzernstrategie. Dies führt tendenziell zur Auflösung/Schwächung der in Ludwigshafen konzentrierten Großforschungsorganisation. Sowohl weltregional als auch geschäftsfeldbezogen lassen sich diese Aktivitäten abweichend von

der gegenwärtigen Organisation aufbauen, um näher an Märkte und bisher nicht genutzte Forschungspotentiale zu kommen.

- Bildung eines größeren Weltkonzerns durch Fusion/strategische Allianzen. Hierbei werden zahlreiche Aktivitäten neu zu bewerten sein und in dem entstehenden Produktportfolio neu positioniert.

## **5. Möglichkeiten eines stammlandbezogenen Arbeitnehmer-Szenarios der BASF**

Die Entwicklung eines Szenarios ist stark zielbezogen, so daß die folgenden Ausführungen nur stichwortartig Hinweise geben können, in welcher Weise die genannten Gefährdungspotentiale des formulierten Zielsystems abgeschwächt oder beseitigt werden könnten.

- (1) Am Anfang dieser Option stehen alle Maßnahmen, durch die die bisherige Standortverteilung weltweit/international gesichert werden kann. Dies bezieht sich im Hinblick auf die deutschen Standorte erstens auf die Kompetenz und Qualifikation der Beschäftigten, auf ihre Bereitschaft auf Flexibilität nach Arbeitszeit und polyvalenter Tätigkeit und zweitens auf den Abbau von Produktions- und Verwaltungskostenanteilen, die standortwettbewerbshindernd sind. Auf diese Weise lassen sich die am Wirtschaftsstandort Deutschland allgemein bzw. Ludwigshafen im besonderen vorhandenen Wettbewerbsvorteile auch unter internationalen Bedingungen stärken.
- (2) Aufbau von Sparten/geschäftsfeldbezogenen Betriebsräten, um unter den neuen Organisationsformen des Konzerns auch künftig über kompetente Gesprächspartner auf Arbeitnehmerseite zu verfügen.
- (3) Bildung von weltweiten Arbeitnehmerorganen. Hierbei sind auch die durch die Informations- und Kommunikationstechnologien vorhandenen Möglichkeiten des Internets zu nutzen sowie die ausländischen Arbeitnehmervertreter stärker in die Konzernleitungsorgane einzubinden.
- (4) Umfassende Schulung der Arbeitnehmer mit beruflichen und unternehmensbezogenen Inhalten, um die globalen Zusammenhänge nachvollziehbar, die Veränderungsnotwendigkeiten einsichtig und die Chancen zur Anpassung für die einzelnen Beschäftigten positiv kalkulierbar zu machen.
- (5) Tendenzielle Verlagerung von höherwertigen Produktionsteilen in das Stammland bei gleichzeitigem Verzicht auf geringerwertige Produkte/Geschäftsfelder.
- (6) Forderung nach Aufbau einer starken Dienstleistungsorientierung mit entsprechen Kompetenzzentren, die parallel zur Nutzung der Produkte angeboten werden (z. B. im Energiesektor, bei Agroprodukten). Hierdurch entstehen qualifizierte neue Wertschöpfungsanteile, mit denen ein erhebliches Beschäftigungspotential verbunden sein können. Allerdings setzt dies flexible, eigenverantwortliche Geschäftsfelder voraus, die an Stelle der bisherigen zentralen Strukturen treten werden.



# Literaturverzeichnis

- Anderson, Rob (1998):** »BASF expands in Geismar«, in: Greater Baton Rouge Business Report, Vol. 17, No. 6, Seite 63.
- Baker, John (1999):** »Following the light ... – Imperial Chemical Industries«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 13, Seite 4.
- BASF (2000):** Geschäftsbericht der BASF für das Jahr 1999, Ludwigshafen 2000.
- BASF (2000 a):** »Vereinbarung 2003 – Ein Beitrag zur Zukunftssicherung«, Internet-Dokument P 213 vom 26.04.2000.
- Bayer (2000):** Geschäftsbericht der Bayer AG für das Jahr 1999, Leverkusen 2000.
- Brown, Bill (1999):** »DuPont Announces Polyester Restructurings«, DuPont-Pressemitteilung vom 7. Juni 1999.
- Brummer, Alex (1999):** »Notebook: Why Bayer and BASF may be next«, in: The Guardian vom 13. April 1999, Seite 19.
- Bukowitz, Wendi R. / Petrash, Gordon R. (1997):** »Visualizing, Measuring and Managing Knowledge«, in: Research-Technology Management, Vol. 40, No. 4, Seite 24 – 31, hier: Seite 24.
- Burton, Bruce (1998):** »Intellectual Property Requires Portfolio Management«, in: Chicago Daily Law Bulletin vom 20. April 1998, Seite 6.
- Carroll, Susan (1999):** »Executive Q & A: Interview with Dow Chemical Pacific President Patrick Ho«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 22, Seite 19.
- Chang, Joseph (1997):** »Dow Makes Bid in South Africa with Sentrachem«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 252, No. 6, Seite 1.
- Chang, Joseph (1999):** »DuPont Picks Up the Pace of Ongoing Transformation«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 12 (22. März 1999), Seite 1ff.
- Chirls, Stuart (1998):** »DuPont Maps Big Revisions in Structure«, in: WWD, Vol. 175, No. 20, Seite 2.
- Cressy, Terrence Q. (1999):** »DuPont Announces the Completion of Its Acquisition of Herberts«, DuPont-Pressemitteilung vom 1. März 1999.
- Croll, Hannelore (1999):** »Die deutsche Chemie hat ihr Tief überwunden«, in: Die Welt vom 01.06.1999.
- Curtis, Mary Beth (1999):** »Dow Publishes 1998 Annual Report«, Pressemitteilung der Dow Chemical vom 24. März 1999.
- Disclosure (1999):** Unternehmensanalyse Dow Chemical Co vom 30.06.1999.
- Fehr, Benedikt (1997):** »Dow Chemical mit fokussierter Produkt-Palette auf Wachstumskurs«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.10.1997, Seite 18.
- Gaffney, Susan (1999 a):** »DuPont Outlines Sustainable Growth Strategy for Investors«, DuPont-Pressemitteilung vom 12. März 1999.
- Gaffney, Susan (1999 b):** »European Commission Clears Proposed Merger by DuPont and Pioneer Hi-Bred International Inc.«, DuPont-Pressemitteilung vom 21. Juni 1999, Seite 1.
- Gaffney, Susan (1999 c):** »DuPont Takes Steps to Execute Life Sciences Strategy«, DuPont-Pressemitteilung vom 10. März 1999, Seite 1.
- Kobell, Rona (1999):** »Bayer Looking at Bigger U.S. Investment«, in: Pittsburgh Post-Gazette vom 1. April 1999, Seite F-1.

- Koubek, Norbert / Cleff, Thomas / Pierotti, Christian / Schafmeister, Sylvia (1996):** Unternehmensstrategien in der Triade, Baden-Baden 1996.
- Koubek, Norbert / Kunze, Christian (1994):** »Langfristige Strategien der BASF im Rahmen der Veränderungen auf dem Weltchemiemarkt«, Düsseldorf 1994.
- Kunze, Christian / Havemann, Wolfram (1998):** Das Internet als Instrument der Wettbewerbsanalyse, Wuppertal 1998.
- Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999):** »Looking to the Future«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 13, Seite 10.
- Malone, Scott (1999):** »DuPont-Akra Sees Poly Rebound«, in: WWD vom 13. April 1999, Seite 12.
- Mara Costa, Sandra (1997):** »BASF Buys Brazilian PS Plant«, in: Plastics News vom 25. August 1997, Seite 13.
- Matsuoka, K. (1999):** »Plant Construction in to Start in Singapore«, in: Japan Chemical Week vom 24. Juni 1999, Seite 10.
- Maycumber, Gray S. (1999):** »DuPont Changes Its Roles in Fiber Arena«, in: ASAP vom 3. Mai 1999, Seite 17.
- McAdam, John (1999):** »Purchases Place ICI in Pole Position«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 13, Seite 32.
- Murphy, Tom (1998):** »DuPont Pushes for Europe: Herberts Deal Could Be a Sign of Things to Come«, in: Ward's Auto World, Dezember 1998.
- Neunkirchen, Heike (2000):** »BASF – Schlechte Figur«, in: Manager Magazin, Januar 2000.
- o.V. (1997 a):** »BASF liegt mit Patentanmeldungen an der Weltspitze«, in: FAZ, Nr. 103, 5. Mai 1997, Seite 19.
- o.V. (1997 b):** »Die BASF investiert groß in Übersee«, in: FAZ, Nr. 20, 24.01.1997.
- o.V. (1997 c):** »BASF Japan Ltd. President Dietmar Nissen: BASF to Expand Production Around Specialty Chemicals«, in: Japan Chemical Week vom 13.11.1997, Seite 2.
- o.V. (1997 d):** »Interview with DuPont K.K. President Akira Imamichi: Investments to Strengthen Biotech Business Base«, in: Japan Chemical Week vom 11. Dezember 1997, Seite 2.
- o.V. (1997 e):** »BASF setzt weiterhin auf Verbundstruktur«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11.06.1997, Seite 18.
- o.V. (1998 a):** »MD: Key role for Kuantan unit in BASF's Asian push« – Interview mit Victor Szecheny, Managing Director Asien, in: New Strait Times (Malaysia) vom 23.11.1998, Seite 21.
- o.V. (1998 c):** »BASF's Asian Operations Heading for Hefty«, in: Japan Chemical Week vom 9. April 1998, Seite 11.
- o.V. (1998 d):** »Featuring: European-affiliated Firms in Japan Entering a New Stage with Diversified Strategies«, in: Japan Chemical Week vom 3. September 1998, Seite 4.
- o.V. (1998 e):** »How Will R&D Shape the Future of the Chemical Industry? – Interview with Dr. D. Jahn, Head of Research Planning, BASF-Group«, in: Japan Chemical Week vom 23. April 1998, Seite 8.
- o.V. (1998 f):** »Korea: BASF to Combine Subsidiaries«, in: Japan Chemical Week vom 10. September 1998, Seite 10.

- o.V. (1998 g):** »A German Giant in Our Midst«, in: Business Korea, Vol. 15, No. 4, Seite 52 – 53, hier: Seite 53.
- o.V. (1998 h):** »BASF Unveils N. America Chemicals Strategy«, in: The Oil and Gas Journal vom 12.10.1998, Seite 32.
- o.V. (1998 i):** »BASF FINA Petrochemicals Celebrates Start of Construction of World's Largest Steam Cracker«, in: Pressemitteilung der BASF FINA Petrochemicals Limited Partnership vom 12.11.1998.
- o.V. (1998 j):** »Ethylen Capacity Buildup to Boost China to Asia's Biggest Petchem Nation«, in: Japan Chemical Week vom 10. September 1998, Seite 3.
- o.V. (1998 k):** »Mitsubishi-BASF JV Poised for Splitting«, in: Japan Chemical Week vom 15.10.1998, Seite 1.
- o.V. (1998 l):** »Bayer looks to expand Asian role«, in: Bangkok Post vom 6. Februar 1998.
- o.V. (1998 m):** »Bayer Forms Two Life Sciences JVs in China«, in: Japan Chemical Week vom 20. August 1998, Seite 15.
- o.V. (1998 n):** »Dow Chemical Japan Ltd.: Expediting Diversified Alliances with Japan Firms«, in: Japan Chemical Week vom 16. Juli 1998, Seite 4.
- o.V. (1998 o):** »Dow Develops«, in: Urethanes Technology, Juni 1998, Seite 19.
- o.V. (1998 p):** »License to Grow: Dow Chemical Licenses and Competes with its Core Technologies«, in: Industry Week vom 22. Juni 1998, Seite 31.
- o.V. (1998 q):** »Merck to Sell to DuPont Its Half of Pharmaceutical Joint Venture«, in: Los Angeles Times vom 20. Mai 1998, Business – Part D, Seite 3.
- o.V. (1999 a):** »Asia-Pacific best growth potential area«, in: Business Times Malaysia vom 29.03.1999, Seite 1.
- o.V. (1999 b):** »Managing the (economic) crisis – Interview with BASF Southeast Asia president John Feldmann«, in: Business World vom 30.03.1999, Seite 8.
- o.V. (1999 c):** »BASF Speeds Up Dispersions Expansion«, in: Japan Chemical Week vom 3. Juni 1999, Seite 6.
- o.V. (1999 e):** »Business Update«, in: The Daily Yomiuri (Tokyo) vom 22. Juni 1999, Seite 13.
- o.V. (1999 f):** »BASF Puts Japanese Firms on Shopping List«, in: Japan Chemical Week vom 1. April 1999, Seite 1.
- o.V. (1999 g):** »Country Focus Korea: No Rush to Buy Assets«, in: Chemical Week vom 2. Juni 1999, Seite 51.
- o.V. (1999 h):** »BASF Forms Joint Venture in Tatarstan«, in: Vek, No. 19, 26.05.1999, Seite 8.
- o.V. (1999 i):** »BASF Became a Strategic Partner of GAZPROM«, in: Kompaniya, No. 12, Seite 6.
- o.V. (1999 j):** »Bayer Plans Investments in Asia Through 2010«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 8, Seite 28.
- o.V. (1999 l):** »Dow Chemical Japan Installs M&A Team«, in: Japan Industrial Journal vom 13. Mai 1999, Seite 10.
- o.V. (1999 m):** »Dow Chemical Buys Indonesia's Salim Group PIPI Stake«, in: Business in Asia Today vom 18. Juni 1999.
- o.V. (1999 n):** »Dow Chemical Scouting China Site for Epoxy Resin Plant«, in: Japan Chemical Week vom 13. Mai 1999, Seite 11.

- o.V. (1999 o):** »China – DuPont paves way to meet investment goal in China«, in: China Business Information Network vom 10. März 1999.
- o.V. (1999 p):** »Watchdog Bites Chemist, Again«, in: The Economist vom 9. Januar 1999, Seite 57.
- o.V. (1999 q):** »India – A New Chemistry at ICI«, in: Business Line vom 21. Februar 1999.
- o.V. (1999 r):** »BASF und die russische Gazprom schließen ein Milliarden-Abkommen«, in: Süddeutsche Zeitung vom 1. April 1999, Seite 25.
- o.V. (2000):** »Aktiennotierung an Wall Street soll auch Mitarbeiter binden«, in: FAZ, 07.06.2000, Seite 24.
- o.V. (2000 b):** »Die NYSE lockt immer weniger Unternehmen an«, in: FAZ, 07.06.2000, Seite 31.
- o.V. (2000 c):** »BASF verlegt Pflanzenschutz-Leitung in die Vereinigten Staaten«, in: FAZ, Nr. 120 vom 24.05.2000.
- o.V. (2000 d):** »Die BASF baut ihr Pharmageschäft grundlegend um«, in: FAZ Nr. 16 vom 20.01.2000.
- o.V. (2000 e):** BASF-Pharma baut 350 Arbeitsplätze ab, in: FAZ Nr. 90 vom 15.04.2000.
- Peltz, James F. (1998):** »Dow Signs Two More Pacts in Biotechnology Push«, in: Los Angeles Times vom 9. September 1998, Teil D, Seite 1.
- Pfaeffle, Walter (2000):** »BASF feiert Börsenpremiere in New York – Ein Fest für unbekannte Deutsche«, in: Süddeutsche Zeitung, 08.06.2000, Seite 32.
- Reed, Stanley (1998):** »The New Alchemy at ICI«, in: Business Week International Edition, No. 3605 vom 23. November 1998, Seite 20.
- Reinert, Thomas (1998):** »Further Steps to Concentrate on Core Businesses«, Pressemitteilung der BAYER AG vom 17. September 1999, Seite 1.
- Rungfapaisarn, Kwanchai (1999 a):** »Recovery Raises DuPont Target«, in: The Nation vom 28. Juni 1999.
- Rungfapaisarn, Kwanchai (1999 b):** »Du Pont to Invest Heavily in Its Asian Lycra Facilities«, in: The Nation vom 19. Mai 1999.
- Salz, Jürgen (1997):** »Die Perspektive verändern«, in: Wirtschaftswoche, Nr. 47, 13.11.1997, Seite 68.
- Schafmeister, Sylvia (1998):** Die Personalfunktion im Spannungsverhältnis zwischen Gesamtunternehmung und Geschäftsbereichen, Frankfurt / Main 1998.
- Schlote, Stephan (1997):** »Die Kraft der leisen Töne«, in: Manager Magazin, November 1997, Seite 88 – 101, hier: Seite 94.
- Schwitalla, Thomas (2000):** »Spielraum für Akquisitionen – BASF Chef Jürgen Strube über den Gang der Chemiefirma an die New Yorker Börse«, in: Die Woche, 09.06.2000, Seite 17.
- Standard & Poors (1999 a):** »Standard & Poor's Corporate Description plus News – BAYER AG«, Juni 1999.
- Standard & Poors (1999 b):** »Corporate Descriptions Plus News: du Pont (E.I.) de Nemours & Co.« vom 18. Juni 1999.
- Stewart, Thomas A. (1999):** »Customer Learning is a Two-Way Street: E-Commerce at Dow, GE, Kaiser, and Xerox«, in: Fortune vom 10. Mai 1999, Seite 158.
- Strube, Jürgen (1999 a):** Speech by Dr. Jürgen Strube on March 15, 1999, in : M2 Presswire, 16. März 1999.
- Strube, Jürgen (1999 b):** Chairman Strube Shares Vision, Rede vor den Mitgliedern der Amerikanischen Sektion der Societe de Chimie Industrielle in New York am 14. Mai 1999, in: PR Newswire, 14. Mai 1999.

**Taylor, Alex (1999):** »Why DuPont is Trading Oil for Corn«, in: Fortune vom 26. April 1999, Seite 154.

**VCI (2000):** Chemiewirtschaft in Zahlen, hrsg. vom Verband der Chemischen Industrie (VCI), Ausgabe 1999, Frankfurt / Main 2000.

**VCI (2000 a):** Jahrespressekonferenz des Verbands der Chemischen Industrie – Grafiken vom 13.01.2000, Frankfurt 2000.

**Walker, Marjorie (1999):** »Becoming Extra Special?«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 13, Seite 26.

**Wallstreet Online (1999):** Unternehmensanalyse BASF AG, Internet: <http://www.wallstreet-online.de/shared/anzeigen.php3> vom 12.05.1999.



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
www.boeckler.de

Mitbestimmungs- Forschungs-  
und Studienförderungswerk  
des DGB

**Hans Böckler  
Stiftung** 



**Arbeitspapier 30**

# **Die globale Unternehmensstrategie der BASF und ihre Einflußfaktoren**

*Norbert Koubek*

*Christian Kunze*

*Eine Untersuchung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung*

## **Impressum:**

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Bertha-von-Suttner-Platz 1

40227 Düsseldorf

Telefon: (0211) 7778-175

Telefax: (0211) 7778-283

E-Mail: [Ina-Drescher@boeckler.de](mailto:Ina-Drescher@boeckler.de)

Redaktion: Ina Drescher, Referat Forschungsförderung II

Best.-Nr.: 11030

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Dezember 2000

DM 25,00

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>5</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>7</b>
<b>1 Problemstellung, Zielsetzung und Methode der Untersuchung</b>	<b>9</b>
<b>2 Einflußfaktoren auf die Entwicklung langfristiger Unternehmensstrategien global agierender Chemieunternehmen</b>	<b>11</b>
2.1 Internationale Einflußfaktoren	11
2.2 Nationale Einflußfaktoren	15
<b>3 Langfristige Unternehmensstrategien des BASF-Konzerns</b>	<b>19</b>
3.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen	19
3.2 Geschäftsbereiche	22
3.3 Aktionsschwerpunkte	24
3.3.1 Verbundstrategie	24
3.3.2 Konzentration auf Kernkompetenzen	25
3.3.3 Optimierung bestehender Strukturen und Markteintritt durch Kooperation und Akquisitionen	25
3.3.4 Notierung der BASF-Aktie an der New York Stock Exchange (NYSE)	27
3.3.5 Wachstum mit innovativen Produkten	28
3.3.6 Outsourcing	30
3.4 Welt-Regionalstrategien	31
3.5 F&E-Strategie	37
3.6 Organisationscharakteristika	38
<b>4 Weltmarktstrategien wichtiger Mitbewerber des BASF-Konzerns anhand harter und weicher Faktoren</b>	<b>41</b>
4.1 Bayer AG	41
4.1.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen	41
4.1.2 Geschäftsbereiche	41
4.1.3 Aktionsschwerpunkte	42
4.1.4 Welt-Regionalstrategien	43
4.1.5 F&E-Strategie	44
4.1.6 Organisationscharakteristika	45
4.2 Dow Chemical	46
4.2.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen	46
4.2.2 Geschäftsbereiche	48

4.2.3	Aktionsschwerpunkte	48
4.2.4	Welt-Regionalstrategien	50
4.2.5	F&E-Strategie	51
4.2.6	Organisationscharakteristika	52
4.3	DuPont de Nemours	53
4.3.1	Allgemeine Unternehmenskennzahlen	53
4.3.2	Geschäftsbereiche	53
4.3.3	Aktionsschwerpunkte	54
4.3.4	Welt-Regionalstrategien	57
4.3.5	F&E-Strategie	58
4.3.6	Organisationscharakteristika	59
4.4	Imperial Chemical Industries	59
4.4.1	Allgemeine Unternehmenskennzahlen	59
4.4.2	Geschäftsbereiche	60
4.4.3	Aktionsschwerpunkte	62
4.4.4	Welt-Regionalstrategien	63
4.4.5	F&E-Strategie	64
4.4.6	Organisationscharakteristika	66
<b>5.</b>	<b>Auswirkungen der unternehmensstrategischen Grundausrichtung der BASF</b>	<b>67</b>
5.1	BASF-Konzernstrategie	67
5.2	Strategische Ausrichtung ausgewählter Wettbewerber	68
5.3	Strategieoptionen der BASF	71
<b>6.</b>	<b>Konsequenzen für Arbeitnehmerstrategien und Ansatzpunkte zu einem Arbeitnehmer-Szenario</b>	<b>75</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>79</b>
	<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>95</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	In- und Auslandsumsatz der deutschen Chemieindustrie 1985 – 1998 (nach fachlichen Betriebsteilen; Werte in Millionen DM)	12
Abbildung 2:	Ausfuhr der deutschen Chemieindustrie nach Weltregionen (prozentualer Anteil der Weltregionen am wertmäßigen Handelsvolumen)	12
Abbildung 3:	Einfuhr der deutschen Chemieindustrie nach Weltregionen (prozentualer Anteil der Weltregionen am wertmäßigen Handelsvolumen)	13
Abbildung 4:	Wachstumsregionen der chemischen Industrie (Weltchemieverbrauch in Mrd. Dollar, Asien ohne Japan)	13
Abbildung 5:	In- und ausländische Bruttoanlageinvestitionen der deutschen Chemieindustrie (Angaben in Mrd. DM)	14
Abbildung 6:	Umsatz je Beschäftigten in der chemischen Industrie ausgewählter Länder (Angaben in TDM)	15
Abbildung 7:	Beschäftigte in der chemischen Industrie Deutschlands 1985 – 1998 (Angaben in 1.000)	16
Abbildung 8:	Umsatz je Mitarbeiter in der chemischen Industrie Deutschlands 1985 – 1998	16
Abbildung 9:	Produktionsindizes des Verarbeitenden Gewerbes und der Chemischen Industrie im Vergleich 1985 – 1998 (1991 = 100; fachliche Unternehmensteile, arbeitstäglich bereinigt)	17
Abbildung 10:	Investitionsintensität der Chemischen Industrie in Deutschland 1982 – 1998	18
Abbildung 11:	Umsatz u. Ergebnis vor bzw. nach Steuern in Mio. DM 1989 – 1999	19
Abbildung 12:	Investitionen in und Abschreibungen auf Sachanlagen in Mio. DM 1989 – 1999	20
Abbildung 13:	Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt 1989 – 1999	20
Abbildung 14:	Umsatz je Mitarbeiter in TDM 1989 – 1999	21
Abbildung 15:	Personalaufwand je Mitarbeiter 1989 – 1999 in DM	22
Abbildung 16:	Umsatz der BASF nach Geschäftsbereichen 1997 – 1999 in Mio. DM	23
Abbildung 17:	Ergebnis der BASF nach Geschäftsbereichen 1997 – 1999 in Mio. DM	23
Abbildung 18:	Umsatz BASF AG nach Weltregionen 1995 – 1999 in Mio. DM	31
Abbildung 19:	F&E-Ausgaben der BASF AG in Mio. DM 1994 – 1999	38
Abbildung 20:	Umsatz- und Gewinnentwicklung der Bayer AG 1995 – 1999 in Mio. DM	41
Abbildung 21:	Prozentualer Umsatz- und Ergebnisanteil der Arbeitsgebiete der Bayer AG 1999	42
Abbildung 22:	Prozentuale Verteilung der F&E-Ausgaben der Bayer AG auf die Geschäftsfelder in 1999	45
Abbildung 23:	Umsatz und Ergebnis des Dow-Konzerns 1994 – 1999 in Mio. US Dollar	47
Abbildung 24:	Dow Chemical Umsatz nach Produktbereichen 1996 – 1999 (Angaben in Mrd. US \$)	48
Abbildung 25:	Forschungs- und Entwicklungsausgaben Dow Chemical in 1995 – 1999 in Mio. US \$	51
Abbildung 26:	Umsatz und Ergebnis Du Pont de Nemours 1997 – 1999 in Mio. US \$	53
Abbildung 27:	Umsätze nach Sparten (Angaben in Mio. US Dollar)	54
Abbildung 28:	Umsatzanteil der Weltregionen am Gesamtumsatz des DuPont-Konzerns Regionen im Jahr 1998	57

Abbildung 29: Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen des DuPont-Konzerns 1996 – 1998 in Mio. US \$	58
Abbildung 30: Umsätze und operatives Ergebnis des ICI-Konzerns im Jahr 1998 (Angaben in Mio. Pfund)	60
Abbildung 31: Prozentualer Umsatzanteil der ICI-Arbeitsgebiete im Jahr 1999	61
Abbildung 32: Umsätze des ICI-Konzerns nach Weltregionen 1997 – 1998	63
Abbildung 33: F&E-Ausgaben des ICI-Konzerns 1995 – 1997 in Mio. brit. Pfund	65
Abbildung 34: Wertschöpfungskette Bayer	69
Abbildung 35: Wertschöpfungskette Dow Chemical	69
Abbildung 36: Wertschöpfungskette Du Pont	70
Abbildung 37: Wertschöpfungskette ICI	70
Abbildung 38: Kooperationsform-Geschäftsfeld-Portfolio	71
Abbildung 39: Strategie-Szenario I	73
Abbildung 40: Strategie-Szenario II	73

# Zusammenfassung

Im BASF-Konzern sind in den letzten Jahren erhebliche Veränderungen feststellbar, die einerseits auf Absatz- und Konkurrenzfaktoren zurückzuführen sind und andererseits die Umsetzung einer bestimmten Strategie erkennen lassen. Als internationale und nationale Einflußfaktoren zeigen sich folgende Elemente: Ende der 90er Jahre ist der Auslands- und Inlandsumsatz der Chemischen Industrie in Deutschland mit jeweils rund 100 Mrd. DM annähernd gleich hoch, wobei der Exportanteil in das europäische Ausland bei etwa 70 v. H. liegt, gefolgt von Amerika mit 15 v. H. und Asien mit 11 v. H. Legt man die Wachstumsentwicklung bis 2010 zu Grunde, so ist in Europa mit einem unterdurchschnittlichen Verlauf zu rechnen, während im US-Markt, aber vor allem in Asien deutlich höhere Werte erwartet werden. Für den deutschen Markt ist auch längerfristig ein rationalisierungsbedingter Beschäftigungsabbau vorhersehbar.

Die langfristige Unternehmensstrategien der BASF sowie der vier wesentlichen Weltmarktkonkurrenten Bayer, Dow Chemical, Du Pont und ICI werden anhand eines einheitlichen Schemas untersucht. Dieses bezieht sich auf allgemeine Unternehmenskennzahlen, Geschäftsbereiche, Aktionsschwerpunkte, Welt-, Regionalstrategien, F & E-Strategie sowie Organisationscharakteristika. Dabei zeigt sich, daß die einzelnen Konzerne im Hinblick auf den Internationalisierungsgrad, die Wertkettenoptimierung, den Geschäftsfeldmix und die F & E-Schwerpunkte unterschiedliche Strategien verfolgen. Gemeinsam ist die Konzentration auf die jeweilige Kernkompetenz und ein durchgängiger Ausbau der internationalen Aktivitäten.

Bezüglich der BASF-Strategie ist ein ausgeprägtes globales Vorgehen im Rahmen der Triaden-Regionen Amerika, Europa und Asien feststellbar. Dies erfolgt teils selbständig, teils durch Kooperation oder Fusion. Die integrierte Verbundproduktion wird an mehreren weltweit verteilten Standorten aus- bzw. aufgebaut, im Energiesektor zeigt sich ein weltweit verstärktes Engagement bei der Erzeugung und Verarbeitung, die Fein- und Spezialitätenchemie wird gezielt und selektiv erweitert und im Sektor der Pflanzenwirkstoffe wird ein hoher Weltmarktanteil angestrebt.

Als Strategieoptionen zeigen sich längerfristig einerseits eine verstärkte Orientierung durch Wachstum, Kooperation und Fusion im Energiesektor, andererseits ist auch eine Erweiterung des Engagements einschließlich entsprechender Formen der Zusammenarbeit im Endproduktbereich vorstellbar. Beides stellt mögliche Strategieausrichtungen dar, die durch die jetzige Form der Aktivitäten erfolgsversprechend sind. Eine Entscheidung zeichnet sich jedoch noch nicht ab.

Für die Arbeitnehmer bestehen Einflußmöglichkeiten im Rahmen der Mitbestimmungsgremien. Voraussetzung hierzu ist die Entwicklung einer eigenständigen Strategie, in der die Vorstellungen zur künftigen Konzernpolitik ihren Niederschlag finden. Dies muß einerseits der Internationalisierung, der größeren Geschäftsfeldflexibilität und Marktnähe entsprechen. Andererseits kann jedoch ein deutlicher Akzent zur Beibehaltung der Schwerpunkte im Stammland bzw. am Standort Ludwigshafen gesetzt werden, wobei sich dies vor allem auf die Aktivitäten zur weltweiten Konzernorganisation, den zentralen Servicefunktionen sowie den europabezogenen bzw. weltweit geschäftsfeldbezogenen Zuständigkeiten für einzelne Produktgruppen beziehen kann.

Bei Anerkennung der konzernindividuell nicht veränderbaren weltwirtschaftlichen, branchenbezogenen, technologischen und nationalen Standortbedingungen ist die konkrete Ausformulierung einer Strategie insb. durch einen Prozeß der Verhandlung und machtmäßig abgesicherten Interessendurchsetzung gekennzeichnet. Dies gilt uneingeschränkt auch für die entsprechenden Vorgänge im BASF-Konzern.



# 1 Problemstellung, Zielsetzung und Methode der Untersuchung

Der BASF-Konzern hat in den letzten Jahren ein verstärktes Profil beim Aufbau einer weltweiten Strategie entwickelt. Dies ist intern im Auf- und Ausbau von Geschäftsfeldern, dem Zu- und Verkauf von Aktivitäten sowie der Weiterentwicklung der Konzernorganisation zu erkennen. Erste Ansätze hierzu wurden bereits in der 1994 für die Hans-Böckler-Stiftung erstellten Studie »Langfristige Strategien der BASF im Rahmen der Veränderungen auf dem Weltchemiemarkt« dargestellt.<sup>1</sup>

Mit der unterdessen vom BASF-Vorstand entwickelten Strategie »Vision 2010« soll ein weltweit operierender Konzern geschaffen werden, der in bestimmten Geschäftsfeldern und Produktgruppen allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern erfolgreich auf den Märkten der Zukunft bestehen kann. Diese Planung, die bereits in Teilen umgesetzt ist, unterliegt einer dauernden Überprüfung und Anpassung.

Vor dem Hintergrund der o.g. Entwicklungen besteht die Zielsetzung dieser Untersuchung darin, die wesentlichen externen nationalen und internationalen Einflußfaktoren auf die globale Konzernstrategie der BASF darzustellen und für die Mitbestimmungsträger zu interpretieren. Hierbei werden vor allem die erheblichen Auswirkungen auf die Geschäftsfelder, die Forschungs- & Entwicklungsaktivitäten, die Kooperation mit Partnern, die Investitionsprogramme sowie die nationale und internationale Verteilung von Arbeitsplätzen analysiert werden.

Inhaltlich werden die zu skizzierenden Strategien und Faktoren unter Anwendung des Triadenkonzeptes, der Wertkettenanalyse, der Geschäftsfeldanalyse sowie der Standortbewertung zur Darstellung der Einflußgrößen für Investitionen und Arbeitsplätze beurteilt.<sup>2</sup> Die ermittelten Elemente der Konzernstrategie werden in einem anschließenden Evaluationsverfahren zusammengeführt und für die Planung und Entscheidung im globalen Rahmen ausgewertet.

Methodisch basiert die vorliegende Untersuchung auf dem gezielten Einsatz des Konzeptes der »Competitive Intelligence.« Dafür werden neben den klassischen Printquellen vor allem öffentlich verfügbare Referenz- und Volltextdatenbanken sowie der World-Wide-Web- und Usenet-Bereich des Internet analysiert.<sup>3</sup> Ferner werden zusätzliche, von BASF-Mitarbeitern auf Anfrage erhaltene Informationen verarbeitet.

1 Vgl. Koubek, Norbert / Kunze, Christian (1994).

2 Vgl. für eine Darstellung der genannten Ansätze: Koubek, Norbert / Cleff, Thomas / Pierotti, Christian / Schafmeister, Sylvia (1996).

3 Vgl. zur grundsätzlichen Vorgehensweise: Kunze, Christian / Havemann, Wolfram (1998).



## 2 Einflußfaktoren auf die Entwicklung langfristiger Unternehmensstrategien global agierender Chemieunternehmen

Die Lage für die deutsche Chemieindustrie war noch zu Beginn des Jahres 1999 wenig verheißungsvoll. Die Produktionswerte blieben deutlich hinter dem Vorjahr zurück, die am Markt durchsetzbaren Preise gingen in vielen Bereichen seit April 1998 kontinuierlich zurück. Die Asienkrise führte bei vielen Unternehmen zu Umsatzeinbrüchen. Eine radikale Trendwende der wenig positiven Rahmenbedingungen war nicht zu erwarten.<sup>4</sup>

Zu Beginn des Jahres 2000 wird die Lage wesentlich positiver beurteilt. Die Märkte in Südostasien blühen wieder auf, die Exporte der deutschen Chemieindustrie nach Asien (incl. Japan) konnten gegenüber dem Jahr 1998 um ca. 900 Mio. DM gesteigert werden. Auch der gegenüber 1998 um mehr als 550 Mio. gesteigerte Export in die USA führte zu einer Entspannung der wirtschaftlichen Lage der Chemiebranche.<sup>5</sup>

Auch die BASF konnte von der skizzierten Erholung profitieren. Sie verzeichnete im Jahr 1999 ein wertsteigerndes Wachstum, durch das Umsatz und Ergebnis deutlich erhöht wurden. Der Aktienkurs ist um 46 Prozent gestiegen und auch für das Jahr 2000 ist eine Fortsetzung dieser positiven Entwicklung abzusehen.<sup>6</sup>

Um Erklärungsansätze für die rasche Überwindung der Einflüsse der Asienkrise zu erarbeiten und prognostizierbare Veränderungen im Umfeld der chemischen Industrie darzustellen, werden im folgenden zunächst dafür relevante nationale und internationale Einflußfaktoren herausgearbeitet. Darauf aufbauend wird es möglich die langfristigen Strategien, durch deren Implementierung die BASF auf die veränderten Einflußfaktoren des Weltchemiemarktes reagiert, darzustellen und aus Arbeitnehmerperspektive zu bewerten.

### 2.1 Internationale Einflußfaktoren

Die Entwicklung des deutschen Chemiemarktes ist weiterhin eng mit der des Weltmarktes verknüpft. War die deutsche chemische Industrie im Jahr 1992 zugleich größter Anbieter und Nachfrager chemischer Produkte,<sup>7</sup> dominiert sie im Jahr 1996 mit einem Exportvolumen von 104 Milliarden DM die Angebotsseite des Weltchemiemarktes. Dieser Exportwert konnte bis 1999 auf 125,3 Mrd. DM gesteigert werden.<sup>8</sup>

Die international größte Nachfrage nach chemischen Produkten und Grundstoffen entwickeln zwischenzeitlich die USA, die im Jahr 1997 mit einem Importvolumen von 97,6 Mrd. DM die deutschen Importe um ca. 27 Mrd. DM übertreffen.<sup>9</sup> Die zunehmende Internationalisierung des Welthandels chemischer Erzeugnisse kommt ebenfalls dadurch zum Ausdruck, daß die weltweiten Exporte alleine zwischen 1994 und 1996 um mehr als 10 und zwischen 1995 und 1998 um mehr als 20 Prozent angestiegen sind.<sup>10</sup>

Eine zunehmende Internationalisierung der Geschäftstätigkeit ist ebenfalls für die deutsche Chemieindustrie nachvollziehbar. Die Dominanz der Inlands- gegenüber den Auslandsumsätzen wird im Zeitverlauf schrittweise abgebaut. Im Jahr 1997 erreicht der Auslandsumsatz der deutschen chemischen Industrie mit ca. 92 Mrd. DM nahezu das Niveau des Inlandsumsatzes von ca. 97 Mrd. DM. Im Jahr 1998 liegt der Auslands-

4 Vgl. Crolly, Hannelore (1999): Seite 1.

5 Vgl. VCI (2000 a).

6 Vgl. BASF (2000): Seite 2 ff.

7 Vgl. Koubek, Norbert / Kunze, Christian (1994): Seite 11.

8 Vgl. VCI (2000 a)

9 Vgl. VCI (2000): Seite 126

10 Vgl. VCI (2000): Seite 94 ff.

umsatz nach fachlichen Betriebsteilen aufgrund der Asienkrise mit ca. 90,5 Mrd. DM rund 5,5 Mrd. DM unter dem Inlandsumsatz (vgl. Abbildung).

**Abbildung 1: In- und Auslandsumsatz der deutschen Chemieindustrie 1985 – 1998 (nach fachlichen Betriebsteilen; Werte in Millionen DM)**



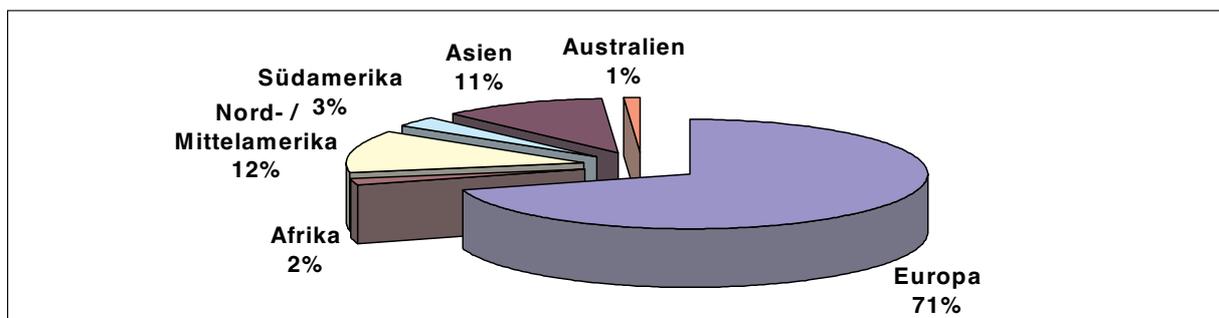
Quelle: VCI (2000): Seite 40

Die regionale Verteilung der Chemieexport- und -importumsätze ist auch im Jahr 1998 weiterhin stark auf Europa konzentriert.

Insgesamt 71 Prozent der deutschen Chemieexporte werden in europäische Staaten geliefert, 12 Prozent nach Nord- und Mittelamerika sowie 11 Prozent nach Asien.

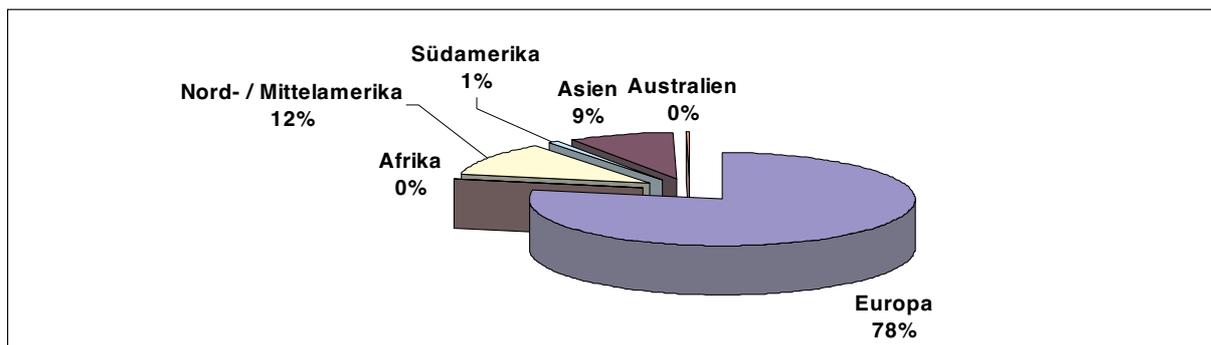
Eine vergleichbare Situation ist für die Importe zu konstatieren. Rund 78 Prozent des wertmäßigen Importvolumens wird aus europäischen Staaten nach Deutschland importiert, 12 Prozent der Importe stammen aus Nord- und Mittelamerika sowie 9 Prozent aus Asien (vgl. Abbildungen 2 und 3).

