

Einmal Krise und zurück

2009 war ein dramatisches Jahr für Deutschlands Unternehmen. Kaum eine Woche ohne neue Firmenpleiten. Doch der Druck sorgte auch für neue Allianzen zwischen Vorständen, Mitarbeitern und Betriebsräten. Der Fall Lanxess steht exemplarisch dafür, schreibt *Frank Seidlitz*

ER HAT SICH VIEL ZEIT mit seiner Präsentation gelassen. Für Axel Heitmann soll das Treffen mit den 60 wichtigen Führungskräften seines Konzerns etwas Besonderes werden, ein Wendepunkt in der Firmengeschichte des Leverkusener Chemiekonzerns Lanxess. Viele bunte Folien liegen auf dem Schreibtisch des Vorstandsvorsitzenden, gespickt mit Fachwörtern. Von „Regionaler Umsatzentwicklung“, „Ebitda Margenentwicklung“ und „Vergleichen zur Peer Group“ ist dort die Rede.

Lanxess, das sollen alle verstehen, hat sich gemauert. Die Kärnerarbeit der Sanierung ist vorbei, verlustbringende Firmenteile mit einem Umsatz von 1,5 Milliarden Euro wurden verkauft, Anlagen geschlossen – und das ohne eine einzige betriebsbedingte Kündigung.

Jetzt, da ist sich der hochgewachsene Manager sicher, kann er ein neues Kapitel aufschlagen, und seine Präsentation soll dafür der Ausgangspunkt sein. Er will auf Expansionskurs gehen. Symbolträchtig soll die Unternehmenszentrale aus dem provinziellen Leverkusen ins schillerndere Köln verlegt werden. Alles ist perfekt geplant – damals, Anfang September 2008.

Nur wenige Tage später sind Heitmanns Pläne Makulatur. Die

amerikanische Investmentbank Lehman Brothers geht pleite, und der Chef des MDax-Unternehmens wird feststellen, dass ihn das weit aus mehr angeht, als er zu diesem Zeitpunkt auch nur erahnt.

Genau ein Jahr, vier Monate und 23 Tage später steht Heitmann wieder an dem gleichen Punkt: „Wir starten jetzt durch“, sagt er. Am Montag vergangener Woche feierte das Unternehmen seinen gerade mal fünften Geburtstag als Aktiengesellschaft an der Börse. Heitmann ist so optimistisch wie wohl selten zuvor. Und er ist vor allem um zahlreiche Erfahrungen reicher, die ihm die vergangenen Krisenmonate gebracht haben. „In den vergangenen 15 Monaten haben sich für mich viele fest geglaubte Weisheiten überlebt“, sagt der studierte Chemiker. Doch was lag dazwischen? Was sind die Lehren aus einem wirtschaftlichen Zusammenbruch, wie ihn kein heute aktiver Manager je erlebt hat?

Viele Unternehmen finden auf diese Fragen positive Antworten – auch Lanxess. Die schwerste Wirtschaftskrise, die allein bei deutschen Unternehmen 130 Milliarden Euro an Umsätzen kostete, hat Allianzen auf den Weg gebracht, die vorher kaum vorstellbar waren.

Neue Formen der Kooperationen zwischen Betriebsräten, Mitarbeitern, Gewerkschaften und dem Management sind in dem Konzern entstanden. Ein Schulterschluss von Gruppen, die üblicherweise völlig entgegengesetzte Interessen verfolgen. Das alles half in der Krise – und könnte dem Unternehmen nun einen Vorsprung verschaffen, wenn sich die Konjunktur der Weltwirtschaft weiter stabilisiert.

Betriebsrat, Dormagen. Als Lehman Brothers im September 2008 in die Pleite rutscht, da hat Gisela Seidel ihren Gang zum Wirtschaftsberater schon längst hinter sich gebracht. Der Zusammenbruch der Traditionsbank in den USA ist nur das letzte Zeichen, das klarmacht, dass auch Lanxess im fernen Deutschland schon bald von der Krise erfasst werden wird. „Es gab ja schon seit Monaten Hiobsbotschaften, und im August stellten wir uns im Gesamtbetriebsrat auf dieses Szenario ein und suchten die Hilfe eines Wirtschaftsberaters“, erinnert sich die Betriebsrätin im Lanxess-Werk in Dormagen. Wenn Seidel an jenen September denkt, dann beginnt es in der zierlichen Person zu brodeln. „Irgendwann war da nur noch Wut“, schildert sie. Kein Hass, das wäre zu viel gesagt.

