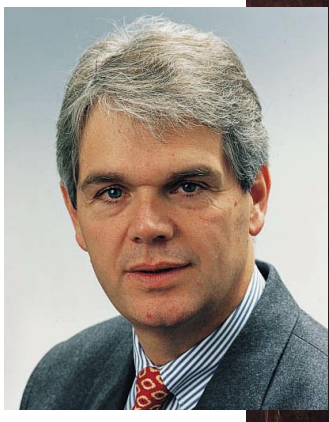
WACKER CHEMIE

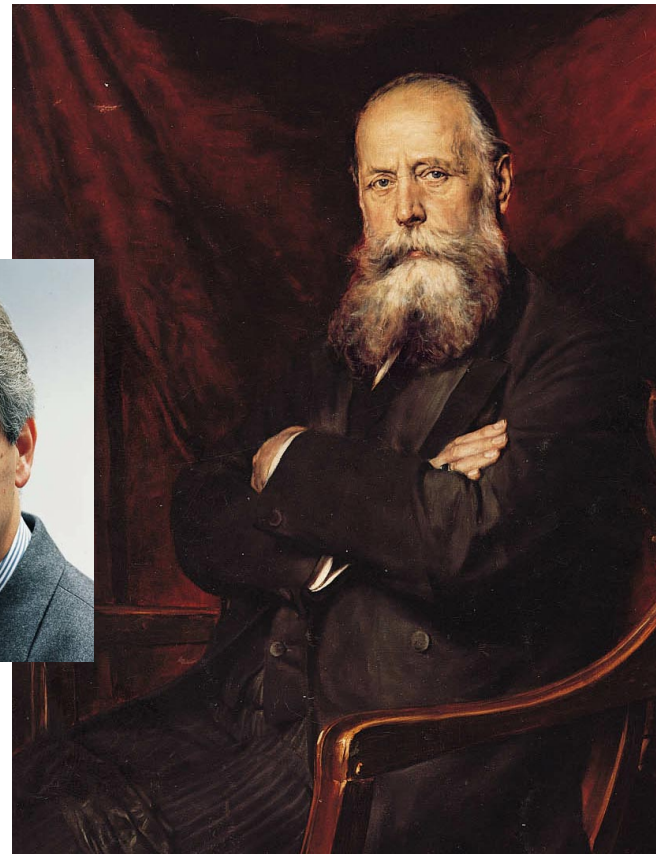
Pläne für den Tag X

Die Familie möchte nach 78 Jahren die industrielle Führung wieder allein übernehmen.

Peter-Alexander Wacker (48) hat einen Traum. Der Urenkel des Firmengründers Alexander Wacker möchte die Münchner Wacker Chemie GmbH unter die Kontrolle der Eigentümerfamilie bringen.

Noch nie war der Zeitpunkt dafür so günstig. Hoechst-Chef **Jürgen Dormann** (59) will sich von seiner Wacker-Hälfte trennen. Auf diese Chance hat die Familie seit einem halben Jahrhundert gewartet. Peter-Alexander Wacker frohlockt: „Wir haben ein Vorkaufsrecht und sind gut vorbereitet, es auszuüben."





Peter-Alexander Wacker und sein Urgroßvater Alexander Wacker: Einheit von Firma und Familie

Nun ist Wacker kein Schnäppchen. Der bayrische Chemieproduzent (Umsatz: 4,6 Milliarden Mark, 15 900 Beschäftigte) gehört zu den führenden Herstellern von Chipvorprodukten, Wafern und Siliconen. Investmentbanker taxieren den Wert der Gruppe auf sechs bis sieben Milliarden Mark.

Bis zu 3,5 Milliarden Mark müßte der Clan für das Hoechst-Paket hinblättern – ein Betrag, der die Finanzkraft der Familie übersteigt. Die Wacker-Erben wollen den Deal aber dennoch stemmen und haben verschiedene Modelle ausgearbeitet für den Fall, daß Hoechst tatsächlich verkauft.