**Abbildung 2: Ausfuhr der deutschen Chemieindustrie nach Weltregionen (prozentualer Anteil der Weltregionen am wertmäßigen Handelsvolumen)**



Quelle: VCI (2000): Seite 90 ff.

**Abbildung 3: Einfuhr der deutschen Chemieindustrie nach Weltregionen  
(prozentualer Anteil der Weltregionen am wertmäßigen Handelsvolumen)**



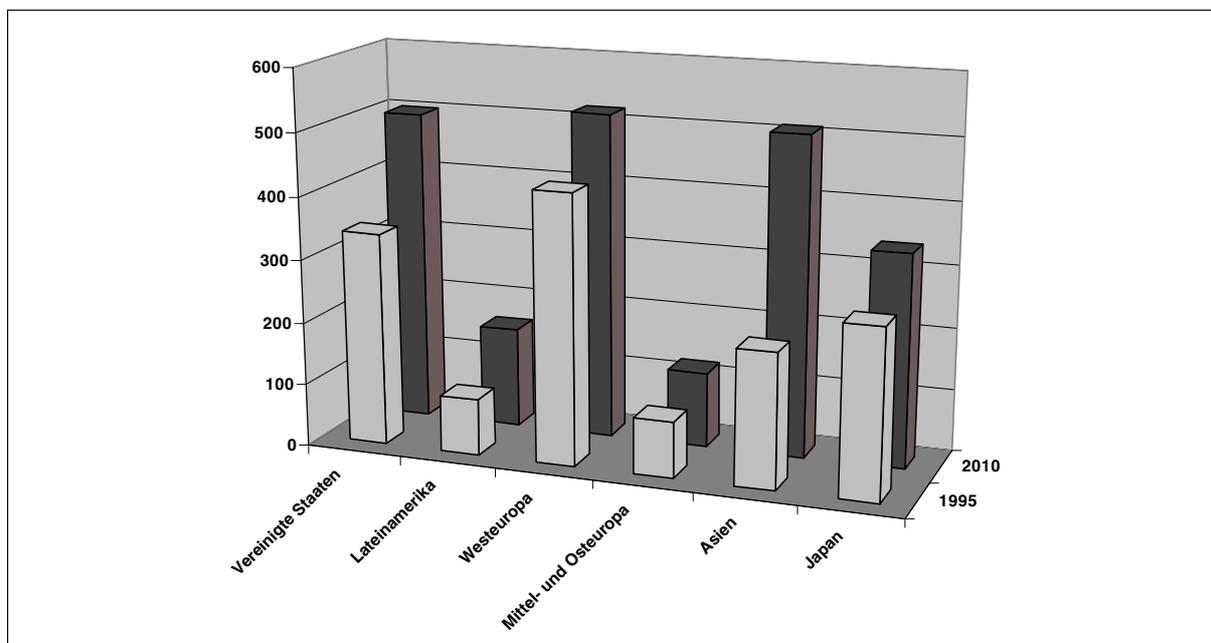
Quelle: VCI (2000): Seite 90 ff.

Ergänzend ist hervorzuheben, daß dem Handel mit den mittel- und osteuropäischen Staaten, die nicht der EU angehören, eine relativ geringe Bedeutung zufällt. Sie empfangen im Jahr 1998 lediglich 7,7 Prozent des Wertes der deutschen Exporte und erreichen einen Anteil am Import der deutschen Chemieindustrie von 3,9 Prozent.

Nahezu ein Viertel der nach Asien gelangenden Exporte werden in Japan abgesetzt. Der Export der deutschen Chemieindustrie in die Volksrepublik China konnte zwischen 1995 und 1998 um über 20 Prozent auf ca. 836 Mio. DM gesteigert werden, erreicht jedoch lediglich einen Anteil von 0,7 Prozent des Exportwertes der deutschen Chemieindustrie.<sup>11</sup>

Die Notwendigkeit einer zunehmenden Verbreiterung der Geschäftsbasis vor allem an asiatischen Standorten ist durch das für diese Weltregion prognostizierte Wachstum der Nachfrage nach Chemieprodukten zu begründen (vgl. Abbildung 4).

**Abbildung 4: Wachstumsregionen der chemischen Industrie  
(Weltchemieverbrauch in Mrd. Dollar, Asien ohne Japan)**



Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 237 vom 13.10.1997

11 VCI (2000): Seite 90 ff.

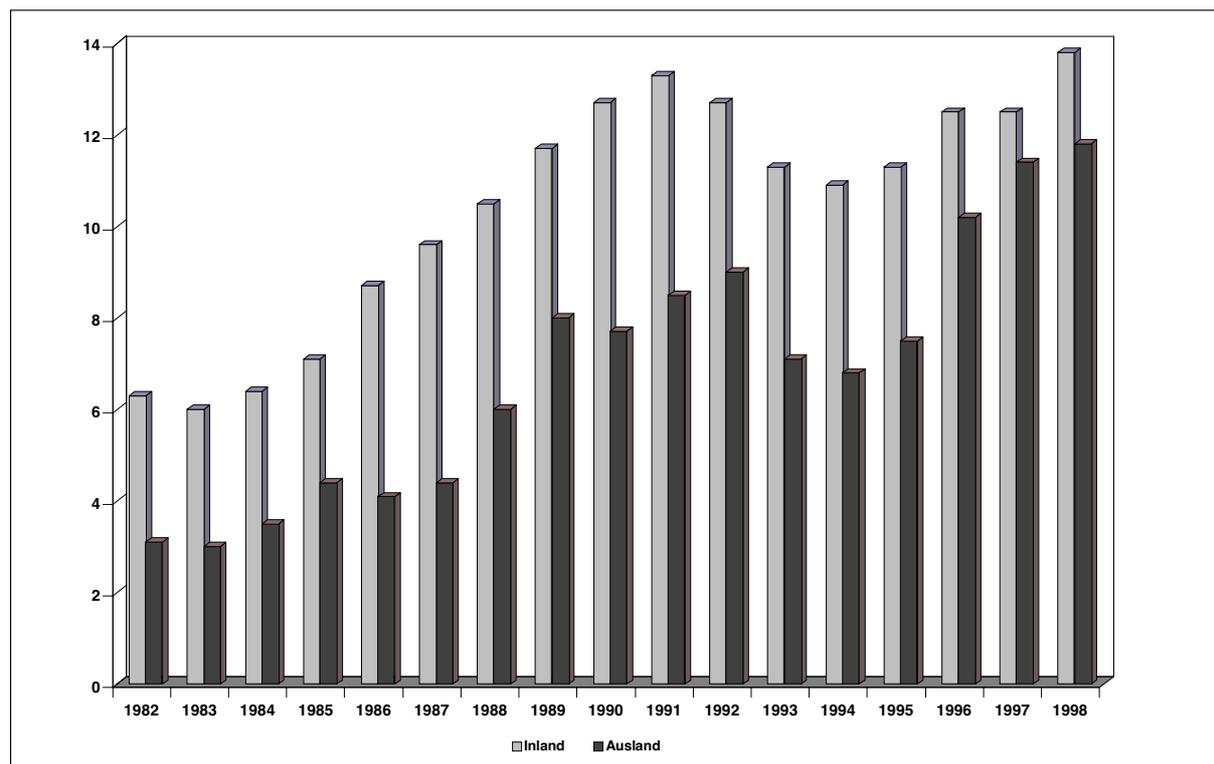
Die Abbildung verdeutlicht, daß Westeuropa bis zum Jahr 2010 weiterhin das höchste Umsatzvolumen für chemische Produkte bieten wird. Die für den asiatischen Raum vorliegenden Prognosen lassen Wachstumsraten für den dortigen Chemieverbrauch erwarten, die dazu führen werden, daß diese Region im Jahr 2010 einen höheren Chemieverbrauch aufweisen wird als die Vereinigten Staaten.

Aus ökonomischer Perspektive ist ein verstärktes Engagement der deutschen Chemieindustrie in dieser Weltregion anzuraten, da hierdurch eine Versorgung ausländischer Konsumenten von marktnäheren Produktionsstandorten aus erfolgen kann. Ferner können deutsche Unternehmen durch die Chemieproduktion in Asien dadurch Kostenvorteile erlangen, daß dort niedrigere Lohnkosten sowie weniger stark ausgeprägte umweltrechtliche Restriktionen genutzt werden. Damit gehen für die Situation am Standort Deutschland drei wesentliche Veränderungen einher, die zu negativen Beschäftigungswirkungen führen werden:

1. Rückgang der Exporte aus Deutschland in die Auslandsmärkte,
2. Versorgung des deutschen Marktes mittels im Ausland hergestellter Produkte sowie
3. verstärkte Auslandsinvestitionen zuungunsten des Investitionsaufkommens in Deutschland.<sup>12</sup>

Die letztgenannte Entwicklung läßt sich seit dem Beginn der 1980'er Jahre nachvollziehen. Die Auslandsinvestitionen der deutschen Chemieunternehmen erreichten 1982 und 1983 ca. 50 Prozent der Inlandsinvestitionen, während deren Anteil in den Jahren 1996 und 1997 bereits weit über 80 Prozent beträgt (vgl. Abbildung 5).

**Abbildung 5: In- und ausländische Bruttoanlageinvestitionen der deutschen Chemieindustrie (Angaben in Mrd. DM)**

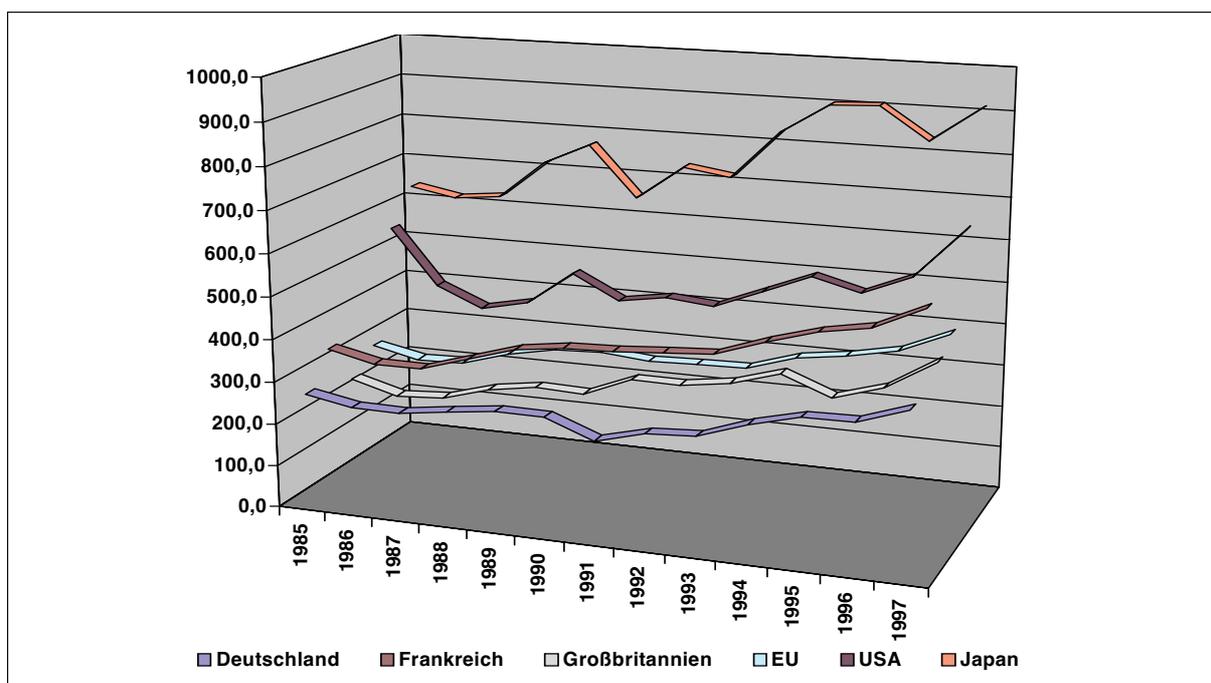


Quelle: VCI (2000): Seite 96 und mündliche Auskunft des VCI

12 Vgl. Koubek, Norbert / Kunze, Christian (1994): Seite 23 f.

Dem zuvor eingeführten Argument, wonach durch Auslandsinvestitionen Personalkosten eingespart werden können, wird vielfach der Hinweis auf eine niedrigere Arbeitsproduktivität im Ausland entgegengehalten. Dieser Einwand ist empirisch nicht belegbar, da die Umsätze je Beschäftigten in der chemischen Industrie ausgewählter Länder durchweg höher als in Deutschland sind. In diesem Kontext sollte jedoch beachtet werden, daß die Arbeitsproduktivität in forschungsintensiven Regionen naturgemäß geringer als in arbeitsintensiven Regionen der Triade ist (vgl. Abbildung).

**Abbildung 6: Umsatz je Beschäftigten in der chemischen Industrie ausgewählter Länder (Angaben in TDM)**



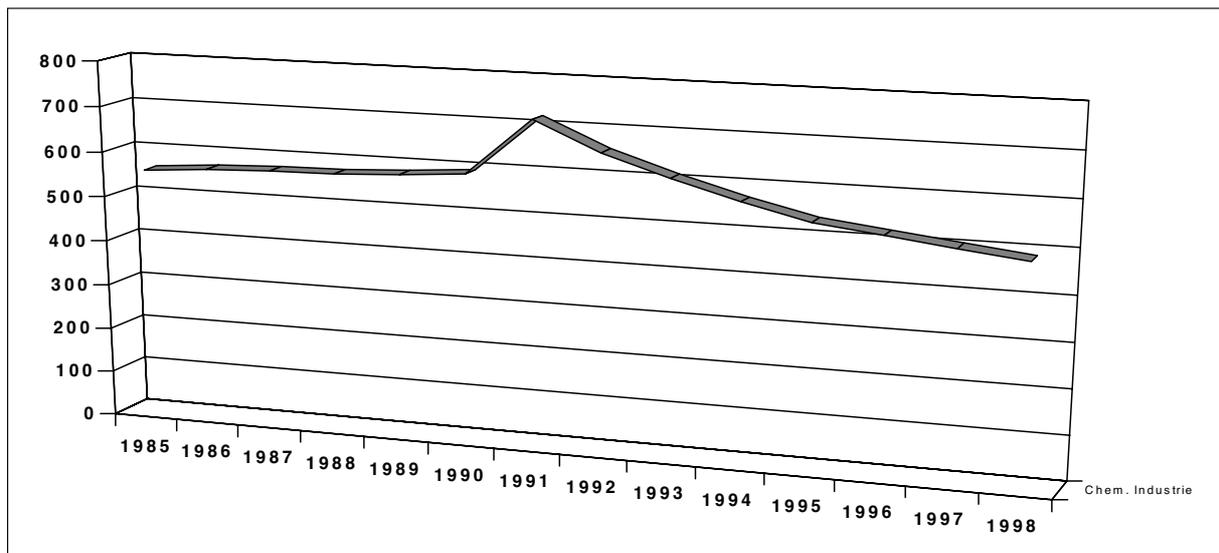
Quelle: VCI (2000): Seite 63, 107, 116 und eigene Berechnungen

Um trotz dieser vermeintlichen Standortnachteile international wettbewerbsfähig zu bleiben und den Erhalt einer möglichst hohen Anzahl von Arbeitsplätzen in Deutschland sicherzustellen ist es notwendig, die Produktivität innerhalb der deutschen Chemieindustrie nachhaltig zu steigern. Vor allem die Ergebnisse diesbezüglicher Bemühungen werden im folgenden illustriert.

## 2.2 Nationale Einflußfaktoren

Die Beschäftigungssituation in der chemischen Industrie Deutschlands ist seit dem wiedervereinigungsbedingten Höchststand des Jahres 1991 von einem kontinuierlichen Personalabbau gekennzeichnet (vgl. Abbildung).

**Abbildung 7: Beschäftigte in der chemischen Industrie Deutschlands 1985 – 1998**  
(Angaben in 1.000)

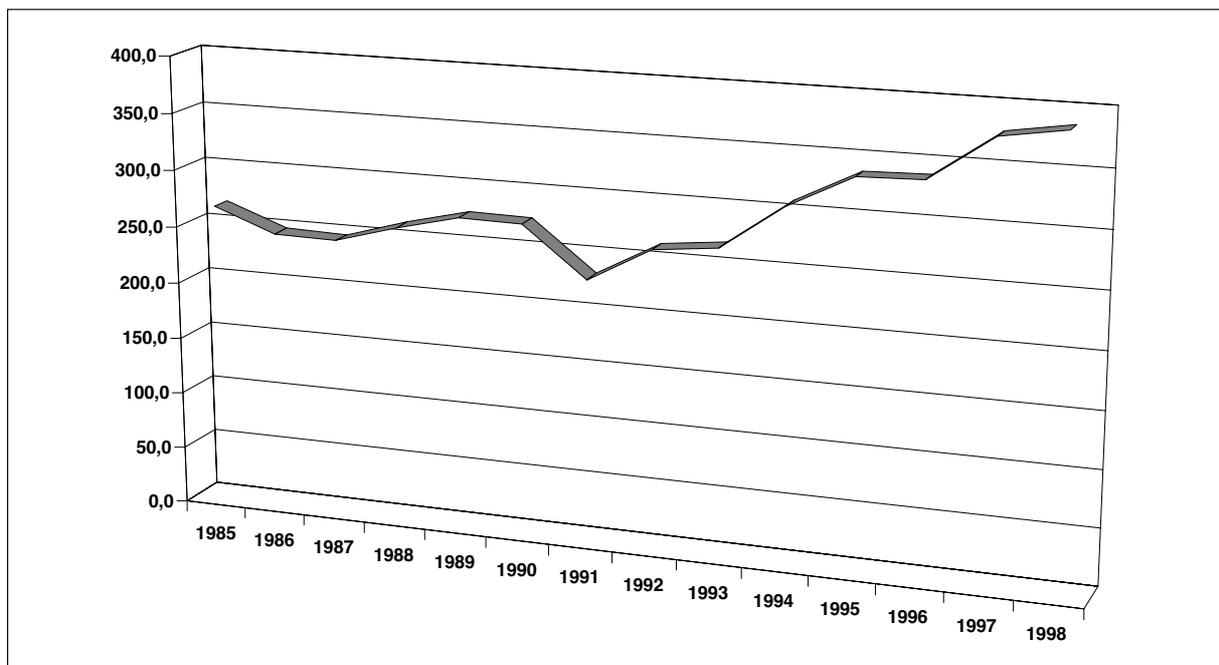


Quelle: VCI (2000): Seite 53

Seit ihrem unmittelbar nach der Wiedervereinigung erreichten Höchststand im Jahr 1991 (717.000 Mitarbeiter) ist die Stellenanzahl in der deutschen Chemieindustrie bis 1998 (485.000 Mitarbeiter) um mehr als 230.000 Arbeitsplätze zurückgegangen.

Trotz der massiven Reduzierung des Beschäftigungsstandes konnten die Umsätze zwischen 1986 und 1998 um nahezu 50 Mrd. DM gesteigert werden. Entsprechend konnte die Branche einen umfangreichen Produktivitätszuwachs verzeichnen, der sich in einem umfangreichen Anstieg des Umsatzes je Beschäftigten niederschlägt (vgl. Abbildung 8).

**Abbildung 8: Umsatz je Mitarbeiter in der chemischen Industrie Deutschlands 1985 – 1998**

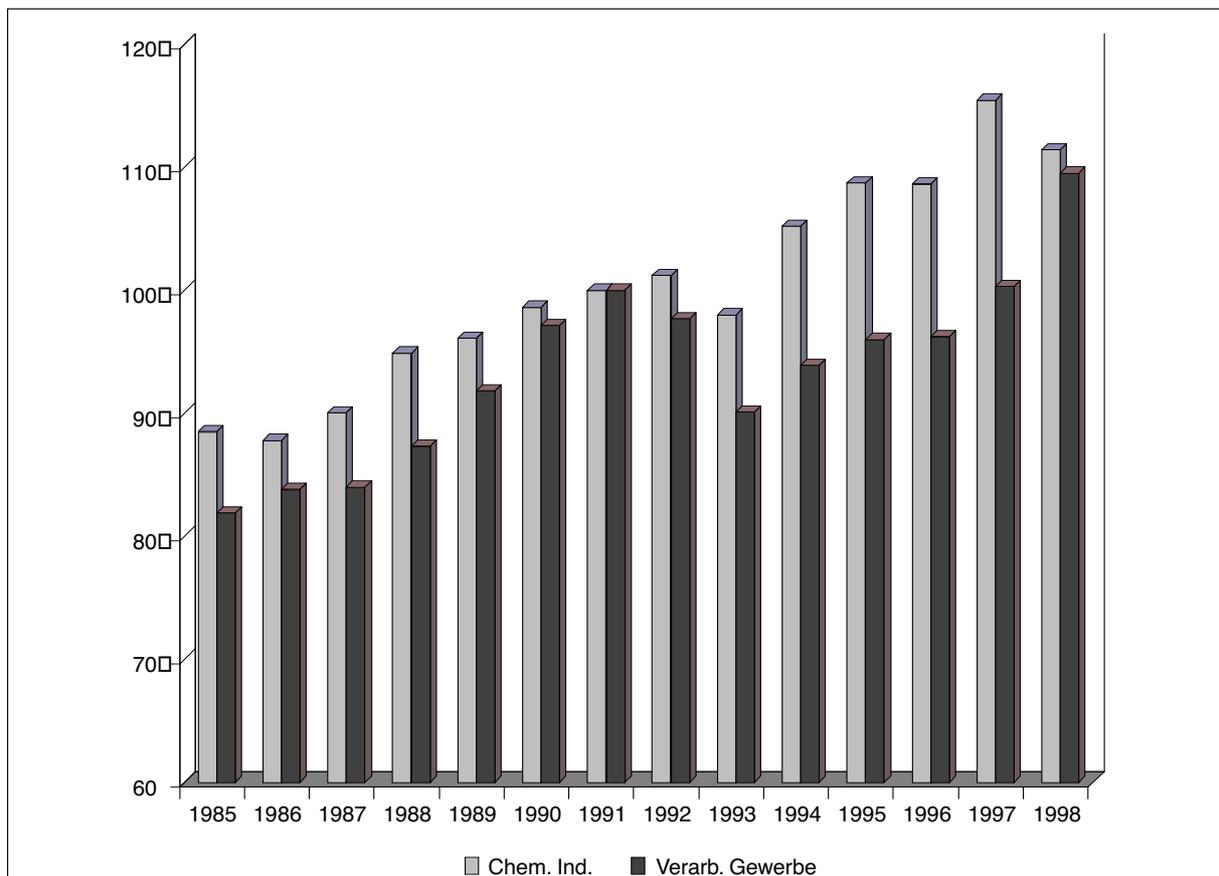


Quelle: VCI (2000): Seite 40, 53 und eigene Berechnungen

Der Umfang der Personalkostenentlastung für die Unternehmen der deutschen Chemieindustrie läßt sich empirisch damit belegen, daß der prozentuale Anteil der Bruttolohn- und -gehaltssumme am Umsatz im Jahr 1998 noch 16,8 Prozent (1993: 20,8 Prozent) beträgt.<sup>13</sup>

Der durch Personalabbau in der Chemieindustrie zu verzeichnende Rückgang der Lohn- und Gehaltssumme wird von einem im nationalen Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe überlegenen Anstieg des Produktionsindizes begleitet (vgl. Abbildung 9).

**Abbildung 9: Produktionsindizes des Verarbeitenden Gewerbes und der Chemischen Industrie im Vergleich 1985 – 1998 (1991 = 100; fachliche Unternehmensteile, arbeitstäglich bereinigt)**

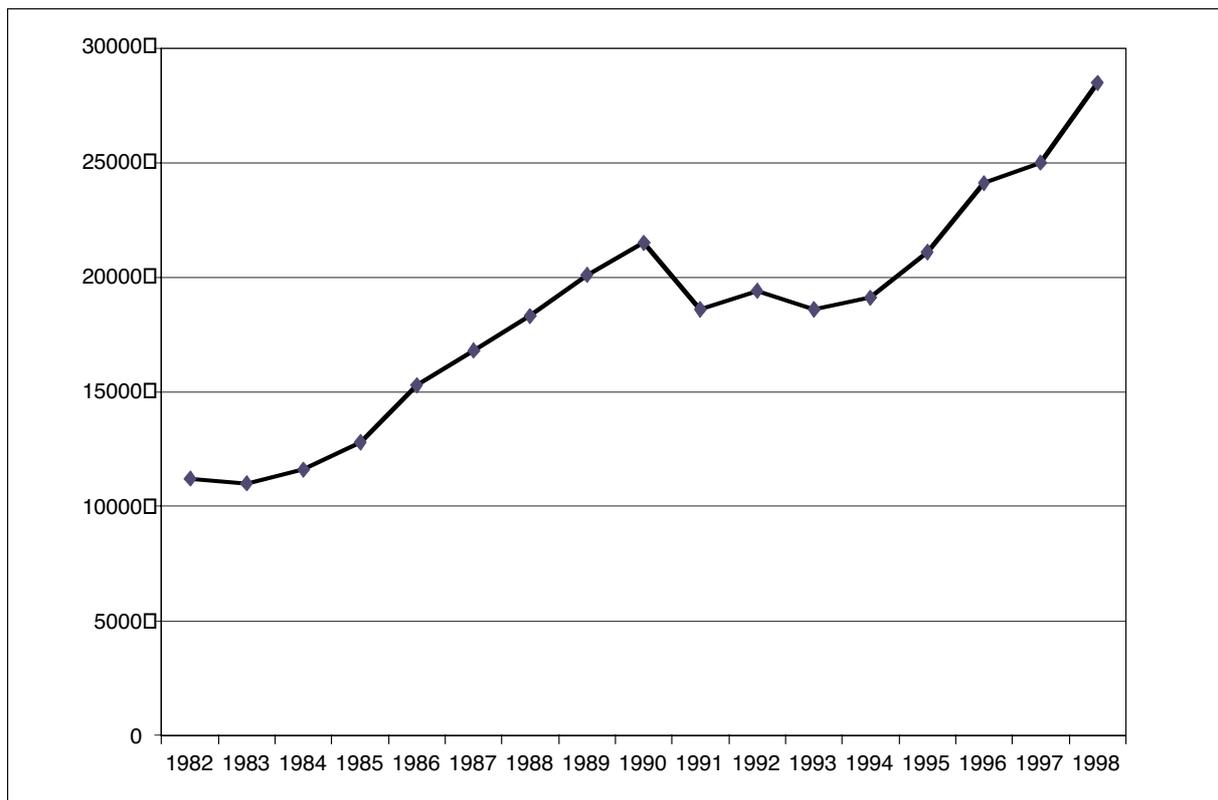


Quelle: VCI (2000): Seite 22, 24

Eine zwangsläufige Folge des geringen Anstiegs der Inlandsinvestitionen bei paralleler Reduzierung der Arbeitsplätze zeigt sich in der Erhöhung der Investitionsintensität der deutschen chemischen Industrie (vgl. Abbildung 10).

13 Vgl. VCI (2000): Seite 63

**Abbildung 10: Investitionsintensität der Chemischen Industrie in Deutschland 1982 – 1998**



Quelle: VCI (2000): Seite 96

Zusammenfassend ist zu konstatieren, daß trotz der enormen Produktivitätssteigerungen, die zwecks Beibehaltung und Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit fortgeführt werden müssen, keine Spitzenposition internationaler Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden konnte (vgl. Abbildung 6). Dementsprechend ist mit einer branchenweiten Fortführung des Personalabbaus in der chemischen Industrie Deutschlands zu rechnen.

Im folgenden wird dargestellt, wie und mit welchen Strategien der BASF-Konzern auf die beschriebenen Veränderungen internationaler und nationaler Einflußfaktoren reagiert.

### 3 Langfristige Unternehmensstrategien des BASF-Konzerns

Die Darstellung der strategischen Stoßrichtungen der BASF AG erfolgt unter Verwendung sechs zentraler, unternehmenspolitischer Merkmale. Es erfolgt im einzelnen eine Analyse allgemeiner Unternehmenskennzahlen, der Geschäftsbereichsentwicklung, wichtiger Aktionsschwerpunkte, der Welt-Regionalstrategien, der Forschungs- und Entwicklungsstrategie sowie zentraler Organisationscharakteristika.

#### 3.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen

Der BASF Konzern hat im Jahr 1999 den höchsten Umsatz der Unternehmensgeschichte erwirtschaftet. Die Ergebnisse vor bzw. nach Steuern werden durch nachfolgend darzulegende Sondereinflüsse negativ belastet (vgl. Abb. 11).

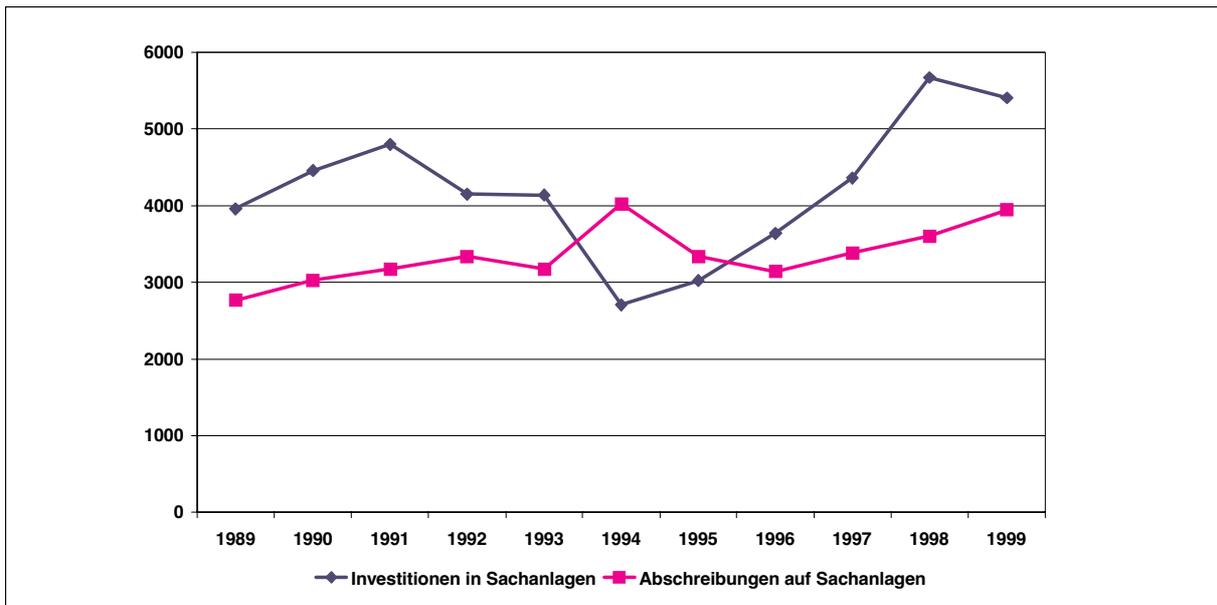
Abbildung 11: Umsatz u. Ergebnis vor bzw. nach Steuern in Mio. DM 1989 – 99



Quelle: Geschäftsberichte der BASF AG

Im Gegensatz zu dem 1994 durch die Verfasser konstatierten Sachverhalt übersteigen die Investitionen in Sachanlagen wieder deutlich die Abschreibungen (vgl. Abbildung 12).

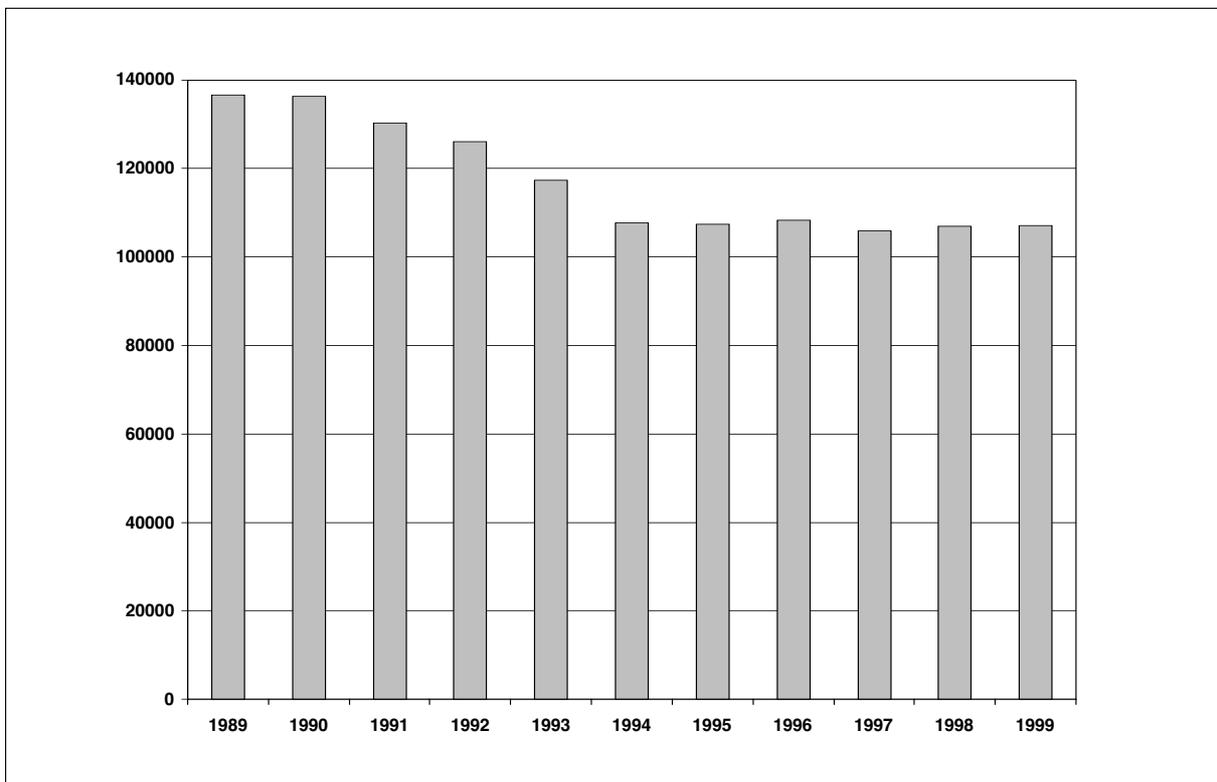
**Abbildung 12: Investitionen in und Abschreibungen auf Sachanlagen in Mio. DM 1989 – 1999**



Quelle: Geschäftsberichte der BASF AG

Analog zu der für die gesamte deutsche Chemiebranche konstatierten Entwicklung ist auch durch die BASF der Personalbestand im Vergleich zum Jahr 1989 deutlich reduziert worden. Auffällig ist jedoch, daß entgegen der Branchenentwicklung seit 1997 die Beschäftigtenanzahl im Gesamtkonzern weitestgehend konstant geblieben ist (vgl. Abbildung 13).

**Abbildung 13: Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt 1989 – 1999**

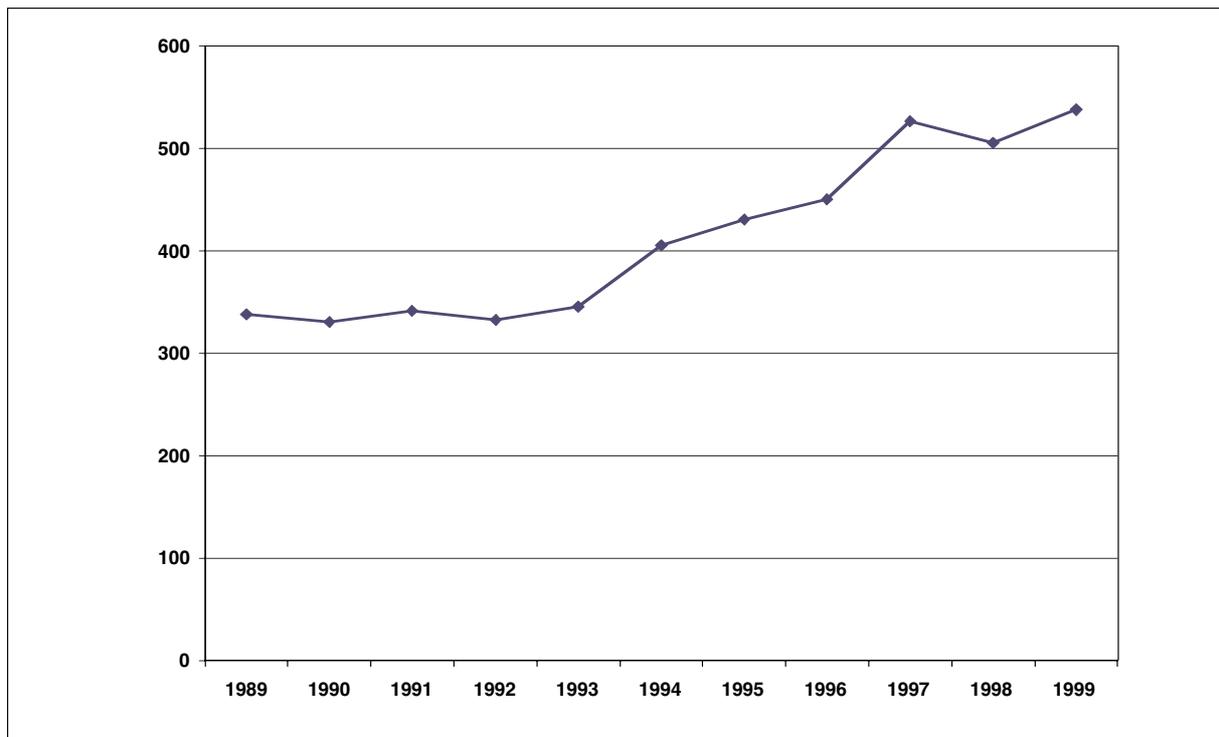


Quelle: Geschäftsberichte der BASF AG

Eine Sondersituation hinsichtlich der Personalentwicklung ist für den Standort Ludwigshafen zu verzeichnen. Die Anzahl der dort beschäftigten Personen beträgt nach deutlichem Rückgang in den Vorjahren noch 42.157 Mitarbeiter (Stand: 01.03.2000). Bis Ende 2000 rechnet das Unternehmen mit 41.000 Beschäftigungsverhältnissen, für die Zeit 2001 – 2003 sollen jährlich weitere 1.300 Stellen abgebaut werden.<sup>14</sup>

Seit 1996 ist es der BASF gelungen, den Umsatz je Mitarbeiter deutlich zu steigern. Die erzielten Produktivitätsfortschritte führen dazu, daß mit rund 500 TDM/Mitarbeiter ein weit über dem Branchendurchschnitt (386 TDM/Mitarbeiter) liegender Umsatz je Mitarbeiter realisiert werden konnte (vgl. Abbildung 15).

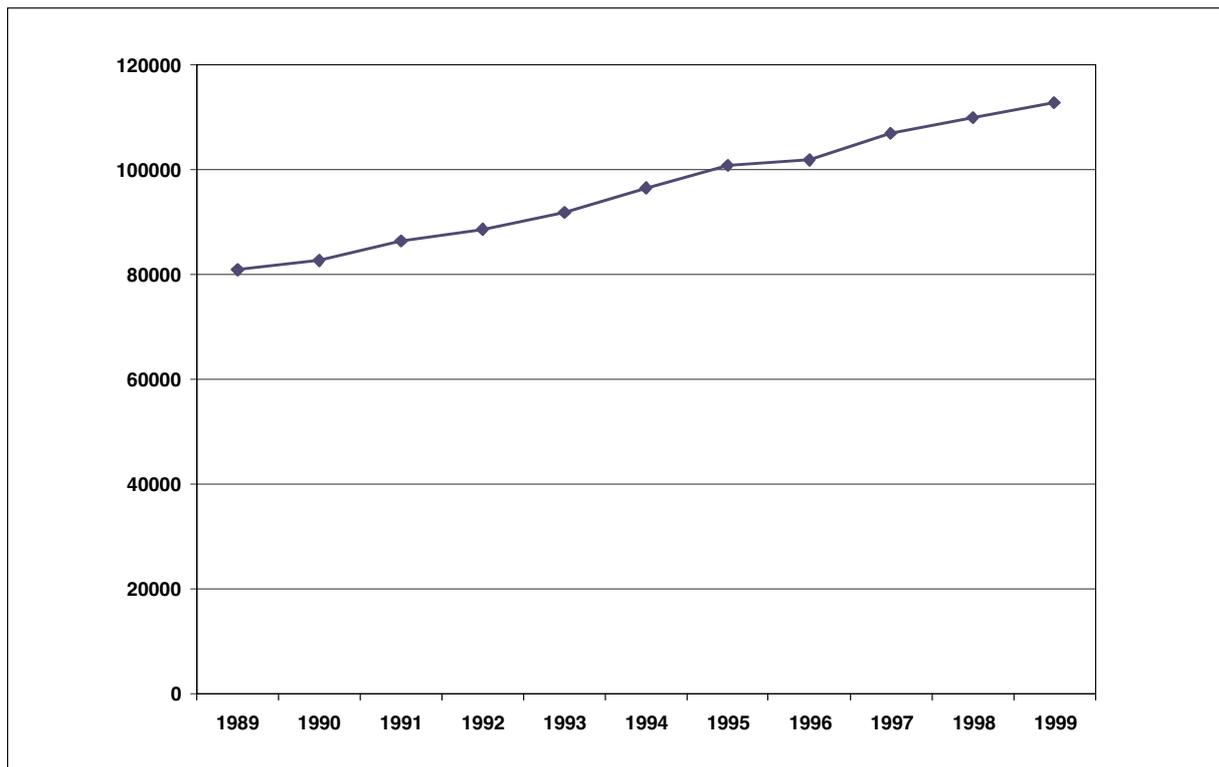
**Abbildung 14: Umsatz je Mitarbeiter in TDM 1989 – 1999**



Quelle: Geschäftsberichte der BASF AG

14 vgl. BASF (2000 a): Seite 1

**Abbildung 15: Personalaufwand je Mitarbeiter 1989 – 1999 in DM**



Quelle: Geschäftsberichte der BASF AG

Der durchschnittliche Personalaufwand je Mitarbeiter stieg seit 1989 kontinuierlich an (vgl. Abbildung 15).

