

campus

Heide Neukirchen

HEXAL KAPITALISMUS

DER AUFSTIEG
DER BRÜDER
STRÜNGMANN



Inhalt

Vorwort: Hexal gegen Heuschrecken	7
1. Wenn nicht wir, wer denn sonst?	13
2. "Männer von Familie"	18
3. "Barbarossa" für Afghanistan	24
4. Ein schweres Stück Arbeit	32
5. Willkommen im Club der Millionäre	38
6. Wer blind kopiert, verliert	43
7. Raubzüge	54
8. Marke, streck dich	63
9. Wenn der Groschen fehlt	74
10. Auf der Suche nach dem richtigen Rezept	78
11. Wellenreiter	88
12. Ein starkes Doppel	97
13. In falscher Mission	106
14. Zellteilung	111
15. In wie viel Tagen um die Welt?	118
16. Von der Grube zur Goldgrube	127
17. Das Prinzip der langen Leine	140
18. Hex-Appeal	148
19. Ein "Strüng"	160
20. Menschenfänger	166
21. Die folgenschwere Entscheidung	172
22. Alles oder nichts	179
23. Ein Kulturschock - Die Fusion mit Sandoz	189
24. Kräfteressen mit Novartis und Vasella	199

25. Neue Richtungen - Biosimilars	204
26. Die Reise geht weiter	212
27. Stiften gehen	219
28. Das Hexal-Prinzip	221
Anhang	223
Register	237

Das Hexal-Prinzip

Der Begriff Kapitalismus ist in unserer Gesellschaft fast immer negativ belegt. Die Öffentlichkeit kann am Fall Hexal ablesen, dass auch Kapitalisten zum Vorbild taugen. 2005 erhielten Andreas und Thomas Strüngmann den Deutschen Fairness-Preis. Durch Schnelligkeit, Risikofreude und Mitarbeitermotivation eine Firma zur Spitzenposition zu führen und dann durch Reinvestition des Verkaufserlöses neue unternehmerische Chancen zu entwickeln, das könnte künftig mit Hexal-Kapitalismus bezeichnet werden.

Wer heute Hexal-Mitarbeiter fragt, ob sie ihr inhabergeführtes Unternehmen wiederhaben möchten, bekommt ein klares und uneingeschränktes "ja" zu hören. Die Antworten fallen nicht mehr eindeutig positiv aus, wenn die Frage anders gestellt wird: Nehmen wir an, Hexal würde in den nächsten fünf Jahren in demselben Tempo wachsen wie in den letzten fünf. Können Sie sich vorstellen, dass es so weiterliefe wie bisher? Jetzt kommen viele ins Grübeln - sogar die Strüngmann-Brüder selbst. Hexal-Kultur in XXL würde wahrscheinlich nicht funktionieren. Ein transnationales Milliardenunternehmen ohne Konzernstrukturen wäre ein Novum.

Sandoz-Mitarbeiter, die gehofft hatten, Hexal färbe stärker auf Sandoz ab als umgekehrt, wurden enttäuscht. Das mag an dem Schwergewicht Novartis/Sandoz liegen. Wahrscheinlich aber stimmt die These von Microsoft-Gründer Bill Gates, wonach globale Industrien mit Milliardenumsätzen am besten in international klar vorgegebenen, determinierten Konzernorganisationen funktionieren und sich diese Strukturen dort auch durchsetzen. Es ist nur scheinbar kurios: Die Microsoft Landesgesellschaft in München gehört neben Hexal regelmäßig zu den beliebtesten, für ihre Unternehmenskultur ausgezeichneten deutschen Arbeit-gebern. Was in einem Großkonzern tabu ist, kann sehr wohl im industriellen Kleinklima seiner Landesgesellschaften gedeihen. Vorausgesetzt, die Manager an der Spitze machen sich dafür stark und haben die Erfordernisse ihres Marktes immer im Blick.

Ein wesentlicher Grund, warum sich die Hexaler mit der Fusion so schwer tun, liegt nach Ansicht von Sandoz-Chef Andreas Rummelt daran, dass die Belegschaft nichts gewöhnt war. Die Beschäftigten hatten keine Audit Committees im Nacken und keine Renditevorgaben für den nächsten Quartalsbericht auf dem Schreibtisch. Sie arbeiteten in einer Oase. Die Brüder spannten einen Schutzschirm gegen alle Widrigkeiten auf. Es gab keine Standortverlagerungen oder andere Unbequemlichkeiten. Viele Hexaler stehen jetzt vor der Entscheidung, ob sie eine systematisch planbare Karriere im Großunternehmen anstreben oder ob sie kündigen und einen Arbeitsplatz in einem anderen Unternehmen à la Strüngmann suchen. Wiederum persönlich und familiär, ohne ständige Intrigen und Machtspiele, aber auch extrem anstrengend und fordernd?

Für die Brüder beginnt ebenfalls eine neue Phase. Sie sind künftig globale Investoren. Sie trauen es sich zu, Geschäfte außerhalb der Pharmabranche weiterzuentwickeln und Märkte aufzureißen, Spielregeln zu ändern. Also das zu tun, was sie am besten können. Thomas und Andreas Strüngmann schieben eine ordentliche Portion Selbstironie zwischen sich und die schmerzliche Möglichkeit, dabei Fehler zu machen. Sie sagen leichthin, dass sie "Chancen nutzen" und abwarten, was dabei herauskommt. Sie glauben aber fest daran, ins Schwarze zu treffen. Die Unternehmerbrüder tun mit sichtbarer Anstrengung alles dafür, dass es auch so kommt.

Im Übrigen haben sie ihren Vorsatz, nicht mehr operativ tätig zu sein, schon wieder revidiert. Thomas Strüngmann: "Wir fangen selbst wieder neu an."