

VON AXEL GLOGER

Das Erbe mit Bravour gerettet

Das US-Wirtschaftsmagazin „Forbes“ bescheinigt ihm einen „impressive turnaround“. Ludwig Merckle rettete die Unternehmensgruppe und machte sie zukunftsfit. Dafür wurde er als Familienunternehmer des Jahres 2017 geehrt.

Er steht fest auf der Bühne, schaut ins Publikum. Gesten und Mimik sind zurückhaltend, fast unauffällig. Bevor er überhaupt ein Wort gesagt hat, wissen wir: besonnener Typ, der macht nichts unüberlegt. Als er ins Reden kommt, sind Sätze wie diese zu hören: „Ich wollte nicht über die Vergangenheit sinnieren. Sondern nach vorne schauen, das familiäre Erbe sichern.“ Diese Äußerung ist, wie sich am Ende seiner Rede zeigt, die Zwei-Satz-Zusammenfassung dessen, was er geleistet

ins Familienunternehmen; das war 1995. Rasch wird er Geschäftsführer, zunächst beim Pharma-Hersteller Merckle und dessen Tochter Ratiopharm. Später steigt er in gleicher Rolle in die Holding auf. Der Weg für den Unternehmensnachfolger in vierter Generation schien damit ausgemacht. Vater Adolf Merckle, im Jahr 2004 siebzig geworden, konnte schon das Bild vor Augen sehen: die letzte Aufgabe im Lebenswerk auch erledigt, Nachfolge mit Übergabe an den Sohn krisenfrei gelungen. Das Unternehmen hatte in diesen Jahren seinen Zenit erreicht – 100.000 Mitarbeiter, 35 Milliarden Euro Umsatz.

„Ich wollte nicht über die Vergangenheit sinnieren. Sondern nach vorne schauen, das familiäre Erbe sichern.“

Ludwig Merckle

hat. Das Familienunternehmen hat einen tiefen Fall überstanden. Er hat es mit seinem Einsatz wieder nach vorne gebracht.

Dabei ist Ludwig Merckle im besten Sinne bodenständig geblieben. Wenn er redet, verzichtet er auf jede Art süffiger, effektheischender Dramaturgie, kommt ohne den Werkzeugkoffer mit den Rhetorik-Tricks aus. Dennoch – oder vielleicht gerade deshalb – ist er überzeugend. Sein Publikum hat er mitgenommen, der Applaus ist, als das Drama zu Ende erzählt ist, warm und zustimmend. Es ist ein „Ja, wir glauben dir und sind voller Anerkennung, dass du es geschafft hast“ – nur ohne Worte.

Überzeugen, Ziele auch dann erreichen, wenn scheinbar nichts mehr geht – das ist eine Kernkompetenz von Ludwig Merckle. Ohne die wäre er 14 Jahre nach seinem Eintritt in das väterliche Unternehmen, als die große Krise kam, sicher auf Grundeis gelaufen. Dabei hatte alles in den richtigen Bahnen angefangen. Studium eines Dickbrett-Faches an einer angesehenen Universität – Wirtschaftsinformatik in Mannheim. Dann externe Bewährung bei der Nummer eins der deutschen Beratungswirtschaft, Roland Berger. Dann Einstieg

Aber dann kracht es draußen. Finanzmärkte kollabieren, ihr Donnerroll reicht bis in die gute schwäbische Provinz nach Blaubeuren, Ulm und all den anderen Standorten des Familienunternehmens. Es betreibt eine Pharmaproduktion, einen Pharmahandel, einen Hersteller von Pistenbullys und ist in der Zementbranche aktiv.

Wenn Sicherheiten keine mehr sind

Das Beben trifft die Unternehmensgruppe an ihrer schwächsten Stelle: Merckles HeidelbergCement hatte zwei Jahre vor der Finanzkrise (2007) den britischen Baustoffhersteller Hanson übernommen. Die Mittel für die Übernahme kamen aus einem Kredit, für den als Sicherheiten die HeidelbergCement-Aktien hinterlegt wurden. Natürlich hatte Adolf Merckle das als spitz kalkulierender schwäbischer Unternehmer gut durchgerechnet und für Eventualitäten vorgesorgt. „Wir hatten einiges an Sicherheiten eingebaut“, sagt Ludwig Merckle. Die Unternehmenswerte, die hinter der Übernahme standen, waren um ein Mehrfaches größer als die Kreditsumme.

Aber dann nagt der Bärenmarkt an diesem Konstrukt: Der Wert des Pfandes, das die Kredite absichern sollte, schmilzt dahin. Innerhalb weniger Monate ist die HeidelbergCement-Aktie nicht mehr 102 Euro, sondern nur

noch 24 Euro wert. Die Banken wollen sich absichern. „Nachschüsse und vorzeitige Tilgungen“, so lautet die Ansage. Adolf Merckle entnimmt Mittel aus den anderen, gut laufenden Unternehmen und aus seinem Privatvermögen. Das geht einmal, zweimal so, dann kommt das Ende. „Wir mussten den Banken sagen: Wir können nicht mehr“, sagt Ludwig Merckle im Rückblick. Die Zeit mühsamster Verhandlungen beginnt, die Restrukturierung der Schulden kommt in greifbare Nähe. Aber der Senior-Unternehmer mag den Druck von Geldgebern, Presse und Öffentlichkeit nicht mehr aushalten – und wählt im Januar 2009 den Weg in den Freitod.