Nachfolgend ist zu analysieren, ob die auf die einzelnen Geschäftsbereiche bezogenen Kennzahlen ein ebenso positives Unternehmensbild zeichnen, wie die auf das Gesamtunternehmen bezogenen Werte.

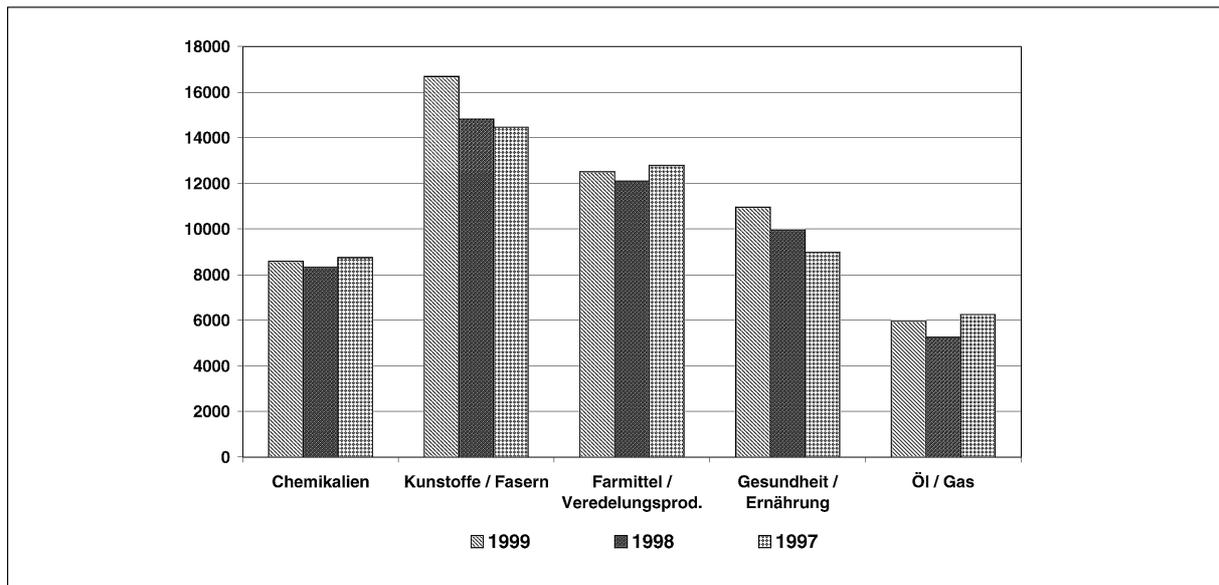
### **3.2 Geschäftsbereiche**

Die BASF strukturiert ihre Aktivitäten in die fünf Geschäftsbereiche Chemikalien, Kunststoffe / Fasern, Farbmittel / Veredelungsprodukte, Gesundheit / Ernährung sowie Öl und Gas.

Das umsatzstärkste Segment, der Bereich Kunststoffe und Fasern, konnte in den vergangenen Jahren die höchsten Umsatzsteigerungen aufweisen. Eine vergleichbare Entwicklung ist im Bereich Gesundheit und Ernährung nachzuvollziehen. Ein relativ konstantes Umsatzvolumen ist für den zweitgrößten Bereich der Farbmittel und Veredelungsprodukte sowie im Chemikaliensegment zu verzeichnen.

Das Unternehmenssegment Öl und Gas wies nach einem massiven Einbruch im Jahr 1998 auch im vergangenen Jahr ein gegenüber 1997 rückläufiges Umsatzvolumen auf. Dieses Ergebnis ist nicht kritisch für den Gesamterfolg der BASF, da der genannte Bereich den im Vergleich geringsten Umsatz erzielt (vgl. Abbildung 16).

**Abbildung 16: Umsatz der BASF nach Geschäftsbereichen 1997 – 1999 in Mio. DM**



Quelle: Geschäftsberichte der BASF

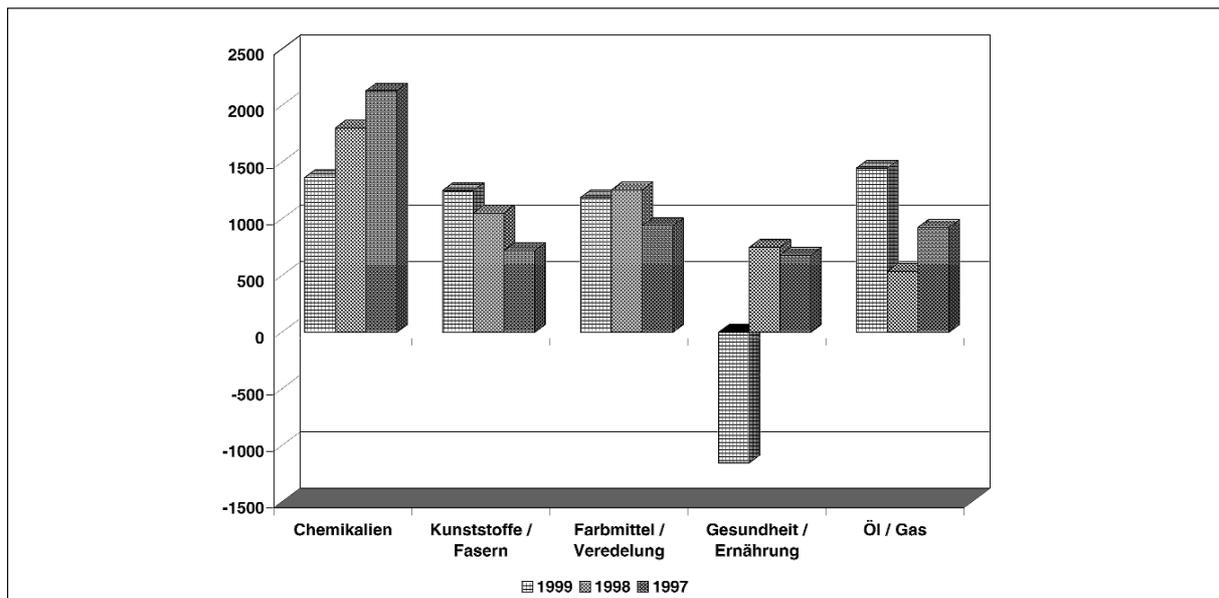
Ein von der Umsatzentwicklung abweichendes Bild zeigt der Ergebnisverlauf.

Das Konzernergebnis der BASF wird in wesentlichen Teilen vom Chemiebereich getragen.

Der im Vergleich zu den anderen Unternehmenssegmenten relativ umsatzschwache Bereich Öl und Gas erreicht das zweithöchste Bereichsergebnis. Der wachstumsstärkste Bereich der Kunststoffe und Fasern erzielt ein dem Segment Farmittel und Veredelungsprodukte vergleichbares Ergebnis.

Ein deutlich negatives Ergebnis ist für den Bereich Gesundheit und Ernährung zu konstatieren. Dieser Bereich wurde im Jahr 1999 durch die massiven Zahlungen belastet, die in Folge kartellrechtlicher Verfehlungen in Nordamerika zu leisten sind, läßt für die Zukunft jedoch sehr positive Ergebnisbeiträge erwarten (vgl. Abbildung 17).

**Abbildung 17: Ergebnis der BASF nach Geschäftsbereichen 1997 – 1999 in Mio. DM**



Quelle: Geschäftsberichte der BASF

Auf dieser Skizzierung der jüngeren Unternehmens- und Geschäftsbereichsentwicklung aufbauend wird im folgenden dargestellt, welche Aktionsschwerpunkte von der BASF verfolgt werden. Sie bestimmen in wesentlichen Teilen die strategische Stoßrichtung und damit die zukünftige Wettbewerbs- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens.

### 3.3 Aktionsschwerpunkte

Von der BASF werden verschiedene Aktionsschwerpunkte verfolgt. Eine strategische Kernorientierung, die Handlungsoptionen in anderen Geschäftsbereichen wesentlich determiniert, stellt das Festhalten an der nachfolgend zu beschreibenden Verbundstrategie dar.

#### 3.3.1 Verbundstrategie

Die BASF integriert wo immer es möglich ist die Wertschöpfungskette, d.h. die bei der Herstellung eines Hauptproduktes jeweils entstehenden Nebenprodukte werden durch die Verbundstrategie weiterverarbeitet. So werden insgesamt etwa 40 Prozent der Produktion des Konzerns in einem hochintegrierten Verbund abgewickelt. Lediglich die Pharma- und Pflanzenschutzprodukte werden nicht integriert gefertigt, da der Verbund bei diesen hochveredelten Produkten kaum Vorteile bringt.<sup>15</sup>

Es wird vielfach konstatiert: »Kein anderer deutscher Chemiekonzern steuert einen derart komplexen Chemieorganismus so perfekt und effizient.«<sup>16</sup> Basis dafür sind die insgesamt drei Steam-Cracker, die von der BASF betrieben werden. Neben dem jüngsten Cracker, der nach einem Investitionsaufwand von 1,3 Mrd. DM im Jahr 1994 in Antwerpen in Betrieb gegangen ist, hält die BASF ebenfalls Beteiligungen an Unternehmen in Übersee, die Steam-Cracker betreiben. Die Cracker produzieren aus dem Rohbenzin Naphta Grundprodukte für die Chemieindustrie wie Propylen und Ethylen, die in mehr als zwei Drittel der 8.000 von der BASF hergestellten Produkte eingehen. Der Vorteil gegenüber Konkurrenten besteht darin, daß selbige die benannten Grundprodukte vollständig oder partiell zukaufen müssen. Entsprechend ist bei der BASF nicht die Abhängigkeit von relativ vielen Produktmärkte zu konstatieren, sondern im wesentlichen lediglich diejenige vom weniger schwankenden Naphta-Markt.<sup>17</sup> Dadurch ist zu erklären, daß das Verbundsystem bei mittlerer und guter Konjunktur durch Vorteile bei Energie-, Transport- und Logistikkosten eine wesentlich kostengünstigere Fertigung als hochspezialisierte Fertigungssysteme ermöglicht. Es ist folglich nicht verwunderlich, daß der Free-Cash-Flow, der Zahlungsmittelüberschuß nach Investitionen, bei der BASF deutlich besser als bspw. bei Bayer liegt.

Das an der Verbundproduktion festgehalten und diese ausgebaut wird, verdeutlichen nicht zuletzt die jüngeren Entwicklungen beim Tochterunternehmen Solvay. »Die Absicherung dieses Verbundes ist einer der ganz wichtigen Vorteile des Gemeinschaftsunternehmens. Einen weiteren Pluspunkt sehen wir in der Tatsache, daß wir auch in Zukunft an der positiven Entwicklung von PVC teilhaben werden.«<sup>18</sup>

Nicht verschwiegen werden sollte ein Nachteil der Verbundproduktion, der vor allem während negativer konjunktureller Entwicklungen augenfällig wird. Weniger ertragsreiche Gebiete können nicht einfach verkauft werden, es müssen regelmäßig Verlustbringer in Kauf genommen werden.<sup>19</sup>

Weiterhin ist es tendenziell negativ zu bewerten, daß sich die BASF aus der Verbundproduktion resultierende Vorteile mit einer Einschränkung der unternehmerischen Flexibilität erkaufen muß. So kommt laut einer internen Analyse eine Segmentierung von Standorten nicht in Betracht. Der im Werk Ludwigshafen zu

15 o.V. (1997 e): Seite 18

16 Schlote, Stephan (1997): Seite 92.

17 o.V. (1997 e): Seite 18

18 Wallstreet Online (1999), ebenso: Strube, Jürgen (1999 a).

19 o.V. (1997 e): Seite 18

erwirtschaftende Gewinn würde aufgrund ansteigender Logistik-, Energie- und Infrastrukturkosten um eine Milliarde DM niedriger ausfallen, sofern die Betriebe des Ludwigshafener Verbundstandortes »(...) in 70 Werke aufgeteilt würden, die jeweils 100 Kilometer voneinander entfernt sind.«<sup>20</sup>

### **3.3.2 Konzentration auf Kernkompetenzen**

Neben dem Festhalten an der Verbundproduktion ist ein wesentlicher Aktionsschwerpunkt der BASF AG an der Konzentration auf Kernkompetenzen festzumachen. Beispielhaft dafür sind der Verkauf der hochdefizitären Magnetbandproduktion an die koreanische KOHAP-Gruppe sowie der Verkauf der Beteiligung an der Großcomputerfirma Comparex.

Daneben sind die von der BASF gehaltenen Kali und Salz Anteile auf 25 Prozent reduziert worden, nachdem der vollständige Verkauf der Beteiligung an die kanadische Potash Corp. of Saskatchewan am Veto des Bundeskartellamtes gescheitert war und auch Bundeswirtschaftsminister Rexrodt die beantragte Ministererlaubnis versagte.<sup>21</sup>

Im Gegenzug wurden verschiedene Kerngeschäftsfelder zielorientiert nach strategischen Gesichtspunkten restrukturiert. So ist innerhalb des Schaumstoffgeschäftes zunächst das Styrocolor-Geschäft, auf dessen Endprodukten z. B. Fahrradhelmschalen und wärmedämmende Mehrwegverpackungen basieren, an die Sunpor Kunststoff GmbH St. Pölten verkauft worden. Seitdem wird nach Aussage von Roberto Gualdoni, dem Leiter der für das europäische Schaumstoffgeschäft zuständigen BASF-Geschäftseinheit, konsequent die Erweiterung einer alternativen Produktlinie verfolgt: »Die Styrocolor-Marken werden im Extrusionsverfahren hergestellt. Wir wollen uns jedoch auf unsere Kernkompetenz, die Perlpolymerisation, und damit auf die großen Produktlinien konzentrieren.«<sup>22</sup>

Ähnliches gilt für den konsequenten Ausbau des Polyurethan-Geschäftsfeldes, der vor allem in Asien zu beobachten ist. Die vielseitigen Kunststoffe, die in der Automobilindustrie, Bauindustrie sowie zur Fertigung von Polstermöbeln und Matratzen verwendet werden, produziert die BASF einerseits durch eine World-Scale-Anlage zur Herstellung von MDI in Korea. Zusätzlich wurde Ende 1998 gezielt das Polyol-Geschäft der koreanischen Drongsung Chemical CO erworben. Diese Akquisition wird von der Planung des Baus einer Großanlage für Propylenoxid (ein ebenfalls wichtiger Grundstoff für PUR) mit dem Kooperationspartner Shell in Singapur begleitet. Hierbei wird der Fokus nicht lediglich auf die Produktionsaktivitäten gelegt, sondern werden ebenfalls PUR-Systemhäuser in Japan, Korea, Taiwan, Malaysia sowie der chinesischen Provinz Guandong eingerichtet.

Sofern die eigene Fähigkeitsbasis nicht ausreichend erscheint, um bestehende Fähigkeiten zu sog. Kernkompetenzen auszubauen, wird gezielt nach Kooperationspartnern und Akquisitionskandidaten gesucht, um durch die Nutzung deren Know-Hows bestehende Strukturen zu optimieren und den Markteintritt vorzubereiten.

### **3.3.3 Optimierung bestehender Strukturen und Markteintritt durch Kooperation und Akquisitionen**

Die BASF betreibt weltweit ca. 30 Joint-Ventures<sup>23</sup> und hat seit 1990 ca. 40 Akquisitionen getätigt;<sup>24</sup> Vor allem durch die Auslagerung des zyklischen Massenkunststoffgeschäftes in Joint-Ventures wird trotz der Forcierung der Verbundproduktion eine Reduzierung der Abhängigkeit von den Chemiezyklen angestrebt.<sup>25</sup>

20 o.V. (1997 e): Seite 18

21 Vgl. Salz, Jürgen (1997): Seite 71.

22 Wallstreet Online (1999).

23 Strube, Jürgen (1999 b).

24 Strube, Jürgen (1999 b).

25 Vgl. Schlote, Stephan (1997): Seite 94.

Ein für die benannte Vorgehensweise exemplarisches Beispiel wird noch in diesem Jahr aufgenommen.<sup>26</sup> Durch ein Joint-Venture mit DuPont wird von der BASF der Know-How-Ausbau und -Austausch im Bereich der Produktion von Nylon-Zwischenprodukten angestrebt<sup>27</sup> Aufgrund der Nähe zu natürlichen Gasvorkommen wurde Hainan Island, China, als Standort für das Gemeinschaftsprojekt ausgewählt. Die notwendig Technologie wird von beiden Partnern in das Projekt eingebracht. Zielsetzung ist die Erlangung einer umfassenden Kostenführerschaft auf Basis verringerter Investitions- und Produktionskosten.<sup>28</sup>

Ein weiteres prägnantes Beispiel für den kooperationsbasierenden Wissensauf- und -ausbau ist im PVC-Gemeinschaftsunternehmen mit Solvay S.A., Brüssel zu erkennen. Die diesbezüglichen, im Oktober 1998 bekanntgegebenen Pläne wurden durch die Aufnahme eines Betriebes Mitte 1999 verwirklicht, der unter dem Namen SOLVIN PVC-Produkte herstellt. Solvay übernimmt 75 Prozent und die unternehmerische Führung, mit 25 Prozent ist die BASF beteiligt. Der Hintergrund für das gegründete Gemeinschaftsunternehmen besteht darin, daß am Standort Antwerpen Dichlorethan-, Vinylchlorid- und Polyvinylchloridanlagen durch Solvay und BASF geschlossen worden sind, die zu klein und damit dem globalen Wettbewerb nicht gewachsen waren. Durch die Know-How-Kombination innerhalb des Gemeinschaftsunternehmens wurde für beide Partner ein den Marktentwicklungen entsprechender Ausbau der Produktionskapazitäten möglich.

Weitere empirische Beispiele für die benannte Kooperationsstrategie werden durch den Bau eines neuen Komplexes zur Herstellung des Polyurethan-Grundstoffes Roh-MDI sowie seiner Vorprodukte Nitrobenzol und Anilin in China durch BASF, ICI und Nippon Polyurethane Industry Co. Ltd., Tokyo und die chinesischen Partner Shanghai Tianyuan, Shanghai Huyai, Shanghai Chemical Industry Park Development, China Petrochemical Group Corporation und Sinopec Shanghai Gao-Quiao Petrochemical Corporation offensichtlich. Daneben ist durch die BASF mit den genannten Partnern die Errichtung einer Anlage zur Herstellung von TDI, die eine jährliche Kapazität von 130.000 Tonnen erzielt, vereinbart worden.<sup>29</sup>

Exemplarisch für die akquisitionsbasierende Erweiterung der unternehmensinternen Wissensbasis ist im Bereich des Pflanzenschutzgeschäftes zu beobachten: »Unser breites Wissen in der Landwirtschaft und die Kooperationen, die wir in der biotechnologischen Forschung und im Saatzuchtgeschäft eingegangen sind, bieten sehr gute Voraussetzungen, um hier schnell Anschluß an die führenden Unternehmen zu finden.«<sup>30</sup> Die Zielsetzung, diesen Anschluß schnellstmöglich herzustellen ist u. a. dadurch dokumentiert worden, daß ein 40-prozentiger Anteil an der schwedischen Saatgutunternehmung Svalof Weibull erworben worden ist, die Vorbereitungen der Gründung der BASF Pflanzenwissenschaft GmbH (Investitionsplanung DM 100 Mio. p.a.) laufen und jüngst in den USA die Pflanzenschutzsparte der American Homeproducts aufgekauft worden ist.<sup>31</sup>

Mit der letztgenannten Investition geht ebenfalls eine den deutschen Standort schwächende Reorganisation einher: die Leitung des BASF Unternehmensbereichs Pflanzenschutz wird in die USA verlegt.<sup>32</sup>

Darauf, daß die letztgenannte Akquisition nicht den finalen Schritt im Rahmen des Ausbaus des Nordamerika-Engagements der BASF darstellt, deutet die Notierung der BASF-Aktie an der New York Stock Exchange (NYSE) hin.

26 o.V. (1999 f): Seite 1.

27 o.V. (1998 e): Seite 8.

28 o.V. (1998 e): Seite 8.

29 Wallstreet Online (1999).

30 Wallstreet Online (1999).

31 Strube, Jürgen (1999 a).

32 o.V. (2000 c)

### **3.3.4 Notierung der BASF-Aktie an der New York Stock Exchange (NYSE)**

Die BASF reiht sich durch die Börsennotierung in New York, nach Infineon und unter Berücksichtigung der ehemaligen Hoechst AG, als zwölftes deutsches Unternehmen in die Reihe derjenigen Firmen ein, die den Sprung an die Wall Street wagen. Aus der Chemie- und Pharmabranche werden noch im Oktober 2000 die Schering AG, Berlin, und im zweiten Quartal des kommenden Jahres die Leverkusener Bayer AG folgen.<sup>33</sup>

Die Beurteilung des Börsengangs der BASF in den Vereinigten Staaten fällt in Analystenkreisen nicht einheitlich aus.

Eine wesentliche Motivation für die Entscheidung, das Stock Listing in New York durchführen zu lassen, besteht darin, den amerikanischen Investoren einen einfacheren Erwerb der Aktien zu ermöglichen.<sup>34</sup> Hierdurch soll es mittelfristig möglich werden, die Aktionärsbasis deutlich zu verbreitern und zu internationalisieren sowie den Aktienerwerb für institutionelle Anleger wie etwa amerikanische Pensionsfonds zu erleichtern.<sup>35</sup> Damit verknüpft ist die Hoffnung auf eine Erhöhung der Unternehmensbekanntheit in den USA.<sup>36</sup>

Auch aus personalpolitischer Perspektive ist die Entscheidung, die Notierung an der New Yorker Leitbörse vornehmen zu lassen, positiv zu bewerten. Die nahezu 16.000 amerikanischen Mitarbeiter können in Aktien des eigenen Unternehmens investieren.<sup>37</sup> Ferner ist in die Anziehungskraft nicht zu unterschätzen, die eine Börsennotierung gerade in Amerika bei der Anwerbung hochkarätiger Mitarbeiter besitzt. Nicht nur Unternehmen aus der IT-Branche, wie bspw. SAP, konkurrieren mit amerikanischen Unternehmen, die nicht nur ihre oberste Führungsebene mit Aktienoptionen beglücken.<sup>38</sup>

Neben den vorgenannten Begleitaspekten besteht die zentrale Motivation für den Gang an die NYSE jedoch eindeutig darin, den Spielraum für Akquisitionen in Nordamerika zu vergrößern.<sup>39</sup> Jürgen Strube hofft, die BASF-Aktie in den Vereinigten Staaten gezielt als Akquisitionswährung einsetzen zu können.<sup>40</sup> Und dieses Vorgehen erscheint bei einer angestrebten Internationalisierung im nordamerikanischen Raum auch unverzichtbar. Ein langfristig deutlicher Ausbau der Position auf diesem Kernmarkt ist von keinem Unternehmen über Barofferten zu meistern. Ohne die Notierung an der NYSE hätte bspw. Daimler-Benz nie nach Chrysler greifen können. BP wäre nicht auf den Gedanken gekommen, sich Amoco einzuverleiben. Und die Deutsche Bank hätte wahrscheinlich im Investmentbanking nicht auf eine zweitklassige Adresse wie Bankers Trust zurückgegriffen, wenn sie die Kaufkraft gehabt hätte, für einen der Markführer zu bieten.<sup>41</sup>

Zu beachten ist vor dem Hintergrund der beschriebenen Zielsetzungen jedoch ebenfalls, daß mehrere Variablen den langfristigen Erfolg des Börsengangs entscheidend mitbestimmen werden.

So erscheint zum einen die positive Beantwortung der Frage, ob das Listing in New York zu einer Erweiterung der Aktionärsbasis führt, fraglich. BASF dürfte die gleichen Schwierigkeiten haben wie etliche andere Auslandsunternehmen auch. Solange ein Titel nicht im Standard&Poor's 500-Index steht, rühren ihn die institutionellen Investoren nicht an.<sup>42</sup>

33 o.V. (2000): Seite 24

34 Schwitalla, Thomas (2000): Seite 17

35 o.V. (2000): Seite 24

36 Schwitalla, Thomas (2000): Seite 17

37 Schwitalla, Thomas (2000): Seite 17

38 o.V. (2000 b): Seite 31

39 Schwitalla, Thomas (2000): Seite 17

40 o.V. (2000): Seite 24

41 o.V. (2000 b): Seite 31

42 Pfaeffle, Walter (2000): Seite 32

Daneben erscheint es zumindest diskussionswürdig, ob die angestrebte Internationalisierung der Aktionärsbasis tatsächlich von dem NYSE-Listing abhängt. Es war für die Entwicklungen der vergangenen Jahre eher charakteristisch, daß aufgrund der weltweiten Elektronisierung des Aktienhandels<sup>43</sup> und der Globalisierung der amerikanischen Wertpapierhäuser das Interesse an einem Listing eher zurückging.<sup>44</sup> Zum Vergleich: seit Ende 1997 ist die Zahl der ausländischen Aktiengesellschaften, die am Big Board gehandelt werden, unter dem Strich nur um 61 auf 404 angestiegen. Allein 1997 waren dagegen noch 63 Gesellschaften neu hinzugekommen.<sup>45</sup>

So überrascht es auch nicht, daß viele Gesellschaften, die mit einem Gang an die NYSE die Hoffnung verknüpften, ihren Aktionärskreis internationalisieren zu können, herb enttäuscht wurden. Bei Gesellschaften wie SAP oder VEBA ist der Anteil amerikanischer Aktionäre seit NYSE-Premiere sogar leicht gesunken.<sup>46</sup> Ferner belegen die Erfahrungen mit Werten wie Epcos, Celanese und VEBA, daß die Umsätze von wenigen tausend Aktien pro Tag oft nur Resultat von Transaktionen sind, mit denen Preisunterschiede gegenüber den Heimatmärkten ausgenutzt werden.<sup>47</sup>

Und letztlich hat sich auch die Erwartung einer höheren Visibilität in Amerika für viele Unternehmen als nicht erfüllte Hoffnung erwiesen – der Aufwand stand vielfach in keiner Relation zum Werbeeffekt.<sup>48</sup> So überraschte es Insider auch nicht, daß das Listing des Umsatzmilliardärs BASF in den USA weniger Aufsehen erregte, als die Börsenpremiere manch eines Internet-Zwergs, der weder Umsatz noch Gewinn vorzeigen kann.<sup>49</sup>

Die Bewertung der unternehmensstrategischen Konsequenzen des in New York erfolgten Listing leitet sich deutlich aus den vorgenannten Aspekten ab. Strube selber sagt, daß ein »Listing in New York nicht auf kurzfristige Kurssteigerungen ausgerichtet«<sup>50</sup> ist. Vielmehr geht es darum, dem Namen BASF in den USA zu einem höheren Bekanntheitsgrad zu verhelfen. Dieses Vorhaben steht in Einklang mit dem Einsatz des in den USA akquirierten Kapitals zur weiteren Ausdehnung der dortigen Geschäftstätigkeit.

Kurzfristig ist damit sicherlich keine direkte Bedrohung der in Deutschland vorhandenen Arbeitsplätze verknüpft. »Ludwigshafen ist der größte BASF-Standort und wird es bleiben, von dort wird die BASF-Gruppe weltweit gesteuert. (...) Auch wenn andere Standorte an Bedeutung gewonnen haben, Ludwigshafen wird weiter die Hauptstadt der BASF sein.«<sup>51</sup>

### **3.3.5 Wachstum mit innovativen Produkten**

Die BASF reagiert auf verkürzte Produktlebenszyklen und den intensiveren Wettbewerb in der chemischen Industrie mit einer Verstärkung der Innovationstätigkeit. Die Erfolge sind beachtlich: »Unter allen Chemieunternehmen der Welt hat die BASF 1996 mit 828 Registrierungen in mindestens zwei Ländern die meisten Patente angemeldet. Auf der Rangliste folgen Bayer (784) und Hoechst (597), danach amerikanische und Schweizer Unternehmen.«<sup>52</sup>

Entsprechend steigt der Anteil erst seit kurzem marktfähiger Produkte innerhalb des Produktportfolios. »Der Anteil junger Produkte am Chemie-Umsatz nimmt nicht nur bei der BASF ständig zu. 1996 hatten Produk-

43 Die Elektronisierung des Aktienhandels und die Einführung einer gemeinsamen europäischen Währung wird von der BASF dafür verantwortlich gemacht, daß die Börsennotierung der Aktie in Amsterdam, Brüssel, Wien und Paris eingestellt werden konnte.

44 o.V. (2000 b): Seite 31

45 o.V. (2000 b): Seite 31

46 o.V. (2000 b): Seite 31

47 o.V. (2000 b): Seite 31

48 o.V. (2000 b): Seite 31

49 Pfaeffle, Walter (2000): Seite 32

50 Schwitalla, Thomas (2000): Seite 17

51 Schwitalla, Thomas (2000): Seite 17

52 o.V. (1997 a): Seite 19.

te, die in den vergangenen drei Jahren auf den Markt kamen, bei der BASF bereits einen Umsatzanteil von 9 Prozent, Produkte der zurückliegenden zehn Jahre kamen auf einen Umsatzanteil von 30 Prozent, Produkte der vergangenen 15 Jahre auf einen Anteil von 50 Prozent.«<sup>53</sup>

Die Tatsache, daß sich die Innovationsfähigkeit auch in marktfähige Produkte umsetzen läßt, wird durch vielfältige Beispiele offensichtlich. Für den bereits zuvor angesprochenen Pflanzenschutzmarkt, der eine wichtige Säule im Bereich der Life-Science-Aktivitäten darstellt, ist die folgende Aussage exemplarisch: »Unser gesundes Umsatzwachstum zeigt, daß man mit neuen, besseren Produkten auch in einem stagnierenden Weltmarkt wachsen kann.« So konnte in 1998 ein Umsatzanstieg um 6,6 Prozent auf 3.423 Mio. DM verzeichnet werden. Träger des Wachstums waren vor allem die Produktgruppe der Fungizide, bei der die BASF Innovationen auf Basis der Wirkstoffe Epoxiconazol und Kresoximmethyl hervorgebracht hat. Die Investitionen für diesen Produktbereich wurden durch den Aufbau einer Formulierungsanlage für Fungizide, die Ende 1999 in Tarragona in Betrieb ging, weiterverfolgt. Bereits im Februar 1998 war an diesem Standort eine weitere Produktionsanlage für Kresoxim-methyl angelaufen, die nach Guaratinguetá in Brasilien nunmehr auch eine europäische Produktion ermöglicht.<sup>54</sup> Eine weitere positive Entwicklung dieses Produktbereiches ist aus der Ankündigung dreier neuer Herbizide für die Saison 1999 abzuleiten. Den innovativen Produkten, die für Reis, Mais und Getreide eingesetzt werden können, wird ein jährliches Umsatzpotential von nahezu 400 Mio. DM zugeschrieben.<sup>55</sup>

Mit der beschriebenen Vorgehensweise entkräftet die BASF gleichzeitig Vorwürfe von Finanzanalysten, die noch vor wenigen Jahren geäußert wurden: »Auch im Geschäft mit der Schädlingsbekämpfung, das weltweit in den nächsten Jahren um mehr als 25 Prozent wachsen soll, bleiben Chancen ungenutzt. »Bei der BASF überwiegt eine zurückhaltende und vorsichtige Betrachtungsweise.«<sup>56</sup> Die Chancen sind erkannt worden und werden genutzt.

Auch innerhalb des Pharmabereiches unternimmt die BASF den Versuch, auf Basis innovativer Produkte zu wachsen. Im Jahr 1995 wurde der britische Pharmahersteller Boots mit der Hoffnung übernommen, von zusätzlichen Einnahmen in Höhe von 800 Mio. DM p.a. durch deren Medikament Sibutramin zu profitieren. Daneben wurde die Mehrheit am japanischen Arzneimittelproduzenten Hokuriku in 1996 erkaufte, um dadurch den Zugang zu einem der wichtigsten Pharmamärkte zu sichern.<sup>57</sup> Daneben ist das Medikament Meridia erfolgreich in den USA und vier lateinamerikanischen Ländern eingeführt worden, das in Deutschland unter dem Markennamen Reductil zunächst wenig erfolgreich in den deutschen Markt eingeführt worden ist. Daneben wurden weitere drei Produkte in den vergangenen Jahren eingeführt, deren Gesamtumsatz bereits 2,5 Mrd. DM beträgt. Daraus wird die Hoffnung abgeleitet, schneller als der Markt zu wachsen und ab diesem Jahr signifikante Umsatzbeiträge zu leisten.<sup>58</sup>

Trotz der dargestellten Erfolge kann eine objektive Betrachtung des Pharmabereiches jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß dieser im internationalen Vergleich unterdimensioniert ist. Weitere Akquisitionen und Kooperationspartner werden dringend benötigt.<sup>59</sup> »Während andere Konzerne eine integrierte Leistungskette von Produkten für Pflanzen, Tiere und Menschen bilden, verfügt BASF in diesem Bereich nur über getrennte Geschäftsfelder, die sich weder technologisch noch vom Markt her ergänzen.<sup>60</sup> Dies muß auch Jürgen Strube eingestehen: »Wir sind in der Lernkurve noch längst nicht da, wo andere stehen.«<sup>61</sup>; In den

53 o.V. (1997 a): Seite 19.

54 Wallstreet Online (1999).

55 Strube, Jürgen (1999 a).

56 Salz, Jürgen (1997): Seite 68.

57 Schlote, Stephan (1997): Seite 92.

58 Strube, Jürgen (1999 a).

59 Schlote, Stephan (1997): Seite 97.

60 Schlote, Stephan (1997): Seite 101.

61 Schlote, Stephan (1997): Seite 101.

USA, dem größten Pharmamarkt der Welt, fehlt der BASF ein brauchbarer Vertrieb. Und auch sonst steckt der Pharmabereich in einer Klemme: »Zu klein für den Weltmarkt, zu groß für die Nische.«<sup>62</sup> Wenig Hoffnung macht ebenfalls das mit großen Erwartungen begonnene Engagement im Generika-Bereich: »Bei knapp 50 Millionen Mark Umsatz schreibt die Sparte unverändert rot. Ein hoffnungsfroh begonnenes Joint-Venture mit Ivax, dem größten Generikahersteller der USA, ist praktisch gescheitert.«<sup>63</sup>

Nicht zuletzt aus den vorgenannten Gründen hielten es einige Analysten lange Zeit nicht für unwahrscheinlich, daß die BASF und BAYER ihre Pharmaaktivitäten langfristig aus den Konzernstrukturen auslagern und zukünftig gemeinsam betreiben oder verkaufen bzw. gegen andere Bereiche tauschen werden.<sup>64</sup> Ein daran anschließend erwarteter Verkauf des Arzneimittelgeschäftes an die Schweizer Novartis AG soll an unterschiedlichen Preisvorstellungen gescheitert sein.<sup>65</sup> Und auch die jüngste Restrukturierung läßt weiten Raum für Spekulationen. Die BASF hat ihr Pharmageschäft grundlegend umgebaut und wichtige Managementaufgaben nach London und Amerika verlagert. Dieser Umbau ist von einer Konzentration auf »Pharma pur« (einschließlich Generika) begleitet: dieses Vorgehen schafft »den alten Spekulationen Raum, daß die BASF ihre Pharmaaktivitäten veräußern könnte.«<sup>66</sup> Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der zukünftigen Struktur des Pharmabereiches ist der Standort Ludwigshafen negativ von den Optimierungsmaßnahmen betroffen worden: dort sind 350 Arbeitsplätze abgebaut worden.<sup>67</sup>

### **3.3.6 Outsourcing**

Trotz des Verbundbekenntnisses besteht auch bei der BASF die Tendenz, »Dinge die wir nicht so gut können, nach außen zu vergeben.«<sup>68</sup> So wurde bspw. von Air Liquide auf dem BASF-Gelände in Antwerpen eine der größten Luftzerlegungsanlagen der Welt gebaut. Die Anlage, die den für die Herstellung vieler Chemikalien nötigen Luftsauerstoff produziert, wird ebenfalls von Air Liquide betrieben. Der Produktionsverbund bleibt auf diese Art und Weise erhalten, lediglich die Eigentümer werden andere.<sup>69</sup>

Ebenso wird in Antwerpen ein Outsourcing hinsichtlich des Güterumschlags betrieben, der an spezialisierte Fremdfirmen übergeben wird. In Ludwigshafen wird das neue Gas- und Dampfturbinen-Kraftwerk erstmals nicht mehr von der BASF selbst, sondern von der RWE betrieben.«<sup>70</sup>

Die beispielhaft genannten Maßnahmen stellen einen entscheidenden Eckpunkt eines auf die Optimierung der Kostenstruktur ausgerichteten Effizienzprogramms dar. Hierdurch sind im Jahr 1999 insgesamt ca. DM 900 Mio. eingespart worden.<sup>71</sup>

62 Schlote, Stephan (1997): Seite 98.

63 Schlote, Stephan (1997): Seite 98.

64 Vgl. Brummer, Alex (1999): Seite 19.

65 Neukirchen, Heide (2000): Seite 114

66 o.V. (2000 d)

67 Vgl. o.V. (2000 e)

68 o.V. (1997 e): Seite 18

69 o.V. (1997 e): Seite 18

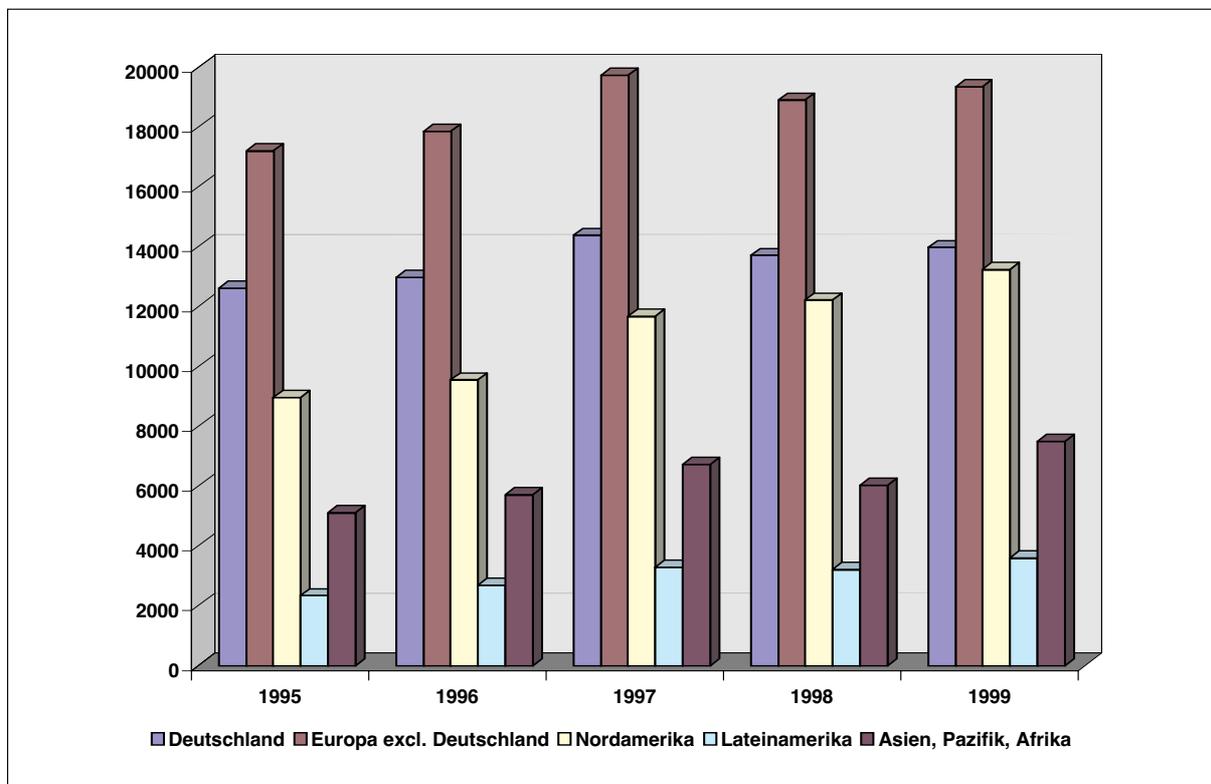
70 o.V. (1997 e): Seite 18

71 Strube, Jürgen (1999 a).

### 3.4 Welt-Regionalstrategien

Die Welt-Regionalstrategie der BASF läßt sich sehr gut durch die Visualisierung der Umsatzverteilung der BASF AG nach Weltregionen vermitteln (vgl. Abbildung 18).

