



Milliardär Engelhorn\*: „Die sagten, ich würde an meinem Sessel kleben“

BILDZEITUNG

UNTERNEHMER

## „Wir neigen zum Geiz“

So viel Geld hat noch keine Familie kassiert: Nach jahrelangen Streitereien mit seinen Verwandten verkaufte Curt Engelhorn die Firma Boehringer Mannheim für elf Milliarden Dollar. Der deutsche Fiskus wird von dem Geld keinen Pfennig sehen.

Es ist Sonntag. Es ist sein 71. Geburtstag. Und er hat seine Familie gerade um knapp 19 Milliarden Mark reicher gemacht. Als Curt Engelhorn am 25. Mai das Hotel Europäischer Hof in Heidelberg betritt, fühlt er „nur Trauer“.

Das Mitleid seiner beiden Gesprächspartner hält sich in Grenzen. Franz Kühner wurde nachts um drei in New York aus dem Bett geklingelt. Karlheinz Blaull mußte seinen Griechenland-Urlaub abbrechen. Engelhorn will seinen altgedienten Betriebsräten persönlich erklären, was sie seit wenigen Stunden wissen:

Er hat die Familienfirma Boehringer Mannheim (BM) samt Holding und Auslandsbeteiligungen an den Basler Pharmakonzern Roche veräußert. Für elf Milliarden Dollar, das 27fache des BM-Konzerngewinns, erkaufen sich die Schweizer die Spitzenposition in der Diagnostika-Branche.

Kühner und Blaull fühlen sich „menschlich enttäuscht“. Noch vor drei Jahren hatten sie Protestmärsche organisiert, um ihren damals geschätzten Seniorchef wieder in die Firmenspitze zu stemmen. Noch vor einem Jahr bedankte sich Engelhorn mit dem Versprechen, die Führung nicht aus

der Hand zu geben. Und noch vor zwei Wochen herrschte im Aufsichtsrat friedvolle Stille.

Boehringer bot nie nur Arbeit, die Firma bot ein Zuhause. „Bei Boehringer war man ein Leben lang. Und man war stolz darauf. Plötzlich ist damit Schluß“, sagt Kühner. „Plötzlich hat man das Gefühl, wie Sklaven verkauft worden zu sein“, sagt Blaull. Und Engelhorn versucht zu erklären: „Ich mußte es tun.“ Der Rest der Familie habe ihm „keine Wahl mehr gelassen“.

Das 138 Jahre alte Unternehmen beherrschten zuletzt vier verfeindete Klans. Da ist Christof, Engelhorns Vetter, der in Tutzing den Biotechnologie-Bereich ausbaute und nun einsiedlerisch in der Schweiz lebt. Da ist Traudl, die resolute Frau seines verstorbenen Veters Peter.

Und da ist die kränkelnde Cousine Christa, die nur noch über ihren Züricher Anwalt zur Außenwelt Kontakt hält, und deren Kinder „angeblich bei Greenpeace arbeiten und in Umbrien Schafe hüten“. So genau wissen es die Mannheimer Insider aber auch nicht. Jeder der drei Gruppen gehört zwischen 19 und 22 Prozent des Imperiums. Den Rest kontrolliert Engelhorn, Vater von fünf Kindern aus zwei Ehen.

Vorsichtig ausgedrückt ist keiner der vier mehr in einem Alter, in dem man sich von

der Klatschpresse bei Orgien in Gstaad oder Monte Carlo erwischen läßt. „Wir neigen eher zum Geiz“, beschreibt Engelhorn die abgeschottete Bescheidenheit seiner Qual-Verwandten. „Auf großem Fuß lebt da keiner.“ Als er vor Jahrzehnten die Bermuda-Insel „Five Star Island“ erstand, war ihm ihr giftiges Getuschel sicher.

„Ich galt da mehr als Abenteurer“, ahnt der polyglotte Patriarch, der nach einem Chemie-Ingenieurs-Studium in Texas 1960 die Mannheimer Geschäftsführung übernahm und anfangs, die mittelständische Klitsche zu einem global operierenden Konzern umzukrempeln, der heute über vier Milliarden Dollar umsetzt.

