

## 7.1 Die Preisträgerin 2004: Maria-Elisabeth Schaeffler

### Die sanfte Patriarchin von Carsten Prudent

Integration mit der Brechstange sei nicht erkennbar, die vorgegebene Linie behutsam. »Die Stärken und Kulturen beider Unternehmen sollen erhalten werden«, heißt es weiter in dem Kommentar zur Eingliederung von FAG-Kugelfischer in die INA-Schaeffler-Gruppe.

Die Positivbilanz stammt nicht etwa aus der Mitarbeiterzeitschrift der neuen Mutter – sondern von der IG-Metall. Tatsächlich hat sich unter dem Dach der Herzogenauracher Familienholding ein Wälzlager-Multi mit 5,5 Milliarden Euro Umsatz formiert, Tendenz: steigend. Von Zerschlagung keine Rede. Kunden- und Produktportfolio beider Anbieter ergänzen sich hervorragend, bestätigen Branchenkenner. Und: Nicht FAG sei seinerzeit in schlechter Verfassung gewesen, sondern nur die Aktie. »Ein nicht stabiles Unternehmen hätten wir auch nicht gekauft«, sagt Maria-Elisabeth Schaeffler, die den Aktionären das 1,69fache des Börsenkurses gezahlt hat.

Die Konzernchefin, Jahrgang 1941, ist die Unternehmerpersönlichkeit hinter dem spektakulären Deal. Nach dem Tod des Ehemanns im Jahr 1996 übernimmt Frau Schaeffler die Firma. Installiert zunächst einen Beirat mit erfahrenen Persönlichkeiten aus der Wirtschaft, »die ich auch Sonntagnachmittag anrufen kann«. Engagiert 1998 den jungen ITT-Manager Jürgen Geißinger als Vorsitzenden der Geschäftsleitung. Ein Jahr später holt INA die zweite Hälfte der 50-Prozent-Tochter Luk in den Konzern, deren Kupplungsteile heute in jedem vierten weltweit gebauten Auto unterwegs sind. 2001 schließlich der Deal mit Kugelfischer, dessen Sinnhaftigkeit nach anfänglichem Misstrauen niemand mehr ernstlich bestreitet. »Frau Schaeffler hat das Lebenswerk ihres Mannes kraftvoll und umsichtig ausgebaut, die Produktpalette sinnvoll ergänzt und INA-Schaefflers Position auf dem Weltmarkt verbessert«, würdigt Professor Peter May die soeben von seiner INTES-Akademie und impulse gekürte Familienunternehmerin des Jahres 2004.

Rückblende ins Jahr 1963. Die gebürtige Pragerin ist in Wien aufgewachsen und studiert dort Medizin. Sie trifft den Fabrikanten Georg Schaeffler, der mit Bruder Wilhelm ein ansehnliches Nadellager-Impe-



Die Familienunternehmerin des Jahres  
2004: Maria-Elisabeth Schaeffler



rium aufgebaut hatte, und folgt ihm nach Herzogenaurach. Sie will zunächst in Erlangen ihr Medizinstudium fortsetzen, sattelt dann aber um auf Betriebswirtschaft. Für Georg Schaeffler dreht sich indes alles um die Firma, sieben Tage die Woche. Im Betrieb lernt man mehr als an jeder Uni, lautete die Devise des promovierten Diplom-Ingenieurs. Daher endet Maria-Elisabeths Ausflug in die Wirtschaftsfakultät, ehe er richtig beginnt. Stattdessen nimmt die junge Ehefrau an Sitzungen der Geschäftsleitung teil, ist auf Betriebsversammlungen präsent, begleitet ihren Mann auf Tagungen. »Ich habe bei ihm 33 Jahre lang eine hervorragende Ausbildung erleben dürfen«, wird die Vizepräsidentin der IHK Nürnberg für Mittelfranken später zu Protokoll geben.

Welch enorme Verantwortung auf sie zukommen würde, zeichnet sich aber erst ab, als der 24 Jahre ältere Ehemann schwer erkrankt. Sohn Georg ist inzwischen als erfolgreicher Anwalt in Dallas tätig. Also übernimmt seine Mutter das Unternehmen, die sich selbst als »sehr emotionalen Menschen« bezeichnet. Doch mit Hilfe der zu Rate gezogenen Experten lassen sich die Probleme nach und nach abarbeiten, »als würde man bei einem Tabernakelschrank ein Fach nach dem anderen aufziehen«. Zu den Mutmachern der ersten Stunde zählt José Ignacio López. Der erscheint zu Georg Schaefflers Beerdigung, gibt Maria-Elisabeth Schaeffler später im Rahmen einer Betriebsbesichtigung in Brasilien einen Großauftrag mit.