**Abbildung 18: Umsatz BASF AG nach Weltregionen 1995 – 1999 in Mio. DM**



Quelle: Geschäftsberichte der BASF AG

Ebenso wie es für die deutsche Chemiebranche insgesamt charakteristisch ist, stellen auch für die BASF Deutschland und Europa die dominanten Absatzmärkte dar. Die stärksten Umsatzsteigerungen sind während der vergangenen Jahre in Nordamerika zu verzeichnen. Der Asienumsatz stieg im Jahr 1999 auf seinen Höchststand in der Unternehmensgeschichte an. Der in Lateinamerika-erwirtschaftete Umsatz verharrt auf einem relativ niedrigen Niveau.

Geht man von der Prämisse aus, daß das Investitionsverhalten eines Unternehmens mit den zukünftigen Umsätzen innerhalb einzelner Weltregionen korreliert, so erscheint dessen Analyse zum Zweck der Erstellung prognostischer Aussagen notwendig (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Investitionsverteilung der BASF nach Weltregionen 1998 – 1999**

Region	Investitionen 1999	Investitionen 1998
Europa	59,9	56
davon Deutschland	49,0	45
Nordamerika (NAFTA)	34,0	33
Asien, Pazif. Raum, Afrika	3,5	9
Südamerika	2,6	2

Quelle: Geschäftsberichte 1998 und 1999 der BASF

Durch die Analyse der vorangegangenen Tabelle bestätigt sich der aus der Umsatzentwicklung ableitbare Trend. Neben dem europäischen Engagement wird vor allem in der NAFTA-Region die Präsenz durch umfangreiche Investitionen ausgebaut. Die Investitionsmaßnahmen, die zu einer tendenziellen Beseitigung der wenig ausgeprägten BASF-Präsenz im asiatischen Raum beitragen sollen, wirken relativ bescheiden. Dennoch ist es wichtig, die von der BASF im asiatischen Wachstumsmarkt verfolgten Regionalstrategien darzulegen.

## **Asien**

BASF hat vor mehr als 100 Jahren die ersten Produkte im asiatisch-pazifischen Raum verkauft. Dennoch litt das Unternehmen lange Zeit unter externen Einflußfaktoren, die bis heute auf die Position des Unternehmens im asiatischen Raum einwirken. Aufgrund der Ende des 2. Weltkrieges geschaffenen Rahmenbedingungen war die BASF im asiatischen Raum darauf angewiesen, vornehmlich Marketing-Einheiten zu unterhalten.<sup>72</sup>

Dennoch gelang es dem Unternehmen, bis heute mehr als 50 eigene und Beteiligungsunternehmen, von denen mehr als 11.000 Personen beschäftigt werden, aufzubauen.<sup>73</sup> Zum Aufbau der Präsenz innerhalb der Region wurden bisher insgesamt ca. DM 3,5 Milliarden investiert. Diese Summe nimmt sich im Vergleich zu den veröffentlichten Investitionsplanungen eher bescheiden aus: alleine innerhalb der kommenden fünf Jahre sollen zwischen 10 und 12 Mrd. DM in Asien investiert werden.<sup>74</sup>

Mit dem verstärkten finanziellen Engagement ist eindeutig die Zielsetzung verbunden, den Anteil der lokalen Produktion am Gesamtabsatz deutlich zu steigern: »Wir werden in den nächsten Jahren 8 Mrd. DM investieren, wodurch die Versorgung aus lokaler Produktion bis zum Jahr 2010 von 40 auf 70 Prozent ansteigen und sich unser Marktanteil verdoppeln wird.«<sup>75</sup> Von den kontinuierlichen Bemühungen, dieses Ziel zu erreichen, ließ sich das BASF-Management auch nicht durch die Asienkrise 1998 abhalten. Es ist eher das Gegenteil der Fall, da der mit der Investitionsplanung verbundene Zeitplan frühzeitiger als erwartet umgesetzt worden ist.<sup>76</sup>

Organisatorisch ist das Asien-Engagement der BASF 1998 in drei Geschäftsfelder gegliedert worden und damit von den Aktivitäten der BASF Japan separiert worden. Ferner ist eine regionale Einheit der Unternehmensentwicklung gegründet worden, die Joint-Ventures betreiben, neue Geschäftsfelder identifizieren, F&E-Kooperationen vereinbaren und regionale Marketing-Strategien entwickeln soll.<sup>77</sup>

## **China**

Eine im Vergleich zu Mitbewerbern noch bessere Ausgangsposition als in Südostasien besitzt die BASF in China. Das Unternehmen ist dort bereits der größte ausländische Chemieinvestor.<sup>78</sup> Diese Position soll konsequent ausgebaut werden. So wird in Nanjing ein neuer, drei Milliarden Mark teurer Verbundstandort errichtet.<sup>79</sup> Das sich die Verbundstrategie vor allem in China auszahlen könnte ist dadurch zu begründen, daß es China in absehbarer Zeit nicht gelingen wird, eine Selbstversorgung im Bereich der chemischen Basisproduktion zu erreichen.<sup>80</sup> Insgesamt werden die BASF und ihr chinesischer Partner Sinopec in den

72 Vgl. o.V. (1998 a): Seite 21.

73 o.V. (1999 a): Seite 1.

74 o.V. (1999 a): Seite 1.

75 Vgl. o.V. (1998 c): Seite 11.

76 Vgl. o.V. (1999 b): Seite 8.

77 Vgl. o.V. (1998 d): Seite 4.

78 Salz, Jürgen (1997): Seite 68.

79 Schlote, Stephan (1997): Seite 92.

80 Vgl. o.V. (1998 c): Seite 11.

kommenden sechs Jahren jeweils etwa fünf Milliarden DM für den Verbundstandort ausgeben.<sup>81</sup> Auf dieses Vorzeigeprojekt hat die Asienkrise jedoch einen Einfluß ausgeübt: die Produktion wird nicht wie ursprünglich geplant bereits im Jahr 2003, sondern voraussichtlich erst im Jahr 2005 aufgenommen.<sup>82</sup>

### **Malaysia**

Neben dem Standort Nanjing, der als Verbundproduktionsstätte projektiert ist, sollen »economies of scale« durch zentrale Standorte, die einzelne Landeseinheiten versorgen, aufgebaut werden. Von dieser Strategie profitiert u. a. auch der Standort Kuantan.<sup>83</sup> Er bildet eine zentrale Produktionsstätte, die in absehbarer Zeit um eine Forschungs- und Entwicklungszentrum ergänzt werden könnte.<sup>84</sup>

Auch in den auf Malaysia bezogenen Aktivitäten ist das grundsätzliche Strategiemuster der BASF konsistent zu erkennen. Neben dem Verbundansatz wird der Outsourcing-Ansatz bspw. dadurch dokumentiert, daß der Kooperationspartner Petronas das für den Ausbau der petrochemischen Basis notwendige Erdgas liefert und am Betrieb entsprechender Anlagen beteiligt ist.<sup>85</sup>

### **Indien**

In einem Atemzug mit China und Malaysia muß das BASF-Engagement in Indien genannt werden. Auch dort lassen die Rahmenbedingungen darauf schließen, daß »India (...) will remain unable to achieve self-sufficiency in most chemical products.«<sup>86</sup>

Folgerichtig wird auch zwecks Aufbau eines umfassenden Chemiekomplexes in Mangalore auf die Verbundstrategie gesetzt. Die für das Chemiewerk notwendigen Investitionen belaufen sich für die kommenden vier bis fünf Jahre auf einen Investitionsaufwand von rund 600 Mio. Dollar. Die Ausgangsprodukte werden von einer benachbarten Raffinerie bereitgestellt.<sup>87</sup>

Die strategische Zielsetzung, die hinter dem Ausbau dieses Verbundstandortes steht, ist eindeutig die rasche Erschließung dieses extrem nachfrageintensiven Marktes, der eine Vorreiterrolle für weitere Auslandsmärkte einnehmen kann.

### **Japan**

Im Gegensatz zur Situation in China ist BASF's Präsenz in Japan zu schwach ausgeprägt. Aus diesem Grund soll der Markt auch nicht im Alleingang erschlossen werden, sondern wird die Kooperation mit lokalen Partnern präferiert.<sup>88</sup>

Diese Strategie wird bereits heute im Bereich des Spezialitätensektors sowie von dessen Vorprodukten offensichtlich. »We are manufacturing specialty chemicals in Yokkaichi and intermediates for these would fit well into our business scheme.«<sup>89</sup> Das gleichberechtigt von BASF und der Mitsubishi Chemical Corp. in Yokkaichi betriebene Joint-Venture ist in zwei Gesellschaften aufgeteilt worden, von denen jeder der Partner die Leitung jeweils einer Gesellschaft übernimmt. Die BASF Japan Ltd. zeichnet seit dem 1. Quartal 1999 für die Herstellung und das Marketing von Dispersionen verantwortlich, Mitsubishi Chemical trägt die Verantwortung für Herstellung und Marketing der Foam-Produkte.<sup>90</sup>

81 o.V. (1997 b).

82 o.V. (1999 f): Seite 1.

83 o.V. (1998 a): Seite 21.

84 o.V. (1998 a): Seite 21.

85 o.V. (1997 b).

86 o.V. (1998 c): Seite 11.

87 o.V. (1997 b).

88 o.V. (1997 c): Seite 2.

89 o.V. (1997 c): Seite 2.

90 Vgl. o.V. (1998 k): Seite 1.

Die BASF hat ihr Joint-Venture mit Mitsui Chemicals jüngst ausgebaut und dadurch dokumentiert, daß »(...) the joint business is its base in Asia with disperse dyes as its mainstay product.«<sup>91</sup>

Auch im Pharmabereich erscheint der Kooperationsansatz die vielversprechendste Lösung. BASF hat zusammen mit Partnern neue Produkte, wie z. B. das Anti-Asthmatikum Hokunalin eingeführt.<sup>92</sup> Auch in der Zukunft soll geprüft werden, welche Pharmaprodukte der Hokuriku Seiyaku Co. durch den entsprechenden Unternehmensbereich der BASF vermarktet werden können und welchen deutschen Pharmaprodukten der Partner den Markteintritt in Japan ermöglichen kann.<sup>93</sup>

Letztlich wird nunmehr auch die globale Strategie der Ausweitung des Ernährungssektors in Japan umgesetzt: BASF Japan Ltd. und Takeda Chemical Industries Ltd. haben sich auf den Erwerb des Nahrungsmittelzusatzgeschäftes von Takeda Kagaku Shiryo, einer 100-prozentigen Takeda-Tochter, durch BASF Japan geeinigt.<sup>94</sup>

Neben den bisher genannten Ländern spielen vor allem Korea und Singapur eine wichtige Rolle im Asienkonzept der BASF AG. Durch ein Joint-Venture mit Shell-Chemicals soll im letztgenannten Land eine Anlage zur PO-Produktion (250.000 t / Jahr) und zur SM-Produktion (550.000 t / Jahr) bis Ende des Jahres 2001 ihren Betrieb aufnehmen.<sup>95</sup> Damit errichtet die BASF erstmals eine petrochemische Produktionsstätte in Singapur. Eine der in Singapur geplanten Anlage ähnliche Produktionsstätte haben Shell und die BASF bereits in den Niederlanden errichtet. Die mit diesem Projekt verfolgte, strategische Zielsetzung der BASF besteht darin, das Urethan- und Styren-Geschäft in Asien auszuweiten.<sup>96</sup>

Während es für die BASF in vielen Regionen Asiens darum geht, eine starke Marktposition aufzubauen, sind innerhalb des NAFTA-Gebietes vor allem Strategien gefragt, die zum Ausbau einer relativ starken Position dienlich sind.

## **NAFTA**

Die NAFTA-Strategie der BASF konzentriert sich vor allem auf die drei Produktionsstandorte Freeport (Texas), Geismar (Louisiana) sowie Altamira in Mexiko. Durch deren Expansion soll auch in Nordamerika die Verbundstrategie durchgesetzt werden, um damit auf die langfristig sinkenden Ölpreise und mittelfristig weiter rückläufige Gewinnmargen in der NAFTA zu reagieren.<sup>97</sup>

## **Ausbau der Aktivitäten in Mexiko**

Trotz geringer Beiträge, die die mexikanische BASF-Tochter während des zwölfjährigen Betriebes zum Konzernergebnis geleistet hat, bestehen Pläne, die Polymersparte des mexikanischen Standortes gegenüber den Farbstoffen, Chemikalien und Pharmazeutika stärker auszubauen.

Im Jahr 1997 trug die Kunststoffsparte 29 % zum Gesamtumsatz von \$ 446.5 Millionen bei. Mit Farbstoffen und Prozeßchemikalien wurden 35, mit Chemikalien 20 und mit Life-Science-Produkten 16 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet.

Bereits im Jahr 2000 soll der Umsatz der Kunststoffsparte 48 Prozent der prognostizierten Umsätze in Höhe von \$ 849.8 Millionen ausmachen. Der Umsatzanteil der Farbstoffe und Prozeßchemikalien soll 27 Prozent, derjenige der Chemikalien und Life-Science-Produkte 12 bzw. 13 Prozent betragen. Mehr als die Hälfte der

91 o.V. (1998 d): Seite 4.

92 o.V. (1999 a): Seite 1.

93 Vgl. o.V. (1997 c): Seite 2.

94 Vgl. o.V. (1999 e): Seite 13.

95 Matsuoka, K. (1999): Seite 10.

96 Matsuoka, K. (1999): Seite 10.

97 Vgl. für die folgenden Ausführungen, sofern nicht anders angegeben, o.V. (1998 h): Seite 32 ff.

Kunststoffzeugnisse sollen in die NAFTA-Märkte sowie nach Zentral- und Südamerika exportiert werden. Im Jahr 2002 soll BASF Mexiko »wichtige Beiträge« zu den Umsätzen des BASF-Konzerns leisten.

Weiterhin ist die BASF an einem 50/50-Joint-Venture mit der »Grupo Alfa« beteiligt. Es ist für den Betrieb einer Polystyren-Anlage mit einer Jahreskapazität von 35.000 t am Standort Almira verantwortlich.

Nach dem Abschluß der Errichtung einer Copolymer-Anlage mit einer Jahreskapazität von 130.000 t, werden in den Jahren 2003-2004 weitere wichtige Schritte zum Ausbau des Mexiko-Engagements folgen. Während des genannten Zeitraum werden eine zusätzliche Polystyren-Anlage sowie eine Ethylen-Einheit errichtet werden, sofern zufriedenstellende Konditionen mit dem staatseigenen Grundstofflieferanten »Petroleos Mexicanos« ausgehandelt werden können.

Die Infrastruktur wird permanent durch die Errichtung neuer Pipeline-Systeme sowie den Abschluß eines langfristigen Vertrages mit einem lokalen Hafen-Service-Unternehmen verbessert, durch den ebenfalls die Outsourcing-Strategie dokumentiert wird.

### **Ausbau der Aktivitäten in den USA**

Die BASF hat in den vergangenen Jahren stark in den Standort Freeport investiert. Das Engagement wird in den kommenden 4 Jahren mit zusätzlichen US \$ 500 Mio. fortgesetzt, wodurch sich die Kapazität gegenüber 1994 verdoppeln wird.

Die Verbundstrategie und die Optimierung betrieblicher Prozesse haben in den vergangenen Jahren zu einer Kosteneinsparung in Höhe von 12 Millionen Dollar pro Jahr sowie einem stark verringerten Personalbestand geführt. Die Energieversorgung am Standort Freeport wird seit März d.J. mit einer 90-MW-Elektrizitätsanlage unterstützt.

Am Standort Geismar sind ebenfalls umfangreiche Kosteneinsparungen realisiert worden. Zwischen 1998 und 2000 werden dort mehr als US \$ 1 Milliarde investiert werden.<sup>98</sup>

Auch die Verbundstrategie in Geismar wird durch Outsourcing-Kooperationen mit externen Partnern durchgesetzt. Eine wichtige Rolle spielen dabei Borden Chemical Inc., Air Products & Chemicals Inc. sowie Air Liquide America Corp.

An beiden Standorten wird durch die gewählte Vorgehensweise die Strategie verfolgt, den Bereich höher veredelter Produkte der Wertkette auszubauen. Dort sind höhere Profitmargen und geringere konjunkturelle Schwankungen zu erwarten.

### **Bau eines Crackers in Port Arthur**

Bereits Anfang 1997 wurde bekanntgegeben, daß der Bau eines Steam-Crackers am Golf von Mexiko geplant ist.<sup>99</sup> Die endgültige Standortentscheidung für das bisher größte außereuropäische Investitionsvorhaben der BASF (Investitionsvolumen ca. US \$ 1 Mrd.)<sup>100</sup> fiel auf Port Arthur. Die Ethylen-Jahreskapazität des Crackers beträgt ebenso wie die Propylen-Kapazität 860.000 t. Die gesamte Propylenmenge kann von der BASF abgenommen werden, für das Koppelprodukt Ethylen kommen zunächst auch externe Abnehmer in Frage. Nach fünf bis sechs Jahren wird ebenfalls das gesamte Aufkommen dieses Rohstoffs BASF-intern verbraucht. Durch das Cracker-Projekt, das zusammen mit der Fina Oil & Chemical betrieben wird, erfolgt ein weiterer Ausbau der Verbundstrategie. Der BASF-Anteil der Propylenproduktion wird via Pipeline über Mont Belvieu (Texas) nach Freeport transferiert. Das Ethylen wird über eine Pipeline nach Geismar überführt. Aus diesem Verbundausbau sollen Kosteneinsparungen in Höhe von US \$ 50 Mio. pro Jahr resultieren.

98 Vgl. hierzu ebenfalls: Anderson, Rob (1998): Seite 63.

99 o.V. (1997 b).

100 Vgl. o.V. (1998 i).

Eine Übersicht hinsichtlich relevanter BASF-Investitionen in der NAFTA-Region vermittelt die folgende Aufstellung (vgl. Tabelle 2).

**Tabelle 2: BASF's RECENT, PLANNED CHEMICAL INVESTMENTS**

Chemical	Capacity / metric tons year	Start-up year
Freeport, Texas		
Acrylic acid	150,000	1997
Syngas oxo alcohol	150,000	1998
Caprolactam	20,000	1999
Glacial acrylic acid	Undecided	[2001.sup.*]
1,6-Hexanediol	Undecided	[2001.sup.*]
Neopentylglycol	Undecided	[2001.sup.*]
Geismar, Louisiana Acetylene		
	50,000	1999
Nitrobenzene	160,000	2000
Aniline	120,000	2000
Methylene diphenyl isocyanate		
	140,000	2000
Altamira, Mexico		
General-purpose		
polystyrene	143,000	1997
ABS copolymer	130,000- [150,000.sup.ss]	1999
Port Arthur, Tex. Naphtha cracker/aromatics		
	[complex.sup.+]	2000
Ethylene	860,000	
Propylene	860,000	
Butadiene	150,000	
Benzene	114,000	
Toluene	68,000	

(\*) planned. (+.) Joint venture with Fina Oil & Chemical Co. (60 % BASF, 40 % Fina).

(ss.) Depending on product produced

### **Russland**

Bereits zum Ende des Jahres 1999 ist eine Produktionsstätte für Polyurethane und verwandte Produkte zu bauen begonnen worden. Dieser Plan beruht auf der Vereinbarung einer langfristigen strategischen Partnerschaft zwischen der BASF und dem russischen Unternehmen Nizhnekamskneftekhim, in deren Folge zukünftig weitere gemeinsame Produktionsstandorte zur Herstellung von Styroschaum, Antifrost-Produkten sowie Hydrauliköl errichtet werden. Der BASF wurde ferner angeboten, eine Lizenz zu erwerben, um in der Nähe der geplanten Produktionsstätte mit der Rohölförderung zu beginnen, damit eine autonome Grundstoffversorgung sichergestellt werden kann.<sup>101</sup> Die letztgenannte Option bietet die Chance einer Anwendung der bereits erprobten Gasstrategie, die im folgenden zu skizzieren ist, auf den Ölbereich.

### **Gazprom-Strategie**

Der durch die Verfasser bereits 1994 skizzierte Einstieg der BASF in den Gashandel, der zu einer Reduzierung des Konzernergebnisses von der konjunkturenanfälligen Chemieentwicklung beiträgt,<sup>102</sup> ist in der jüngsten Vergangenheit massiv ausgebaut worden. Ende März 1999 unterzeichneten BASF und GAZPROM das

101 o.V. (1999 h): Seite 8.

102 Vgl. Koubek, Norbert / Kunze, Christian (1994): Seite 22 f.

größte deutsch-russische Wirtschaftsabkommen der Geschichte. Vereinbart wurde eine strategische Partnerschaft, aufgrund derer sich die BASF-Tochter Wintershall künftig an der Erschließung der russischen Gas- und Ölvorräte beteiligen wird.<sup>103</sup> Wintershall nimmt damit die Stelle der australischen VNR OIL COMPANY ein, die ihre Partizipation an einer entsprechenden Projektplanung aufkündigte.<sup>104</sup>

Allein in einer der drei gigantischen Lagerstätten der nordrussischen Regionen Timan-Petschora und Westsibirien, die erschlossen werden, lagern nachgewiesenermaßen 70 Mio. Tonnen Erdöl, Luftaufnahmen lassen jedoch sogar ein Volumen von einer Milliarde Tonnen vermuten. Die BASF sichert sich mit dem Kontrakt 25 Prozent der Ausbeute dieses Feldes.

Zunächst sollen in den kommenden Jahren mehrere Milliarden DM in den Ausbau von Pipelines und Anlagen zur Ölförderung investiert werden, langfristig soll die Kooperation auf weitere Geschäftsfelder ausgedehnt werden.

Die neue Dimension der seit neun Jahren bestehenden Kooperation zwischen den Konzernen erweitert langfristig die Zugangsmöglichkeiten der BASF zu günstigen Rohstoffquellen und erhöht damit die Konjunkturrobustheit des Konzerns.<sup>105</sup> Die durch die Kooperation angestrebte Erdölförderung soll in drei Jahren beginnen.

Das von Wintershall und Gazprom seit langem gemeinsam betriebene Erdgasgeschäft stellt unterdessen eine sichere Einnahmequelle dar. Die BASF und Gazprom betreiben gemeinsam das Versorgungsunternehmen WINGAS und das Handelshaus WIEH. Durch Wingas, das zu 65 Prozent der BASF-Tochter Wintershall gehört, werden bereits über dreizehn Prozent des deutschen Erdgasmarktes mit langfristigen Lieferverträgen abgedeckt. Angestrebt wird ein Anteil von 15 Prozent auf dem deutschen Erdgasmarkt bis Ende des Jahres 2000.

Der Vorstand erwägt eine europaweite Ausweitung des Erdgasgeschäftes, die u. a. durch den Erwerb von Anteilen an tschechischen Regionalversorgungsgesellschaften umgesetzt wurde. Um dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen, sind nach Firmenangaben bisher 4,5 Milliarden DM in Deutschland investiert worden. Der größte Teil wurde zum Aufbau eines inzwischen 1.800 Kilometer umfassenden Pipelinesystems eingesetzt, das derzeit vor allem in Ostdeutschland weiter ausgebaut wird. Ferner konnte die vierte Ausbaustufe des größten europäischen Erdgasspeichers in Rehden abgeschlossen werden. Hierdurch wird es noch besser als bisher möglich, von den saisonalen Schwankungen des Gaspreises zu profitieren.<sup>106</sup>

### 3.5 F&E-Strategie

Die BASF ist, wie bereits zuvor erwähnt, hinsichtlich der Anzahl eingereicherter Patente eines der im Chemiebereich weltweit führenden Unternehmen. Diesem Erfolg liegt ein Forschungsbudget zugrunde, das sich während des Zeitraums 1994 – 1999 zwischen 1,9 und 2,8 Milliarden jährlich bewegte und kontinuierlich anstieg (vgl. Abbildung).

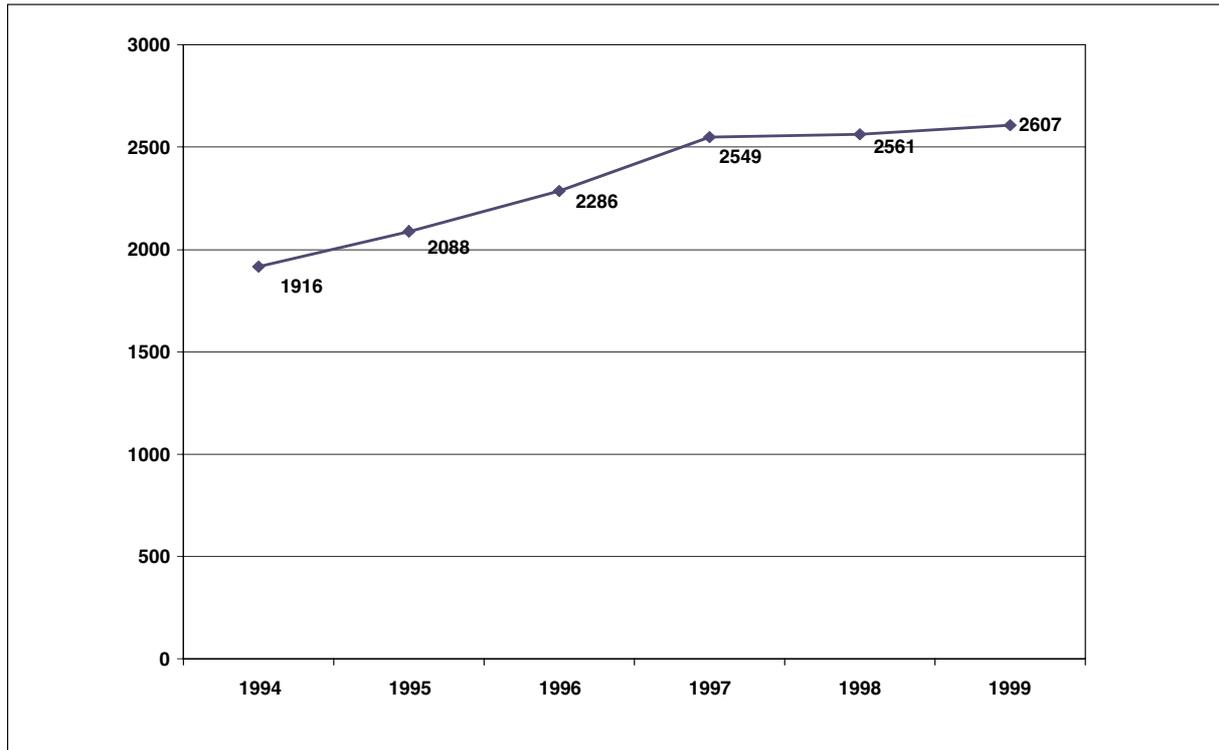
103 o.V. (1999 h): Seite 8.

104 Vgl. o.V. (1999 i): Seite 6.

105 Vgl. o.V. (1999 r): Seite 25.

106 Vgl. BASF (2000): Seite 36 f.

**Abbildung 19: F&E-Ausgaben der BASF AG in Mio. DM 1994 – 1999**



Quelle: Geschäftsberichte der BASF AG

Die Steigerungsraten der F&E-Ausgaben liegen geringfügig oberhalb des Branchendurchschnitts.<sup>107</sup>

Besonders wichtige Forschungsgebiete waren in den vergangenen sieben Jahren mit einem Etat-Anteil von rund 40 Prozent die »Life sciences«, also die Bereiche Pharma, Pflanzenschutz, Ernährung. Die BASF fördert dieses Arbeitsfeld neben ihrem Gasgeschäft besonders, weil es die konjunkturelle Abhängigkeit des Konzerns mindern soll.<sup>108</sup> Dies erscheint vielen Analysten notwendig, denn »noch immer gilt die Aktie als klassisch zyklischer Chemiewert und damit als ein Papier, dessen Entwicklung ausschließlich vom Auf und Ab der Branchenkonjunktur abhängt.«<sup>109</sup>

Erste Erfolge dieses Mitteleinsatzes im F&E-Bereich, der von einer Auslagerung zyklischer Geschäfte in joint-ventures begleitet wird, werden laut Strube bereits heute deutlich. Er betont, daß »(...) 60 % of earnings were non-cyclical.«<sup>110</sup> Eine weitere Abfederung zyklischer Schwankungen ist dadurch zu erwarten, daß der Konzern von einem transnationalem zu einem transatlantischem Unternehmen umgebaut wurde.<sup>111</sup>

### 3.6 Organisationscharakteristika

Die zunehmend internationale Ausrichtung der BASF-Aktivitäten schlägt sich nicht lediglich im Stock-Listing in den USA und der zunehmenden Internationalisierung der Investitionsaktivitäten nieder.

Auch die Führungsebenen des Unternehmens werden zunehmend mit ausländischen Mitarbeitern besetzt. Der Vorstandsvorsitzende Strube formuliert die Zielsetzung, »(...) to raise the non German executives of the company from 25 to 40 %.«<sup>112</sup>

107 o.V. (1997 a): Seite 19.

108 o.V. (1997 a): Seite 19.

109 Schlote, Stephan (1997): Seite 90.

110 Strube, Jürgen (1999 b).

111 Schlote, Stephan (1997): Seite 92.

112 Strube, Jürgen (1999 b).

Viele der ausländischen Niederlassungen werden bereits heute von Personen geleitet, die in den entsprechenden Ländern geboren worden sind. Dies gilt für die Philippinen, Indien, Bangladesh, Australien und Indonesien. Aus den genannten Ländern werden Führungskräfte zeitweise in Nachbarländer entsandt, um deren Qualifikationen und interkulturelle Erfahrungen zu erweitern.<sup>113</sup> Die globale Orientierung soll auch durch Signale bewußt nach außen dokumentiert werden: »Zwei Vorstände haben ihren Dienstsitz gleich außerhalb Europas bezogen.«<sup>114</sup>

Neben der Internationalisierungsstrategie wird ebenfalls die Zielsetzung einer Straffung der Führungsstrukturen verfolgt. Aus diesem Grund arbeiten seit Beginn der neunziger Jahre 20 Prozent weniger Führungskräfte in den obersten vier Ebenen. Im Vorstand ist ein Ressort gestrichen und das Gremium deutlich verjüngt worden.<sup>115</sup>

Trotz der positiv zu bewertenden Zielsetzungen, die ein zeitgemäßes Managementverständnis repräsentieren, sind einige negative Charakteristika des Organisationsprinzips der BASF nicht zu übersehen.

Die Organisationsstrukturierung und Entscheidungswege wirken nicht lediglich auf neue Mitarbeiter verwirrend: »In der multifunktionalen Führungsstruktur der BASF steuern zehn Vorstände fünf Segmente mit neunzehn Unternehmensbereichen, zwölf Länderbereichen, zehn Zentral- und sechs Funktionsbereichen.«<sup>116</sup> Es ist daher nicht überraschend, daß jüngere Manager schon jetzt hoffen, daß die Organisationsstruktur des Konzerns überarbeitet wird. Die derzeitige Matrixstruktur ruft ein Kompetenzwirrwarr hervor, das in seiner Konsequenz dazu führt, daß sich Führungskräfte im Ausland mit Ludwigshafener Managern streiten, sich Produktionsmanager mit Vertriebschefs um die Macht im Konzern streiten.<sup>117</sup> »Es existiert ein lähmender Dauerkonflikt zwischen regionaler und funktionaler Macht, zwischen Produktion und Vertrieb.«<sup>118</sup> »Mal sind die Entscheidungsbefugnisse vom Rohstoff bis zum Endprodukt in einer Hand, mal wieder nicht.«<sup>119</sup> Die durch den regionalen Machtaspekt hervorgerufene Problematik wird dadurch noch verschärft, daß die Führung der ausländischen Unternehmensteile höchst unterschiedlich organisiert ist. Dies provoziert die Aussage, daß das internationale BASF-Konzept ein Sammelsurium völlig verschiedener Organisationskonzepte darstellt. »In den USA und Asien steuern starke Länderchefs, in anderen Regionen wieder nicht. Mal kümmern sich Länderchefs ausschließlich um den Vertrieb in ihrer Region, mal steuern sie auch die Produktion. (...) Der Standort Antwerpen ist keinem Länderbereich unterstellt, anders als der nur unwesentlich kleinere Standort im spanischen Tarragona.«<sup>120</sup>

Trotz der genannten Defizite arbeitet der Konzern in der Verbundfertigung unbestritten effizient, hat jedoch auch viele für Großkonzerne typische Zusatzkosten zu verkraften.<sup>121</sup>

Schließlich ist anzumerken, daß neben strukturellen Defiziten unternehmensintern kritisiert wird, daß der ehemals zwölf- und nunmehr achtköpfige Vorstand das Konsensprinzip pflegt – »(...) es wird solange diskutiert, bis entweder alle überzeugt sind oder die Gelegenheit vorbei ist.«<sup>122</sup>

Im Anschluß an die detaillierte Darlegung zentraler Charakteristika und strategischer Stoßrichtungen der BASF ist es nachfolgend notwendig, die Weltmarktstrategien wichtiger Mitbewerber des BASF-Konzerns darzulegen. Auf Basis dieser Darstellungen, die sich an der für die Beschreibung der BASF entwickelten Gliederungssystematik orientieren, wird es abschließend möglich, die BASF-Strategie vergleichend zu bewerten.

113 o.V. (1999 b): Seite 8.

114 Schlote, Stephan (1997): Seite 94.

115 Schlote, Stephan (1997): Seite 95.

116 Schlote, Stephan (1997): Seite 97.

117 Salz, Jürgen (1997): Seite 73.

118 Schlote, Stephan (1997): Seite 97.

119 Schlote, Stephan (1997): Seite 98.

120 Schlote, Stephan (1997): Seite 97 f.

121 Vgl. Schlote, Stephan (1997): Seite 97.

122 Salz, Jürgen (1997): Seite 71.



## 4 Weltmarktstrategien wichtiger Mitbewerber des BASF-Konzerns anhand harter und weicher Faktoren

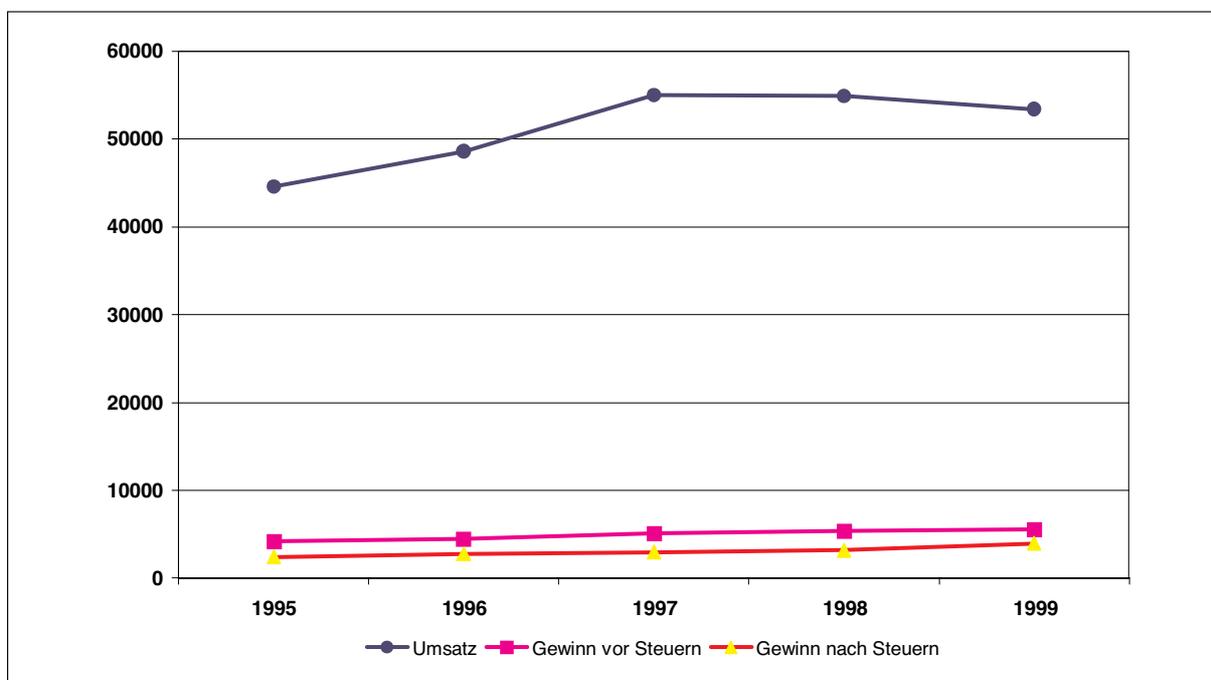
Als Vergleichsobjekte für die Ermittlung der Stärken und Schwächen der BASF AG sind die Bayer AG, Dow Chemical, Du Pont de Nemours sowie die Imperial Chemical Industries ausgewählt worden. Deren strategische Vorgehensweise wird nachfolgend in der genannten Reihenfolge skizziert und abschließend bewertet.

### 4.1 Bayer AG

#### 4.1.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen

Die Bayer AG hat im Jahr 1999 Umsatzeinbußen gegenüber den beiden Vorjahren hinnehmen müssen (vgl. Abbildung).

Abbildung 20: Umsatz- und Gewinnentwicklung der Bayer AG 1995 – 1999 in Mio. DM



Quelle: Geschäftsberichte Bayer AG

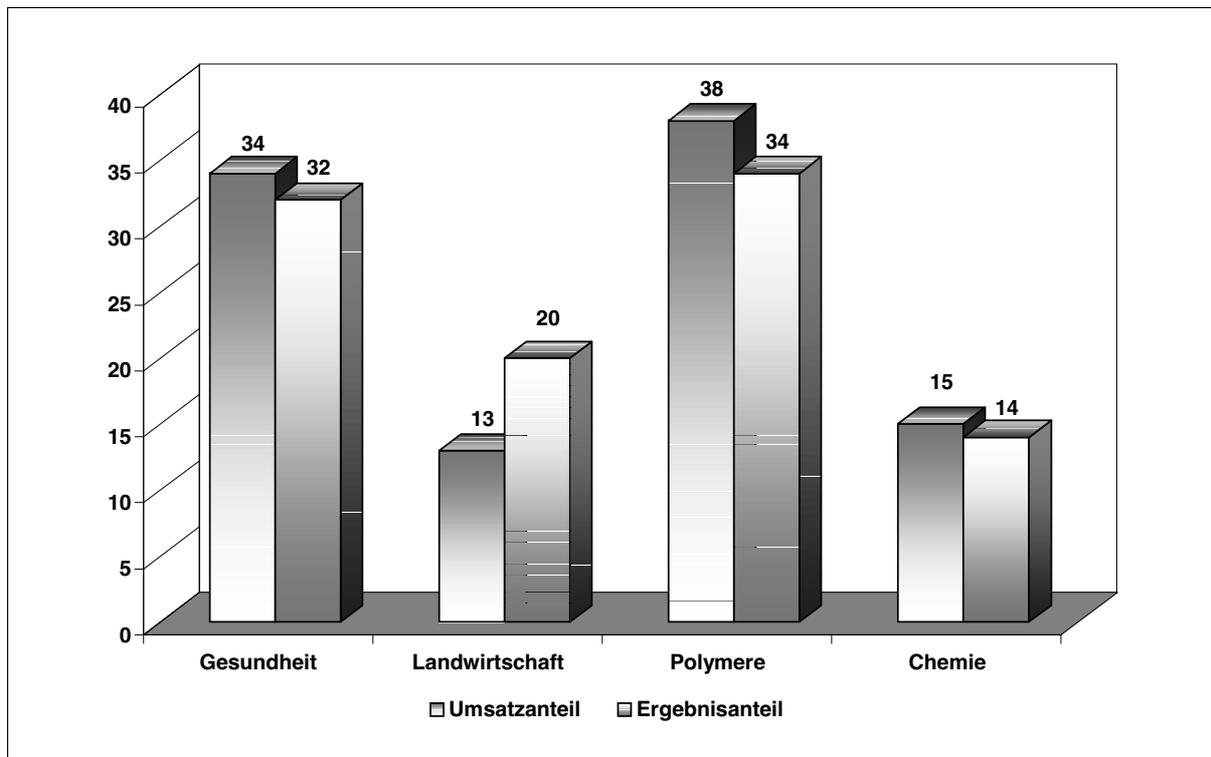
Der Sachverhalt, daß trotz eines Umsatzrückgangs der Gewinn vor und nach Steuern erhöht werden konnte, legt die Vermutung nahe, daß die Bayer AG eine Konzentration auf ertragsreichere Geschäftsbereiche vorgenommen hat. Diese Strategie wird im Rahmen der folgenden Ausführungen zu überprüfen sein.