Es ist das unbestimmte Gefühl, jemanden für die Krise verantwortlich machen zu wollen. Doch gewöhnliche Gewerkschaftsparolen, das ist der langjährigen Betriebsrätin und ihren Kollegen klar, werden nichts bringen. „Wir saßen alle im selben Boot, und wir als Betriebsrat wollten uns nicht treiben lassen, sondern aktiv handeln“, sagt sie.

Die Betriebsräte sehen nur einen Ausweg: Sie müssen auf Augenhöhe mit dem Vorstand und den Führungskräften diskutieren können. Und so engagieren sie den Berater. Mit ihm erarbeiten die Betriebsräte Präsentationen, entwickeln selbst Vorschläge für Einsparmaßnahmen und Konzepte, wie die Kollegen weiterbeschäftigt werden können. „Unser oberstes Ziel war es, Stellenstreichungen zu vermeiden. Das war für uns auch der Lackmустest für den Vorstand“, sagt Seidel. Gäbe es Kündigungen, würde es zu einer Konfrontation kommen, darin waren sich die Arbeiterführer einig.

Als die Krise die einzelnen Geschäftsfelder schwer trifft, sind die Betriebsräte vorbereitet und stoßen auch im Management auf Gehör: Gemeinsam mit den Werksleitern überlegen sie, wie Mitarbeiter zwischen den Anlagen hin und her versetzt werden können. Niemand soll auf der Straße landen. Ein Bündnis, das sich gerade in der Krisenphase für Lanxess gelohnt hat. Denn der lautstarke Protest der Mitarbeiter bleibt aus – keine medienwirksamen Demonstrationen und auch keine blockierenden Machtkämpfe mit dem Vorstand wie zuletzt vor fünf Jahren.

Damals zogen Mitarbeiter noch gegen Lohnkürzungen zu Felde. Es waren die Gründungsjahre des Konzerns, nachdem die Bayer AG sich von ihren defizitären Chemiegeschäften trennen wollte – eine Trennung mit Schmerzen, weniger für Bayer, sondern vor allem für Lanxess. Denn der Mutterkonzern bündelte nicht nur die lahmenden Geschäfte in der neuen Tochter, sondern gab ihr auch einen hohen Schuldenberg mit auf die Reise ins Ungewisse. Um überleben zu können, musste radikal gehandelt werden, und das hieß auch Lohnneinbu-

ßen bei den Mitarbeitern. Prompt ging die Belegschaft auf die Straße.

Keine guten Vorzeichen für die Krise, die sich im Herbst 2008 anbahnt. Doch weil sich das Management auf das Kooperationsangebot der Betriebsräte und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie (IGBCE) einlässt, nehmen die Gespräche einen ganz anderen Verlauf. Keine Grabenkämpfe, sondern kurze Dienstwege sind auf einmal das Gebot der Stunde. Für besonders strittige Themen richten Vorstand und Arbeitnehmervertreter einen eigenen Koordinierungskreis ein. Mit den Werksleitern wird fast täglich konferiert.

Als Vertrauensbeweis legt das Management die relevanten Zahlen über das Innenleben des Unternehmens offen. „Diese Transparenz war ein wichtiger Schritt, um Vertrauen zu schaffen“, sagt Seidel. Die überzeugte Arbeitnehmervertreterin, in der Freizeit in einem Kirchenchor aktiv, ist sich sicher, dass sich durch diese intensive Arbeit der vergangenen Krisenmonate auch das Selbstverständnis der Arbeitnehmervertreter geändert hat. „Die Krise hat uns als Betriebsrat zu Co-Managern gemacht.“

Bitterfeld, Werksleitung. Eine moderne Chemieanlage ist kein simpler Wasserkocher. Sie kann nicht so ohne Weiteres aus- und dann wieder eingeschaltet werden. Das weiß Gerold Schade in Bitterfeld so gut wie kaum sonst jemand. Der Werksleiter der dortigen Lanxess-Produktionsanlage ist ein alter Chemiemann. 56 Jahre alt, hat der gebürtige Franke schon miterlebt, wie die Anlage ihren Betrieb 1999 im Osten der Republik aufgenommen hat. Sie stellt Ionenaustauschharze her, mit denen Wasserenthärtungsanlagen für Kraftwerke oder Geschirrspüler funktionieren – ein Standardprodukt.

In den zehn Monaten vor dem Krisenherbst macht sich Schade eigentlich nur Gedanken darüber, wie man mehr aus der Anlage herausholen könnte. „Ich hörte zwar immer und überall das Wort ‚Krise‘ in diesem Herbst 2008. Doch wenn ich dann in unsere Auftragsbücher schaute, fand ich dort lange Zeit

keine Zeichen dafür“, erinnert er sich. „Es konnte sich niemand erklären, warum es im September und Oktober noch so boomte.“ Die Finanzkrise schien weit weg zu sein von Bitterfeld und den 80 Lanxess-Mitarbeitern dort.