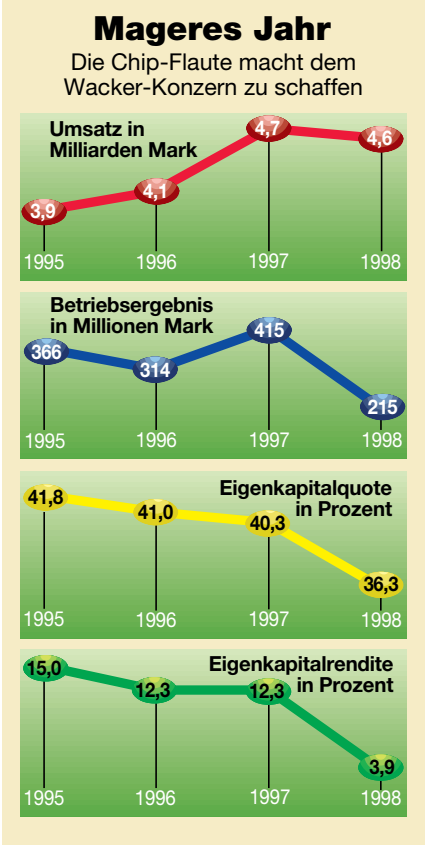
Alle Schubladenpläne haben eines gemein: Die Erben wollen die industrielle Führung künftig mit niemandem mehr teilen.

Woher aber das Geld nehmen? Die Eigentümer haben mehrere Optionen durchgespielt.

Bevorzugte Variante: Ein Bankenpool erwirbt vorübergehend die Anteile. In einem zweiten Schritt übernimmt die „Dr. Alexander Wacker Familiengesellschaft mbH", in der die Erben ihre Anteile gepoolt haben, 1 Prozent des Hoechst-Pakets; damit wäre die Mehrheit gesichert. Schritt drei: Die übrigen 49 Prozent werden an die Börse gebracht oder einem strategischen Partner angeboten.

Mit Viag-Chef **Wilhelm Simson** (60) hat sich bereits ein ernsthafter Interessent gemeldet. Er möchte die börsennotierte Viag-Tochter SKW Trostberg AG mit Wacker zusammenschließen. „Das gäbe eine riesige Synergieschiene", sagt Simson.

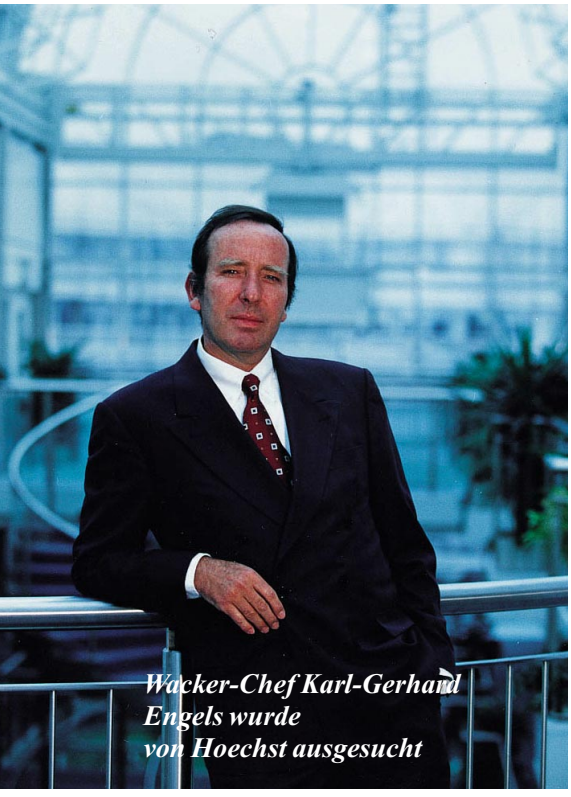
Beide Firmen betreiben große Produktionsbetriebe im bayrischen Chemiedreieck mit 11 560 (Wacker) und 3500 (SKW Trostberg) Beschäftigten. Auch das Produktportfolio paßt, vor allem im Geschäftsbereich Silicone.



Die Chemie-Allianz käme allerdings nur zustande, so der Viag-Chef, wenn die Unternehmer-Erben eine für sie entscheidende Bedingung fallen ließen: die Mehrheit. „Ich werde kaufen, wenn ich mindestens 50 Prozent und eine Aktie bekomme, sonst kann ich nichts gestalten", sagt Simson. „Das habe ich offen angesprochen. Die Familie hat mir eine klare Absage erteilt. Das stehe nicht zur Dis-

kussion und wurde und werde nicht verhandelt."

Der klare Mehrheitsanspruch der Erben dürfte auch andere potentielle Partner verprellen und unter Umständen sogar einen Börsengang vereiteln. **Anton Eisenacker**, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender bei Wacker und Vorsitzender des Betriebsrats, ist realistisch. „Es wird nicht so funktionieren, wie es die Familie will und wie wir es alle gern hätten."



Wacker-Chef Karl-Gerhard Engels wurde von Hoechst ausgesucht

Er könne sich keinen Investor vorstellen, der einige Milliarden Mark auf den Tisch lege, dafür eine bescheidene Dividende kassiere und es zudem noch der Familie überlasse, den Unternehmenskurs zu bestimmen.