#### 4.1.2 Geschäftsbereiche

Die Organisation der Bayer AG ist in vier Kerngeschäftsfelder aufgeteilt worden. Es handelt sich dabei um die Bereiche Polymere, Chemikalien, Gesundheitsprodukte sowie Produkte für die Landwirtschaft. Das ehemals fünfte Kernarbeitsgebiet, das mit dem Namen »Agfa« verknüpft ist, wurde durch einen Börsengang aus der Kernstruktur des Unternehmens ausgelagert.

Die Verteilung des Umsatzes auf die einzelnen Arbeitsgebiete unterscheidet sich deutlich von derjenigen des BASF-Konzerns (vgl. Abbildung).

**Abbildung 21: Prozentualer Umsatz- und Ergebnisanteil der Arbeitsgebiete der Bayer AG 1999**



Quelle: Geschäftsbericht der Bayer AG

Mit den Unternehmensbereichen Polymere und Gesundheit wird durch die Bayer AG der größte Teil des Umsatzes erwirtschaftet. Der »klassische« Chemiebereich trägt lediglich noch zu 16 Prozent des Gesamtumsatzes bei.

Eine wichtige Entwicklung ist im Bereich Landwirtschaft zu erkennen. In diesem offensichtlich hoch profitablen Bereich ist der Umsatzanteil weitaus geringer als der Ergebnisanteil ausgeprägt.

Die mit den einzelnen Geschäftsbereichen verknüpften Zielsetzungen werden durch den Geschäftsbericht der Bayer AG eindeutig beschrieben.

Der Chemieanteil innerhalb des Portfolios wird durch weitere Strukturmaßnahmen sinken, während im Bereich der Polymere vor allem in Fernost expandiert werden wird.

Der Bereich Life-Science, dem ein enormes Wachstumspotential zugeschrieben wird, soll langfristig einen Umsatzanteil von mehr als 50 Prozent erlangen. Auch das Arbeitsgebiet Landwirtschaft soll weltweit ausgebaut werden.

Eine detailliertere Beschreibung abzusehender Aktivitäten innerhalb der verschiedenen Arbeitsgebiete erfolgt im Rahmen der nachfolgenden Darstellung der Aktionsschwerpunkte der Bayer AG.

#### **4.1.3 Aktionsschwerpunkte**

Der herausragende Aktionsschwerpunkt der Bayer AG besteht in der konsequenten Konzentration der eigenen Aktivitäten auf den Ausbau der Kernkompetenzen, die vor allem im Life-Science-Bereich gesehen werden.

## **1. Konzentration auf Kernkompetenzen**

Die Konzentration auf die primären Geschäftsfelder Gesundheit, Landwirtschaft, Polymere, Spezialchemikalien und Life-Science, wurde in jüngerer Vergangenheit vor allem durch den Börsengang der Bayer-Tochter AGFA dokumentiert. Der Vorstandsvorsitzende Schneider begründet die Entscheidung dazu mit der Tatsache, daß die Position AGFA's als eines der führenden Unternehmen im Bereich der Bildbearbeitung und -technologie dadurch gesteigert werden könne, daß mittels des Börsengangs umfangreichere Freiräume für neue Partnerschaften und neue Finanzierungsmöglichkeiten eröffnet werden. Gleichzeitig würden durch diesen Schritt Ressourcen freigesetzt, die es BAYER erlauben, sich auf das eigene Kerngeschäft zu konzentrieren.<sup>123</sup>

Die durch die Aufgabe des AGFA-Segmentes eingeleitete Konzentration auf Kernkompetenzen wird zukünftig eine Fortsetzung innerhalb der bestehenden Geschäftsbereiche erfahren. Die Aktivitäten sollen innerhalb der einzelnen Arbeitsgebiete auf diejenigen Kerngeschäfte fokussiert werden, innerhalb derer Bayer hinsichtlich Marktpräsenz und Technologie führend ist.

## **2. Ausbau der Position im Health-Care-Bereich**

Es besteht kein Zweifel daran, daß mit dem oben genannten »Kerngeschäft« der Life-Science-Bereich gemeint ist. Dort strebt der Bayer-Konzern in den kommenden Jahren weitere massive Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen, vor allem im Gesundheitsbereich, an. Alleine zwischen 1999 und 2002 sollen mehr als 10 Mrd. DM in die Forschung und Entwicklung fließen. Die F&E-Gesamtausgaben des Jahres 1998 betragen 4,1 Mrd. DM. Davon wurden mehr als 70 Prozent in den Healthcare-Sektor investiert, die Investitionen im Pharmazeutikabereich betragen 1,7 Mrd. DM. Eine verstärkte Zusammenarbeit mit externen Partnern, das sog. externe Wachstum, wird vor allem im F&E-Bereich angestrebt. Dafür spricht exemplarisch u. a. eine mit Millenium Pharmaceuticals (USA) abgeschlossene F&E-Allianz.<sup>124</sup>

Um auch im zukunftssträchtigen Diagnostikabereich die Technologie- und Forschungsführerschaft zu erreichen, wurde im Jahr 1998 die Entscheidung bekanntgegeben, für einen Kaufpreis von US \$ 1,1 Mrd. das Diagnostikageschäft der us-amerikanischen Chiron Corporation (Emeryville, Calif.) zu übernehmen. Chiron Diagnostics ist Weltmarktführer im Bereich der Blutanalyse und bekannter Anbieter klinischer Laborsysteme. Durch die Akquisition erschließt sich Bayer einen neuen Bereich der Blutanalyse, baut der Konzern sein Know-How im Laborsystemgeschäft aus und werden eine globale Kundenbasis sowie weitere Forschungskapazitäten erworben.<sup>125</sup>

Schließlich verlautete, daß auch das innerhalb des Life-Science-Segments angesiedelte Saatgutgeschäft ausgebaut werden soll. Zu diesem Zweck wurde ein 50-prozentiger Anteil am Geschäftszweig Saatgutbehandlung der us-amerikanischen Unternehmung Gustafson (Dallas, Texas) übernommen. Mit der vereinbarten Zusammenarbeit ist von Seiten Bayers die Zielsetzung verknüpft, die eigene Marktpräsenz in diesem Produktbereich vor allem in den USA, Kanada und Mexiko auszubauen.<sup>126</sup>

### **4.1.4 Welt-Regionalstrategien**

Innerhalb des asiatischen Raumes hat sich die Bayer AG bereits gut positioniert und trifft weitere Vorkehrungen, um vom Potential eines überdurchschnittlichen Wirtschaftswachstum im asiatischen Raum profitieren zu können. Bis zum Jahr 2010 sollen dort insgesamt 8 Mrd. DM investiert werden. Der Anteil der in Asien getätigten Konzernumsätze am Gesamtumsatz (1997 = 14 Prozent) soll bis zu diesem Zeitpunkt auf 20 bis 25 Prozent ansteigen. Die Schwerpunkte der angestrebten Investitionstätigkeit liegen in China, wo

123 Reinert, Thomas (1998): Seite 1.

124 o.V. (1999 j): Seite 28.

125 Reinert, Thomas (1998): Seite 2.

126 o.V. (1999 j): Seite 28.

Bayer bereits 12 hoch spezialisierte Joint-Ventures unterhält.<sup>127</sup> Sieben der Joint-Ventures haben ihren Betrieb bereits aufgenommen, die in China erzielten Umsätze überstiegen im Jahr 1997 erstmalig die Marke von 1 Mrd. DM.<sup>128</sup>

Der zweite Schwerpunkt der Asien-Aktivitäten liegt in Thailand. An diesem Standort, wo Bayer bereits eine Styrenproduktion unterhält, sollen während der kommenden Jahre 4,8 Mrd. DM investiert werden. Damit soll vor allem das Engagement im Polymerbereich ausgebaut werden, wobei die bereits aufgebaute Infrastruktur genutzt werden wird. Thailand wird damit mittelfristig zum Zentrum des Kunststoffexports der Bayer AG in weitere südostasiatische Länder.<sup>129</sup>

Daneben erscheint auch eine Akquisition im Pharmabereich nicht unwahrscheinlich, da lediglich dadurch kurzfristig die Zielsetzung umgesetzt werden kann, die Marktführerschaft im expandierenden Markt der nicht-verschreibungspflichtigen Medikamente zu erlangen.<sup>130</sup>

In Indonesien wurde die Handelsfirma, die bisher als lokaler Agent tätig war, von der Bayer AG übernommen, um die Verkaufsaktivitäten gezielter steuern zu können.

Für F&E-Aktivitäten in den Bereichen Pflanzenschutz- und Pharma sind bis zum Jahr 2010 insgesamt 2 Mrd. DM für den asiatischen Raum eingeplant, Akquisitionen sollen während dieses Zeitraums mit einem Budget von 1,2 Mrd. DM realisiert werden.

Zukünftig sollen mindestens 40 Prozent sämtlicher asiatischer Konzernumsätze aus lokaler Produktion stammen.<sup>131</sup> Dieses angestrebte Volumen liegt deutlich oberhalb der durch die BASF avisierten Zielsetzungen.

Neben dem Engagement im wachstumsträchtigen asiatischen Raum wird das internationale Engagement ebenfalls durch wichtige Investitionen in Nordamerika erweitert. Im April 1999 wurde die Planung bekanntgegeben, einen wesentlichen Ausbau der F&E-Aktivitäten im Life-Science-Bereich durchzuführen. Die für diesen Zweck vorgesehenen Mittel wurden von ursprünglich US \$ 9 Mrd. auf US \$ 15 Mrd. aufgestockt.<sup>132</sup>

#### **4.1.5 F&E-Strategie**

Wie bereits deutlich zum Ausdruck kam, ist Bayer nicht lediglich dem eigenen Selbstverständnis nach ein forschungsintensives Unternehmen, das eine Technologieführerschaft in seinen Kerngeschäftsfeldern anstrebt und zu verteidigen sucht.

Konsequenterweise gehören die F&E-Investitionen zu den tragenden Säulen der Wachstumsstrategie der Bayer AG. Das wichtigste strategische Ziel, das verfolgt wird, ist die Stärkung der Life-Science-Forschung, vor allem im Pharmabereich. Auf diesen Bereich entfallen bereits heute mehr als die Hälfte der F&E-Aufwendungen.

127 o.V. (1999 j): Seite 28.

128 o.V. (1998 m): Seite 15.

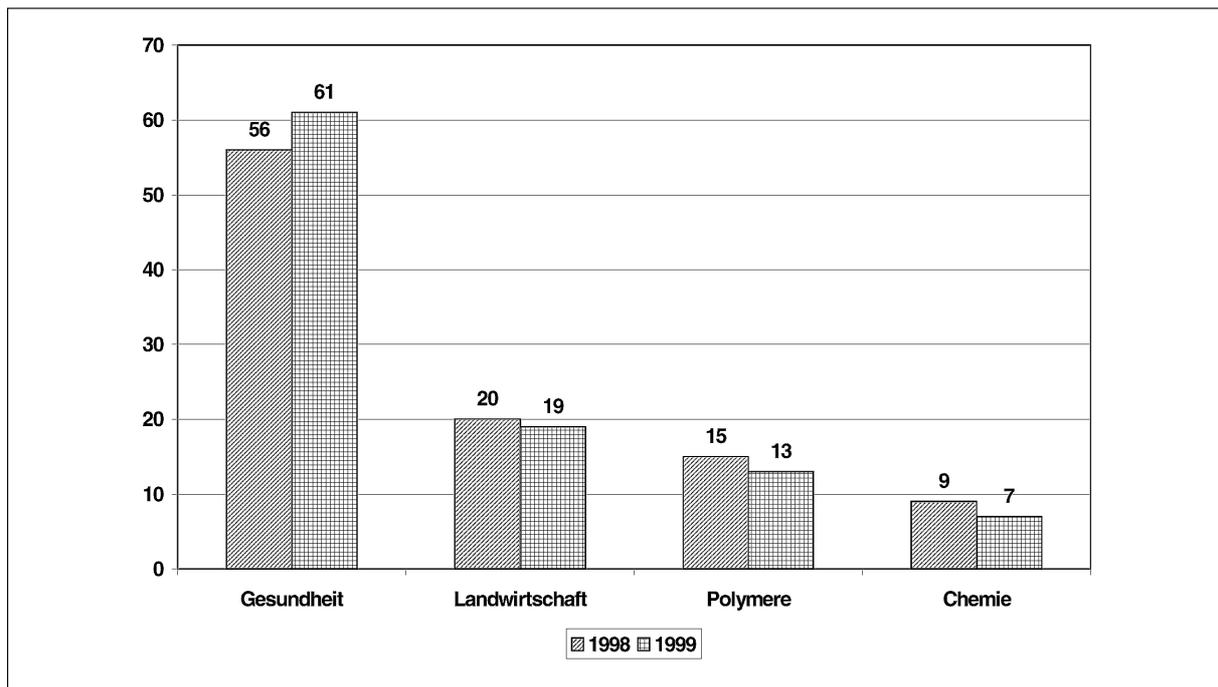
129 o.V. (1999 j): Seite 28.

130 o. V. (1998 l).

131 o.V. (1999 j): Seite 28.

132 Vgl. Kobell, Rona (1999): Seite F-1.

**Abbildung 22: Prozentuale Verteilung der F&E-Ausgaben der Bayer AG auf die Geschäftsfelder in 1999**



Quelle: Geschäftsbericht Bayer AG

Die Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen fließen im wesentlichen in die drei Forschungszentren in Deutschland, USA und Japan, die Bayer unterhält. Der Schwerpunkt der Pharmaforschung liegt auf 15 wichtigen Indikationsgebieten, innerhalb derer sog. Enabling-Technologies mit Hilfe der Genforschung ermittelt werden sollen.

Innerhalb der landwirtschaftsorientierten Forschung wurde 1999 eine Summe von 0,4 Mrd. Euro für Forschung und Entwicklung ausgegeben. Hier sollen vor allem innovative Pflanzenschutzmittel und Tierarzneimittel entwickelt werden.

Im Polymerbereich liegt der Fokus auf der Entwicklung verbesserter und neuer Verfahren für die Herstellung von Polymerwerkstoffen und ihrer Vorprodukte.<sup>133</sup>

#### **4.1.6 Organisationscharakteristika**

Der Bayer-Konzern hat bereits eine weitreichende Internationalisierung der Organisation erreicht.

Daneben ist erkannt worden, daß Informationen zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden. Dies bedingt, zumal vor dem Hintergrund einer weitergehenden Internationalisierung der Geschäftstätigkeit, daß die Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten bestmöglich aufrechterhalten wird.

Vor diesem Hintergrund hat Bayer massiv in ein unternehmensweites SAP-Projekt investiert. Die innovative Software SAP R/3 wird in den Bereichen Controlling, Einkauf, Produktion, Vertrieb, Anlagenbewirtschaftung und Personalwesen eingeführt und softwaretechnische »Insellösungen« sukzessive ersetzen. Bis zum Jahr 2004 wird das begonnene Programm konzernweit abgeschlossen sein und seit 1998 einen Aufwand von 1,3 Mrd. Euro verursacht haben.

133 Bayer (2000): Seite 23 ff.

Der Effekt dieser Investition wird im Geschäftsbericht der Bayer AG beschrieben: »Statt mit rund 350 verschiedenen DV-Anwendungen, die bisher im Einsatz waren, arbeitet der Bayer-Konzern künftig weltweit nur noch mit einer Hand voll Programmen, die einen aktuellen, einheitlichen und vergleichbaren Informationsaustausch gewährleisten werden.«

Daneben wird zusammen mit SAP massiv der Einstieg in neue Vertriebswege wie Internet und E-Commerce begangen.

Ein wichtiger Aspekt dieser DV-Strategie wird durch die Bayer AG bisher nicht erwähnt. Bei SAP handelt es sich um eine weltweit im Einsatz befindliche Standardsoftware. Dies bedeutet, daß nicht nur der interne Informationsaustausch, sondern auch die Prozeßabstimmung mit anderen Unternehmen, die ebenfalls SAP im Einsatz haben, enorm erleichtert wird. Damit ist es, zumindest softwaretechnisch, problemlos möglich, Kunden- und Lieferantenbeziehungen flexibel zu gestalten und sehr kurzfristig neu zu definieren. Dies kann dazu führen, daß der derzeit noch existente Konzernverbund sich schon bald virtuell definieren kann und sehr kurzfristige Formen der Zusammenarbeit mit externen Partnern möglich werden.

Die beschriebenen Aktionsschwerpunkte werden durch spezifische Regionalstrategien flankiert, die vor allem auf die Markt- und Entwicklungscharakteristika verschiedener Weltregionen abgestimmt sind. Mit dieser Standardsoftware-Einführung wird der Schritt zur prozeßorientierten Organisation vollzogen. Innerhalb sämtlicher Organisationsbereiche, die von der SAP-Einführung betroffen sind, werden die funktionalen Organisationsstrukturen aufgegeben, um sie zugunsten einer prozeßorientierten Strukturierung mit horizontalen Informationswegen zu ersetzen. Dies wird auch bezüglich des Wissensmanagements zu neuen Arbeits- und Organisationsformen führen.

## **4.2 Dow Chemical**

Der amerikanische Chemiekonzern Dow Chemical wurde im Jahr 1997 von Jürgen Strube als Vorbild für die zukünftige BASF genannt.<sup>134</sup> Seitdem sind drastische Produktportfolio-Veränderungen durchgeführt worden, deren strategische Zielsetzungen im folgenden nachgezeichnet werden.

### **4.2.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen**

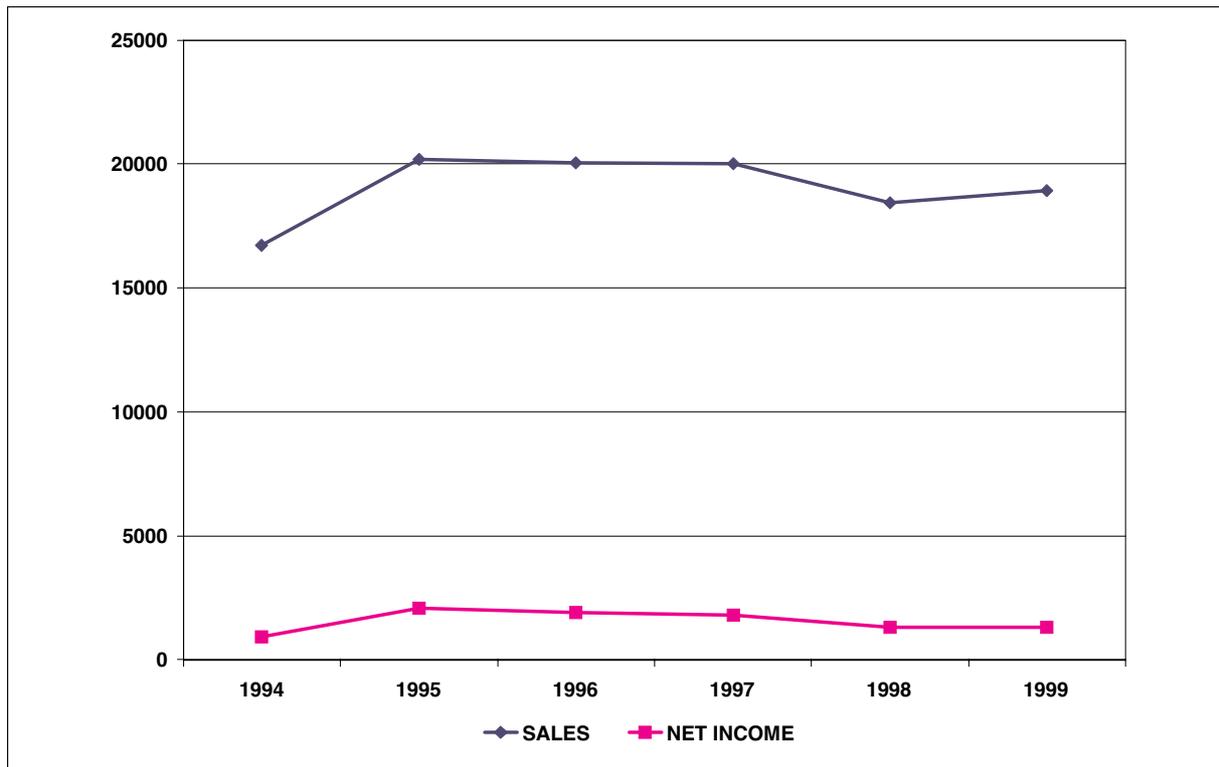
Dow Chemical hat sich in den vergangenen Jahren durch Verkäufe und Stilllegungen von Aktiva im Wert mehrerer Milliarden US \$ getrennt. Zu den spektakulärsten Aktionen zählte der Verkauf der Marion Merrell Dow an die Hoechst AG im Jahr 1995, durch den das Unternehmen US \$ 5,1 Mrd. einnahm. Im Gegenzug wurden durch Sachinvestitionen und Zukäufe bis Ende 1997 Vermögenswerte in Höhe von US \$ 9 Mrd. hinzugewonnen.<sup>135</sup> Diese Portfolio-Restrukturierung manifestierte sich auch im Jahr 1998. Dow erwarb Isopol, um die TDI-Produktion in Lateinamerika zu unterstützen, die restlichen Anteile an Mycogen wurden erworben, Sentrachem wurde in die Konzernaktivitäten integriert. Im Gegenzug wurden DowBrands, Radian International LLC (Radian) und Dow-United Technologies Composite Products, Inc. (Dow-UT) verkauft.

Die daraus resultierende Umsatz- und Ergebnisentwicklung während der vergangenen Jahre wird durch die nachfolgende Abbildung illustriert (vgl. Abbildung).

134 Schlote, Stephan (1997): Seite 101.

135 Fehr, Benedikt (1997): Seite 18

**Abbildung 23: Umsatz und Ergebnis des Dow-Konzerns 1994 – 1999 in Mio. US Dollar**



Quelle: Geschäftsberichte Dow Chemical

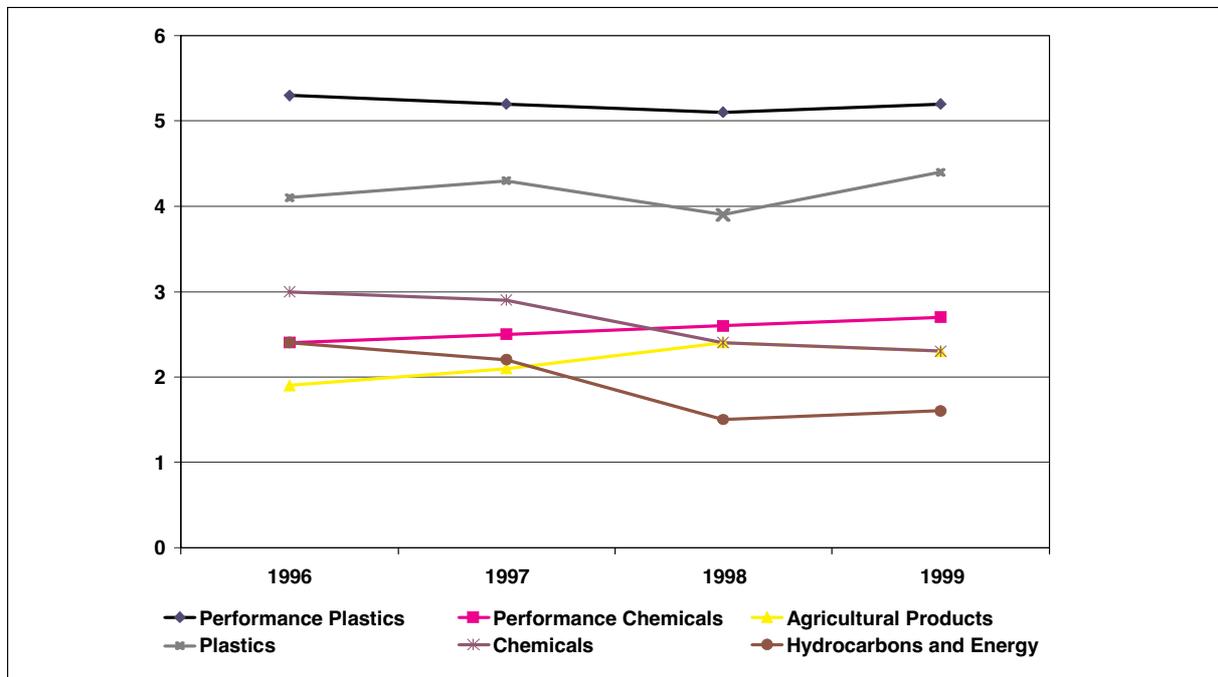
Dow erreichte im Jahr 1998 einen Umsatz von US \$ 18,4 Milliarden. Dies entspricht einem Rückgang von 8 Prozent oder US \$ 2,0 Milliarden gegenüber 1997. Der Umsatzrückgang ist vor allem auf die anhaltende Preisschwäche zurückzuführen, die auch durch ein volumenbezogenes Wachstum von 2 Prozent nicht aufgefangen werden konnte. Eine grundlegende Veränderung der in 1998 zu konstatierenden Entwicklung war auch im Jahr 1999 nicht zu verzeichnen, da Umsatz und Ergebnis noch von der Asienkrise beeinträchtigt worden sind. Deshalb konnte bei Preisen, die sich in den meisten Geschäftsbereichen auf niedrigem Niveau stabilisiert haben, nur ein Teil des Umsatzeinbruchs des Vorjahres kompensiert werden.

Eine detaillierte Analyse der Investitions- bzw. Desinvestitionstätigkeit innerhalb der verschiedenen Geschäftsbereiche läßt verschiedene unternehmensstrategische Verhaltensweisen erkennen.

## 4.2.2 Geschäftsbereiche

Dow Chemical hat seine Konzernaktivitäten in die sechs nachfolgend bezeichneten Geschäftsbereiche differenziert.

**Abbildung 24: Dow Chemical Umsatz nach Produktbereichen 1996 – 1999**  
(Angaben in Mrd. US \$)<sup>136</sup>



Quelle: Disclosure (1999)

Dow Chemical's Konzernumsatz basiert vor allem auf den Bereichen der »Plastics« und »Performance Plastics«. Die in diesen Geschäftsbereichen zu konstatierenden Umsatzrückgänge konnten trotz der steigenden Volumina der eigenen Produktion aufgrund der sich nur langsam konsolidierenden Preise, die im Jahr 1998 aufgrund der Asienkrise um 17 Prozent zurückgegangen sind, im Jahr 1999 nur schwer kompensiert werden. Dies gilt umso mehr, als vor allem der Ethylen-, Stylen- und Propylenbereich weiterhin durch Überkapazitäten belastet sind.<sup>137</sup>

Eine geringere Krisenanfälligkeit wird durch die Umsetzung der nachfolgend genannten Aktionsschwerpunkte herbeizuführen versucht.

## 4.2.3 Aktionsschwerpunkte

### 1. Konzentration auf höherwertige Chemie- und Kunststoffprodukte

Dow gab bereits vor einigen Jahren bekannt, einen Ausbau des Geschäftes mit Biotechnologie und Chemikalien für die Landwirtschaft herbeizuführen. Dadurch wird eine den BASF-Zielsetzungen äquivalente Verschiebung des Portfolios hin zu höherwertigen und ertragreicheren Produkten, die weniger von zyklischen Schwankungen betroffen sind, offensichtlich. Weiterhin soll im Geschäft mit Spezialchemikalien, dazu zählt Dow auch die Agrarchemie und Biotechnologie, in den kommenden Jahren am stärksten expandiert werden.<sup>138</sup>

<sup>136</sup> Disclosure (1999).

<sup>137</sup> Disclosure (1999).

<sup>138</sup> Fehr, Benedikt (1997): Seite 18

Wesentliche Fortschritte zur Verbesserung der Unternehmensposition im Biotechnologiebereich, die als »essential growth platform for Dow« betrachtet wird, verspricht man sich von der im September 1998 bekanntgegebenen Akquisition der Unternehmen Biosource Technologies (Vacaville, Kalifornien) sowie der Illinois Foundation Seeds Inc. (Champaign, Illinois). Biosources gilt als Spezialunternehmen für die Erforschung und Entwicklung von Pflanzengenen, die Illinois Foundation besitzt vor allem umfangreiches Know-How in der genetischen Veränderung von Maispflanzen.<sup>139</sup>

Trotz dieser Absichtserklärungen muß festgestellt werden, daß weiterhin mehr als fünfzig Prozent des Umsatzes auf die Basischemie entfallen.<sup>140</sup> Dieses Faktum wird jedoch lediglich als notwendiges Übergangsfaktum dargestellt, da zunächst die Wertschöpfung in der Basischemie erhöht werden müsse, um mit den dadurch erwirtschafteten Mitteln die Performanz im Spezialitätenbereich durch Allianzen, Akquisitionen und internes Wachstum zu verbessern.<sup>141</sup>

## **2. Geographische Expansion**

Im Gegensatz zu den wichtigsten Wettbewerbern werden bei Dow Chemicals regionale Performanz-Aussagen zunehmend seltener getroffen. Das Dow-Management hat sich von einem weltregionalen Managementansatz gelöst und jüngst ein globales Managementkonzept eingeführt, das die Welt als einheitlichen Marktplatz versteht.<sup>142</sup> Die Begründung für diese Perspektive liefert der Vorstandsvorsitzende Stavropoulos: Wenn überall auf der Welt vollkommene Information herrscht, gibt es keine Arbitragemöglichkeiten mehr. Die Zeiten während derer man ein identisches Produkt in Deutschland und den USA zu unterschiedlichen Preisen verkaufen konnte, sind vorbei.<sup>143</sup> Unabhängig von dieser normativen Grundaussage, die einen logischen Anknüpfungspunkt innerhalb Dow's an späterer Stelle eingehender zu beschreibenden Informationsansatzes findet, sind massive Anstrengungen zu einer Globalisierung der Geschäftsaktivitäten zu erkennen.<sup>144</sup> Diese Bemühungen zu einer signifikanten Erweiterung der geographischen Reichweite, die einen wesentlichen Aktionsschwerpunkt bilden, werden eingehender im Zusammenhang mit der Darstellung der Welt-Regionalstrategien nachgezeichnet.

## **3. Umfassende Bemühungen zur Produktivitätssteigerung**

Neben den zuvor genannten Aktionsschwerpunkten ist Dow Chemical darum bemüht, in allen Produktbereichen zu den Anbietern mit den niedrigsten Kosten zu gehören. Dadurch wird deutlich, daß eine andere strategische Orientierung als bspw. bei der Bayer AG verfolgt wird, die eine Technologieführerschaft anstrebt.

Um die Kostenführerschaft zu erreichen, ist beabsichtigt, die Produktivität um jährlich 9 Prozent zu steigern. Mit dieser Zielsetzung ist ebenfalls die Reduzierung von »Strukturkosten« verknüpft. Diese sollen zwischen 1993 und diesem, teils durch Verkäufe und teils durch Rationalisierungen, um US \$ 1,4 Mrd. gesenkt werden.<sup>145</sup> Die Erfolge dieses Programms, das von dem übergeordneten Ziel geleitet wird, ein positives Resultat über einen Konjunkturzyklus der Chemie zu erreichen, zeigt eindrucksvolle Erfolge. In 1998 und 1999 sind Einsparungen in Höhe von US \$ 150 Mio. erzielt worden.<sup>146</sup>

Neben Prozeßoptimierungen werden die vorgenannten Einsparungen von Bemühungen zum Personalabbau flankiert. Die Beschäftigtenanzahl betrug zum Ende des Geschäftsjahres 1998 noch 39.029 Mitarbeiter (1997: 44.078; 1996: 40.289). Dabei gingen im Jahr 1997 positive Beschäftigungswirkungen von der Akqui-

139 Peltz, James F. (1998): Seite 1.

140 Fehr, Benedikt (1997): Seite 18

141 Curtis, Mary Beth (1999).

142 o.V. (1998 n): Seite 4.

143 Stewart, Thomas A. (1999): Seite 158.

144 Chang, Joseph (1997): Seite 1.

145 Fehr, Benedikt (1997): Seite 18

146 Disclosure (1999).

sition der Sentrachem aus (+ 5.200 Mitarbeiter); der Rückgang im Verlauf des Jahres 1998 ist im wesentlichen auf den Verkauf von Dow Brands sowie Radian zurückzuführen.<sup>147</sup>

#### **4.2.4 Welt-Regionalstrategien**

Wie bereits zuvor erwähnt, verfolgt Dow Chemical ausgeprägte Bemühungen zur Erweiterung der internationalen Aktivitäten. Die Erfolge dieser ebenfalls von zahlreichen Konkurrenten in Aussicht gestellten Internationalisierungsstrategie sind daran abzulesen, daß Dow bereits in den Jahren 1996 und 1997 insgesamt 56 Prozent des Umsatzes und 60 Prozent des Ergebnisses außerhalb Amerikas erzielt hat.<sup>148</sup> Der außerhalb der USA erwirtschaftete Umsatzanteil erhöhte sich im Jahr 1998 auf 60 Prozent, was auf den Rückgang des Inlandsumsatzes durch den Verkauf einer Sparte für Endverbraucherprodukte zurückzuführen ist.<sup>149</sup> Für US \$ 1,2 Mrd. wurden die Kunststofftütenfertigung der Tochter Ziploc, Saran-Wrap-Klebebänder sowie die unter dem Markennamen Fantastik vertriebenen Haushaltsreiniger an Johnson Wax verkauft.<sup>150</sup>

Während des Jahres 1999 wurde in den USA ein Umsatz in Höhe von US \$ 7.483 Mio. sowie ein europäischer Umsatz von US \$ 6.470 Mio. erwirtschaftet. Sonstige Regionen trugen in Höhe von US \$ 4.976 Mio. zum Ergebnis bei.

Ein prominentes Projekt in Deutschland wurde durch Investitionen in die ehemaligen ostdeutschen Chemiekombinate realisiert. In das Projekt Buna SOW Leuna Olefinverbund, mit dessen Produkten mittelfristig vor allem der osteuropäische Markt erschlossen werden soll, wurden mehrere Milliarden DM investiert.

In Südafrika wurde 1997 mit Sentrachem das viertgrößte Chemieunternehmen des Landes übernommen. Damit wurde das schwach ausgeprägte Engagement in diesem Land, Dow betrieb lediglich eine 1995 eröffnete Polyurethan-Produktionsstätte in Durban, stark ausgebaut. Wesentliche Synergien entstanden vor allem im Polypropylen-Bereich, da Sentrachem ein 50/50-Joint-Venture mit Hoechst betrieb, durch das PP und HDPE hergestellt wurde.<sup>151</sup>

Die Bemühungen zur Expansion in Asien sind vor allem auf eine Verbesserung der Wettbewerbsposition im Geschäftsbereich der »performance plastics« gerichtet. Basiskunststoffe, wie Polystyren und Polyethylen, werden als chemische Kernprodukte sich entwickelnder Volkswirtschaften angesehen.<sup>152</sup>

In China steht die Bewilligung einer zwischen 2003 und 2005 in Betrieb gehenden Ethylen-Anlage kurz bevor, die zusammen mit dem chinesischen Partner Sinopec für den Standort Tianjin geplant wird.<sup>153</sup> Die bei Dow weltweit nachvollziehbaren Bemühungen, die »Epoxy-Resin-Kapazitäten« auszubauen, schlagen sich auch in China nieder. Das Unternehmen möchte in eine entsprechende Anlage (Jahreskapazitäten: 40.000 t Epoxy und 20.000 t special resin) investieren, die zwischen 2003 und 2004 die Produktion aufnehmen soll. Als Standorte kommen Tianjin, der zukünftige Standort des Ethylen-Komplexes, Ningbo, der Standort der bereits in Betrieb befindlichen Urethan-Anlage sowie Zhangjiagang in Frage.<sup>154</sup>

Die Geschäftstätigkeit in China ist eng mit derjenigen in Hong Kong sowie Taiwan verknüpft. In den drei Märkten werden mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigt, die in vier Produktionsstätten einen Umsatz von ca. US \$ 700 Mio. erwirtschaften.<sup>155</sup>

147 Disclosure (1999).

148 Fehr, Benedikt (1997): Seite 18

149 Disclosure (1999).

150 Vgl. Peltz, James F. (1998): Seite 1.

151 Chang, Joseph (1997): Seite 1.

152 Carroll, Susan (1999): Seite 19.

153 Carroll, Susan (1999): Seite 19.

154 o.V. (1999 n): Seite 11.

155 o.V. (1998 o): Seite 19.

Eine in Thailand erbaute PE-Anlage mit einer Jahreskapazität von 300.000 t, ein Joint-Venture von Dow und Siam Cement, hat im März 1999 ihren Betrieb aufgenommen. Das Polystyren-Potential des asiatischen Marktes wird weiterhin hoch eingeschätzt. Aus diesem Grund ist im Juni 1999 die von der thailändischen Salim-Gruppe gehaltene, größte indonesische Polystyren-Anlage (Jahreskapazität 52.000 t; Auslastung 87 Prozent) aufgekauft worden.<sup>156</sup>

Die Präsenz in Südkorea wird ab 2001 durch eine Polycarbonat-Produktion wirkungsvoll unterstützt.<sup>157</sup>

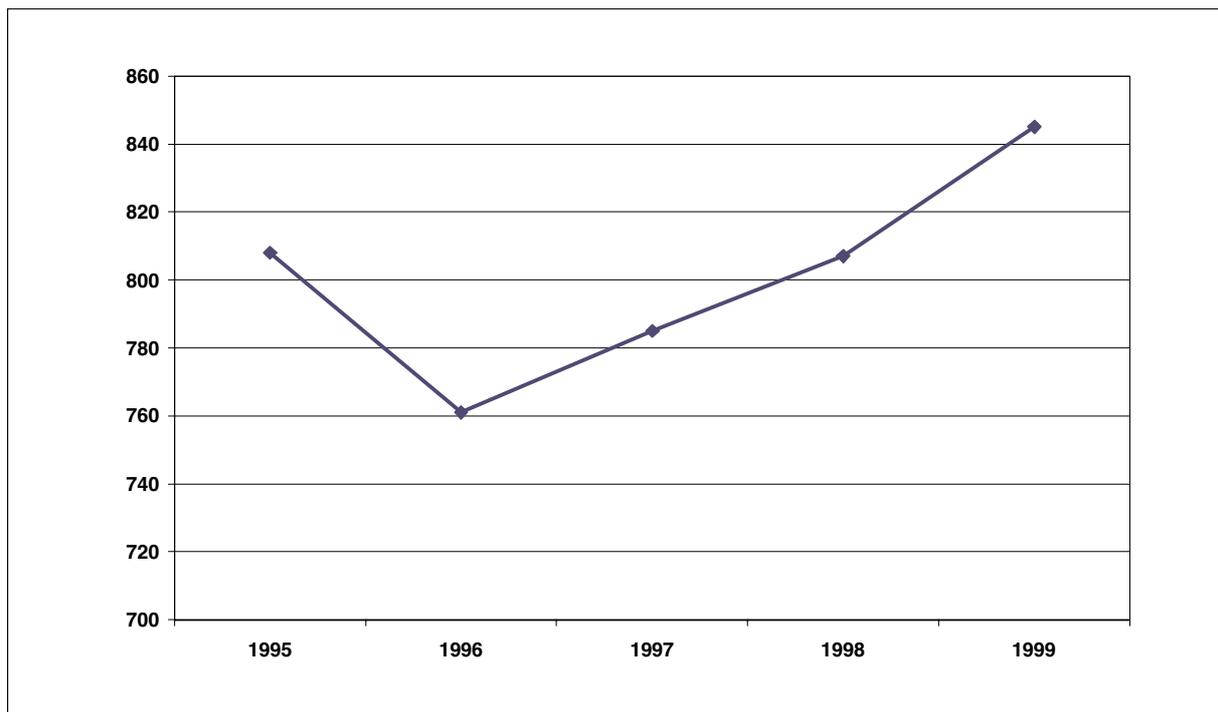
Die Aktivitäten des Unternehmens in Japan werden in Zukunft vermutlich ebenfalls massiv ausgebaut. Im Mai 1999 ist ein M&A-Team in Japan eingerichtet worden, das autorisiert ist, direkt mit Entscheidungsträgern japanischer Unternehmen über Möglichkeiten der Kooperation und Akquisition sowie der technologischen Zusammenarbeit zu verhandeln.<sup>158</sup>

Insgesamt beschäftigt Dow Chemicals im asiatisch-pazifischen Raum 2.600 Mitarbeiter in 19 eigenen Produktionsstätten sowie 31 Geschäftsniederlassungen. Daneben wird eine Anzahl erfolgreicher Joint-Ventures betrieben. Mit einem Umsatz von mehr US \$ 2 Mrd. erreicht der Anteil der in Asien getätigten Verkäufe einen prozentualen Anteil von ca. 10 Prozent.<sup>159</sup>

#### 4.2.5 F&E-Strategie

Die F&E-Aufwendungen von Dow Chemical erreichen 1999 ein Niveau von ca. US \$ 850 Mio. (vgl. Abbildung 25).