Das Erwachen kommt umso jähher. „Im November brachen dann nicht nur die Aufträge weg. Die Kunden stornierten auch ihre alten“, sagt Schade. Bestellungen, von denen er eigentlich hofft, dass sein Bereich damit gut durch die Krise kommen könnte, brechen auf einmal weg. In seinem SAP-System kann er mitverfolgen, wie der Auftragsbestand immer dünner wird und immer mehr bereits vorhandene Kundenaufträge wieder aus den Dateien verschwinden.

Und dann ist plötzlich die Kurzarbeit da. „Das war die einzige Hoffnung für die Kollegen“, sagt der Betriebsleiter. Denn die Anlage in Bitterfeld ist die einzige von Lanxess in der Region. Ein Austausch von Mitarbeitern, wie an den großen Standorten im Westen der Republik, kann hier gar nicht stattfinden. Man ist auf sich allein gestellt. „Wir mussten uns selbst helfen“, sagt Schade. Doch Kurzarbeit ist für die Werksleitung ein völlig neues Thema. Schade und seine Kollegen haben keinerlei Erfahrungen damit. Dafür war es in den vorangegangenen fünf Jahren einfach zu gut gelaufen. Welche Anträge müssen gestellt werden? Welche Unterlagen sind notwendig? Das ist damals für Schade Neuland.

Andere Standorte haben während der Krise auch noch mit ganz anderen Problemen zu kämpfen. Denn durch den Absatzeinbruch erreicht die Kapazitätsauslastung ein Niveau, bei dem sich die Techniker gar nicht sicher sein können, dass die Anlagen überhaupt noch funktionieren. Geringe Kapazitätsauslastungen bergen auch die Gefahr von Schäden. Lange, da sind sich die Betriebsleiter sicher, würden die Anlagen die geringen Auslastungen nicht aushalten.

Lanxess versucht deshalb, einen für die Branche neuen Weg zu gehen: Während die Konkurrenz einfach auf niedrigerer Flamme wei-

terkocht, produziert der Chemiekonzern nur, wenn es Aufträge gibt. So laufen die Anlagen zwei Monate auf Hochtouren, dann wieder zwei Monate gar nicht – ein flexibles Anlagenmanagement, das in dieser Form vorher noch niemand ausgetestet hat. Daher kann auch niemand voraussagen, welche Risiken mit damit verbunden sind. Es gibt zwar Berechnungen am grünen Tisch. Doch letztlich ist es ein Versuch, der aus der Krise geboren wird – und erfolgreich ist. „Das flexible Anlagenmanagement war ein entscheidender Faktor, um die Krise zu überstehen“, ist sich Konzernchef Heitmann heute sicher.

Brunsbüttel, Mitarbeiter. Wenn Bernd von Hadel einen Verlierer der Krise sehen will, muss er nur einfach seine Produktionshallen verlassen. Hoch oben im Norden der Republik, in Brunsbüttel an der Elbmündung, stehen die Produktionsanlagen von Dystar und Lanxess dicht beieinander – eingeraht von einem gewaltigen Chemiepark, der groß geplant, aber nie richtig mit Leben gefüllt wurde. Viele Parzellen liegen brach. Nur vereinzelt ragen Anlagen aus der grünen Norddeutschen Tiefebene empor. „Die haben es nicht geschafft“, sagt der Betriebsmeister mit der Statur eines Hünen. Seit 20 Jahren arbeitet er an dem Standort. Zunächst als Bayer-Mitarbeiter, später bei Lanxess.

Die Krise trifft Brunsbüttel erst im November 2008. „Aus vollem Lauf wurde plötzlich die Handbremse gezogen“, erinnert sich der 53-Jährige. Über Nacht brechen die Aufträge für Kautschuk-Chemikalien ein – für das Produkt also, das Hadel mit seinen gut 80 Kollegen in der Anlage herstellt und dann in Säcke für den Weitertransport verpackt. „Wir haben ja im Dezember noch gehofft, dass es im neuen Jahr wieder aufwärtsgeht“, sagt er.

Denn weder er noch seine Kollegen wollen glauben, dass nach einem fünf Jahre dauernden Boom so einfach Schluss sein kann. Als im Dezember die Überstunden abgebaut werden, machen sich nur die wenigsten Gedanken darüber, wie sicher ihre Jobs sind. Die freie Zeit

wird genutzt, um die Maschinen zu reparieren. Früher hat Lanxess dafür externe Firmen beauftragt, man kam ja mit der Produktion nicht mehr nach und konnte deshalb keinen eigenen Mitarbeiter für solche Maßnahmen abstellen.