Drei Jahre später, auf einer Betriebsversammlung: Der Vertreter der IG-Metall zollt ihr ein »Kompliment« dafür, wie sie die schwierige Phase nach dem Tod ihres Mannes gemeistert habe. Gerne erzählt sie die Story von einem Besuch von Ministerpräsident Edmund Stoiber bei Kugelfischer, als ein älterer Mitarbeiter sie beiseite nimmt. Sein Ausspruch: »Mädchen, das wird schon.« Die neue Konzernchefin, die privat am liebsten ihren Audi A3 steuert, ist täglich in der Firma oder für die Firma unterwegs. Trifft sich turnusmäßig einmal pro Woche mit ihrem Top-Manager Jürgen Geißinger, der in der Branche größten Respekt genießt. Dazu kommt laufender Telefonkontakt und alle zwei Wochen ein gemeinsames Abendessen, um über anstehende Probleme zu diskutieren. Das Verhältnis zum Vorsitzenden der Holding-Geschäftsleitung beschreibt sie als »engen persönlichen Draht« und »professionelle Symbiose«.

Die Familie stehe »in absoluter Verantwortung für das Wohl der Firma«, sie selbst sei »regelrecht besessen von dem Gedanken, die INA-Holding Schaeffler KG in die Zukunft zu führen«. Und das bedeute vor allem Wachstum, wie zum Beispiel durch die Akquisition von Kugelfischer vor drei Jahren. Bisweilen sind leider auch Entscheidungen durchzustehen, die erst einmal Arbeitsplätze kosten können, wo man »notgedrungen Herz und Seele ausschalten muss«. Im Gegensatz dazu übernimmt sie aber die Kosten für die Suche nach einem Knochenmarkspender für einen leukämiekranken Mitarbeiter. Um die Arbeitsplätze in Deutschland wettbewerbsfähig zu halten, setzt man bei Schaeffler auf individuelle Vereinbarungen in den Werken. Je nach Lage vor Ort mal 40 Stunden ohne Lohnausgleich, mal weniger Arbeit für weniger Geld, verbunden mit langfristigen Beschäftigungszusagen. Übertarifliches kommt auf den Prüfstand. Es ist nicht zu verhindern, dass die Gewerkschaft Sturm läuft. Gleichzeitig stimmen aber, wie

gerade im INA-Werk Lahr, 99 Prozent der Mitarbeiter spontan für die vom Unternehmen vorgeschlagenen Lösungen.

Aktuell ringt der FAG-Vorstand mit dem Betriebsrat um den Erhalt von Arbeitsplätzen in Schweinfurt und Eltmann. In hohem Maße werden hier normierte Standardprodukte gefertigt, die sich im Ausland deutlich billiger herstellen lassen. Von einem Investitionsrückstand ist auch die Rede, aus alten Börsenzeiten, als die Firma noch mit Quartalsberichten glänzen wollte. Aber auch von beachtlichen Investitionszusagen in die Zukunftsfähigkeit der hiesigen Arbeitsplätze. Wenn alle mitziehen, werde die Gruppe im nächsten Jahr nicht weniger Menschen in Deutschland beschäftigen als heute, »wünscht und erwartet« die Konzernchefin.

Derweil hat auch die Presse begonnen, sich für die elegante Unternehmerin zu interessieren. Doch Maria-Elisabeth Schaeffler bleibt zunächst auf Distanz, Devise: Hauptsache, die Kunden wissen um die Bedeutung unseres Unternehmens. Allerdings muss sie bald feststellen, dass Journalisten trotzdem schreiben. Als seinerzeit die Spekulationen zu ihren Plänen mit Kugelfischer immer abenteuerlicher werden, entschließt sie sich, in die Öffentlichkeit zu treten. Über das Etikett »Die listige Witwe« kann sich die Opernfreundin, die ihre beiden Hunde Fidelio und Tosca getauft hat, herzlich amüsieren. Mit dem Attribut »Deutschlands unbekannteste Milliardärin« kann sie dagegen wenig anfangen: »Manche Leute teilen den Umsatz durch zwei und meinen dann, diese Summe hätte der Unternehmer im Portemonnaie.«

In Rage gerät sie noch heute bei dem Gedanken an einen drei Jahre alten Artikel in einem angesehenen Wirtschaftsmagazin. Von der »lebenslustigen Blondine« war die Rede, die sich in der »Rolle der Frühstücksdirektorin gefällt« und »im Golfclub Hof hält« (»Eine solche Frau hätte mein Mann nie geheiratet.«). Dem Artikel war eine Interview-Anfrage vorausgegangen, die sie abgelehnt hatte.

Über die Gewinne des Konzerns redet sie allerdings bis heute nicht. Lediglich das Zugeständnis, »dass die Gruppe niemals wirkliche Verluste geschrieben hat«, lässt sie sich entlocken. Wie es bei INA-Schaeff-



ler weitergeht? »Wir bleiben auf Wachstumskurs«, verspricht die Inhaberin. Und der Generationswechsel? Sie werde ihren Sohn zu nichts drängen, bekräftigt sie immer wieder. Aber: »Die leise Hoffnung, dass er vielleicht doch eines Tages zurück kommt, gebe ich nicht auf.«

---

Ehrung der Preisträgerin am 03.11.2004 in Schloss Bensberg, Dr. Klaus Schweinsberg, Maria-Elisabeth Schaeffler, Prof. Dr. Peter May (v.l.n.r.)