**Abbildung 25: Forschungs- und Entwicklungsausgaben Dow Chemical in 1995 – 1999 in Mio. US \$**



Quelle: Geschäftsberichte Dow Chemical

156 o.V. (1999 m).

157 Carroll, Susan (1999): Seite 19.

158 o.V. (1999 I): Seite 10.

159 Carroll, Susan (1999): Seite 19.

Die für F&E-Zwecke getätigten Ausgaben erreichen lediglich ca. 70 Prozent der BASF-Aufwendungen. Der seit 1996 nachvollziehbare, deutliche Anstieg der entsprechenden Investitionen läßt sich ursächlich damit erklären, daß die zunehmende Konzentration auf höherwertige Chemie- und Kunststoffprodukte umfangreichere F&E-Aufwendungen bedingt. Schließlich sind es im wesentlichen Innovations- und Wissensvorsprünge, auf deren Basis marktfähige Produkte mit guten Margen entwickelt werden können.

#### **4.2.6 Organisationscharakteristika**

Dow Chemical ist neben der BASF das einzige der hier analysierten Großunternehmen, das ebenfalls an der Verbundproduktion festhält. Das Festhalten an dieser Strategie, die aufgrund der jüngeren Konzentration auf Kerngeschäftsfelder naturgemäß weniger breit als bei der BASF angelegt ist, wird jedoch von ausgesprochen innovativen Organisationsansätzen flankiert.

Die Geschäftsleitung von Dow Chemical möchte bei allen Mitarbeitern eine »Eigentümer-Investor-Mentalität« entwickeln. Um die Motivation für ein ergebnisorientiertes Denken und Handeln auch materiell zu unterstützen, werden ca. 2.000 Mitarbeiter über Optionen am Börsenerfolg beteiligt. Weiterhin enthält der Verdienst nahezu aller Mitarbeiter eine variable, erfolgsabhängige Komponente, die zwischen 10 und 80 Prozent liegt.<sup>160</sup> Damit sind bereits materielle Motivationsanreize in wesentlichen Teilen des Unternehmens umgesetzt worden, deren Einführung eine wesentliche Begründungskomponente für den von der BASF in den USA vorgenommenen Börsengang darstellten.

Weiterhin zeichnet es Dow Chemical aus, daß das Unternehmen ein Vorreiter hinsichtlich der systematischen Bewirtschaftung der intellektuellen Besitzstände des Unternehmens ist.<sup>161</sup> Es sind Systeme entwickelt worden, um zu beurteilen, wie gut das organisationsintern vorhandene Wissen genutzt wird, um Kundennutzen zu stiften sowie die Effizienz von Forschungsbemühungen auszubauen.<sup>162</sup>

Die gleiche Zielsetzung wird durch die kürzlich erfolgte Einrichtung eines »Licensing Competency Center« verfolgt, durch das die Kosten für die Patentbewirtschaftung in den kommenden zehn Jahren um US \$ 40 Mio. reduziert werden sollen. Parallel dazu sollen die jährlichen Lizenzgebühren bis zum Jahr 2000 auf US \$ 125 Mio. ansteigen (1994 = US \$ 24 Mio.).<sup>163</sup>

Zudem ist bei Dow weltweit ein Konzept sog. »Manufacturing Technology Centers« eingeführt worden, durch die das Wissen von Individuen, Gruppen, Kunden, Mitbewerbern und Zulieferern zusammengeführt wird, um damit die Produktqualität und Prozeffizienz des eigenen Unternehmens zu steigern. Dieses Vorgehen wird durch die Verfolgung eines einheitlichen »Intellectual-Asset-Managementprozeß« unterstützt.<sup>164</sup>

Langfristig soll durch die gezielte Bewirtschaftung intellektueller Besitzstände, die eine außerordentlich hohe Resonanz innerhalb der deutschsprachigen und anglo-amerikanischen Managementliteratur gefunden hat, eine Art »intellektueller Verbundstrategie« etabliert werden. »Wir erhalten signifikante Wertschöpfungen durch Joint-Ventures, in die wir unser intellektuelles Kapital und unsere Partner das Anlagevermögen einbringen.<sup>165</sup> In dieser Hinsicht stellt Dow Chemical ein Musterbeispiel der informationsorientierten Unternehmensführung innerhalb der Wissensgesellschaft dar, das nicht lediglich im Chemiebereich sondern branchenübergreifend als Benchmarkingobjekt gilt.

160 Fehr, Benedikt (1997): Seite 18

161 Vgl. Burton, Bruce (1998): Seite 6.

162 Vgl. Bukowitz, Wendi R. / Petrash, Gordon R. (1997): Seite 24.

163 Vgl. Burton, Bruce (1998): Seite 6.

164 Vgl. Burton, Bruce (1998): Seite 6.

165 o.V. (1998 p): Seite 31.

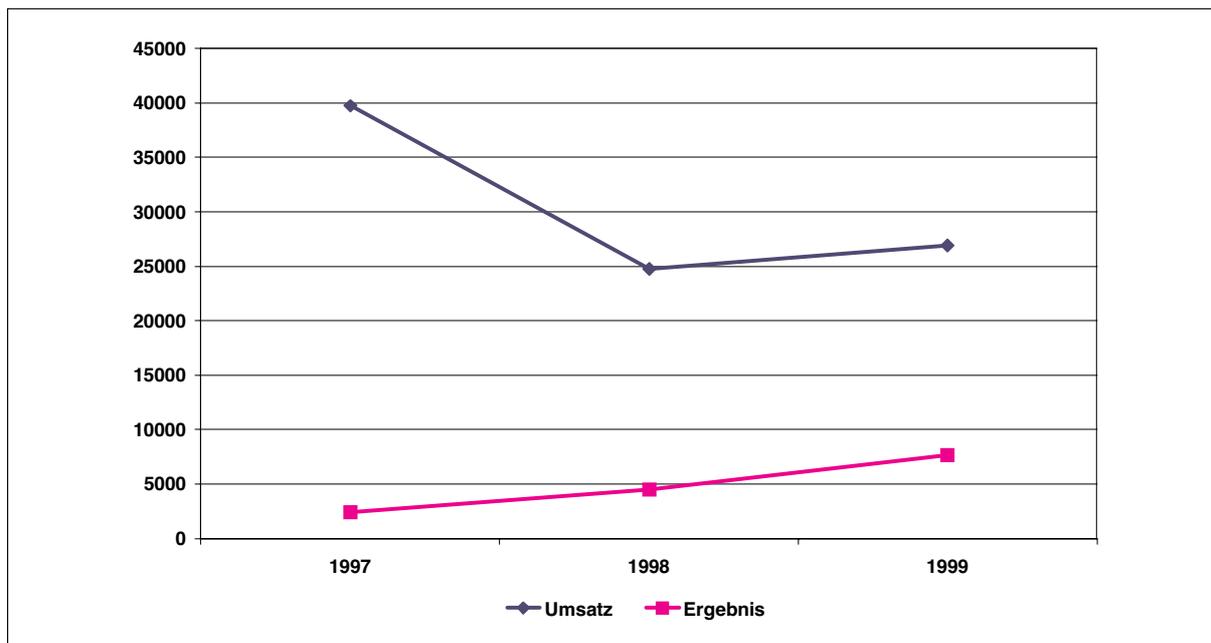
### 4.3 DuPont de Nemours

Du Pont de Nemours ist das weltweit größte Chemieunternehmen. In den vergangenen Jahren sind wesentliche Ansätze einer strategischen Reorientierung parallel verfolgt worden, deren wichtigste Aspekte im folgenden skizziert werden.

#### 4.3.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen

Die mittels der folgenden Abbildung herbeigeführte Visualisierung der Umsatz- und Ergebnisentwicklung reflektiert anschaulich die Ergebnisse der o.g. Reorientierung (vgl. Abbildung 26).

**Abbildung 26: Umsatz und Ergebnis Du Pont de Nemours 1997 – 1999 in Mio. US \$**



Quelle: Geschäftsberichte Du Pont

Du Pont ist es trotz eines massiven Umsatzrückgang zwischen 1997 und 1999 gelungen, das Ergebnis erheblich zu verbessern. Ursächlich für diese gegenläufige Entwicklung ist die Umsetzung der nachfolgend beschriebenen Geschäftsbereichsstrategien.

#### 4.3.2 Geschäftsbereiche

Einige Analysten werfen dem Management von Du Pont de Nemours fehlende Konsequenz in der Verfolgung strategischer Zielsetzungen um.

War der Konzern 1998 noch in drei Geschäftsbereiche aufgeteilt worden, ist diese Struktur nach einem Jahr bereits wieder aufgehoben worden.<sup>166</sup> Auch der Vorstandsvorsitzende Holliday muß rückblickend eingestehen: »We confused people.«<sup>167</sup>

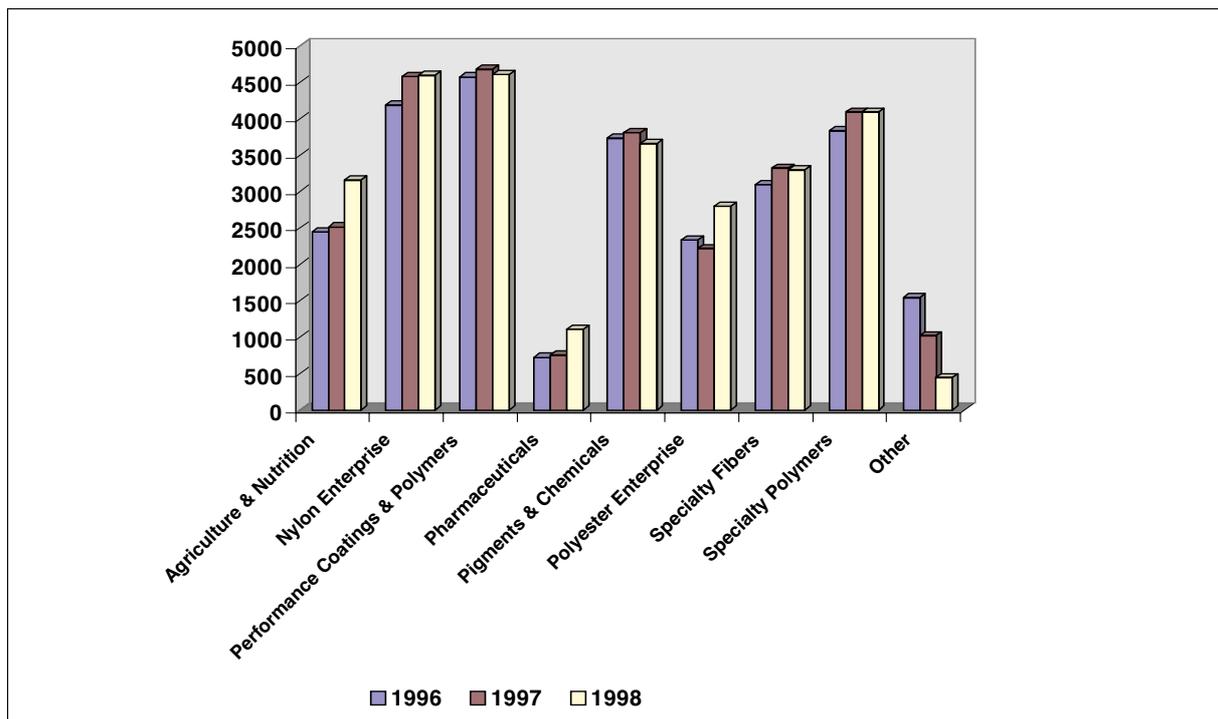
Als Reaktion auf neue Bestimmungen zur Konzernberichterstattung sind von DuPont im Jahr 1999 die folgenden acht Geschäftsbereiche voneinander abgegrenzt worden: Agriculture & Nutrition, Nylon Enterprise, Performance Coatings & Polymers, Pharmaceuticals, Pigments & Chemicals, Polyester Enterprise, Specialty Fibers and Specialty Polymers. Weniger als 2 Prozent des 1998 erzielten Jahresumsatzes sind nicht den o.g. Bereichen zurechenbar.<sup>168</sup>

166 Vgl. Taylor, Alex (1999): Seite 154.

167 Taylor, Alex (1999): Seite 154.

168 Gaffney, Susan (1999 a).

**Abbildung 27: Umsätze nach Sparten (Angaben in Mio. US Dollar)**



Quelle: Geschäftsberichte

Ausgebaut hat Du Pont während der vergangenen Jahre vor allem die Position im Lackbereich (»Performance Coatings«). Durch die 3,1 Milliarden DM teure Akquisition der Hoechst-Tochter Herberts ist es gelungen, die Position des weltweit größten Autolackherstellers (Marktanteil = 30 Prozent) und des weltweit drittgrößten Lackproduzenten insgesamt zu erreichen.<sup>169</sup> Der strategische Hintergrund der Akquisition ist darin zu erkennen, daß DuPont kein wichtiger Lackzulieferer für Chrysler in den USA ist, Herberts jedoch wichtiger Lieferant für Mercedes-Benz in Europa ist. Durch die dominante Position gegenüber Mercedes-Benz sollen neben zusätzlichen Absatzmöglichkeiten für DuPont-Produkte in Europa auch Fortschritte im nordamerikanischen Lackgeschäft mit Chrysler erzielt werden.<sup>170</sup>

Auch die Positionen im Bereich der landwirtschaftlichen Produkte sowie im Polyester-Bereich konnten sehr gut verbessert werden.

### 4.3.3 Aktionsschwerpunkte

#### 1. Erlangen einer Technologieführerschaft

DuPont betont in jüngeren Publikationen konsequent sein Selbstverständnis als technologieorientiertes Unternehmen: DuPont is a science company. »DuPont is a science company. We bring science to the marketplace in ways that benefit people and generate value for our shareholders.«<sup>171</sup> Auf Basis einer Technologieführerschaft in ausgewählten Bereichen der chemischen Industrie sollen in Zukunft weiterführende Portfolio-Veränderungen herbeigeführt und neue, wissens- aber wenig investitionsintensive Geschäftsfelder erschlossen werden.<sup>172</sup>

169 Cressy, Terrence Q. (1999).

170 Vgl. Murphy, Tom (1998).

171 Gaffney, Susan (1999 a).

172 Gaffney, Susan (1999 a).

In der zuvor beschriebenen Kombination eines Technologieführeransatzes, der mit demjenigen der Bayer AG vergleichbar ist, mit der wissensorientierten Konzeption der Unternehmensführung, die im Chemiebereich vor allem von Dow Chemical propagiert und umgesetzt wird, ist eine vielversprechende und sinnvolle Verknüpfung strategischer Grundausrichtungen gelungen.

## **2. Produktivitätssteigerung durch Kostenreduzierung**

Neben den Bemühungen zur Erlangung einer Technologieführerschaft auf Basis geringer Investitionen wird der Relevanz der Kostenseite ebenfalls durch die Implementierung eines umfassenden Programms zur Produktivitätssteigerung Rechnung getragen.<sup>173</sup>

Um die beabsichtigten Kostenreduzierungen durchsetzen zu können, hat Du Pont die »Six Sigma«-Technik, eine statistische Prozeßkontrolle, für DuPont adaptiert. In eigens dafür eingerichteten Trainingscamps wird sämtlichen Unternehmensangehörigen die Anwendung der Methode vermittelt. DuPont investiert dafür insgesamt US \$ 25 Mio. Gleichzeitig werden 1.200 Mitarbeiter zu sog. »Black Belts«, das sind kostenbewußt geschulte Gruppenleiter, ausgebildet. Mit dieser Maßnahme verknüpft sich die Erwartung, Kosteneinsparungen in Höhe von mehr als US \$ 1 Mrd. während der kommenden fünf Jahre zu erzielen.<sup>174</sup>

Neben den vorgenannten, auf sämtliche Geschäftsbereiche bezogenen Aktionsschwerpunkten werden zusätzlich Programme für ausgewählte Geschäftsbereiche umgesetzt.

## **3. Verbesserung der Polyester-Aktivitäten**

Die 1998 getroffene Strategieaussage des Unternehmensvorstandes wurde als Ankündigung eines Ausstiegs aus dem Chemiegeschäft und eine zukünftig einseitige Konzentration auf die Biotechnologie interpretiert. Die Kurse der DuPont Aktien stiegen beträchtlich und viele Mitarbeiter fürchteten um ihre Arbeitsplätze.

Die jüngeren Aussagen hinsichtlich einer Fokussierung auf einzelne Geschäftsfelder sind moderater: Die Polyesteraktivitäten, derzeit auf einem zyklischen Tiefststand, werden signifikant restrukturiert, dort anfallende Kosten sollen durch die Nutzung technologischer Innovationen sowie die Bildung von Joint-Ventures und Allianzen reduziert.<sup>175</sup> Diese Vorgehensweise ist ebenfalls durch eine zweite Argumentationslinie, die Reduzierung der Abhängigkeit vom Chemiezyklus, begründbar: »Wir wissen, daß die Wall Street zyklische Geschäfte negativ bewertet. Der Joint-Venture-Ansatz wird einen Teil der zyklischen Abhängigkeit des Polyester-Geschäftes beseitigen.«<sup>176</sup>

Aus den genannten Gründen sei es nunmehr auch möglich, eine hochmoderne Polyester-Anlage in Altamira, Mexiko, zu errichten, die mit asiatischen Anbietern preislich wettbewerbsfähig ist und gegenüber diesen Qualitäts- sowie Just-in-Time-Vorteile aufweist.<sup>177</sup> Der Standort wird als ideal betrachtet, da Mexiko eine ideale geographische Lage aufweist, um viele der nord- und südamerikanischen Märkte zu beliefern.«<sup>178</sup> Außerdem werde damit der zunehmend wichtigeren Position Mexikos als Nachfragemacht auf dem Welttextilmarkt Rechnung getragen.<sup>179</sup>

Dennoch ist hinsichtlich der Prognose einer langjährigen Fortführung der Polyesteraktivitäten Vorsicht angebracht. Zum einen werden in Folge der Restrukturierung und des Ausbaus der mexikanischen Aktivitäten rund 14 Prozent der globalen Stellen im Polyesterbereich (= 1.400 Mitarbeiter, davon 80 Prozent in Nordamerika) abgebaut werden.<sup>180</sup> Und auch das Engagement in Mexiko kann nicht darüber hinwegtäuschen,

173 Gaffney, Susan (1999 a).

174 Taylor, Alex (1999): Seite 154.

175 Gaffney, Susan (1999 a): Seite 1.

176 Maycumber, Gray S. (1999): Seite 17.

177 Malone, Scott (1999): Seite 12.

178 Malone, Scott (1999): Seite 12.

179 Vgl. Maycumber, Gray S. (1999): Seite 17.

180 Vgl. Brown, Bill (1999).

daß ein kompletter Rückzug aus dem Polyestergeschäft weiterhin möglich erscheint, sofern erhoffte Produktivitätsverbesserungen nicht umgesetzt werden.<sup>181</sup> Dieser Interpretation folgen ebenfalls führende Analysten. Leming, ein Analyst der HSBC Securities, sagt: »Management is making a very clear change in the strategy they are pursuing in the fiber businesses. I think polyester will be a major part of DuPont's business portfolio for no more than another two or three years.«<sup>182</sup> Die dadurch verfügbaren Finanzmittel würden vermutlich in bestehenden Unternehmensbereichen reinvestiert. DuPont wird Kapitalressourcen in die wachstumsintensiveren, differenzierten Geschäftseinheiten, wie z. B. »Performance Coatings«, »Polymers« und »Specialty Fibers« investieren.<sup>183</sup> Dort erreicht der Konzern Gewinnmargen von mehr als 15 Prozent nach Steuern und werden jährliche Wachstumsraten von mehr als 10 Prozent in den kommenden Jahren erwartet.<sup>184</sup>

#### **4. Aggressive, zügige Ausweitung des Life-Science-Bereiches**

DuPont subsumiert die Aktivitäten in den Bereichen Pflanzenschutz, Ernährung und Gesundheit sowie Pharmazeutika unter dem Oberbegriff »Life-Science.« Dieser Unternehmensbereich soll, wie bereits im vorangegangenen Abschnitt angedeutet, zum »centerpiece of DuPont in the future« ausgebaut werden.<sup>185</sup>

Eine wesentliche Akquisition stellte vor diesem Hintergrund im Jahr 1997 zunächst der Erwerb eines 20-prozentigen Anteils an Pioneer Hi-Bred International, dem größten Saatgutproduzenten der Welt, dar, dem im Jahr 1999 die Genehmigung zur Übernahme der restlichen 80 Prozent folgte.<sup>186</sup> Durch dieses Engagement ist ein wichtiger Grundstein in DuPont's Life-Science-Strategie gelegt worden, um die Fähigkeit zu stärken »(...) to discover, develop and commercialize a new generation of products across the value chains for food and feed crops, food ingredients, industrial applications and nutrition science.«<sup>187</sup>

Auch eine weitere US \$ 2,6 Mrd. umfassenden Investition, durch die ein mit Merck & Co. betriebenes Pharma-Joint-Venture komplett übernommen worden ist, diene der konsequenten Umsetzung der auf das Life-Science-Geschäft fokussierenden Strategie.

Inwieweit es Du Pont jedoch tatsächlich gelingen wird, eine erfolgversprechende Life-Science-Strategie umzusetzen, ist nach Meinung angesehener Analysten jedoch fraglich.<sup>188</sup> »Holliday versucht den 197-jährigen Chemieriesen in ein modernstes Biotechnologieunternehmen zu überführen.<sup>189</sup> Bemängelt wird von Finanzanalysten vor allem, daß der Konzern noch weit vom für das Jahr 2000 angestrebten 35-Prozentanteil des Life-Science-Sektors am Gesamtumsatz entfernt ist, der Ende 1998 erst 16 Prozent betrug.<sup>190</sup>

Fraglich sei weiterhin, wie die notwendigen Mittel zum Ausbau dieses investitionsintensiven Bereiches aufgebracht werden sollen, wenn, im Gegensatz zum us-amerikanischen Monsanto-Konzern, kein umfassender Verkauf »klassischer« Segmente vorgesehen ist. Vor diesem Hintergrund kann die vorangehend geschilderte Polyesterstrategie die Life-Science-Strategie sogar konterkarieren. Werden keine Erträge im Polyesterbereich erwirtschaftet, da Restrukturierungsausgaben notwendig sind, können kaum Mittel in Forschung und Akquisitionen für den Life-Science-Bereich reinvestiert werden.

Zusammenfassend erscheint es, als seien im Zeitverlauf wiederkehrende Verhaltensmuster des Du-Pont-Managements festzustellen, deren tatsächliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg noch nicht abzusehen sind. Ebenso wie im Rahmen des 1981 durchgeführten Conoco-Kaufes versucht Du Pont durch

181 Gaffney, Susan (1999 a): Seite 1.

182 Chang, Joseph (1999): Seite 1.

183 Chang, Joseph (1999): Seite 3.

184 Vgl. Chang, Joseph (1999): Seite 3.

185 Chirls, Stuart (1998): Seite 2.

186 Gaffney, Susan (1999 b): Seite 1.

187 Gaffney, Susan (1999 b): Seite 1.

188 o.V. (1998 q): Seite 3.

189 Taylor, Alex (1999): Seite 154.

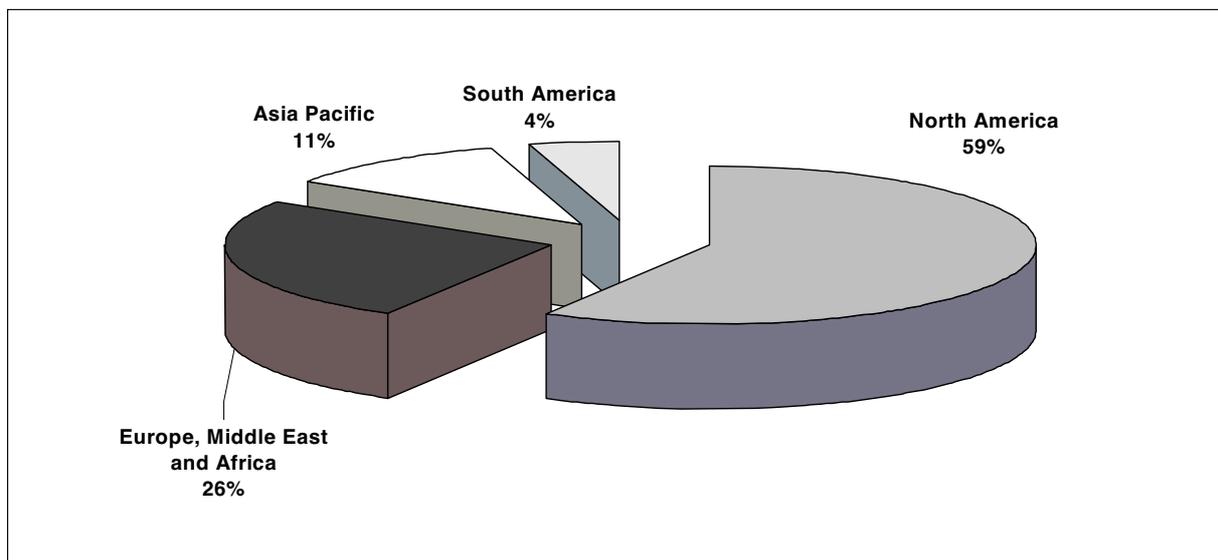
190 Chang, Joseph (1999): Seite 1.

den Kauf von Pioneer Hi-Bred nochmals, ein Kerngeschäft an der Wurzel zu kontrollieren.<sup>191</sup> Inwieweit dabei die Formierung strategischer Allianzen einerseits der Pharmasparte des Konzerns zu kritischer Masse verhelfen können sowie parallel dazu die chemiezyklische Abhängigkeit des Unternehmens weiter reduziert werden kann, werden die Ergebnisse von Verhandlungen über strategische Allianzen zeigen, die kurz vor dem Abschluß stehen.<sup>192</sup>

#### 4.3.4 Welt-Regionalstrategien

Eine explizite Internationalisierungsstrategie wird seitens Du Pont de Nemours nicht publiziert, da bereits eine ausgeprägte Auslandspräsenz außerhalb der USA besteht (vgl. Abbildung). Wie weit internationales Engagement als Selbstverständnis begriffen wird belegt, daß bspw. auch das Engagement im Polyesterbereich am mexikanischen Standort nicht, wie es bei weniger international operierenden Unternehmen zu erwarten gewesen wäre, als Teil einer Internationalisierungsstrategie verstanden wird.

**Abbildung 28: Umsatzanteil der Weltregionen am Gesamt-umsatz des DuPont-Konzerns Regionen im Jahr 1998**



Quelle: Geschäftsberichte Du Pont

Im Jahr 1999 wurden 45 Prozent (1998 = 47 Prozent) der konsolidierten Umsätze mit Produkten erzielt, die an Käufer außerhalb Nordamerikas geliefert worden sind.<sup>193</sup> Da ein weiterer Ausbau der Position in Asien angestrebt wird, ist es notwendig zu untersuchen, mittels welcher strategischer Schritte die zunehmende Ausweitung der Aktivitäten auf diese weltwirtschaftliche Wachstumsregion vollzogen werden soll.

#### Asienengagement

Sofern von Du Pont die Notwendigkeit eines Ausbaus von Auslandsaktivitäten gegenüber der Öffentlichkeit publiziert wird, beziehen sich diese Aussagen i.d.R. auf den asiatischen Raum.

DuPont verfolgt die Zielsetzung, bis zum Ende des Jahrhunderts US \$ 1 Mrd. in China zu investieren. Dazu wird einerseits ein Joint-Venture mit der BASF angestrebt, durch das vier verschiedene Nylon-Zwischenprodukte hergestellt werden. Insgesamt ist DuPont seit 15 Jahren in China präsent. Das Unternehmen verfügt

191 Taylor, Alex (1999): Seite 154.

192 Gaffney, Susan (1999 c): Seite 1.

193 Standard & Poors (1999 b).

dort über 4 »representative offices«, 9 Joint-Ventures sowie 4 Produktionsstätten, die ohne Partner betrieben werden. Es werden 1.800 Mitarbeiter in China beschäftigt, das Volumen der dort durchgeführten Investitionen übersteigt US \$ 420 Mio. Der in China getätigte Umsatz betrug im Jahr 1998 incl. Hong Kong und Taiwan US \$ 1 Mrd. und repräsentiert damit ein Drittel des Umsatzes in der Asien-Pazifik-Region.<sup>194</sup>

In Japan erzielt DuPont ca. 45 Prozent seines Asienumsatzes. Durch die Ausweitung bestehender Produktionsstätten, vor allem der Polyester und Titandioxid-Herstellung, soll der Umsatz um jährlich 7 Prozent gesteigert werden. Allianzen in den Bereichen Biotechnologie und Ernährung werden angestrebt.<sup>195</sup>

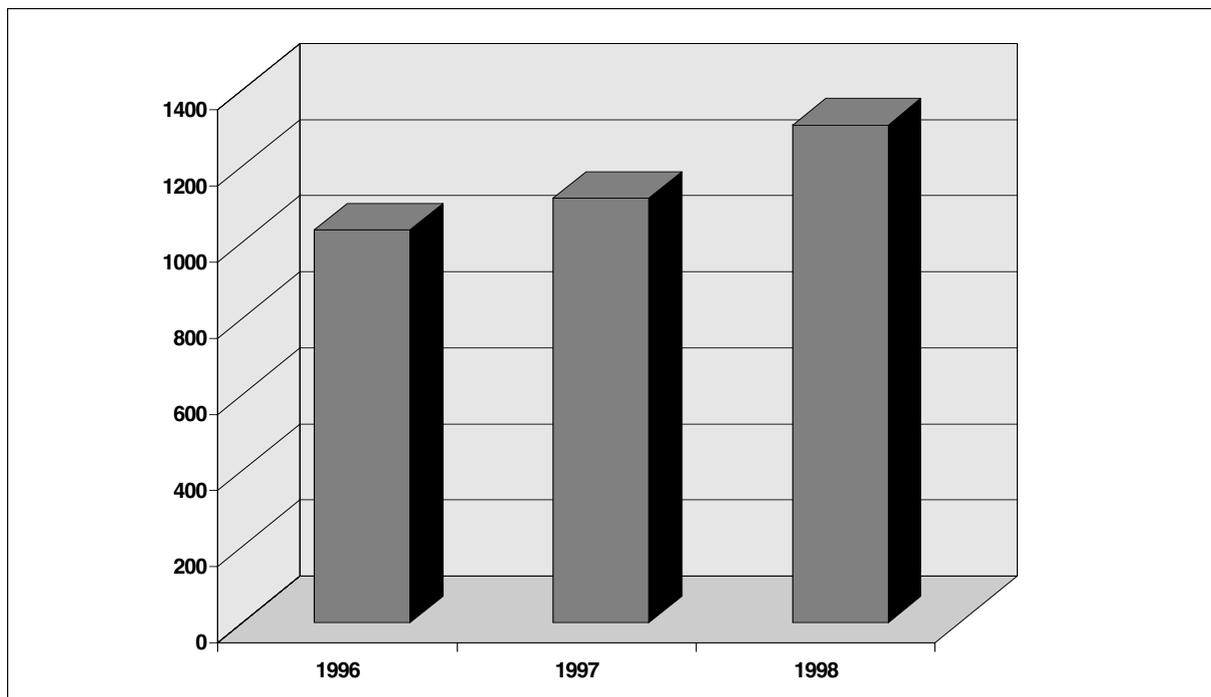
In Singapor und Shanghai sollen vor allem zwei der weltweit zwölf Lycra-Produktionsstätten erweitert werden. Dort werden kurzfristig US \$ 300 bzw. US \$ 150 Mio. investiert. In Taiwan soll Mitte des Jahres 2000 das erste asiatische Forschungs- und Entwicklungslabor für Lycra eröffnet werden.<sup>196</sup>

Eine Verdoppelung des Asienumsatzes innerhalb der kommenden fünf Jahre gehört zu den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens. Investitionen sollen zukünftig, wie auch die zuvor beschriebenen Beispiele belegen, vor allem dem Ausbau asiatischer Standorte für die Herstellung konsumnaher Produkte zugute kommen, wofür kurzfristig US \$ 200 – 300 Mio. zur Verfügung stehen.<sup>197</sup> Etwa 50 Prozent der in Asien produzierten Güter werden auf asiatischen Märkten abgesetzt.<sup>198</sup>

#### 4.3.5 F&E-Strategie

Die Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen des DuPont-Konzerns erreichen ein mit den Aufwendungen des BASF-Konzerns vergleichbares Niveau (vgl. Abbildung 29).

**Abbildung 29: Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen des DuPont-Konzerns 1996 – 1998 in Mio. US \$**



Quelle: Geschäftsberichte Du Pont

194 o.V. (1999 o).

195 o.V. (1997 d): Seite 2.

196 Rungfapaisarn, Kwanchai (1999 b).

197 Rungfapaisarn, Kwanchai (1999 a).

198 Rungfapaisarn, Kwanchai (1999 a).

Du Pont ist auch im Rahmen des Einsatzes des F&E-Budgets, das in den kommenden Jahren weiter erhöht werden soll, darum bemüht, Aktionsschwerpunkte zu unterstützen.

So sollen einerseits internationale Forschungsstandorte ausgebaut und diesbezügliche Wissensnetzwerke intensiviert werden. Andererseits wird die Zielsetzung verfolgt, im Life-Science-Bereich auch die Forschungsposition zu stärken.

#### **4.3.6 Organisationscharakteristika**

Ähnlich den von Dow Chemical publizierten Grundorientierungen des Managementhandelns, die eine Umsetzung spezifischer Organisationskonfigurationen nach sich ziehen, wird auch von Du Pont in jüngerer Vergangenheit die Bedeutung des Faktors Wissen für den Unternehmenserfolg betont. Vor diesem Hintergrund strebt das Management des Unternehmens eine Geschäftsfelderweiterung durch Nutzung der Wissensintensität an.

Ihre operative Umsetzung erfährt die Wissensorientierung Du Pont's darin, daß die Mitarbeiterschaft für die gezielte Suche nach neuen Anwendungen im Portfolio befindlicher Produkte und die damit verbundene Akquisition neuer Kunden sensibilisiert werden sollen. Erfolge dieser Vorgehensweise werden u. a. dadurch offensichtlich, daß mit dem Produkt Corian, das bisher Primär für Küchen- und Badmöbeloberflächen verwendet worden ist, nunmehr auch Operationsräume, Flughäfen sowie Fast-Food-Restaurants ausgestattet werden. Ein anderes Beispiel der erfolgreichen Anwendung dieser Strategie stellt die Distribution toxischer Chemikalien dar. Die lange Zeit übliche Verteilung mittels Tankwagen wurde zugunsten der Distribution mittels in Container abgefüllter Konzentrate umgestellt. Die Erträge in diesem speziellen Segment konnten dadurch um 40 Prozent gesteigert werden.

Auch durch die Weitergabe unternehmensintern vorhandenen Wissens soll zukünftig die traditionelle Geschäftsbasis erweitert werden. Vor kurzem wurde eine Trainingseinheit gegründet, die Beratungen für Arbeitssicherheitsvorkehrungen als Dienstleistung anbietet. Die erwarteten Gewinne aus diesem innovativen Geschäftsfeld sollen in einigen Jahren US \$ 500 Mio. pro Jahr betragen.<sup>199</sup>

Ebenso wie Dow Chemical ist auch dem Du-Pont-Konzern in diesem Zusammenhang die vielversprechende Anwendung zukunftsorientierter Managementkonzepte zu attestieren, von deren Umsetzung viele deutsche Unternehmen noch weit entfernt sind.

### **4.4 Imperial Chemical Industries**

Vom Management der Imperial Chemical Industries (ICI) sind in den vergangenen Jahren massive Restrukturierungen vorgenommen worden, die eine umfangreichere Betrachtung dieses Unternehmens notwendig erscheinen lassen.

#### **4.4.1 Allgemeine Unternehmenskennzahlen**

Imperial Chemical Industries (ICI) verfolgt seit mehreren Jahren drastische Veränderungen seines Produkt- und Standort-Portfolios.

Nachdem bereits im Jahr 1993 die Life-Science-Aktivitäten in die Gesellschaft Zeneca ausgelagert worden sind, wurden seit Mai 1997 mehr als 40 Produktionsstätten und Unternehmenseinheiten für insgesamt gut 3,5 Mrd. britische Pfund verkauft.<sup>200</sup> Die größte Investition stellte der Kauf der US \$ 8 Mrd. teuren, ehemaligen Unilever-Einheiten National Starch, Unichema, Quest und Crosfield dar, der seit Mitte des Jahres 1997 weitere, massive Restrukturierung notwendig machte.

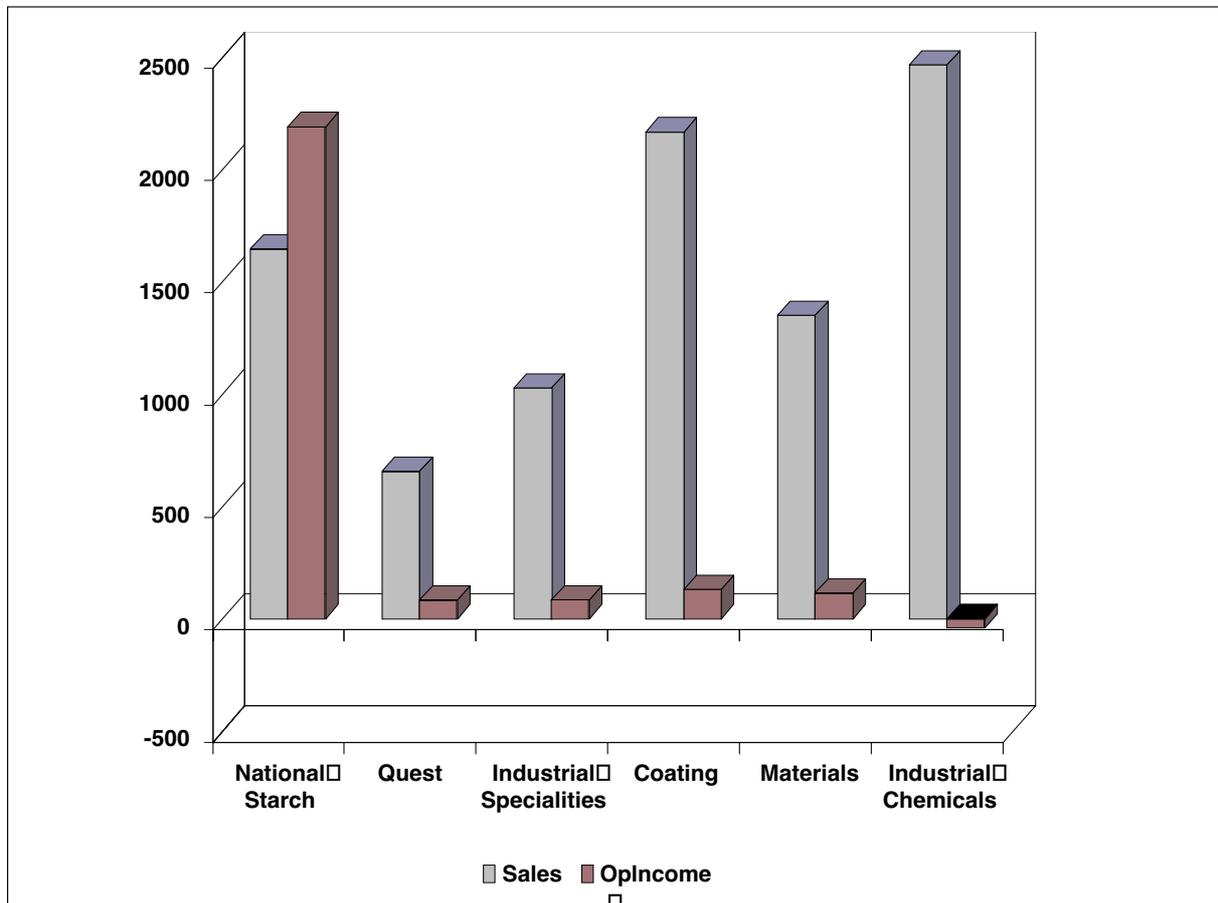
199 Vgl. Taylor, Alex (1999): Seite 154.

200 Vgl. o.V. (1999 q).

#### 4.4.2 Geschäftsbereiche

Das sich die vorgenommenen Veränderungen bisher nicht positiv auf das operative Ergebnis der Geschäftsfelder auswirken konnten, illustriert die folgende Abbildung (vgl. Abbildung).