So einer beschimpft schon mal den Bundeskanzler in offenen Briefen wegen der Gesundheitsreform. So einer läßt die Werkfassaden bunt bemalen, weil er „diese triste, graue Betonlandschaft“ haßt. Und so einer traut sich auch, eine Übersee-Firma wie den Orthopädie-Spezialisten DePuy zu kaufen. „Wir waren die erste europäische Firma, die in den USA eine feindliche Übernahme wagte“, erinnert sich der angejahrte Abenteurer stolz.

1971 koppelte er Boehringers Auslands-töchter vom Stammhaus ab und schob sie unter das Dach neuer Holdings in Luxemburg und Toronto. „Damals war’s die Angst

\* Beim Fest anlässlich seines 70. Geburtstages 1996 in Mannheim mit Boehringer-Belegschaft und Familie.



GISE BERWUDA

**Engelhorn-Wohnsitz „Five Star Island“:** Giftiges Getuschel aus dem Familienkreis

vor den Russen“, die ihn aus Deutschland vertrieb. Später kam die Furcht vor einem gefährlicheren Feind dazu: dem Finanzamt.

Die Gesellschafter übertrugen 1985 ihre Anteile auf die Oberholding Corange Ltd., die fortan im sonnigen Hamilton auf den Bermudas das gesamte Geschäft kontrollierte. Corange ist die französische Übersetzung der Namensbestandteile Horn und Engel. Der Chef ließ keinen Zweifel daran, wer in der Steueroase künftig den obersten Briefkastenonkel spielen würde.

Zwar zog er sich 1990 auf den Posten eines Chairman des Board of Directors zurück. Aber damit begann der Ärger erst, denn Geldzählen allein lastet ihn nicht aus. In fünf Jahren verschleiß er vier Manager.

Die Familie beschwerte sich nicht, denn die Gewinne flossen ebenso stetig wie unverteuert. Selbst als die Bilanz der BM-GmbH 1993 einen Verlust von 13 Millionen Mark auswies, gönnte man sich eine Dividende von 167 Millionen Mark. Als Engelhorn sich aber auch mit seinem neuesten Manager, dem Ex-Sandoz-Mann Max Link, anlegte, kam es 1994 zum Showdown.

Nach einem Hagel gegenseitiger Schimpfkanonaden und einstweiliger Verfügungen wurde Engelhorn für abgesetzt erklärt und Ex-Bundesbankpräsident Karl Otto Pöhl als Nachfolger bestellt. Die Mannheimer Belegschaft, die vor Links Abbauplänen zitterte, erteilte dem Sanierer Hausverbot. Auf Plakaten erklärte sie ihr Firmen-Zuhause zur „Link-freien Zone“ und organisierte eine Demo nach der anderen.

Bald darauf war der alte wieder der neue Chef. Link und Pöhl mußten gehen. Engelhorn kehrte als gefeierter Held zurück. Er hatte die Schlacht gewonnen und belohnte seine bewegten Betriebsräte Kühner und Blaull sogar mit dem Boehringer-Verdienstorden in Gold.

„Doch das Vertrauen innerhalb der Familie war erschüttert“, gibt der Senior zu. Als Ciba-Geigy und Sandoz vor einem Jahr zum Pharmariesen Novartis verschmolzen, haderte der Ältestenrat mit der eigenen, ungewissen Zukunft. Jetzt rächte sich die Vettern-Wirtschaft der Vergangenheit: Für Neueinkäufe fehlte das Geld. „Für einen Börsengang waren wir noch nicht reif“, sagt Engelhorn. Christa und Traudl hatten den ewigen Ärger ohnehin satt.

„Die sagten, ich würde an meinem Sessel kleben“, erzählt Engelhorn. Das war untertrieben, denn er versuchte bis in den Herbst hinein mit allen Mitteln, die Corange-Mehrheit selbst zu übernehmen. Genutzt hat das alles nichts.

