



Adolf Merckle (Mitte) nahm sich 2009 das Leben. Ludwig Merckle (links) versucht das Lebenswerk zu retten. Philipp Daniel Merckle (rechts) geht auf Distanz zur Familie.

Fotos dpa, ddp, Michael Herdlein

Merckles Kinder und die Last des Erbes

Nach dem Tod des Gründers Adolf Merckle war die Firma am Ende. Jetzt sorgt ein Sohn für das überraschende Comeback.

VON LEONIE SEIFERT

Adolf Merckle war Multimilliardär, der fünfreichste Deutsche, Besitzer vom Medikamentenhersteller Ratiopharm und von dem Baustoffproduzenten Heidelberg Cement. Er hatte 100 000 Mitarbeiter, machte 35 Milliarden Euro Umsatz im Jahr. Er war eine Unternehmervorgängerin. Bis er sich an der Börse mit VW-Aktien verlockte. Das Imperium stand am Abgrund, er hatte Schulden in Milliardenhöhe und die Kontrolle über seine Unternehmen verloren. In der Familie gab es Streit. Adolf Merckle wollte nicht mehr. Vor drei Jahren warf er sich vor einen Zug.

Zurück ließ er eine Familie, die den Überblick verloren hatte. Es musste entschieden werden, ob es weitergehen sollte, wie – und wer seine Rolle übernehmen sollte.

Zwei der vier Geschwister schieden sofort aus: Jutta und Tobias. Jutta hat-

Ludwig ist Alleinerbe, darauf haben sich die Geschwister geeinigt. Der Betriebswirt wurde schon früh von seinem Vater in die Geschäfte eingeführt. Eine Zeitlang war er Chef von Ratiopharm und später Geschäftsführer der VEM Vermögensverwaltung, die lange so etwas wie die Holding der Familie war. Außerdem saß er in den Aufsichtsräten verschiedener Firmen. Nach dem Tod des Vaters stand er vor einem riesigen Scherbenhaufen. Er wollte zurückholen, was sein Vater verspielt hatte.

Tatsächlich war das eigentliche Problem nie, dass die wichtigen Unternehmen schlecht standen. Es waren einfach viel zu viele, zeitweise mehr als 100. Geld wurde hin und her geschoben. Wenn ein Unternehmen Geld brauchte, borgte er es sich von einem der anderen Unternehmen. Kredite nahm Adolf Merckle bei vielen verschiedenen Banken auf, und besicherte sie mit den eigenen Aktien.

Das Konglomerat war deshalb so verschachtelt mit etlichen Mantel- und Querbeteiligungen, weil Adolf Merckle Steuern sparen wollte.

Merckle war ein großer Spekulant. Und genau das wurde ihm zum Verhängnis, als er sich erst mit dem Kauf einer Baustofffirma verlobte, dann an der Börse auf fallende VW-Aktienkurse wettete und sich damit grandios verspekulierte. Die Banken wollten ihm keine Sicherheiten mehr geben. Merckle musste die Kontrolle über seine gesamten Beteiligungen abgeben. Ihm blieb sein Wald, 9000 Hektar groß, und ein Schloss bei Rostock. Da brachte er sich um.

Nach dem Tod des Vaters griff Ludwig Merckle durch. Er einigte sich mit 50 Gläubigerbanken auf ein Stillhalteabkommen und auf einen Überbrückungskredit. Treuhänder übernahmen die Regie über die Firmen. Gemeinsam mit Ludwig Merckle verkauften sie Unternehmen und Aktien, dafür gab es ein paar Milliarden. Seitdem geht es bergauf. Das „Handelsblatt“ hat ihn deshalb im vergangenen Jahr zum „Familienunternehmer des Jahres“ gekürt. Außern will er sich zu allem aber nicht.

Während Ludwig sich mit aller Wucht in die Arbeit warf, zog sich der andere Kandidat fürs unternehmerische Erbe, Philipp Daniel Merckle, zurück. Die verworrenen Geschäfte des Vaters und dessen undurchsichtige Strategien hatten ihn schon lange überfordert. Einmal ging es etwa um den Kauf einer Firma in Finnland, alle Kinder mussten unterschreiben. Es heißt, er habe nicht gewusst, was das für eine Firma war und auch nicht die Merckle-Firmen gekannt, die die Übernahme machen sollten.

„Die Merckles gehen gestärkt aus der Krise“, sagt der Oberbürgermeister von Ulm.