**Abbildung 30: Umsätze und operatives Ergebnis des ICI-Konzerns im Jahr 1998 (Angaben in Mio. Pfund)**



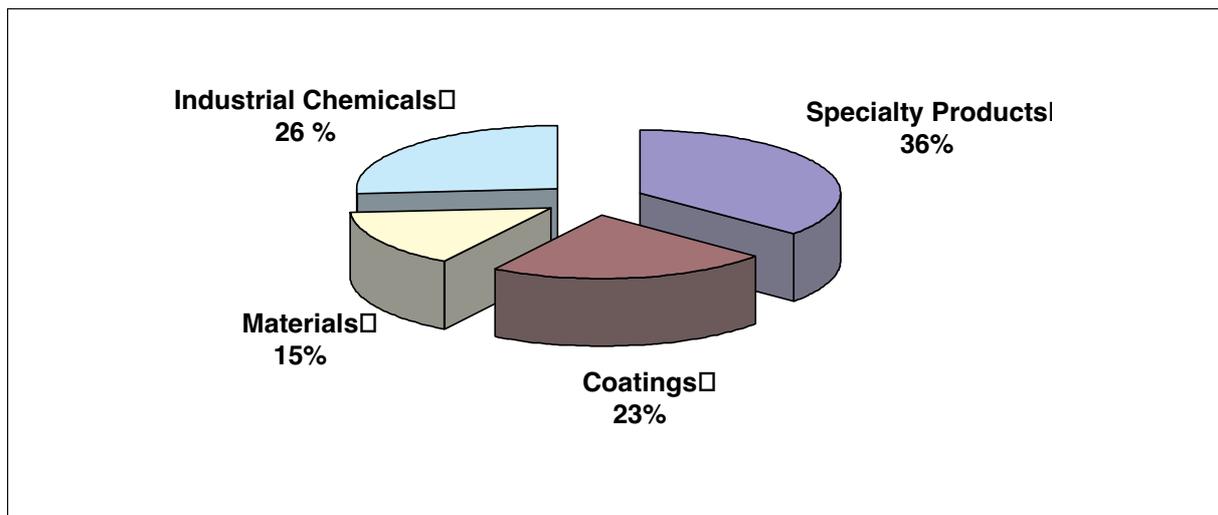
Quelle: Geschäftsberichte ICI

Die bei National Starch zu verzeichnenden Einnahmen, die den Umsatz übertreffen, resultieren aus dem Verkauf von Unternehmensteilen im Anschluß an die zunächst integrierte Übernahme des Unternehmens von Unilever.

Insgesamt nehmen sich die Resultate der mehrjährigen Restrukturierungsarbeiten, sofern man das operative Einkommen als Indikator für den Erfolg der Bemühungen zugrundelegt, eher bescheiden aus. Mittlerweile werden lediglich die nach Kerngeschäften (Specialty Products and Paints) sowie Industriechemikalien differenzierten Umsatzwerte ausgewiesen. Danach erreichte der Core-Business-Umsatz im Jahr 1999 eine Summe von 5.637 Mio. Pfund (1998 = 5.496 Mio. Pfund). Im Segment der Industrial Chemicals wurde 1999 ein Umsatz von 1552 Mio. Pfund (1998 = 1325 Mio. Pfund) erzielt.

Der Öffentlichkeit ist durch den ICI-Vorstand im Jahr 1998 die letzte wesentliche strategische Reorientierung kommuniziert worden. Danach sollen sich die zukünftigen Aktivitäten auf den Bereich der »Specialty Products«, der »Coatings« sowie der »Materials« konzentrieren. Die Verteilung der Umsätze und Erträge der jeweiligen Bereiche, von denen das Segment der Industriechemikalien zum Verkauf steht, werden durch die folgende Grafik illustriert (vgl. Abbildung).

**Abbildung 31: Prozentualer Umsatzanteil der ICI-Arbeitsgebiete im Jahr 1999**



Quelle: Geschäftsbericht ICI

Während der Bereich der »Materials« aus den bereits lange zu ICI gehörenden Polyurethan- und Acrylaktivitäten hervorgegangen ist, blicken die beiden weiteren als zukunftssträftig erachteten Bereiche auf eine kürzere Entwicklungsgeschichte zurück.

Innerhalb des Lackbereichs, der »Coatings«, beschäftigte ICI im Jahr 1998 rund 20.000 Mitarbeiter, die weltweit in 26 verschiedenen Ländern produzierten. Der Farben- und Lackbereich war vor der Übernahme der ehemaligen Unilever-Töchter als Hauptwachstumsträger ausersehen. Die Umsatzplanung sah ein akquisitionsbasierendes Wachstum der Umsätze zwischen 1995 und 2000 von 2 Mrd. britischen Pfund auf 4 Mrd. Pfund vor. Aus diesem Grund wurde noch im Mai 1998 das »Williams European Home Improvement« übernommen. Damit gehören nunmehr auch die Markenprodukte Cuprinol bzw. Xyladecor sowie Hammerite zum ICI-Konzern.<sup>201</sup>

Jüngst wurden jedoch Vorstandsverlautbarungen publiziert, die auf eine Reorientierung hindeuten: »The benefits from building a very large coatings operation did not look so good ... the aim now is rather to build a quality, higher performing coatings operation within the next two years.«<sup>202</sup> Von der Zielsetzung, durch das Massengeschäft zu wachsen, wird offensichtlich zugunsten einer Diversifizierungsstrategie, die auf eine Qualitätsführerschaft zielt, abgegangen. Um diese Strategie umzusetzen, ist kurzfristig vor allem die Performanz der nordamerikanischen Lacksparte zu revitalisieren. In einem schnell expandierenden Markt hält ICI dort in sämtlichen Segmenten den 2. Platz. Kurzfristig sollen durch eine Optimierung der Wertkette und Personalabbau, vor allem im Verwaltungsbereich und durch die Schließung kleinerer Produktionsanlagen, etwa 500 Arbeitsplätze abgebaut werden.

Die derzeit schwierigste Herausforderung besteht für ICI in der Integration der von Unilever erworbenen Spezialitätenoperationen in die gewachsenen Organisationsstrukturen. Schließlich sind durch diese Akquisition die Geschäftsfeldstärke, die Unternehmenskultur, die Fähigkeiten und die Konjunkturabhängigkeit der ICI radikal verändert worden.

Viele der nunmehr zu vermarktenden Produkte sind hoch kundenspezifisch und unterliegen einem intensiven Innovationswettkampf zwischen verschiedenen Unternehmen. Die ausgewiesenen Stärken im Prozeßengineering müssen deshalb zukünftig gezielt mit den innovativen Fähigkeiten jüngst erworbener

201 Vgl. McAdam, John (1999): Seite 32.

202 Baker, John (1999): Seite 4.

Unternehmensteile verknüpft und Synergien gezielt hergestellt werden.<sup>203</sup> Vor allem muß jedoch die Kundenbindung gestärkt werden, womit die Berufung Brendan O'Neills, der mit Guinness 12 Jahre lang eine der führenden Konsummarken geprägt hat, begründet wird.<sup>204</sup>

#### **4.4.3 Aktionsschwerpunkte**

Um Wege aufzuzeigen, die unbefriedigende Ertrags- und Umsatzsituation zu beseitigen und die Integration der jüngst erworbenen Unternehmensteile in den Gesamtkonzern voranzutreiben, hat ICI eine unter der Leitung von Mc Kinsey sowie Goldman, Sachs & Co. stehende Studie in Auftrag gegeben. Ein wesentliches Ergebnis kann in einem Satz zusammengefaßt werden: »With Britain's industrial base declining, ICI no longer had the markets or the financial heft to compete with the likes of DuPont Co. and BASF in bulk chemicals.«<sup>205</sup>

Die aus diesem Zitat zu schließende Notwendigkeit der Neuausrichtung der Geschäftstätigkeit wird vom Unternehmensvorstand vollständig geteilt: »We were sub-scale in a number of bulk chemicals sectors and did not have the strengths to be successful over the long term.«<sup>206</sup> Folglich sind die nachfolgend zu skizzierenden Aktionsschwerpunkte vor dem Hintergrund einer strategischen Leitlinie zu betrachten, die das Engagement auf den Lackbereich, Aroma- und Duftstoffe sowie vielfältige Spezialchemikalien zum Einsatz in der Nahrungsmittel-, Elektronik- und Verpackungsindustrie fokussiert.<sup>207</sup>

Im Gegenzug ist es notwendig, daß sich ICI weiter aus vielen klassischen Grundchemiebereichen, wie u. a. Sprengstoffe, Polyester, Chlorchemikalien und der Petrochemie zurückzieht.

#### **1. Konzentration auf endverbrauchernahe Spezialchemikalien**

Nicht zuletzt der Aufkauf der ehemaligen Unilever-Einheiten verdeutlicht, daß die strategischen Vorgaben des o.g. Gutachtens ernstgenommen werden und eindeutig das Ziel verfolgt wird, das Portfolio des Konzerns zukünftig weiter von zyklischen Massenchemikalien zu entlasten und um endverbrauchernahe Produkte zu ergänzen.<sup>208</sup>

In dieses strategische Bild fügt es sich ferner ein, daß ICI 1998 für US \$ 560 Mio. die Acheson Industries in den Vereinigten Staaten aufkaufte, wodurch die Aktivitäten der von Unilever übernommenen National Starchs Chemikaliensparte für die Elektroindustrie wirkungsvoll unterstützt wird. Weiterhin wurde für eine Summe von 350 Mio. britischen Pfund die Williams Holding übernommen, die gut die europäischen Lack- und DIY-Aktivitäten ergänzt.

Jedoch werden diesen beiden Akquisitionen vermutlich auf absehbare Zeit keine weiteren folgen: »For the coming years the focus will be debt reduction and performance.«<sup>209</sup>

Zum 1. Januar 1999 sind die ICI Surfactants, Unichema, ICI Lubricants, Mona und Solaveil zur Sparte Uniqema zusammengefaßt worden. Zudem wurde der Bereich Syntex eingerichtet, der aus den ehemaligen Bereichen ICI Katalco, Unichema und Crosfield hervorgegangen ist.<sup>210</sup>

Problematisch erscheint es bei der Verfolgung des beschriebenen Strategiemusters vor allem, daß die beschriebene Veränderung der unternehmensstrategischen Ausrichtung ebenfalls die Entwicklung einer hohen Innovationsfähigkeit bedingt.<sup>211</sup> Folglich wird sich der Erfolg des Vorgehens erst in einigen Jahren abschließend bewerten lassen.

203 Baker, John (1999): Seite 4.

204 Baker, John (1999): Seite 4.

205 Reed, Stanley (1998): Seite 20.

206 Vgl. Baker, John (1999): Seite 4.

207 Vgl. Baker, John (1999): Seite 4.

208 Vgl. Baker, John (1999): Seite 4.

209 Baker, John (1999): Seite 4.

210 Walker, Marjorie (1999): Seite 26.

211 Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999): Seite 10.

## 2. Profitabilitätssteigerung

Eine weitere Kernaufgabe des Managements besteht in der Umsetzung eines umfassenden Kostensenkungsprogrammes, das sich auf zukünftige Kernbereiche ICI's bezieht.<sup>212</sup>

Um die angestrebten Verbesserungen zu erreichen, werden auch Anleihen bei Unternehmen aus anderen Branchen genommen, d.h. Benchmarkingstudien durchgeführt: »We are looking at the electronics, automotive and even food retailing industries.«<sup>213</sup> Unterstützt werden diese Aktivitäten durch eine umfassende Datenbank, die detaillierte Performanz-Werte von weltweit mehr als 200 Konzernteilen sowie umfangreiche Benchmarking-Studien beinhaltet.<sup>214</sup>

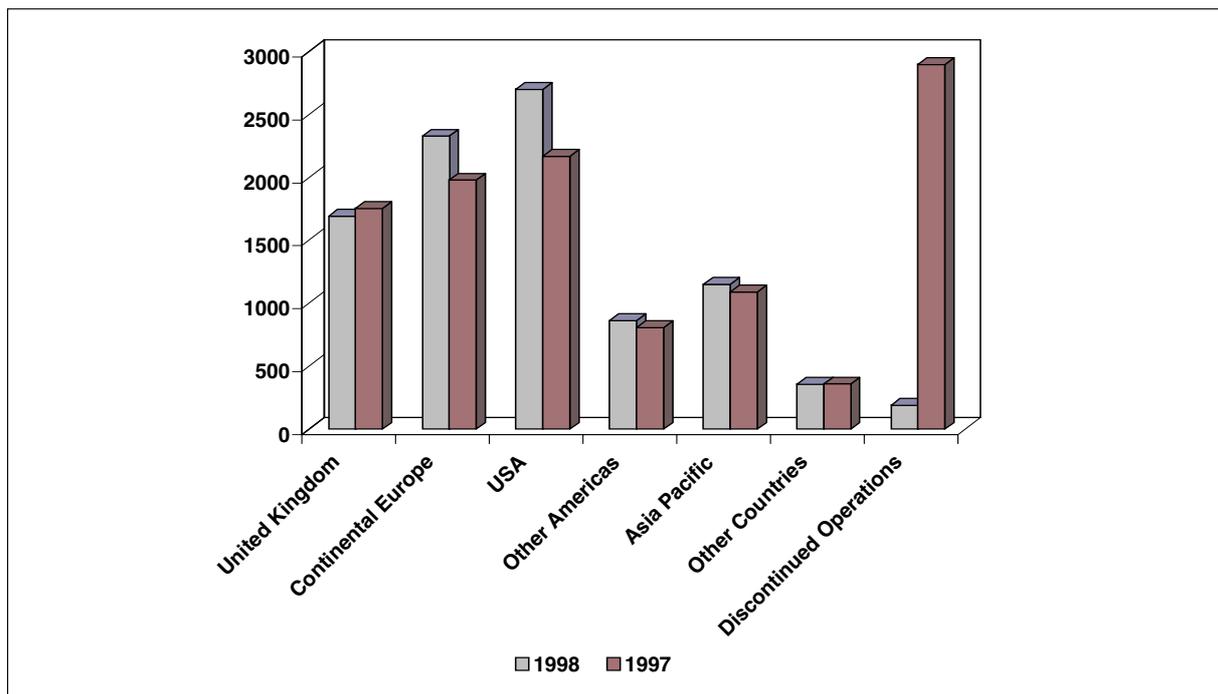
In Folge der Umsetzung von Maßnahmen zur Profitabilitäts- und Produktivitätssteigerung ist ein Weg beschritten worden, der zu einem Personalabbau von jährlich 4 – 5 Prozent seit Beginn der 1990'er Jahre geführt hat.<sup>215</sup> Eine Konsolidierung der Finanzlage wird ebenfalls dadurch angestrebt, daß keine massiven Akquisitionen durchgeführt werden. Für das Jahr 1999 sind lediglich drei Projekte mit einem Investitionsaufwand von mehr als 10 Mio. britischen Pfund vorgesehen, wobei für das größte Projekt 18 Mio. Pfund eingeplant sind.<sup>216</sup>

Auch dadurch drückt sich die Zielsetzung aus, ICI konsequent zu einem Unternehmen auszubauen, das eine geringe Kapitalintensität, umfassende Innovationsfähigkeit sowie geringe Abhängigkeit von chemiezyklischen Schwankungen aufweist.<sup>217</sup>

### 4.4.4 Welt-Regionalstrategien

Die Umsätze des ICI Konzerns weisen die folgende regionale Verteilung auf:

**Abbildung 32: Umsätze des ICI-Konzerns nach Weltregionen 1997 – 1998**



Quelle: Geschäftsberichte ICI

212 Vgl. Baker, John (1999): Seite 4.

213 Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999): Seite 12.

214 Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999): Seite 12.

215 Reed, Stanley (1998): Seite 20.

216 o.V. (1999 q).

217 Baker, John (1999): Seite 4.

Vor allem durch den Abstoß des primär in Teesside und Runcorn, Großbritannien, angesiedelten Grundchemikalienbereiches sowie den Kauf der Unilever-Einheiten verschiebt sich die regionale Umsatzverteilung innerhalb der ICI. Der Anteil der europäischen Umsätze am Gesamtumsatz geht zugunsten der transatlantischen Geschäfte – Lacke und Spezialitätenchemie erwirtschaften bereits rund die Hälfte des Umsatzes in Nordamerika – zurück. Auch Belgien und den Niederlanden kommt eine zunehmende Bedeutung innerhalb des Länderportfolios zu. Die Polyurethan- und Acrylaktivitäten werden von Everberg, Belgien, aus geleitet, Quest's Senior-Management ist in den Niederlanden angesiedelt.<sup>218</sup>

Schwerpunkte innerhalb der mittel- bzw. osteuropäischen Aktivitäten innerhalb der einzelnen Weltregionen sind darin zu erkennen, daß ICI Paint im Jahr 1997 durch den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an Polifarb Pilawa den Markteintritt in Polen vollzogen hat.

Daneben konnte durch die o.g. Williams-Akquisition eine starke Marktpräsenz in Österreich herbeigeführt werden, die ebenfalls aufgrund der guten Osteuropakontakte der akquirierten Division strategisch wichtig war.<sup>219</sup>

In Nordamerika war es rückblickend wichtig, daß im Jahr 1995 die Präsenz im Farbenbereich der Vereinigten Staaten durch die Akquisition der Unternehmen »Fuller O'Brien« und die »Grow Group« (Markennamen Devoe und Sinclair) ausgebaut wurde. Diesen Akquisitionen folgte im Jahr 1997 der Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an der kanadischen »St. Clair Paint & Wallpaper.« Die ICI-Produkte werden in Nordamerika u. a. durch 470 unternehmenseigene Verkaufsstätten vertrieben.<sup>220</sup>

Die starke Position im lateinamerikanischen Farbensegment profitiert vor allem von der Akquisition der »Bunge Paints« im Jahr 1996. Trotz schwieriger Marktbedingungen wurde in 1998 vor allem die Marktposition in Argentinien, Uruguay sowie in Zentral- und Südbrasilien verbessert.<sup>221</sup>

Im Farbenbereich des asiatischen Chemiemarktes wurden keine wesentlichen Akquisitionen durchgeführt. Stattdessen wurden in Shanghai US \$ 40 Mio. investiert, um dort die weltweit zweitgrößte ICI-Raum- und Dekorationsfarbenfabrik (Kapazität: 35 Mio. Liter p.a.) zu errichten, die im Mai 1998 ihren Betrieb aufnahm. Eine weitere Farbenfabrik wird bereits in Huangpu, Südchina, betrieben.<sup>222</sup>

Auch in Indien ist eine starke Position im Farben- und Lackbereich aufgebaut worden. Bereits die vierte Farbenfabrik hat ICI im September 1998 in Indien eröffnet. Die mit neuester Technologie ausgestattete Anlage, die mit 10 Mio. britischen Pfund Investitionsaufwand errichtet wurde, besitzt eine Kapazität von 20 Mio. Liter p.a. Weitere Produktionsstandorte sind Thane, Calcutta sowie Hyderabad.<sup>223</sup>

Durch den Ausbau der weltweiten Präsenz des Unternehmens wird die Entwicklung kundenspezifischer Produkte innerhalb unterschiedlicher Märkte ermöglicht. Der Relevanz dieses Aspektes wird vor allem im stark kundenspezifisch geprägten und deshalb stark regionalisierten Farbenbereich Rechnung getragen. »Ein Konsument in China stellt andersartige Produkthanforderungen als ein Nordamerikaner. Und selbst in Nordamerika verlangt der Westküstenbewohner andere Produkte als ein Nachfrager in Alaska.«<sup>224</sup>

#### **4.4.5 F&E-Strategie**

Die bei ICI umzusetzende Fokussierung auf den Bereich der Spezialitätenchemie ist auch für die F&E-Strategie des Konzerns mit wesentlichen Änderungen verbunden. Rob Margetts, der Vorstandsverantwortliche

218 Vgl. Baker, John (1999): Seite 4.

219 McAdam, John (1999): Seite 32.

220 McAdam, John (1999): Seite 32.

221 McAdam, John (1999): Seite 32.

222 McAdam, John (1999): Seite 32.

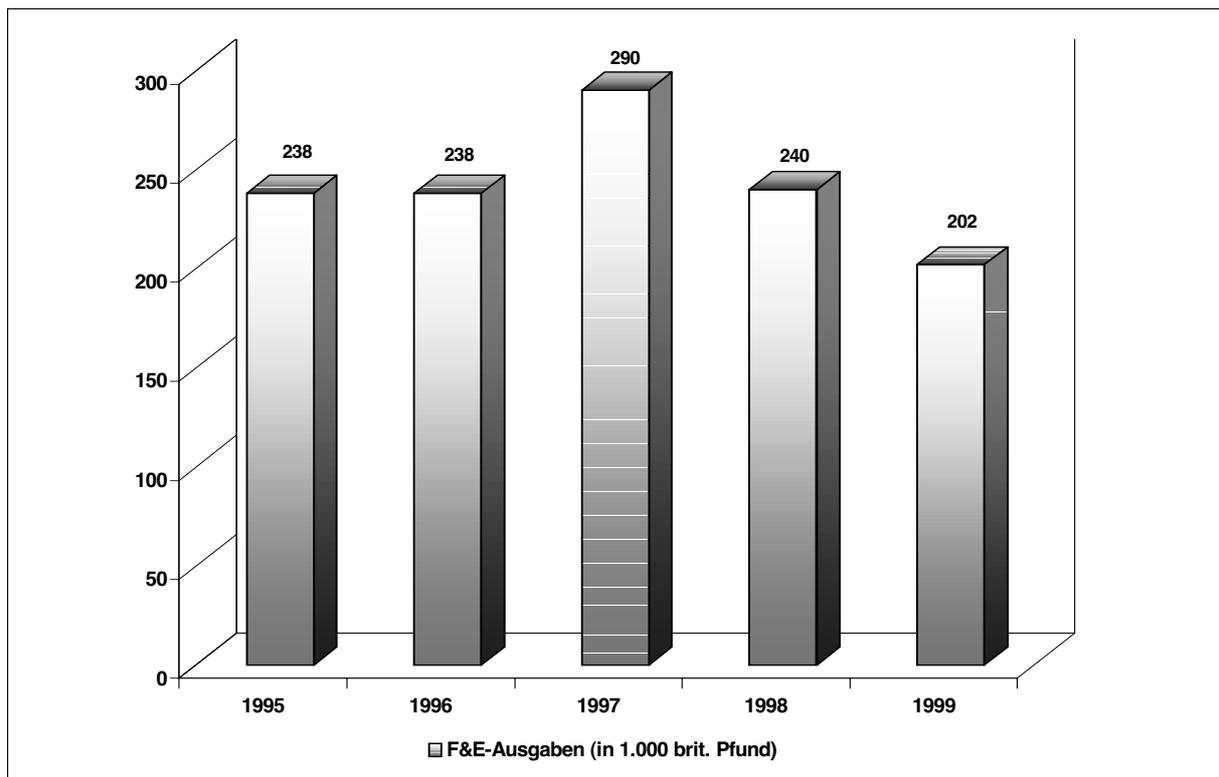
223 McAdam, John (1999): Seite 32.

224 McAdam, John (1999): Seite 32.

für Forschung und Entwicklung, sagt: »Unser Portfolio wird sich gegenüber der Vergangenheit, als wir einen Schwerpunkt auf große Produktionsstätten und Prozeßtechnologie legten, deutlich verändern. Wir werden zukünftig wesentlich stärker als bisher neue Produkte, die Produktentwicklung, innovative Produktanwendungen und Kundenservice in den Mittelpunkt unserer Bemühungen stellen.<sup>225</sup>

Negativ wirkt es sich auf die konzerninterne Umsetzung des Wandelprozesses derzeit aus, daß in Folge der Zeneca-Ausgliederung umfassende Kompetenzen im Bereich der Biochemie und Enzymologie verloren worden sind, die nunmehr, in Folge der Übernahme der ehemaligen Unilever-Aktivitäten, vor allem für die Nahrungsmittelchemie kritisch sind.<sup>226</sup> Aus diesen Gründen eignen sich die in der Vergangenheit nachvollziehbaren F&E-Ausgaben des Konzerns auch nur bedingt für Prognosen des zukünftigen F&E-Investments (vgl. Abbildung)

**Abbildung 33: F&E-Ausgaben des ICI-Konzerns 1995 – 1997 in Mio. brit. Pfund**



Quelle: Geschäftsberichte ICI

Neben dieser Problematik stellt sich die jedem Unternehmen die Frage, ob die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zentralisiert oder dezentralisiert organisiert werden sollen. Hinsichtlich dieser Frage verfolgt man neuerdings bei ICI eine Drei-Wege-Strategie.

Zum einen werden die forschungsspezifischen Kernkompetenzen einzelner Business-Units identifiziert, deren Technologiemanager in Verantwortung für den Gesamtkonzern spezielle F&E-Projekte vorantreiben.

Zum anderen stellt ICI Finanzmittel für einen »Strategic Research Fund« bereit. Dadurch werden einerseits universitäre Grundlagenforschungsaktivitäten unterstützt, deren Ergebnisse innerhalb eines weltweiten Wissensnetzwerkes weitergegeben und genutzt werden. Andererseits werden jeweils dann 50 Prozent der Forschungskosten aus diesem Finanzpool bezahlt, wenn sich Geschäftseinheiten zusammenschließen, um

225 Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999): Seite 10.

226 Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999): Seite 10.

gemeinsame Forschungsvorhaben durchzuführen, deren Ergebnisse zur Herstellung unterschiedlicher Produkte Anwendung finden können.

Letztlich wird der Versuch unternommen, durch das nordenglische ICI-Technologiezentrum die Vorteile einer zentralen Forschungseinheit zu nutzen. Mitarbeiter unterschiedlichster Disziplinen arbeiten dort zusammen, um langfristige Forschungsvorhaben zu betreiben. Weiterhin bieten die Mitarbeiter dieses Zentrums den einzelnen Geschäftseinheiten umfangreiches Problemlösungswissen an.<sup>227</sup>

#### **4.4.6 Organisationscharakteristika**

ICI verfolgt ein neues System, um die Qualität der strategischen Planung zu verbessern und enger mit den Ergebnissen des Finanz- und Rechnungswesens zu verknüpfen. Zu diesem Zweck wurde einerseits ein neues Senior-Management-Team eingerichtet, das im Anschluß an die beschriebenen Portfolio-Veränderungen nunmehr der Aufgabe nachkommt, die verschiedenen Geschäftsfeldaktivitäten mit ICI's Konzernstrategie konsistent auszurichten.<sup>228</sup>

Dafür wird unternehmensweit dem sog. Hax-Prozeß gefolgt, der am MIT in den USA entwickelt worden ist. Dadurch wird gewährleistet, so ein Vorstandsmitglied, daß »von jedem Mitarbeiter die identische Terminologie genutzt wird. Die Kernthemen und die übergreifenden strategischen Entscheidungen werden auf der Ebene der Gruppen-Executives entschieden und von dort an die Business- und Sub-Business-Ebene kommuniziert.<sup>229</sup> Das Feedback der operativen Ebene fließt wiederum in die Weiterentwicklung des strategischen Gesamtprozesses ein, der alle zwei Jahre überprüft wird. Dadurch soll sichergestellt werden, daß die wesentlichen strategischen Herausforderungen erkannt und die Strategie regelmäßig zwecks Wahrnehmung neuer Chancen im marktlichen Umfeld gestaltet wird. Dieser Zielsetzung dient ebenfalls eine vierteljährliche Revision, mittels derer die strategische Zielerreichung überprüft wird.<sup>230</sup>

Eine Steigerung der Kundenorientierung wird organisatorisch dadurch flankiert, daß Entscheidungskompetenzen dezentralisiert werden. Seit dem 1. Januar 1999 hat jeder Kunde der Uniqema-Sparte einen einzelnen Ansprechpartner, um Spezialchemikalien zu ordern (»one stop shop with single contact point«). Dieser soll auf die Expertise hochspezialisierter Teams und eigenes, in umfangreichen Trainings angeeignetes Wissen zurückgreifen, um Kunden die bestmöglichen Produkte aus dem umfangreichen Produktportfolio des Konzerns zu empfehlen.<sup>231</sup>

Die skizzierte ICI-Strategie findet bei Analysten ein geteiltes Echo. Im Anschluß an die Bekanntgabe der strategischen Reorientierungspläne stiegen die Aktienkurse im Mai 1998 auf mehr als 12 britische Pfund. Nach der Bekanntgabe einer vorläufigen Geschäftseinschätzung des Jahres 1998 fielen die Kurse auf weniger als 5 britische Pfund.

Wesentliche Komponenten des ehemaligen Kerngeschäftes, z. B. ein petrochemischer Cracker in Wilton, konnten seit mehr als einem Jahr nicht verkauft werden.<sup>232</sup> Das starke britische Pfund und der Preisverfall im Commodity-Bereich erschweren die Situation zusätzlich. Schon sehen Analysten die Gefahr, daß ICI aufgrund von Überschuldungsproblemen die Dividenden kürzen muß.

Die zu konstatierenden Problemfelder werden nicht als durch ICI selbstverschuldet angesehen. Wohl aber wird dem Unternehmenslenker Miller Smith das Versagen seiner Problemlösungsstrategie attestiert: »It's not exactly his fault, but three years have passed, and his strategy for solving problems has not worked,« sagt Peter Houghton, Analyst bei J.P. Morgan in London.<sup>233</sup>

227 Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999): Seite 10.

228 Baker, John (1999): Seite 4.

229 Baker, John (1999): Seite 4.

230 Baker, John (1999): Seite 4.

231 Walker, Marjorie (1999): Seite 26.

232 o.V. (1999 p): Seite 57.

233 Reed, Stanley (1998): Seite 20.

# 5. Auswirkungen der unternehmensstrategischen Grundausrichtung der BASF

## 5.1 BASF-Konzernstrategie

Untersucht man die Strategie der BASF, so lassen sich einige zentrale Schwerpunkte erkennen. Im Hinblick auf die Internationalisierung zeigt sich ein ausgeprägtes globales Vorgehen, wobei das sog. Triaden-Konzept als Leitidee erkennbar ist.

Danach wird versucht, in den großen Regionen Nordamerika, Europa und Ostasien der Weltwirtschaft mit zentralen Aktivitäten vertreten zu sein, und zwar gleichermaßen bei Verkauf, Produktion, Forschung und Entwicklung sowie Finanzierung. Die weltweite Strategie ist verbunden mit einer entsprechenden Standortevaluierung, in die insbesondere folgende Faktoren<sup>234</sup> einfließen:

- Marktnähe,
- Rohstoffbezug,
- Synergieeffekte,
- Technologiezugang,
- Arbeitskräftepotential,
- Kostenreduzierung in den verschiedenen Kostenarten,
- Steuer- und Subventionspolitik,
- Infrastruktur,
- Präsenz in allen relevanten Regionen,
- gesellschaftliche Akzeptanz von chemischer Produktion und Produkten

Eine besondere Ausprägung erfährt diese Globalisierungsstrategie erst, wenn man die Differenzierungen der Unternehmensaktivitäten nach Geschäftsfeldern einbezieht. Hier liegt in dem Ansatz der Wertkettenoptimierung ein Verfahren vor, mit der man auch die Unternehmensstrategie der BASF bewerten kann.

Als Grundidee dient die Aufteilung der gesamten Aktivitäten nach Produkten/Produktgruppen und Geschäftsfeldern sowie darauf aufbauend die Auswahl danach, ob entsprechende Ressourcen, Märkte und Kompetenzen vorhanden sind. So entwickelt sich für die einzelnen Geschäftsfelder ein unterschiedliches Engagement, das durch Einkauf von Vormaterial, Verkauf von Zwischenprodukten sowie Kooperationen mit geeignetem Partnern ergänzt wird.

Dies führt dazu, daß auf den einzelnen Produktionsstufen ganz unterschiedliche eigene Aktivitäten, Kooperationspartner und Zulieferer/Abnehmer vorhanden sind. Bei der BASF lassen sich drei zentrale Schwerpunkte erkennen, die im folgenden kurz erläutert werden.

### **1. Energieerzeugung und Energieverarbeitung**

In der rohstoffnahen Exploration von Gas und Öl liegt ein erkennbarer weltweiter Produktions- und Produktschwerpunkt, der Engagements in Europa (z. B. Deutschland, Norwegen und Russland) dem Nahen Osten, Südost- und Ostasien (Malaysia, Singapur, China) und Nordamerika einschließt. Als Kooperationspartner sind insbesondere die RWE, Shell-Gruppe, Gazprom, die chinesische petrochemischen Partnerfirma Sinopec sowie Totalfina zu nennen.

234 Vgl. Koubek, N./Cleff, T./Pierotti, Chr./Schafmeister, S. (1996), S. 33

Man kann bei dem weltweit wachsenden Energiebedarf davon ausgehen, daß dieses Geschäftsfeld ausgebaut wird. In Europa besteht mit der Eröffnung der Energiemärkte für den Wettbewerb die Option, allein oder in Kooperation mit starken internationalen Anbietern aufzutreten.

## **2. Chemie-Produkte**

Die BASF-Unternehmensstrategie umfaßt das starke Engagement in der Grundchemie. Hier wird an mehreren internationalen Standorten, z. B. in Europa (Antwerpen), den USA (Port Arthur), China (Nanking), Malaysia und Indien eine chemische Verarbeitung von Öl- und Gasprodukten in technisch optimierten Anlagen realisiert. Zur Ergänzung der eigenen Ressourcen und zur Sicherung der Rohstoffbasis erfolgt eine umfassende Kooperation mit verschiedenen weltweit operierenden Partnern. Strategisch wird dieser Bereich in den kommenden Jahren ausgebaut, wobei sich das Wachstum weitgehend auf die außereuropäischen Märkte konzentrieren wird.

Entlang der Wertkette besitzt die BASF-Gruppe zahlreiche Geschäftsfelder bei chemischen Industrieprodukten und in der Feinchemie/Spezialitätenchemie. Hier findet seit längerem – und auch in Zukunft zu erwarten – eine systematische Selektion durch den An- und Verkauf von Ressourcen und Unternehmen statt. In einigen Geschäftsfeldern sieht man in Kooperationen und Ausgliederungen ein geeignetes Instrument, die eigenen Leistungsschwächen zu kompensieren. Als Beispiel seien die Textilfarben genannt, bei denen man seit kurzem als Kooperationspartner in der Gemeinschaftsunternehmung Dystar beteiligt ist.

Als übergeordnete Strategie ist eine Portfolio-Optimierung festzustellen. Liegen die Produktionsschwerpunkte in der Grundchemie durch die Rohstofforientierung und die Verfahrenstechnologie weitgehend fest, so ist in der Feinchemie/Spezialitätenchemie auch in Zukunft mit flexiblen, an die Markt- und Wettbewerbsbedingungen angepaßten Aktivitäten zu rechnen. Dabei werden zunehmend auch die operativen Zentralen der einzelnen Produktgruppen nach weltweit optimalen Gesichtspunkten global verteilt.

## **3. Life-Science/Pflanzenwirkstoffe: Bio- und Gentechnologie**

In den hochspezialisierten Märkten der Agrochemie und Agrobiologie liegt ein strategisches Geschäftsfeld, daß die BASF als einer der großen Weltmarktführer besetzen will. Die Akquisitionen der letzten Zeit, die eigene Kompetenz und der erkennbare Ausbau in Zukunft markieren das Interesse in dieser Richtung. Hier wird weitgehend eine »Stand-alone-Strategie« erkennbar, um die eigenen Wettbewerbsvorteile nicht mit anderen Partnern teilen zu müssen. Nicht Kooperationen sondern Akquisitionen und eigener Ressourcenaufbau sind erkennbar.

Demgegenüber besitzt die Pharma-Sparte offensichtlich nicht das kritische Potential, um im weltweiten Wettbewerb autonom bestehen zu können. Gerade im human-medizinischen Sektor fand in den letzten Jahren eine größere Anzahl spektakulärer Großfusionen statt. Hieran war die BASF-Gruppe nicht beteiligt. Daher wird seit längerem ein Tausch oder Verkauf der Pharma-Sparte versucht, um im Sinne der Kernkompetenzen die eigenen Ressourcen an anderer Stelle zu konzentrieren.

## **5.2 Strategische Ausrichtung ausgewählter Wettbewerber**

Die Stellung der BASF auf dem Markt wird neben der eigenen Ressourcenstärke insbesondere durch den Vergleich mit der Leistungsfähigkeit und den Strategien der wesentlichen Wettbewerber geprägt. Dabei sollen die in den Strategien zum Ausdruck kommenden Schwerpunkte im Vordergrund stehen, und zwar bezogen auf die Geschäftsfeldstrategien im Rahmen der Wertkette sowie die weltregionalen Strategien im Rahmen des Triadenkonzeptes.<sup>235</sup> Geht man vom Wertkettenmodell aus, so lassen sich die einzelnen

235 Vgl. hierzu genauer: Koubek, Norbert u. a. (1996),

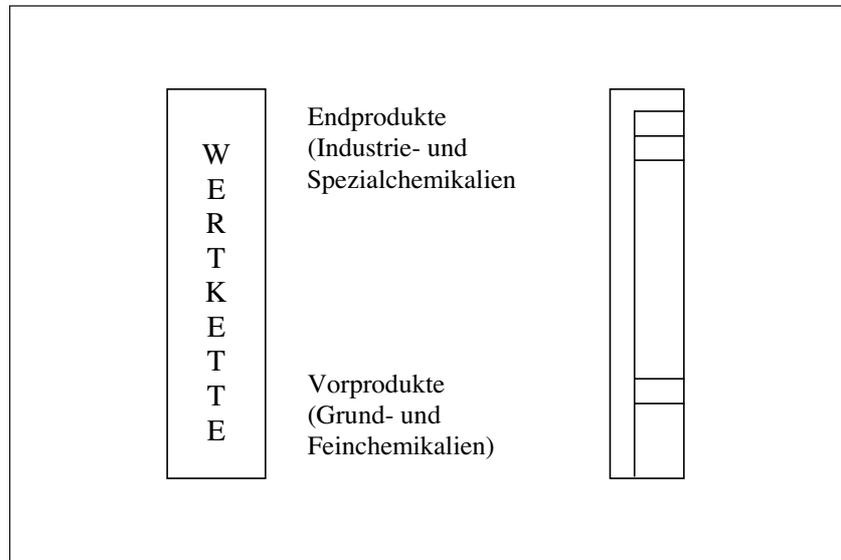
Schwerpunkte in einer Ausprägung im Grundstoffbereich, im Endproduktbereich oder relativ gleichmäßig verteilt feststellen. Dementsprechend unterschiedlich fällt auch die graphische Kennzeichnung aus.

### Bayer

Aktivitäten über alle Wertschöpfungsstufen in verschiedenen Geschäftsfeldern, insbesondere Chemikalien, Lifescience-Produkte.

Weltweite Aktivitäten mit weiterhin eurozentrischem Schwerpunkt.

**Abbildung 34:**  
**Wertschöpfungskette**  
**Bayer**

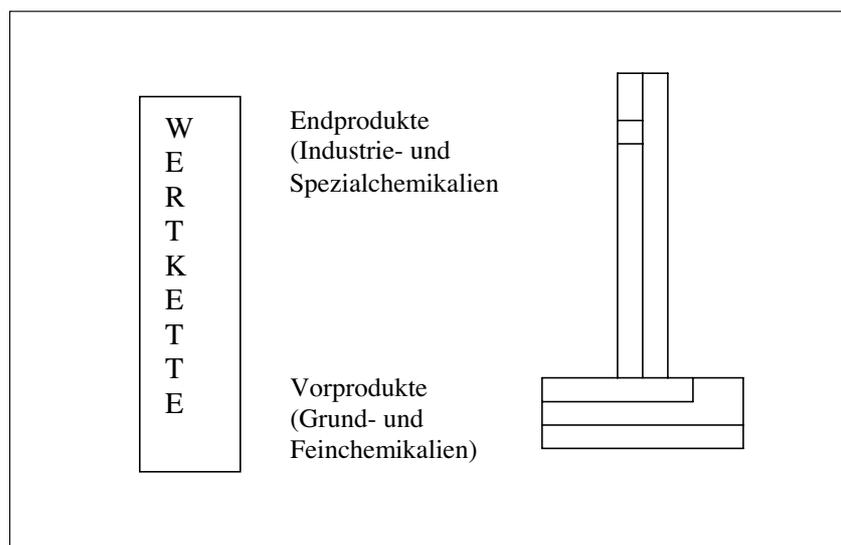


Quelle: Eigene Darstellung

### Dow Chemical

Es liegt von den Geschäftsfeldaktivitäten her ein stark grundstofforientiertes Konzept vor, das jedoch in einigen Bereichen bis in die Endstufen der Wertkette reicht. Weltregional liegt ein internationaler Ansatz mit Schwerpunkten auf dem amerikanischen Markt vor.

**Abbildung 35:**  
**Wertschöpfungskette**  
**Dow Chemical**



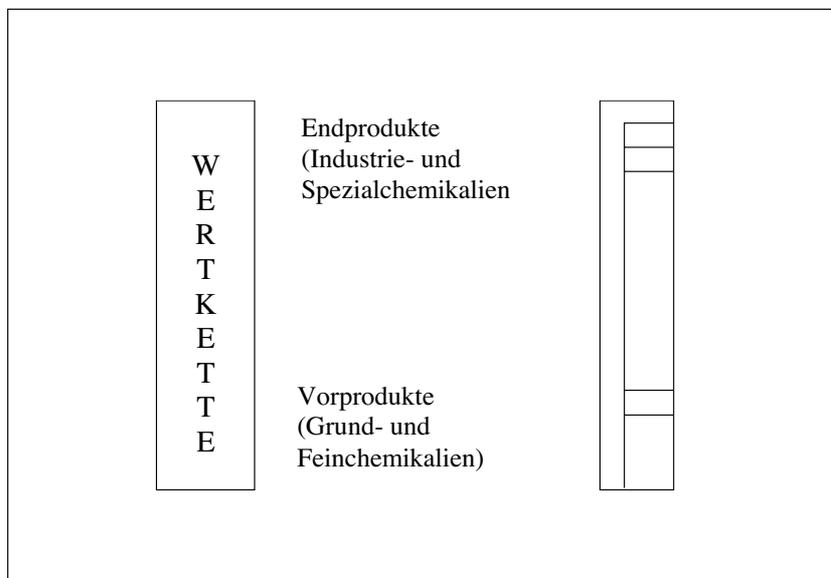
Quelle: Eigene Darstellung

## Du Pont

Geschäftsfeldbezogen sind Aktivitäten über alle Stufen der Wertkette vorhanden. Dabei werden in letzter Zeit insbesondere im Endproduktbereich, und hier schwerpunktmäßig auf dem Lifescience-Produktbereich starke Anstrengungen unternommen. Demgegenüber wurde mit dem Verkauf von Conoco der rohstoffbezogene Schwerpunkt aufgegeben.