Mit der Krise wendet sich das Blatt. Und allmählich wächst die Angst: Im Februar 2009 beginnen die ersten Mitarbeiter, offen über ihre Jobangst zu sprechen. Vielleicht gehört man doch zu den Verlierern der Krise? Die Kurzarbeit ab März verstärkt die Sorgen der Arbeiter noch, auch wenn das Nettogehalt per Tarifvereinbarung mit der IG BCE auf 90 Prozent der alten Vergütung aufgestockt wird. Zähneknirschend habe man die Kurzarbeit und die Gehaltseinbußen dann hingenommen, erzählt der frühere Schichtleiter und fährt mit seiner Hand über das Schreiben, in dem ihm sein Arbeitgeber die verkürzten Arbeitszeiten und die neuen Lohnhöhen mitteilte. „Das sorgte natürlich gerade bei den jüngeren Kollegen für große Unruhe. Auch die Familien waren verunsichert, wie es denn nun weitergehen soll“, erzählt er und zupft an seinem rotblonden Pferdeschwanz.

Vermutlich hätte es sogar weiter in der Belegschaft gebrodelt, wenn die Führungsriege von Lanxess nicht selbst auf Teile ihrer Vergütung verzichtet hätte. Das Management müsse vorangehen, ist man sich in der Leverkusener Firmenzentrale schnell einig. „Weil jeder gesehen hat, dass auch die Manager bei uns verzichten, fühlte man sich wie in einem Boot“, sagt Hadel. Die schnelle Solidaritätsbekundung verhinderte eine Spaltung von Management und Belegschaft.

Leverkusen, Vorstand. Axel Heitmann ist sich schnell darüber klar, dass er handeln muss. Gerade noch wollte er seine Pläne für die große Offensive seinen Führungskräften vorstellen, da muss er nun brutal den Rückwärtsgang einlegen. Der Vorstandschef ist fassungslos – fast wie ein Kapitän, dessen Schiff von einem Eisberg gerammt wird. Wie hätte er sich auf die Tiefe der Krise vorbereiten sollen? „Lanxess war seit seiner Gründung eine Restrukturierungsstory, ein Kind der Krise“, sagt Heitmann. Mit Turbulenzen kannte sich die Konzernführung also aus. Doch mit solchen Folgen hatte sie nicht gerechnet. Für diese Art von Krise gab es keine Konzepte, die sie einfach aus der Schublade hätte ziehen können. Es ist wie Stochern im Nebel. Aber die Krise einfach nur aussitzen, das ist keine Alternative gewesen.

Der Lanxess-Chef wägt nicht lange ab, sondern stellt alles infrage, was er bis zu diesem Zeitpunkt gedacht hat. Der 50-Jährige ruft einen Krisenstab ins Leben, um schneller entscheiden zu können. Sechs ausgewählte Mitglieder bilden das Team, nicht unbedingt Vorstände, sondern Experten aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchiestufen des Konzerns. Sie brauchen nicht lange, bis sie die verschiedenen Krisenszenarien und Gegenmaßnahmen für den globalen Konzern entwickelt haben – nur eben ohne Praxistest, es sind theoretische Modelle. „Wir hatten Szenarien erstellt, wie sich die Krise bei einem Nachfrageinbruch von zehn, 20 oder 30 Prozent auf Lanxess auswirken würde“, sagt Heitmann. „Bei dem 30-Prozent-Szenario haben wir dann noch gesagt: Das kann nicht kommen.“

Doch als sich die Krise im Dezember und Januar über alle Bereiche der Industrie hinweg ausgebreitet hat, tritt genau dieser Fall ein. Lanxess startet mehr als 100 Gegenmaßnahmen, die im Krisenstab entwickelt wurden. Um die Mitarbeiter auf seine Seite zu bekommen, offenbart Heitmann nicht nur dem Betriebsrat detailliert seine Pläne. Er bereist auch die großen Lanxess-Standorte weltweit. „In der Krise vor Ort zu sein und die Mitarbeiter für den eingeschlagenen Kurs abzuholen ist enorm wichtig“, zieht Heitmann eine Lehre aus knapp anderthalb Jahren. „Wir als Management müssen Präsenz zeigen, Stellung beziehen, und das haben wir auch getan.“