Nur als Ultima ratio erwägen die wackeren Erben die Bildung einer Holding und die Ausgründung der drei wichtigsten Geschäftsbereiche Halbleiter, Polymere und Silicone in selbständige Gesellschaften. Die Wacker Silitronic AG, die das weltweite Halbleitergeschäft betreibt, wird bereits als Aktiengesellschaft geführt. Es gab Mitte der 90er Jahre bereits Pläne, sie an die Börse zu bringen.

Jede dieser autonomen Firmen, so das Kalkül, könnte einen finanzkräftigen oder strategischen Partner aufnehmen. Die kapitalhungrige Wacker-Gruppe bekäme damit genügend finanziellen Spielraum für die weitere globale Expansion. Der Bau von Halbleiterfabriken für die nächste Wafer-Generation erfordert eine doppelt so hohe Investitionssumme wie heute.

Die Wacker-Erben streben nicht nur Kontrolle und industrielle Führung an. Sie pochen auch darauf, Familienmitglieder oder andere Kandidaten ihres Vertrauens ins Topmanagement zu entsenden, obwohl ein Benennungsrecht zwischen den Anteilseignern vertraglich nicht fixiert ist.

Als Hoechst Ende 1995 **Karl-Gerhard Engels** (55) zum neuen Sprecher der Wacker-Geschäftsführung berief, zog die Familie gleich: Sie hievte Peter-Alexander Wacker ins Topgremium.

Patt-Situation

Wacker hat zwei Eigentümer mit gleichen Rechten und Pflichten

Wacker Chemie GmbH
Umsatz: 4,6 Milliarden Mark
Beschäftigte: 15 900

50% Hoechst AG, Frankfurt (seit 1921)

50% Dr. Alexander Wacker Familiengesellschaft mbH, München (14 Gesellschafter)

Der Junior hatte nach seiner Promotion zum Dr. rer. pol. bei BMW angeheuert, wo er von 1984 an als Leiter der Unternehmensplanung zum oberen Führungskreis gehörte. 1992 verließ er den Autobauer, um im entscheidenden Moment für den Eintritt in die Familienfirma frei zu sein. Zwischenzeitlich gründete er die Technologie und Management Beratung GmbH, TMG.

Seit der hochgewachsene Unternehmer in der Beletage der Wacker-Zentrale in München-Neuperlach sitzt, ist er Wortführer für den Erhalt der Einheit von Firma und Familie. Und er hat zwei starke Mitstreiter.

Der Münchner Rechtsanwalt **Karl-Heinz Weiß**, seit 1971 Geschäftsführer des Familienpools, bemüht sich nach Kräften, auch die anderen Erben auf eine Linie einzuschwören. Keine besonders schwierige Aufgabe, zumal die Mehrheit der Anteile in den Händen alter Damen und junger Mädchen liegt.

Anwalt Weiß, der selbst auch schon auf die 70 zugeht, wird bei seiner Mission von dem renommierten Juristen **Werner Biebl** (67) unterstützt. Biebl war bis zu seiner Pensionierung Generalstaatsanwalt am Bayerischen Obersten Landgericht und ist über seine Ehefrau Veronika mit den Wackers verschwägert.

Die Interessen der Sippe könnten nur gewahrt werden, wenn alle Erben solidarisch entschieden, argumentiert das konservative Duo auf den zweimal im Jahr stattfindenden Gesellschafterversammlungen. Anteilseigner **Alexander Hesse**, ein Vetter von Peter-Alexander: „Es läuft immer darauf hinaus, daß zum Schluß alles stimmt und alle einig sind. Aber die Gesellschafter sind nicht flexibel. Sie wollen es so machen wie die Großeltern."

Wer damit nicht einverstanden ist, muß dennoch weiter dabeibleiben. Ein straffer Gesellschaftervertrag hält den Familienclan zusammen. Anteile dürfen niemals an Fremde, sondern höchstens an andere Familienmitglieder verkauft werden; oder sie werden eingefroren. Zwei Drittel der Gesellschafter müssen einem Besitzerwechsel zustimmen.

Selbst die Hoechst-Manager konnten die geschlossenen Reihen der Familie nicht aufbrechen. Die Frankfurter waren 1921 für rund sechs Millionen Goldmark bei Wacker eingestiegen und hatten immer wieder vergeblich auf die Chance gelauert, an die Mehrheit zu kommen. Hoechst-Chef Jürgen Dormann spricht im Zusammenhang mit Wacker deshalb sarkastisch von den „besonderen bajuwarischen Verhältnissen".

Jetzt läßt Dormann wiederum die Erben warten. So eilig hat er es mit dem Verkauf des Pakets offenbar doch nicht. *Heide Neukirchen*