

Restrukturierung einer Konzerntochter in Prag



Unternehmen:

Hoechst CR, Prag, Chemie
Tochtergesellschaft der Hoechst AG,
Frankfurt/M, ca. 160 Mio. DM Umsatz und
ca. 100 Mitarbeitern

Zeitraum:

März 1996 – März 1998

Rolle:

- Verwaltungsleiter und Prokurist der Hoechst CR s.r.o, Prag

Info zum Unternehmen

Die **Hoechst AG** in Frankfurt am Main war eines der drei größten Chemie- und Pharmaunternehmen Deutschlands. Anfang der 1990er Jahre erreichte der Hoechst Konzern mit weltweit 180.000 Beschäftigten, einem Jahresumsatz von 47 Milliarden DM und einem Gewinn von über vier Milliarden DM seine größte Ausdehnung. Im April 1994 übernahm Jürgen Dormann den Vorsitz im Vorstand. Er entwickelte 1996 die Strategie, das Unternehmen zu einer *Strategischen Management Holding* umzugestalten und nach dem Vorbild der Novartis den Schwerpunkt auf Life Sciences zu legen. Das heißt auf Pharma und Landwirtschaft. Zu diesem Zweck sollten im Rahmen der Strategie der Strategischen Management Holding alle operativen Geschäfte der Hoechst AG in eigenständige Gesellschaften/Strukturen ausgegliedert werden.

Situation, Aufgabe, Ziel:

- Aufgabe und Ziel war es, die Hoechst CR s.r.o. nach den Vorgaben der „Strategischen Management Holding Hoechst“ zu restrukturieren.
- Das Pharma-Geschäft von Hoechst befand sich bereits in der Ausgliederung, diese war aber noch nicht vollzogen. Ein Firmenmantel für eine eigenständige Pharma-Gesellschaft „Hoechst Marion Roussel, s.r.o.“ lag vor.

Herausforderung

- Auch wenn Hoechst CR eine relativ kleine Beteiligungsgesellschaft war, beinhaltete sie doch die ganze Komplexität des Hoechst Geschäfts mit 16 Geschäftsbereichen und über 100 Business Units. Jeder Mitarbeiter diente somit mehreren Business Units, auch über Geschäftsbereiche hinweg. Das galt es bei der Restrukturierung zu beachten und klug zu konzipieren, so dass lebensfähige eigenständige Geschäftsstrukturen entstehen.
- In Hoechst Landesgesellschaften vor der Zeit der strategischen Management Holding gab es einen zentralen Verwaltungs- und Servicebereich, der in der Restrukturierungsphase funktionsfähig zu halten und abschließend aufzulösen und in die eigenständigen Geschäftsstrukturen einzugliedern war.

Durchführung:

- Für die Ausgliederung des Pharma Geschäfts in Hoechst Marion Roussel s.r.o. wurde eine Bewertung und Übertragung des Anlagevermögens vorgenommen. Zur Finanzierung eine Kapitalerhöhung vorgenommen. Ein Service Level Agreement für die Durchführung sämtlicher Verwaltungs- und Berichtsaktivitäten wurde entwickelt und abgeschlossen.
- Für die Restrukturierung der Hoechst CR, s.r.o. nach den Vorgaben der strategischen Management-Holding wurden in einem ersten Schritt Leistungsvereinbarungen zwischen der Hoechst CR s.r.o. und den Business Unit-Leitungen in Frankfurt und den USA abgeschlossen. Das unter meiner Federführung zusammen mit der Rechtsabteilung Hoechst AG und den Business Units erarbeitete Leistungsvereinbarungs-Master Dokument wurde der Standard für alle Hoechst Beteiligungsgesellschaften in Osteuropa.

- Auf Grundlage der in den Leistungsvereinbarungen vorgenommenen Segmentierung des Hoechst Chemie-Geschäfts wurden die Nicht-Spezialchemikalien-Aktivitäten aus der Hoechst CR s.r.o. ausgegliedert. In Abstimmung mit den Business Units in Frankfurt wurden angemessene juristische und organisatorische Strukturen geplant und umgesetzt, in die die ausgegliederten Geschäfte eingebracht wurden. So wurden u.a. eine Betriebsstätte für die Textilfarbstoff-Aktivitäten „DyStar“ und eine Betriebsstätte für das Fasergeschäft „Trevira“ sowie eine Tochtergesellschaft für die Technischen Kunststoffe „Ticona“ gegründet und die Geschäfte dort eingebracht.
- Im Zuge dieser Umgliederung wurde der Verwaltungs- und Servicebereich der Hoechst CR s.r.o. aufgelöst und auf die ausgegliederten Geschäftseinheiten aufgeteilt.

Ergebnis:

- Erfolgreiche und fristgerechte Ausgliederung des Hoechst Pharma Geschäftes in die Hoechst Marion Roussel, s.r.o.
- Erfolgreiche und fristgemäße Ausgliederung der „Nicht-Spezialchemikalien-Aktivitäten“ von Hoechst unter zuvoriger Schaffung von angemessenen Geschäftsstrukturen, in die diese übertragen wurden.
- Erfolgreiche Aufrechterhaltung des Service Levels des Verwaltungs- und Service-Bereichs während der Restrukturierung
- Erfolgreiche Auflösung Aufteilung des Service Bereichs auf die neuen Geschäftsstrukturen.
- Jedem Mitarbeiter von Hoechst CR, s.r.o. konnte ein zukunftssicherer Arbeitsplatz in den Folgeorganisationen angeboten werden.
- Alle neu gegründeten Einheiten operierten in der von mir konzipierten Firmierung über eine Vielzahl von Jahren