Weltregional ist eine internationale Ausrichtung mit einem amerikazentrierten Schwerpunkt erkennbar.

**Abbildung 36:**  
**Wertschöpfungskette**  
**Du Pont**

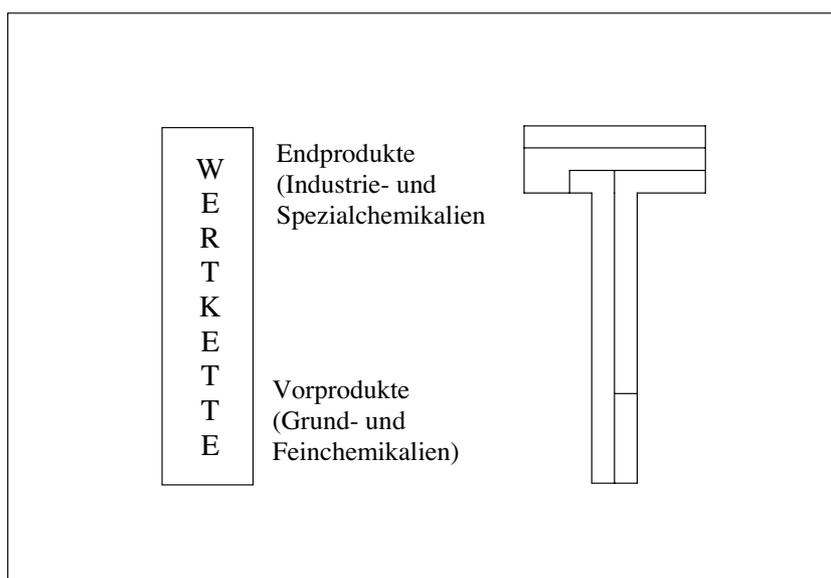


Quelle: Eigene Darstellung

## ICI

Geschäftsfeldbezogen ist eine Konzentration auf dem Sektor der Spezialchemikalien vorhanden. Hier ist die Orientierung an den endstufenorientierten Produkten mit eindeutiger Spezialisierung vorhanden. Weltregional ist eine starke Globalisierung mit relativ gleicher Vertretung in den Triadenregionen Amerika, Europa, Asien feststellbar.

**Abbildung 37:**  
**Wertschöpfungskette**  
**ICI**



Quelle: Eigene Darstellung

Allen Unternehmen gemeinsam ist ein starker Portfolio-Produkttausch, der zu einer eindeutigen Konzentrierung auf Kernkompetenzen im Rahmen der jeweils gewählten Produktstrategie führte. Gleichfalls durchgängig ist eine Internationalisierung erkennbar, die stark auf die Triadenregionen konzentriert ist. Gleiches gilt für den Ausbau der F&E-Aktivitäten mit strategieabhängig unterschiedlichen Schwerpunkten. In den Feldern mit Kernkompetenz wird im wesentlichen eine Stand-alone-Strategie verfolgt. Kooperationen finden vor allem im Rahmen von Standardprodukten bzw. -verfahren sowie bei sog. commodities und in Nischenmärkten statt.

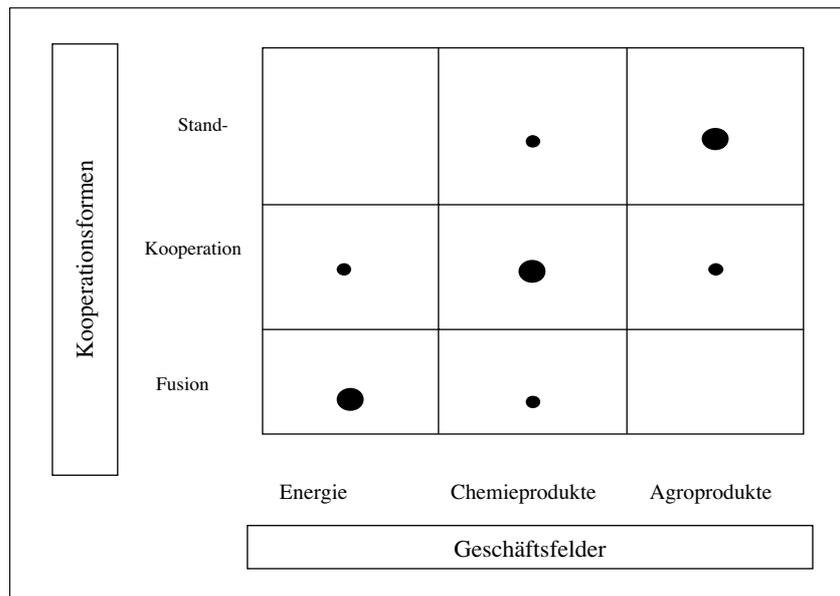
Betrachtet man die unternehmensorganisatorischen Veränderungen, so läßt sich eine Korrelation mit den einzelnen Stufen der Wertkette feststellen.

- Endprodukte im Rahmen der Pharma-, Lifescience-Produkte: Fusionsstrategie
- Fein-Spezialchemikalien: Tausch, Kauf von Portfolio-Aktivitäten
- Grundstoffchemie: verschiedene Kooperationsformen
- Energieprodukte: Strategische Allianzen, Fusionen

Die tiefgreifenden Unternehmensstrategien im Zusammenhang mit Großfusionen fanden in den wertkettenbezogenen Endbereichen der Pharma-Produkte/Lifescience-Produkte statt (z. B. Novartis, Aventis, Beecham/Wellcome, Monsanto/Pharmacia & Upjohn). Auf der anderen Seite der Wertkette, im Rohstoffbereich, gab es deutliche Zeichen von strategischen Allianzen bzw. Fusionen (z. B. Wintershall/BASF-Gazprom, Mobiloil-Totalfina). Der Bereich der Feinchemie/ Spezialitätenchemie ist in diesem Zeitraum im wesentlichen durch Portfoliotausch gekennzeichnet.

Graphisch läßt sich dieser Zusammenhang wie folgt darstellen.

**Abbildung 38:**  
**Kooperationsform-**  
**Geschäftsfeld-Portfolio**



Quelle: Eigene Darstellung

### 5.3 Strategieoptionen der BASF

Faßt man die strategische Ausrichtung zusammen, so zeigen sich im BASF-Konzern als Aktivitätsschwerpunkte die drei großen Bereiche Energie, Grundstoffchemie- und Feinchemie/Spezialitätenchemie sowie Pflanzenwirkstoffe/Agroprodukte, und zwar jeweils weltweit ausgerichtet. Auf jeder Ebene ist eine Vielzahl von Partnern über kapitalmäßige oder vertragliche Bindungen eingebunden. Insgesamt nimmt das Kooperationsniveau mit steigender Produktdifferenzierung ab und es kommt bei endproduktnahen Aktivitäten vorzugsweise zu einer Einführung der »stand-alone-Strategie«. Daneben gibt es zahlreiche Kooperations-

und Fusionsaktivitäten. Als durchgängiges Muster ist eine zunehmend klare produktmäßige Trennung der weitgehend autonomen Geschäftsfelder von den strategischen Konzernaktivitäten feststellbar. Hierdurch erhöht sich die Marktnähe, Flexibilität und Verantwortlichkeit. Dies führt zu einer holdingähnlichen Struktur, in die auch das heterogene Kooperationsgeflecht der BASF integriert werden kann.

Als Konzernsitz und Schwerpunkt der F&E-Aktivitäten ist unbestritten Ludwigshafen erkennbar, was jedoch weltweite Differenzierungen bei Produkten, aber auch Forschungsaktivitäten unterhalb dieser Ebene nicht verhindert.

Aus dem Leitbild des Konzerns lassen sich einige mögliche strategische Optionen ableiten. Zunächst besitzt die BASF-Gruppe ein Produktmix, das als einzigartig anzusehen ist. Es gibt keinen anderen Konzern, der mit dieser globalen Präsenz und produktmäßigen Breite positioniert ist.

Auf der Ebene der Energie- und Grundstoffchemie handelt es sich um Rohstoffe bzw. Commodities, bei denen eine Zusammenarbeit insbesondere aus Gründen der Rohstoffsicherung großtechnischer Anlagenauslastung, Weltmarkterschließung und Finanzoptimierung in Betracht kommen könnte. Hier bestehen zahlreiche Formen der Zusammenarbeit mit international starken Partnern. Sollte das Interesse an einer engeren Kooperation unter Einschluß von Kapitalverflechtungen steigen, so dürften geeignete Partner auf dieser Ebene zu finden sein. Damit kommt wegen der Technologie- und Marktbedingungen und der Produktvielfalt trotz des relativ niedrigen Börsenwertes der BASF eine »feindliche Übernahme« kaum in Betracht, vielmehr dürfte eine partnerschaftliche Verbindung von Aktivitäten zur Stärkung der markt- und finanzmäßigen Ressourcen im Vordergrund stehen.

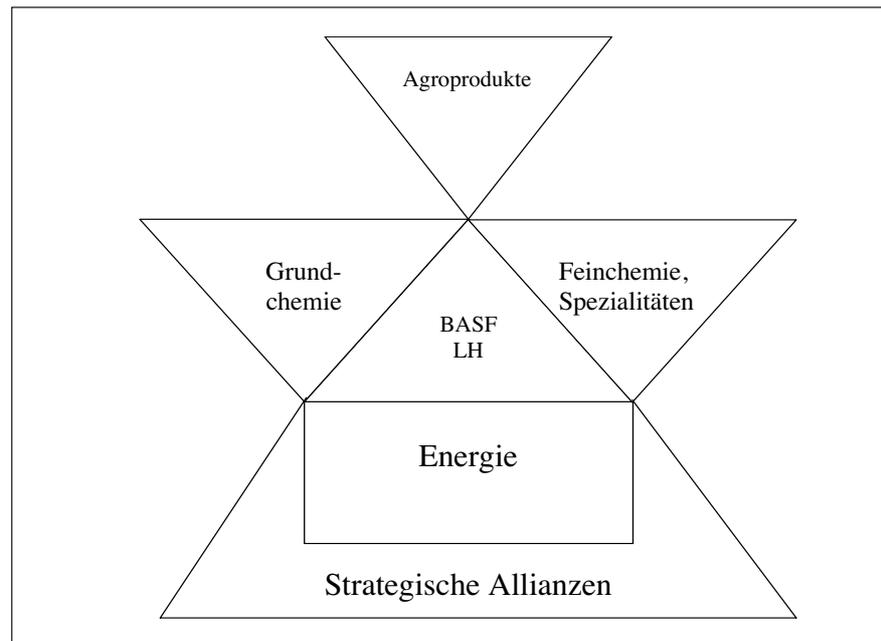
Im Geschäftsfeldschwerpunkt der Pflanzenwirkstoffe (Agrochemie/Agrobiologie) besteht eindeutig die Strategie, aus eigenen Kräften einschließlich von Akquisitionen zu einem weltmarktführenden Unternehmen aufzusteigen. Dies schließt entsprechende Aktivitäten in den Bereichen Bio- und Gentechnik ein.

Neben den geschäftsfeldbezogenen Schwerpunkten wird noch die Möglichkeit gesehen, die BASF-Konzernaktivitäten durch zwei Strategien abzubilden, die als Strategieszennarien bezeichnet werden und in denen unterschiedliche Unternehmensphilosophien zum Ausdruck kommen.

**Erstens** kann es auf der Basis der umsatzstarken Grundchemie-Aktivitäten und dem Energiesektor zu einer strategischen Allianz mit einem der weltweit operierenden Energiekonzernen kommen. Damit wäre die Rohstoffbasis gesichert und das Geschäftsfeld der Energieerzeugung und -verteilung in weltweitem Maßstab an zentraler Stelle positioniert. Die Fein- und Spezialitätenchemie sowie die Pflanzenwirkstoffe sind in diesem Konzept über Eigenaktivitäten, Kooperationen und Portfolio-Optimierungen eigenständig auszubauen, und zwar im wesentlichen auf endproduktnahe Bereiche konzentriert. Hier liegt im Sinne der Wertkettenanalyse eine stark rohstoff- und vorproduktorientierte Strategie vor.

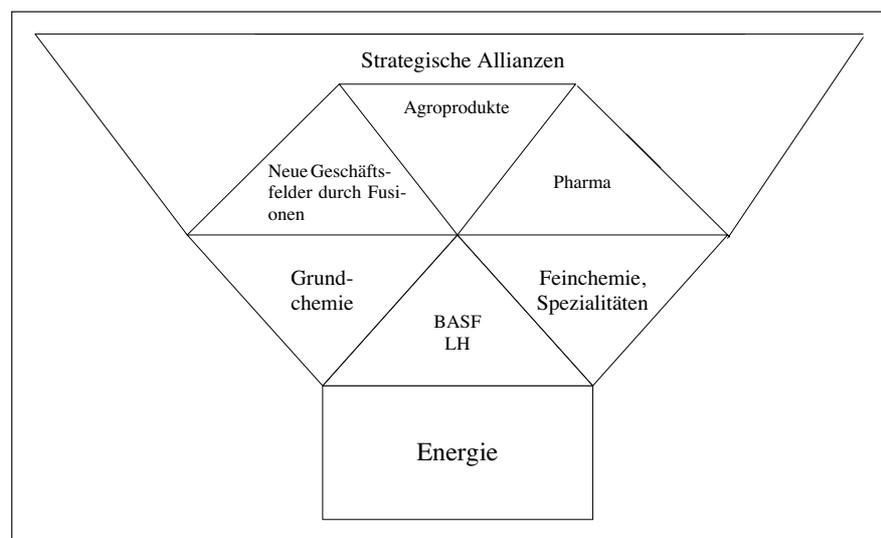
Eine **zweite** Strategieoption kann an den Aktivitäten ansetzen, die schwerpunktmäßig am Ende der Wertkette liegen. Hier stehen die Produktfelder der Feinchemie/Spezialitätenchemie und der Agrobiologie/Agrochemie sowie der Pharmaprodukte im Mittelpunkt. Mögliche Fusions- und Kooperationsformen, die für diese Wertkettenstufe kennzeichnend sind, lassen sich mit komplementären leistungsstarken Endproduktkonzernen und einer Orientierung im Rahmen der Feinchemie/Spezialitätenchemie bzw. der Pharma- und Agrochemie/Agrobiologie vorstellen. Bei dieser Ausrichtung wird die Vorproduktebene über Kooperationen in einzelnen Feldern der Grundchemie und des Energiesektors ergänzt.

**Abbildung 39:**  
**Strategie-Szenario I**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 40:**  
**Strategie-Szenario II**



Quelle: Eigene Darstellung

Eine Evaluierung und Angabe von Wahrscheinlichkeiten über die beiden Szenarien ist z. Zt. nicht möglich. Es ist bei dem seit längerem feststellbaren »strategischen Stillstand« der BASF und der wesentlichen Chemie-Wettbewerber in einem insgesamt dynamischen Umfeld des Weltmarktes jedoch davon auszugehen, daß in absehbarer Zeit Entscheidungen mit richtungsweisenden Konsequenzen anstehen werden.



# 6. Konsequenzen für Arbeitnehmerstrategien und Ansatzpunkte zu einem Arbeitnehmer-Szenario

## 1. Schwerpunkte der BASF-Konzernstrategie

Die Strategie des BASF-Konzerns hat in allen Teilen erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitnehmer und Gewerkschaften in der Betriebs-, Unternehmens- und Konzernpolitik. Dabei sind durch die nicht beliebig veränderbaren Bedingungen des Weltmarktes zahlreiche Parameter für alle Beteiligten im Management und auf Arbeitnehmerseite vorgegeben (z. B. Wettbewerbsstruktur, Technologieentwicklung, politische Normen). Daneben besitzt der Konzern und seine handelnden Organe und Personen aber Gestaltungsmöglichkeiten bei Planungs- und Entscheidungsabläufen, der auch für die Einbeziehung unterschiedliche Interessen offen steht.

Dies gilt insbesondere für die Schwerpunkte der Konzernstrategien, die für die Arbeitnehmer künftig von herausragender Bedeutung sein werden. Im einzelnen sind zu nennen:

- zunehmende Differenzierung nach strategischen Geschäftsfeldern
- stärkerer Ausbau zu einem globalen Konzern
- vielfältige Kooperationsbeziehungen
- verstärkte Bedeutung von Kauf- und Verkaufsaktivitäten
- Aufbau einer internationalen und nach Sparten differenzierten Unternehmenskultur
- Verstärkung des »Shareholder-value-Ansatzes«
- Intensivierung des Standortwettbewerbs bei Neuinvestitionen
- markt- und produktbezogene Ausrichtung von F&E-Aktivitäten.

Bezogen auf die genannten Fragestellungen ist es erforderlich, arbeitnehmerseitig eigenständige Ziele zu formulieren, die einerseits von den akzeptierten Weltmarktgegebenheiten ausgehen und andererseits die Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen, die künftig vorhanden sind.

Vor einer derartigen Zielformulierung ist auch für die Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften eine umfassende Bestandsaufnahme und Einschätzung der strategischen Optionen des BASF-Konzerns erforderlich. Nur so gelingt es, die vorhandenen Möglichkeiten zu erkennen und in realistische programmatische Aussagen zu übertragen.

Dabei wird es unvermeidlich sein, daß die Formulierung eigener Leitbilder und Szenarien mit den Unsicherheiten und Fehlermöglichkeiten belastet sind, die mit jeder gedanklichen Vorwegnahme künftige Abläufe verbunden ist. Nicht nur das Management und die »Shareholder« unterliegen diesen Zwängen sondern auch die »Workholder« und ihre Repräsentanten. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf die Art der Kommunikation zwischen den Beschäftigten und ihren Vertretern, da Fehler mit weitreichenden negativen Folgen für die Beschäftigten nicht beliebig personalisiert zurechenbar sind.

## 2. Informationen zur Unternehmensanalyse der BASF

Unter diesen Bedingungen steht am Beginn der Entwicklung eines Szenarios die umfangreiche Bestandsaufnahme des BASF-Konzerns durch die Arbeitnehmerseite. Hierzu wurde im Voranstehenden das notwendige Material zusammengetragen. Außerdem gibt es allgemeine und unternehmensinterne Zusatzinformationen sowie die Nutzungsmöglichkeiten von Internet und BASF-Intranet.

In dieser Phase der Informationsbeschaffung wird läßt sich ein Instrumentarium zur empirischen Unternehmensanalyse benutzen, mit dem auch die Arbeitnehmervertreter ihre Informationen nach Umfang, Voll-

ständigkeit und Ergänzungsbedürftigkeit erfassen und bewerten können. Dabei stehen folgende Schwerpunkte im Vordergrund:

- Konstitutiver Bereich des Unternehmens
- Marktentwicklung / Marktpositionen
- Produktion bezogen auf Produktgruppen und Regionen
- Forschung und Entwicklung
- Personal
- Arbeitnehmervertretung
- Unternehmensstrategien.

### **3. Formulierung eines Zielsystems der Arbeitnehmer**

Unter den gegebenen Bedingungen kann man von folgenden Annahmen ausgehen: Der Konzern ist zwar einerseits weitweit engagiert, besitzt jedoch andererseits einen eindeutigen regionalen und lokalen Kern im Wirtschaftsraum Rhein-Neckar und hier insbesondere am Standort Ludwigshafen. Es sind kaum Gründe erkennbar, die es den Arbeitnehmern vorteilhaft erscheinen lassen, hieran freiwillig etwas zu ändern. Notwendige Verschiebungen werden damit erst im Zuge der Entwicklung der Märkte, Technologien, und darauf aufbauend Konzernstrukturen akzeptiert. Aus der Entscheidungstheorie weiß man, daß dies dann der Fall sein wird, wenn die vorhersehbaren Nachteile einer Verweigerungshaltung größer sind als die bleibenden Vorteile trotz der durchgeführten Veränderung.

Damit läßt sich dieses Zielsystem als »ethnozentrisch bzw. stammlandbezogen« beschreiben. Hierin kommt zum Ausdruck, daß die Arbeitnehmer die Weltmarktbedingungen zwar grundsätzlich akzeptieren, ihre Konsequenzen allerdings unter der Perspektive und der Rangordnung des Heimatlandes sehen, in dem die Mehrheit der Beschäftigten, Gewerkschaftsmitglieder und Führungspersonen der Arbeitnehmervertreter agieren. Das Zentrum dieser Aktivitäten im Konzern ist somit stammlandbezogen und dies soll möglichst funktionsgerecht aufrechterhalten werden.

### **4. Bedrohung der stammlandbezogenen Aktivitäten in der BASF**

Aus den dargestellten Konzernstrategien gibt es zahlreiche Ansätze, die das Arbeitnehmerzielsystem bedrohen bzw. schwächen können. Hierzu gehört zunächst nicht die Globalisierung, denn auf diese Weise bilden sich Liefer- und Weiterverarbeitungsmöglichkeiten auch für die Standorte in Deutschland, die andernfalls nicht auftreten würden.

Im Zuge der Umsetzung der Globalisierungsstrategien entstehen jedoch mehrere Einflüsse, die zu einer Änderung der bisherigen stammlandbezogenen Ausrichtung der BASF führen werden. Wie sich dieses jedoch im einzelnen nach Art und Umfang auswirkt, ist im Rahmen konkreter Planungen und Entscheidungen beeinflussbar. Hierauf wird sich die Aktivität der Arbeitnehmervertreter ausrichten. Im einzelnen sind zu nennen:

- Ausgliederung von strategischen Geschäftsfeldern in rechtlich selbständige Unternehmen und teilweise Verlagerung der Leitungszentren an nicht deutsche/nicht europäische Standorte.
- Spartenmäßige Gliederung der Betriebe, vor allem Großbetriebe, mit entsprechender Herabsetzung der Zuständigkeit der Betriebsleitungen auf technische/organisatorisch Aufgaben. Damit ist auch ein Verlust der stammortbezogenen Zuständigkeit der Betriebsräte verbunden.
- Globale Einbeziehung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in die Konzernstrategie. Dies führt tendenziell zur Auflösung/Schwächung der in Ludwigshafen konzentrierten Großforschungsorganisation. Sowohl weltregional als auch geschäftsfeldbezogen lassen sich diese Aktivitäten abweichend von

der gegenwärtigen Organisation aufbauen, um näher an Märkte und bisher nicht genutzte Forschungspotentiale zu kommen.

- Bildung eines größeren Weltkonzerns durch Fusion/strategische Allianzen. Hierbei werden zahlreiche Aktivitäten neu zu bewerten sein und in dem entstehenden Produktportfolio neu positioniert.

## **5. Möglichkeiten eines stammlandbezogenen Arbeitnehmer-Szenarios der BASF**

Die Entwicklung eines Szenarios ist stark zielbezogen, so daß die folgenden Ausführungen nur stichwortartig Hinweise geben können, in welcher Weise die genannten Gefährdungspotentiale des formulierten Zielsystems abgeschwächt oder beseitigt werden könnten.

- (1) Am Anfang dieser Option stehen alle Maßnahmen, durch die die bisherige Standortverteilung weltweit/international gesichert werden kann. Dies bezieht sich im Hinblick auf die deutschen Standorte erstens auf die Kompetenz und Qualifikation der Beschäftigten, auf ihre Bereitschaft auf Flexibilität nach Arbeitszeit und polyvalenter Tätigkeit und zweitens auf den Abbau von Produktions- und Verwaltungskostenanteilen, die standortwettbewerbshindernd sind. Auf diese Weise lassen sich die am Wirtschaftsstandort Deutschland allgemein bzw. Ludwigshafen im besonderen vorhandenen Wettbewerbsvorteile auch unter internationalen Bedingungen stärken.
- (2) Aufbau von Sparten/geschäftsfeldbezogenen Betriebsräten, um unter den neuen Organisationsformen des Konzerns auch künftig über kompetente Gesprächspartner auf Arbeitnehmerseite zu verfügen.
- (3) Bildung von weltweiten Arbeitnehmerorganen. Hierbei sind auch die durch die Informations- und Kommunikationstechnologien vorhandenen Möglichkeiten des Internets zu nutzen sowie die ausländischen Arbeitnehmervertreter stärker in die Konzernleitungsorgane einzubinden.
- (4) Umfassende Schulung der Arbeitnehmer mit beruflichen und unternehmensbezogenen Inhalten, um die globalen Zusammenhänge nachvollziehbar, die Veränderungsnotwendigkeiten einsichtig und die Chancen zur Anpassung für die einzelnen Beschäftigten positiv kalkulierbar zu machen.
- (5) Tendenzielle Verlagerung von höherwertigen Produktionsteilen in das Stammland bei gleichzeitigem Verzicht auf geringwertige Produkte/Geschäftsfelder.
- (6) Forderung nach Aufbau einer starken Dienstleistungsorientierung mit entsprechen Kompetenzzentren, die parallel zur Nutzung der Produkte angeboten werden (z. B. im Energiesektor, bei Agroprodukten). Hierdurch entstehen qualifizierte neue Wertschöpfungsanteile, mit denen ein erhebliches Beschäftigungspotential verbunden sein können. Allerdings setzt dies flexible, eigenverantwortliche Geschäftsfelder voraus, die an Stelle der bisherigen zentralen Strukturen treten werden.



# Literaturverzeichnis

- Anderson, Rob (1998):** »BASF expands in Geismar«, in: Greater Baton Rouge Business Report, Vol. 17, No. 6, Seite 63.
- Baker, John (1999):** »Following the light ... – Imperial Chemical Industries«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 13, Seite 4.
- BASF (2000):** Geschäftsbericht der BASF für das Jahr 1999, Ludwigshafen 2000.
- BASF (2000 a):** »Vereinbarung 2003 – Ein Beitrag zur Zukunftssicherung«, Internet-Dokument P 213 vom 26.04.2000.
- Bayer (2000):** Geschäftsbericht der Bayer AG für das Jahr 1999, Leverkusen 2000.
- Brown, Bill (1999):** »DuPont Announces Polyester Restructurings«, DuPont-Pressemitteilung vom 7. Juni 1999.
- Brummer, Alex (1999):** »Notebook: Why Bayer and BASF may be next«, in: The Guardian vom 13. April 1999, Seite 19.
- Bukowitz, Wendi R. / Petrash, Gordon R. (1997):** »Visualizing, Measuring and Managing Knowledge«, in: Research-Technology Management, Vol. 40, No. 4, Seite 24 – 31, hier: Seite 24.
- Burton, Bruce (1998):** »Intellectual Property Requires Portfolio Management«, in: Chicago Daily Law Bulletin vom 20. April 1998, Seite 6.
- Carroll, Susan (1999):** »Executive Q & A: Interview with Dow Chemical Pacific President Patrick Ho«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 22, Seite 19.
- Chang, Joseph (1997):** »Dow Makes Bid in South Africa with Sentrachem«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 252, No. 6, Seite 1.
- Chang, Joseph (1999):** »DuPont Picks Up the Pace of Ongoing Transformation«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 12 (22. März 1999), Seite 1ff.
- Chirls, Stuart (1998):** »DuPont Maps Big Revisions in Structure«, in: WWD, Vol. 175, No. 20, Seite 2.
- Cressy, Terrence Q. (1999):** »DuPont Announces the Completion of Its Acquisition of Herberts«, DuPont-Pressemitteilung vom 1. März 1999.
- Croll, Hannelore (1999):** »Die deutsche Chemie hat ihr Tief überwunden«, in: Die Welt vom 01.06.1999.
- Curtis, Mary Beth (1999):** »Dow Publishes 1998 Annual Report«, Pressemitteilung der Dow Chemical vom 24. März 1999.
- Disclosure (1999):** Unternehmensanalyse Dow Chemical Co vom 30.06.1999.
- Fehr, Benedikt (1997):** »Dow Chemical mit fokussierter Produkt-Palette auf Wachstumskurs«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.10.1997, Seite 18.
- Gaffney, Susan (1999 a):** »DuPont Outlines Sustainable Growth Strategy for Investors«, DuPont-Pressemitteilung vom 12. März 1999.
- Gaffney, Susan (1999 b):** »European Commission Clears Proposed Merger by DuPont and Pioneer Hi-Bred International Inc.«, DuPont-Pressemitteilung vom 21. Juni 1999, Seite 1.
- Gaffney, Susan (1999 c):** »DuPont Takes Steps to Execute Life Sciences Strategy«, DuPont-Pressemitteilung vom 10. März 1999, Seite 1.
- Kobell, Rona (1999):** »Bayer Looking at Bigger U.S. Investment«, in: Pittsburgh Post-Gazette vom 1. April 1999, Seite F-1.

- Koubek, Norbert / Cleff, Thomas / Pierotti, Christian / Schafmeister, Sylvia (1996):** Unternehmensstrategien in der Triade, Baden-Baden 1996.
- Koubek, Norbert / Kunze, Christian (1994):** »Langfristige Strategien der BASF im Rahmen der Veränderungen auf dem Weltchemiemarkt«, Düsseldorf 1994.
- Kunze, Christian / Havemann, Wolfram (1998):** Das Internet als Instrument der Wettbewerbsanalyse, Wuppertal 1998.
- Macdonald, Bill / Cozier, Muriel (1999):** »Looking to the Future«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 13, Seite 10.
- Malone, Scott (1999):** »DuPont-Akra Sees Poly Rebound«, in: WWD vom 13. April 1999, Seite 12.
- Mara Costa, Sandra (1997):** »BASF Buys Brazilian PS Plant«, in: Plastics News vom 25. August 1997, Seite 13.
- Matsuoka, K. (1999):** »Plant Construction in to Start in Singapore«, in: Japan Chemical Week vom 24. Juni 1999, Seite 10.
- Maycumber, Gray S. (1999):** »DuPont Changes Its Roles in Fiber Arena«, in: ASAP vom 3. Mai 1999, Seite 17.
- McAdam, John (1999):** »Purchases Place ICI in Pole Position«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 13, Seite 32.
- Murphy, Tom (1998):** »DuPont Pushes for Europe: Herberts Deal Could Be a Sign of Things to Come«, in: Ward's Auto World, Dezember 1998.
- Neunkirchen, Heike (2000):** »BASF – Schlechte Figur«, in: Manager Magazin, Januar 2000.
- o.V. (1997 a):** »BASF liegt mit Patentanmeldungen an der Weltspitze«, in: FAZ, Nr. 103, 5. Mai 1997, Seite 19.
- o.V. (1997 b):** »Die BASF investiert groß in Übersee«, in: FAZ, Nr. 20, 24.01.1997.
- o.V. (1997 c):** »BASF Japan Ltd. President Dietmar Nissen: BASF to Expand Production Around Specialty Chemicals«, in: Japan Chemical Week vom 13.11.1997, Seite 2.
- o.V. (1997 d):** »Interview with DuPont K.K. President Akira Imamichi: Investments to Strengthen Biotech Business Base«, in: Japan Chemical Week vom 11. Dezember 1997, Seite 2.
- o.V. (1997 e):** »BASF setzt weiterhin auf Verbundstruktur«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11.06.1997, Seite 18.
- o.V. (1998 a):** »MD: Key role for Kuantan unit in BASF's Asian push« – Interview mit Victor Szecheny, Managing Director Asien, in: New Strait Times (Malaysia) vom 23.11.1998, Seite 21.
- o.V. (1998 c):** »BASF's Asian Operations Heading for Hefty«, in: Japan Chemical Week vom 9. April 1998, Seite 11.
- o.V. (1998 d):** »Featuring: European-affiliated Firms in Japan Entering a New Stage with Diversified Strategies«, in: Japan Chemical Week vom 3. September 1998, Seite 4.
- o.V. (1998 e):** »How Will R&D Shape the Future of the Chemical Industry? – Interview with Dr. D. Jahn, Head of Research Planning, BASF-Group«, in: Japan Chemical Week vom 23. April 1998, Seite 8.
- o.V. (1998 f):** »Korea: BASF to Combine Subsidiaries«, in: Japan Chemical Week vom 10. September 1998, Seite 10.

- o.V. (1998 g):** »A German Giant in Our Midst«, in: Business Korea, Vol. 15, No. 4, Seite 52 – 53, hier: Seite 53.
- o.V. (1998 h):** »BASF Unveils N. America Chemicals Strategy«, in: The Oil and Gas Journal vom 12.10.1998, Seite 32.
- o.V. (1998 i):** »BASF FINA Petrochemicals Celebrates Start of Construction of World's Largest Steam Cracker«, in: Pressemitteilung der BASF FINA Petrochemicals Limited Partnership vom 12.11.1998.
- o.V. (1998 j):** »Ethylen Capacity Buildup to Boost China to Asia's Biggest Petchem Nation«, in: Japan Chemical Week vom 10. September 1998, Seite 3.
- o.V. (1998 k):** »Mitsubishi-BASF JV Poised for Splitting«, in: Japan Chemical Week vom 15.10.1998, Seite 1.
- o.V. (1998 l):** »Bayer looks to expand Asian role«, in: Bangkok Post vom 6. Februar 1998.
- o.V. (1998 m):** »Bayer Forms Two Life Sciences JVs in China«, in: Japan Chemical Week vom 20. August 1998, Seite 15.
- o.V. (1998 n):** »Dow Chemical Japan Ltd.: Expediting Diversified Alliances with Japan Firms«, in: Japan Chemical Week vom 16. Juli 1998, Seite 4.
- o.V. (1998 o):** »Dow Develops«, in: Urethanes Technology, Juni 1998, Seite 19.
- o.V. (1998 p):** »License to Grow: Dow Chemical Licenses and Competes with its Core Technologies«, in: Industry Week vom 22. Juni 1998, Seite 31.
- o.V. (1998 q):** »Merck to Sell to DuPont Its Half of Pharmaceutical Joint Venture«, in: Los Angeles Times vom 20. Mai 1998, Business – Part D, Seite 3.
- o.V. (1999 a):** »Asia-Pacific best growth potential area«, in: Business Times Malaysia vom 29.03.1999, Seite 1.
- o.V. (1999 b):** »Managing the (economic) crisis – Interview with BASF Southeast Asia president John Feldmann«, in: Business World vom 30.03.1999, Seite 8.
- o.V. (1999 c):** »BASF Speeds Up Dispersions Expansion«, in: Japan Chemical Week vom 3. Juni 1999, Seite 6.
- o.V. (1999 e):** »Business Update«, in: The Daily Yomiuri (Tokyo) vom 22. Juni 1999, Seite 13.
- o.V. (1999 f):** »BASF Puts Japanese Firms on Shopping List«, in: Japan Chemical Week vom 1. April 1999, Seite 1.
- o.V. (1999 g):** »Country Focus Korea: No Rush to Buy Assets«, in: Chemical Week vom 2. Juni 1999, Seite 51.
- o.V. (1999 h):** »BASF Forms Joint Venture in Tatarstan«, in: Vek, No. 19, 26.05.1999, Seite 8.
- o.V. (1999 i):** »BASF Became a Strategic Partner of GAZPROM«, in: Kompaniya, No. 12, Seite 6.
- o.V. (1999 j):** »Bayer Plans Investments in Asia Through 2010«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 8, Seite 28.
- o.V. (1999 l):** »Dow Chemical Japan Installs M&A Team«, in: Japan Industrial Journal vom 13. Mai 1999, Seite 10.
- o.V. (1999 m):** »Dow Chemical Buys Indonesia's Salim Group PIPI Stake«, in: Business in Asia Today vom 18. Juni 1999.
- o.V. (1999 n):** »Dow Chemical Scouting China Site for Epoxy Resin Plant«, in: Japan Chemical Week vom 13. Mai 1999, Seite 11.

- o.V. (1999 o):** »China – DuPont paves way to meet investment goal in China«, in: China Business Information Network vom 10. März 1999.
- o.V. (1999 p):** »Watchdog Bites Chemist, Again«, in: The Economist vom 9. Januar 1999, Seite 57.
- o.V. (1999 q):** »India – A New Chemistry at ICI«, in: Business Line vom 21. Februar 1999.
- o.V. (1999 r):** »BASF und die russische Gazprom schließen ein Milliarden-Abkommen«, in: Süddeutsche Zeitung vom 1. April 1999, Seite 25.
- o.V. (2000):** »Aktiennotierung an Wall Street soll auch Mitarbeiter binden«, in: FAZ, 07.06.2000, Seite 24.
- o.V. (2000 b):** »Die NYSE lockt immer weniger Unternehmen an«, in: FAZ, 07.06.2000, Seite 31.
- o.V. (2000 c):** »BASF verlegt Pflanzenschutz-Leitung in die Vereinigten Staaten«, in: FAZ, Nr. 120 vom 24.05.2000.
- o.V. (2000 d):** »Die BASF baut ihr Pharmageschäft grundlegend um«, in: FAZ Nr. 16 vom 20.01.2000.
- o.V. (2000 e):** BASF-Pharma baut 350 Arbeitsplätze ab, in: FAZ Nr. 90 vom 15.04.2000.
- Peltz, James F. (1998):** »Dow Signs Two More Pacts in Biotechnology Push«, in: Los Angeles Times vom 9. September 1998, Teil D, Seite 1.
- Pfaeffle, Walter (2000):** »BASF feiert Börsenpremiere in New York – Ein Fest für unbekannte Deutsche«, in: Süddeutsche Zeitung, 08.06.2000, Seite 32.
- Reed, Stanley (1998):** »The New Alchemy at ICI«, in: Business Week International Edition, No. 3605 vom 23. November 1998, Seite 20.
- Reinert, Thomas (1998):** »Further Steps to Concentrate on Core Businesses«, Pressemitteilung der BAYER AG vom 17. September 1999, Seite 1.
- Rungfapaisarn, Kwanchai (1999 a):** »Recovery Raises DuPont Target«, in: The Nation vom 28. Juni 1999.
- Rungfapaisarn, Kwanchai (1999 b):** »Du Pont to Invest Heavily in Its Asian Lycra Facilities«, in: The Nation vom 19. Mai 1999.
- Salz, Jürgen (1997):** »Die Perspektive verändern«, in: Wirtschaftswoche, Nr. 47, 13.11.1997, Seite 68.
- Schafmeister, Sylvia (1998):** Die Personalfunktion im Spannungsverhältnis zwischen Gesamtunternehmung und Geschäftsbereichen, Frankfurt / Main 1998.
- Schlote, Stephan (1997):** »Die Kraft der leisen Töne«, in: Manager Magazin, November 1997, Seite 88 – 101, hier: Seite 94.
- Schwitala, Thomas (2000):** »Spielraum für Akquisitionen – BASF Chef Jürgen Strube über den Gang der Chemiefirma an die New Yorker Börse«, in: Die Woche, 09.06.2000, Seite 17.
- Standard & Poors (1999 a):** »Standard & Poor's Corporate Description plus News – BAYER AG«, Juni 1999.
- Standard & Poors (1999 b):** »Corporate Descriptions Plus News: du Pont (E.I.) de Nemours & Co.« vom 18. Juni 1999.
- Stewart, Thomas A. (1999):** »Customer Learning is a Two-Way Street: E-Commerce at Dow, GE, Kaiser, and Xerox«, in: Fortune vom 10. Mai 1999, Seite 158.
- Strube, Jürgen (1999 a):** Speech by Dr. Jürgen Strube on March 15, 1999, in : M2 Presswire, 16. März 1999.
- Strube, Jürgen (1999 b):** Chairman Strube Shares Vision, Rede vor den Mitgliedern der Amerikanischen Sektion der Societe de Chimie Industrielle in New York am 14. Mai 1999, in: PR Newswire, 14. Mai 1999.

**Taylor, Alex (1999):** »Why DuPont is Trading Oil for Corn«, in: Fortune vom 26. April 1999, Seite 154.

**VCI (2000):** Chemiewirtschaft in Zahlen, hrsg. vom Verband der Chemischen Industrie (VCI), Ausgabe 1999, Frankfurt / Main 2000.

**VCI (2000 a):** Jahrespressekonferenz des Verbands der Chemischen Industrie – Grafiken vom 13.01.2000, Frankfurt 2000.

**Walker, Marjorie (1999):** »Becoming Extra Special?«, in: Chemical Market Reporter, Vol. 255, No. 13, Seite 26.

**Wallstreet Online (1999):** Unternehmensanalyse BASF AG, Internet: <http://www.wallstreet-online.de/shared/anzeigen.php3> vom 12.05.1999.



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
www.boeckler.de

Mitbestimmungs- Forschungs-  
und Studienförderungswerk  
des DGB