Für Unternehmen und Familie ist das die dunkelste Stunde. Ludwig Merckle setzt nun allein fort, was er mit dem Vater gemeinsam begonnen hatte. „Mein Ziel war es, endlich wieder Handlungsfreiheit zu erlangen und möglichst viel von dem zu erhalten, was mein Vater aufgebaut hat.“ Er gab ein klares Signal, das so auch von seinem Vater hätte kommen können: Der ehrbare Kaufmann steht zu seinen Schulden. „Er zeigte sich ruhig und besonnen, als überall um ihn herum Panik herrschte“, vermerkt ein Chronist des Geschehens in der F.A.Z. Sein Einsteigen für das Familienunternehmen habe am Ende auch die Banken überzeugt, heißt es.

Ratiopharm muss verkauft werden

Der Weg zu einer Lösung freilich konnte kaum härter sein: Die Beteiligung der Familie an HeidelbergCement wird im Rahmen eines Re-IPO von 75 auf 25 Prozent reduziert. Das bringt dringend benötigte Barmittel in die Kasse. Überdies wird Ratiopharm verkauft, ein besonders schmerzlicher Schritt. Der Generika-Pionier war von Adolf Merckle im Jahr 1973 gegründet worden, die Geschäfte liefen auch in der Krise gut – und Ratiopharm, das war Merckle. „Es war unser Unternehmen. Meine Geschwister und ich sind mit diesem Geschäft aufgewachsen. Wir haben es selbst geführt, die Kultur der Firma geprägt“, sagt Ludwig Merckle, „aber der Verkauf war der Preis, den wir für die Rettung des Familienunternehmens gezahlt haben.“ Das brachte 3,6 Milliarden Euro ein, mit diesen Mitteln konnten Schulden bedient werden.

Phoenix, der Pharmagroßhändler und Apothekenbetreiber, sollte hingegen in Familienhand erhalten werden. Auch dieses Unternehmen hatten die Banken zeitweilig als Pfand genommen. Aber Merckle Junior gelang es, das 1994 vom Vater gebündelte Geschäft wieder unter die Fittiche der Familie zu holen. „Innerhalb von 20 Monaten hatten wir alle Schulden getilgt und waren bei den Banken raus“, berichtet er über den Erfolg der finanziellen Restrukturierung.



Ludwig Merckle (links) mit Dr. Dominik von Au, Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen

Dass die Rettung und Neuaufstellung gelang, ist eine einmalige unternehmerische Leistung, die Ludwig Merckle seinem konzentrierten Einsatz zu verdanken hat. „Sein Erfolg zeigt, dass überlegtes Handeln kombiniert mit einem eisernen Willen zum Ziel führt“, lobt Peter May, INTES-Gründer und Vorsitzender der Jury des Preises, den Weg Ludwig Merckles. Der Unternehmer schuf mit seinem Aufbruch die Bedingungen dafür, dass Merckle heute zukunftsfit aufgestellt ist. „Nie wieder Liquiditätsprobleme haben, nie wieder abhängig von Banken sein“, sagt Ludwig Merckle, und: „Sicher sein auch in unsicheren Zeiten. Lieber auf Wachstum verzichten, als unnötige Risiken eingehen.“ Er hat komplexe Strukturen vereinfacht, die Tätigkeiten von Holding und operativem Geschäft erklärbar gemacht – und damit das geschaffen, was jedes Familienunternehmen braucht: Zukunftsfitness. ●

Familienunternehmer des Jahres 2017

Ludwig Merckle (52) ist Familienunternehmer des Jahres 2017. Der studierte Wirtschaftsinformatiker trat im Jahr 1995 ins Familienunternehmen ein und übernahm nach dem Freitod seines Vaters Adolf Merckle im Jahr 2009 die alleinige Führung des Unternehmens in vierter Generation. Heute gehören nach dem sanierungsbedingten Verkauf von Ratiopharm diese Unternehmen zum Portfolio der Familie: Phoenix Pharmahandel (24,4 Mrd. Umsatz), Kässbohrer (Pistenbullys, 218 Mio. Euro Umsatz) sowie Beteiligungen an der Zollern-Gruppe (50 Prozent, 490 Mio. Euro Umsatz) und HeidelbergCement (25 Prozent, 15,2 Mrd. Umsatz). Neben Ludwig Merckle und seiner Mutter sind zwei seiner jüngeren Geschwister Mitgesellschafter.

www.unternehmer-erfolgsforum.de/familienunternehmer-des-jahres/