Als Gerald Möller, Chef der Boehringer Mannheim Gruppe, von Vorgesprächen mit den Schweizern nach Hause kam, erklärte er seiner verdutzten Frau: „Logisch gesehen macht das alles viel Sinn. Aber emotional bin ich noch nicht soweit.“

Möller lebt seit 22 Jahren bei Boehringer. Er hat den Wert des Unternehmens in knapp drei Jahren verdoppelt. Er ahnte, daß bei solchen Übernahmen „normalerweise Leute wie ich als erstes dran glauben müssen“. Und dennoch bereitete er tapfer den drohenden eigenen Rausschmiß vor.

Knappe drei Wochen dauerten die Geheimverhandlungen, bei denen nicht mal eine Investmentbank mitspielen durfte. In der Nacht vor seinem Geburtstag unterschrieb Engelhorn in Zürich die Verträge.

Am Montag vergangener Woche trat er vor seine bestürzte Belegschaft in Mannheim. Am Dienstag stellte er die neuen Schweizer Chefs in der Stadthalle von Penzberg vor, wo ein weiteres Boehringer-Werk steht. Am Mittwoch saß er müde und ausgelaugt im Münchner Hotel Bayerischer Hof und amüsierte sich über die BILD-Zei-

tung, die ihm vorrechnete, daß er fast 30 Jahre bräuchte, um seine Milliarden in Hundert-Mark-Scheinen zu zählen.

Was macht man mit derart viel Geld, das all die Flicks und Trumps dieser Welt arm aussehen läßt? „Die Frage ist erstens verfrüht und zweitens berechtigt“, sagt Engelhorn. „Es einfach unterm Kopfkissen zu legen, ist wohl nicht der Weisheit letzter Schluß. Und ich werde meine Frau auch nicht mit dicken Brillanten behängen.“

Er will jetzt erst mal mit einem dreistelligen Millionenbetrag einen „Härtetfonds“ für die zu erwartenden Kündigungen gründen. Schon bald werden die neuen Chefs jeden Winkel seines „Lebenswerks“ ausleuchten. Sie werden umstrukturieren, abbauen und neu positionieren. Es geht ihn nichts mehr an. Er weiß nur, daß der deutsche Fiskus keinen Pfennig zu sehen bekommt. „Herr Waigel wird sich ärgern.“

Engelhorn hat seinen ersten Wohnsitz auf den Bermudas. Auch die anderen drei Familienmitglieder wohnen nicht mehr in Deutschland. Und das Geld wird von einem schwer durchschaubaren Treuhändersystem verwaltet. „So was wird gern als Mittel der Steuerhinterziehung mißverstanden. In Wahrheit ist es ein lebendes Testament.“

Das große Geld bleibt dabei weitgehend unsichtbar. Es riecht weder nach röhrenden Ferraris noch nach unglaublich gutaussehenden Frauen in Küsten-Villen. Es ist geschmacklos, auch wenn es allen Klan-Kindern erlauben wird, bis weit ins nächste Jahrtausend hinein unbeschwert umbrische Schafe zu hüten oder auf eigenen Inseln in der Sonne zu liegen.

Ja, wenn er noch mal 40 wäre – „dann hätte ich manches anders gemacht“, sagt Engelhorn. Aber er ist 71. Er hat gerade alle Super-Jackpots dieser Welt gleichzeitig ausgeräumt. Er sagt immer noch „wir“, wenn er von Boehringer Mannheim redet. Er hat verloren.

Ende vergangener Woche machte er sich mit seiner vierten Gattin Heidemarie auf die Heimreise in die Karibik. In Mannheim war Manager Möller „schon wieder zu fast 100 Prozent motiviert“, wohl auch, weil ihm ein Sitz im Roche-Vorstand versprochen wurde. Betriebsrat Kühner wanderte derweil einsam durchs Karwendelgebirge.

Er wollte Abstand suchen und Antworten finden, vielleicht auch auf die Frage, wie lange man an 19 Milliarden Mark in Hunderter-Scheinen zählt. Seine Vorstellungskraft hört schon bei 19 Millionen auf, sagt er. „Danach kommt für mich nur noch Dagobert Duck.“ Er lacht bitter, als sei der Vergleich gar nicht so schlecht. ◆