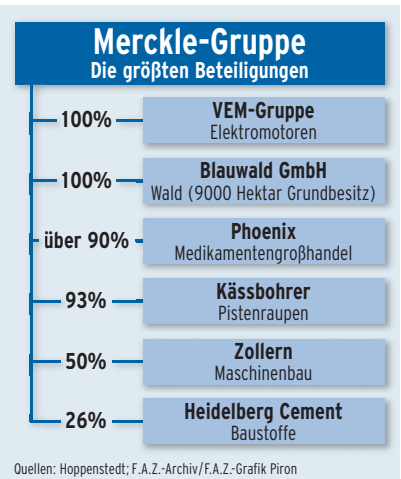
In einem Interview sagte Philipp über seinen Vater kurz nach dessen Tod: Ihm sei der „innere Kompass abhanden gekommen“. Er sei nicht nur Opfer gewesen, ihm habe am Schluss der Überblick gefehlt. „Grundsätzliche Fragen wurden intern viel zu selten gestellt. Was wollen wir mit all diesen Firmen? Welches Ziel haben wir – außer Profit?“ Philipp Daniel Merckle hatte andere Vorstellungen davon, wie man ein Unternehmen führen soll als sein Vater, andere Ideale. Die Familie hat das entzweit. Zu seinen Geschwistern hat er heute kaum Kontakt, seine Mutter besucht ihn und seine Familie einmal in der Woche zum Essen.

Schon zu Lebzeiten des Vaters wurde klar, wie unterschiedlich diese Vorstellungen waren. 2005 machte er ihn zum Chef seiner wichtigsten Firma, Ratiopharm. Dort wunderte man sich über den neuen Führungsstil. Der „Ratiopharm-Skandal“ war gerade aufgedeckt worden. Ärzte waren mit Geld bestochen worden, um Medikamente des Ulmer Pillenherstellers zu verschreiben, und Apotheker waren mit Gratisproben beschenkt worden.

Der alte Merckle wollte den Skandal angeblich unter den Teppich kehren. Aber der junge Merckle wollte klare Verhältnisse. Er stellte sich gegen das System der Ärztekorrumpion, feuerte den ehemaligen Ratiopharm-Chef und schaltete eine wohltätige Kampagne mit seiner Stiftung „World in Balance“. Pro verkaufter Verpackung floss ein Cent an Hilfsprojekte in Afrika. Sein Vater soll davon nicht begeistert gewesen sein. Philipp konnte nicht anders, er hielt sich schlicht daran, was er in seiner Erziehung beigebracht bekommen hatte: Ehrlichkeit und Transparenz. In der Branche wurde er wegen seiner altruistischen Projekte und seiner spirituellen Art belächelt. Als die Zahlen runter gingen, schmiss der Alte 2008 den Jungen raus. Der war verletzt und ging auf Abstand.

Mit zwei eigenen Unternehmen wollte er zeigen, dass doch ein Unternehmer in ihm steckt. Bei dem Glasfliesenhersteller „Villiglas“, mit dem er ein Murano-ähnliches Reich schaffen wollte, ist er im Dezember ausgestiegen. Vor die Wand gefahren soll er es haben. Beim Garn- und Faserproduzenten Gruschwitz aus dem Allgäu fungiert Merckle nur noch als Mehrheitseigner und nicht mehr als Aufsichtsrat. Und „World in Balance“, seine karitative Stiftung, liegt momentan auf Eis.

Nicht nur Philipp Daniel Merckle, sondern auch sein Bruder Ludwig will es anders machen als sein Vater. Wenn man ein Gefühl dafür bekom-



men möchte, was Ludwig anders als sein Vater macht, kann man vielleicht am besten mit Bernd Scheifele sprechen. Er kennt beide Männer. Adolf Merckle hatte ihn in den neunziger Jahren zum Chef des Pharmahändlers Phoenix gemacht. Später wurde er Vorstandsvorsitzender von Heidel-

berg Cement. Oft wurde gesagt, er sei so etwas wie dessen Ziehsohn, das inoffizielle Oberhaupt des Familienimperiums.

Scheifele hat einen hervorragenden Ruf, Heidelberg Cement hat er gut umgeschuldet, er steht heute in engem Kontakt zu Ludwig Merckle. Scheifele sagt, Ludwig und Adolf Merckle seien sehr verschiedene Geschäftsmänner. Adolf: begeisterungsfähig, visionär, ging gern ein Risiko ein – überlegte nie, welchen Wert eine Firma in 20 Jahren haben würde. Ludwig: risikobewusst, nachdenklich, analytisch – auf die lange Sicherung der Firmen bedacht, auf Ertrag und Rendite. Ludwig sei ruhig und besonnen. Er habe an den Unternehmen festgehalten, als überall Panik herrschte. „So konnte er das Vertrauen der Banken zurückgewinnen“, sagt Scheifele.

