

Selbstgesteuerte Zellteilung

Hoechst-Chef Jürgen Dormann hat sein Ziel erreicht: Der Konzern ist endgültig zerschlagen. Doch der Firmenrest allein scheint kaum lebensfähig.

Seinen Ruf als Deutschlands härtester Manager hat sich Jürgen Dormann, Vorstandsvorsitzender der Hoechst AG, redlich erarbeitet. Rigoros wie kein anderer Unternehmensführer zerlegte er den Konzern, von der alten Hoechst AG ist nicht mehr viel übriggeblieben.

Freunde hat er sich damit nicht gemacht. „Dieser Mann wird von der Belegschaft gehaßt“, behauptete Arnold Weber, der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats. „Größenwahnsinnig“ nannte Aufsichtsratsmitglied Rainer Kumlehn von der IG Bergbau, Chemie, Energie die Konzernführung.

Vergangene Woche holte Dormann zum entscheidenden Schlag aus. In einer „selbstgewählten, selbstgesteuerten Zellteilung“ spaltete er den Rest-Konzern in zwei un-



Hoechst-Vorstandsvorsitzender Dormann
„Wir sind durch, Gott sei Dank“

abhängige Gesellschaften auf: in die für das zukunftsreiche Pharmageschäft zuständige Hoechst AG und in eine Celanese AG, die das übrige, weniger hoffnungsvolle Geschäft übernimmt.

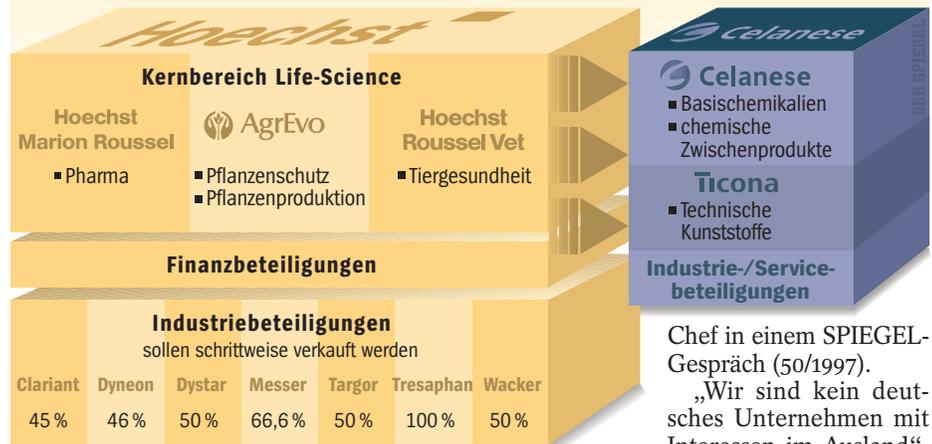
Danach zeigte Dormann, ganz ungeohnt, Gefühl. „Wir sind durch, Gott sei Dank“, sagte er, „ich freue mich.“

Der erwartete Aufschrei blieb aus. Betriebsratschef Weber hält die Teilung für „sehr geschickt“. Zum einen nehme die neue Gesellschaft, die Celanese AG, über drei Milliarden Mark Schulden mit, zum

Aus eins mach zwei Die Hoechst AG spaltet die Celanese AG ab

Hoechst AG Holding, Life-Science
erwarteter Umsatz 1999 → 38 Milliarden Mark

Celanese AG Holding
9,5 Milliarden Mark



anderen werde deren Vorstand mit Hoechst-Leuten besetzt: „Das beruhigt die Beschäftigten.“

„Dormann hat dazugelernt“, lobt Weber. Und auch der Gewerkschafter Kumlehn sagt: „Wir merken es ganz deutlich, bei dem hat ein Wandel stattgefunden.“

Gewandelt hat sich allenfalls die Taktik, nicht die Strategie: 1994 trat Dormann an die Spitze von Hoechst und verkündete sein Ziel, den Konzern zu „entrostet“ und zu „entfrostet“. Und davon ist er trotz harter Kritik keinen Millimeter abgewichen.