Selbst die Verhandlungen mit dem Betriebsrat über das Sparpaket über 360 Millionen Euro führt Heitmann Ende Januar 2009 per-

sönlich – bis morgens um vier Uhr. Um neun Uhr muss er schon wieder in Davos beim Jahrestreffen des Weltwirtschaftsforums sein, um einen Vortrag zu halten. Selbst Betriebsrätin Seidel zollt ihm dafür Respekt: „Seine Präsenz war wichtig.“ Und Heitmann ergänzt: „Die oftmals viel kritisierte Mitbestimmung war in dieser Krise für uns außerordentlich hilfreich.“

Bis in den Juni hinein ist Heitmann fast ausschließlich mit dem Krisenmanagement beschäftigt. „Es war eine verdammt harte Zeit“, sagt der 50-Jährige. Auch ihn über-

kommt, wenn er über die Ursachen der Finanzkrise nachdenkt, Unverständnis und Unglaube ob der gigantischen Summen von Giftpapieren, die sich mit den Jahren aufgetürmt und die Weltwirtschaft aus dem Gleichgewicht gebracht haben. Dann spricht er von Credit Default Swaps – Papieren die Banken zur Absicherung von Kreditrisiken verkauft hatten, und die sich oft als wertlos erwiesen. „Mogelpackungen“, nennt er sie heute.

Davos, Weltwirtschaftsforum. Ende Januar 2010, Heitmann ist wieder

auf dem Weltwirtschaftsforum im verschneiten Davos in der Schweiz. Er sitzt am Abschlusstag im Skilift und ist bester Laune. Ein Tag später, sagt er, werde sein Konzern das fünfjährige Börsen-Jubiläum feiern. Eine Erfolgsgeschichte. Über die Krise will er eigentlich gar nicht mehr sprechen. „Wir haben umgeschaltet“, sagt er mit einem Lächeln. „Jetzt starten wir durch.“ Wenn ihm nicht die Finanzmärkte wieder einen Strich durch die Rechnung machen, könnte es gut sein, dass er mit seiner Zuversicht recht behält, dieses Mal.



Seine Anlage in Bitterfeld lief auf Hochtouren – selbst dann noch, als die Finanzkrise schon begonnen hatte.

Doch schließlich musste Lanxess-Betriebsleiter Gerold Schade von einem auf den anderen Tag mit der Kurzarbeit beschäftigen

Lanxess: Von der ungeliebten Tochter zum erfolgreichen Börsenkonzern

BAYERS RESTERAMPE

■ Lanxess ist aus der Not geboren: Im Jahr 2005 brachte der Pharma- und Chemiekonzern Bayer seine Tochter an die Börse. In ihr bündelte der Konzern nicht nur die defizitären Chemiesparten, sondern auch 400 Millionen Euro Pensionsverpflichtungen und 1,1 Milliarden Euro Schulden. Analysten taufte Lanxess, dessen Kunstname sich aus dem französischen Wort „lancer“ (abwerfen) und dem englischen „success“ (Erfolg) zusammensetzt, „Bayers Resterampe“.

ERFOLG AN DER BÖRSE

■ Konzernchef Axel Heitmann musste zwar geschlagene 40 Minuten auf den ersten Börsenkurs seines Unternehmens warten. Doch als am 31. Januar 2005 der erste Kurs für die Lanxess-Aktie feststand, konnte er sich gemeinsam mit den Investmentbankern, die ihn beraten hatten, freuen: Mit 15,75 Euro lag der erste Kurs am oberen Rand der Erwartungen. Nach einem Allzeithoch von gut 43,75 Euro notieren die Papiere heute bei 27,85 Euro.

NUMMER SECHS

■ Lanxess gehört inzwischen zu den sechs größten deutschen Chemiekonzernen, allerdings mit deutlichem Abstand. Die BASF, gleichzeitig Weltmarktführer, setzte 2008 rund 62 Milliarden Euro um, Lanxess lediglich 6,6 Milliarden. Ein Versuch, diesen Abstand durch Übernahmen zu verkürzen, scheiterte 2007. Lanxess wollte damals die heutige Evonik übernehmen. Doch der Zukauf scheiterte aus politischen Gründen. Der Leverkusener Konzern hat

derzeit 43 Produktionsstandorte in 23 Ländern und beschäftigt rund 14 600 Mitarbeiter.

WICHTIGE INDUSTRIE

■ Deutschland ist der wichtigste Chemiestandort weltweit. Die Branche ist mit ihren knapp 440 000 Mitarbeitern zugleich der viertgrößte Wirtschaftszweig im Land. Auf jeden Arbeitsplatz in der Chemie kommen indirekt weitere 1,7 bis 2,5 Jobs in den Zulieferer- und Abnehmerindustrien. Die Branche erzielte im Jahr 2008 einen Gesamtumsatz von fast 180 Milliarden Euro.