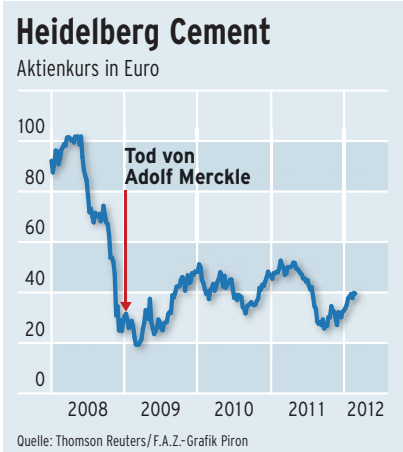
Das Firmenkonglomerat ist heute kleiner – Ratiopharm etwa hat Ludwig Merckle für 3,6 Milliarden Euro

verkauft und Altschulden beglichen – aber es wächst wieder. Merckle besitzt ungewöhnliche Firmen, viele davon kennt man gar nicht richtig. Sie stellen ganz unterschiedliche Produkte her, vielleicht war auch das sein Glück. Kässbohrer etwa stellt Pistenraupen her. Mehr als die Hälfte der weltweit verkauften Raupen kommen von dem Laupheimer Unternehmen. Im vergangenen Jahr machte es einen Umsatz von 201 Millionen Euro, im Vergleich zu 175,7 Millionen Euro im Krisenjahr 2008.

Beim Elektromotorenhersteller VEM und bei der Zollern-Gruppe, einem Maschinenbauunternehmen, steigt ebenfalls der Umsatz. Und selbst der Pharmagroßhändler Phoenix, von dem sich Merckle eigentlich trennen wollte, ist stabil: Im vergangenen Jahr setzte er 21,7 Milliarden Euro um, und das in einer Zeit, in der es die Pharmabranche wegen des neuen Arzneimittelgesetzes schwer hat. „Es ist eine unternehmerische Glanzleistung von Merckle, dass er seine Firmen so erfolgreich umstrukturiert hat, da ziehe ich den Hut“, sagt einer, der sich auskennt, Matthias Hellstern, Ratingspezialist für Familienunternehmen bei Moody's Deutschland.

Langsam stockt der Erbe auch seine Beteiligung an dem Dax-Konzern Heidelberg Cement wieder auf, er hält jetzt 26 Prozent der Anteile. Zwischenzeitlich hatte er sie von achtzig Prozent auf weniger als ein Viertel zurückgefahren, um Schulden zu beglichen. Im Vergleich zu den anderen Firmen haben es die Heidelberger aber schwerer. Baustoffe sind nicht mehr so profitabel wie vor der Krise. Deshalb liegen die Schulden weiter konstant bei etwa neun Milliarden Euro. Der Aktienkurs des Unternehmens hat sich im vergangenen halben Jahr trotzdem nahezu verdoppelt, die Anleger sind zuversichtlich – dank Ludwig Merckle. Bisher richtet er seine Kalkulation nicht auf die schnelle Ausschüttung von Dividenden aus, das schafft Vertrauen, sagt Hellstern.

In den Firmen kehrt Ruhe ein, und auch in der Öffentlichkeit hat die Aufregung um die Merckles nachgelassen. Ivo Gönner, Oberbürgermeister der Stadt Ulm und Weggefährte der Familie, sagt: „Die Merckles gehen gestärkt aus der Krise.“ Mancher fragt sich sogar: „Warum haben sich die Leute damals so aufgeregt?“ So schlecht könne es den Merckles doch gar nicht gegangen sein. Ludwig Merckle hat es geschafft, das Familienerbe zu retten. Und Philipp Daniel Merckle hat all seine Beteiligungen abgewickelt und den Geschwistern geschenkt, heißt es. Für den Frieden.



te sich nie fürs Geschäft interessiert, sie lebt heute in Berlin, weit weg von dem 12 000-Seelen-Städtchen Blau-beuren bei Ulm, von wo aus die Familie die Unternehmen führte. Und Tobias ist Sozialpädagoge und leitet ein Projekt für straffällige Jugendliche in Leonberg bei Stuttgart.

Eigentlich kamen nur Ludwig und Philipp in Frage. Beide haben Erfahrung als Unternehmer und haben schon Merckle-Unternehmen geführt. Nach dem Tod des Vaters haben sie eine neue Rolle gefunden. Der eine, Philipp, will nichts mehr mit den Geschäften zu tun haben. Der andere, Ludwig, rettet das Erbe seines Vaters.



An dem Dax-Unternehmen Heidelberg Cement hält Merckle jr. 26 Prozent. Foto dpa



Für 3,6 Milliarden Euro haben die Merckles Ratiopharm verkauft. Foto ddp