Den Gemischtwarenladen Hoechst, der sich in so gegensätzlichen Branchen wie Kosmetik und Anlagenbau tummelte, wollte Dormann in einen „Life-Science“-Konzern verwandeln. Quasi am Reißbrett entwarf er einen neuen Konzern rund um die Bereiche Pharma, Pflanzenschutz und Tiergesundheit; Schritt für Schritt setzte er den Plan in die Praxis um. Alte Hoechst-Firmen, die nicht in sein Konzept paßten, stieß er ab, für rund 16 Milliarden Mark kaufte er neue Pharmafirmen hinzu.

Die Erfolge blieben bisher aus. Gegenüber den Chemieriesen Bayer und BASF, die eine ganz andere Strategie verfolgen, fällt Hoechst immer weiter zurück. Die Chefs der Konkurrenten rechnen für 1998 noch einmal mit Rekordgewinnen, der Hoechst-Gewinn schrumpfte in den ersten neun Monaten des Jahres um 13 Prozent.

Der Tochterfirma Hoechst Marion Roussel, in der Dormann seine Zukäufe zusammengefaßt hat, fehlt es an sogenannten Blockbustern – so werden in der Branche Medikamente genannt, die allein für Milliardenumsätze gut sind.

Doch der Aufsichtsrat steht hinter Dormann: Im Sommer verlängerte das Kontrollorgan den Vertrag des Konzernchefs bis zum Jahr 2001.

Um die Belegschaft hat sich der Sanierer in der Vergangenheit wenig gekümmert. „Welche Hoechst-Familie? Bleiben wir doch beim Wort Mitarbeiter“, sagte der Hoechst-

erklärte Dormann 1997 in Amerika. Er sehe Hoechst als „nichtnationales Unternehmen mit Sitz in Deutschland“. Öffentlich rügte der hessische CDU-Fraktionschef Roland Koch die „Beziehungslosigkeit“ des Konzernchefs zu seinen Mitarbeitern und zum Standort Frankfurt.

Dormann reagierte. Mit den Gewerkschaften schloß er eine Standortsicherungs- und Beschäftigungsvereinbarung. Bis 2002 gibt es keine betriebsbedingten Kündigungen, jährlich werden mindestens 110 Millionen Mark in Frankfurt investiert.

Der Frankfurter Goethe-Universität bot er intensive Zusammenarbeit an und überwieß elf Millionen Mark für ein Forschungsprojekt. Und mit der hessischen Landesregierung gründete Dormann eine Future Capital AG, die mit einem Finanzvolumen von 125 Millionen Mark Unternehmensgründer im Bio- und Gentechnologiebereich unterstützen soll.

Außerdem wird Hoechst Marion Roussel künftig in Frankfurt zusammen mit Pfizer Inc. inhalierbares Insulin entwickeln, produzieren und vermarkten.

In diesem Klima konnte Dormann die endgültige Zerschlagung des Traditionskonzerns Hoechst in Ruhe vollenden. Die Hoechst-Aktionäre tragen das Risiko. An dem Tag, an dem die Spaltung rechtskräftig wird, erhalten sie für jeweils zehn Aktien der Hoechst AG zusätzlich eine Aktie der neuen Celanese-Gesellschaft. Über den Wert beider Aktien entscheidet dann der Markt.

Danach muß die Celanese AG allein zu recht kommen. Aber was wird aus der verbliebenen Hoechst AG? Der Life-Science-Konzern selbst ist nach Ansicht vieler Pharmaexperten zu klein, um auf dem Weltmarkt vorn mitspielen zu können.

Zu Fusionspekulationen mit dem französischen Pharmakonzern Rhône-Poulenc gibt Dormann stereotyp „keinen Kommentar“ – aber das in bedeutungsvoller Stimmlage.

HEIKO MARTENS