---



### **Plötzlich bewegt sich die Languste**

Bereits seit einigen Jahren kauften Hausbesitzer zunehmend kompakte Gaswandgeräte statt auf dem Boden stehende Heizkessel. Der Marktanteil dieser Geräte erhöhte sich im Rekordtempo, fast alle Hersteller setzten auf sie.

Viessmann aber hatte sie gar nicht im Programm. Erst als sich Hans zurückzog, begann die Entwicklung eines konkurrenzfähigen Produkts auf Basis einer neuartigen Plattformstrategie. »Mein Vater war ein typischer Gründerunternehmer«, sagt Sohn Martin, »er hatte eine Strategie im Kopf, handelte oft aber auch aus dem Bauch heraus. Und alles war auf ihn zugeschnitten.« Ohne die Wandgeräte wäre es wahrscheinlich eng geworden. »Ich möchte gar nicht daran denken, was passiert wäre, wenn wir diese Entscheidung nicht getroffen hätten.« Als zweite Schwachstelle sah Martin Viessmann die Abhängigkeit vom Heimatmarkt. Während »Made in Germany« weltweit gefragt war und andere Familienunternehmen die Chancen der Globalisierung nutzten, verkaufte Viessmann fast alle Produkte in Deutschland. Eine sinkende Nachfrage hierzulande konnte nicht durch Zuwächse im Ausland ausgeglichen werden. Martin Viessmann ging dieses Problem an wie stets: mit Akribie.

Er setzt sich ein neues Ziel: die Eroberung fernöstlicher Märkte. Vor einer wichtigen Reise nach China arbeitet sich Viessmann intensiv ein, liest Bücher über chinesische Gewohnheiten, erfährt, dass die Viessmann-Markenfarbe Rot besonders beliebt im Reich der Mitte ist und dass die wichtigste Person im Raum stets gegenüber der Tür sitzt. Und er gewöhnt sich an die Vorstellung, nicht so schnell zur Sache zu kommen, wie es eigentlich seine Art ist. »In China gehen Sie essen, einmal, zweimal, dreimal, und erst nachdem Sie schon alles über die Familie ihres Gegenübers wissen, nähern Sie sich sanft dem Geschäftlichen. Das war mir anfangs schon fremd, da musste ich mich erst einmal umstellen, aber dann habe ich das sehr geschätzt.«

Einmal, Viessmann weiß nicht mehr, ob es in Peking oder Shanghai war, bestellte der chinesische Gastgeber im Restaurant Languste. Die wurden dann im Ganzen serviert, und zwar lebendig. Einige Deutsche am Tisch bekamen keinen Happen hinunter. »Ich durfte mir da gegenüber dem Gastgeber natürlich keine Blöße geben«, erinnert sich Viessmann. »Immerhin wussten wir da, was auf dem Tisch steht – das war nicht immer der Fall.« Heute exportiert Viessmann mehr Produkte ins Ausland, als in der Heimat verkauft werden.

Eine andere Reise, nach Japan, führte dazu, dass Viessmann seine Produktionsweise von Grund auf infrage und die Fabrik ganz neu aufstellte. Seitdem folgen sie dem »Lean-Production«-Prinzip, bei dem jeder Arbeitsschritt auf Effizienz getrimmt ist. Was nicht der Wertschöpfung dient, fällt weg. Wichtiges

Ziel: Perfektion. Der Qualität der Produkte wird alles untergeordnet, alle Prozesse sind darauf ausgerichtet. Die Fehlerquote ist heute kaum noch messbar. Kein Gerät verlässt die Fabrik mit einem Mangel, so das Markenversprechen. Das Streben nach Perfektion ist zu einem Teil der DNA des Unternehmens geworden. Die Mitarbeiter haben das verinnerlicht. Doch jetzt sollen sie sich umstellen. »Von der absoluten Perfektion müssen wir uns in der Zukunft ein Stück weit verabschieden«, sagt ausgerechnet der akribische Martin Viessmann, der das Interview wie einen Staatsbesuch vorbereiten ließ und eigenhändig seinen Schreibtisch aufgeräumt hat. Der Grund für das Ende der Perfektion in allen Dingen liegt im Wesen der digitalen Revolution.

Läuft man durch die im Bauhaus-Stil errichtete gläserne Firmenzentrale, die eine moderne Funktionalität ausstrahlt, bleibt der Blick an einem Großraumbüro hängen, das anders ist als alle anderen. Die Glastür ist mit Notizen beschrieben, drinnen hocken auffallend viele junge Mitarbeiter um einen einzigen großen Tisch herum an ihren Laptops. Auf einem Großbildschirm an der Wand ist das Berliner Büro fast permanent zugeschaltet. Das hier ist das Reich von Maximilian Viessmann. Der 27 Jahre alte Wirtschaftsingenieur und Sohn des Inhabers steuert die digitale Transformation des Traditionsunternehmens. »Gespräche mit Maximilian waren es auch, die mich von der absoluten Notwendigkeit der Digitalisierung unseres Geschäftsmodells überzeugt haben«, sagt der Vater über den Sohn, der zuvor einige Jahre als Unternehmensberater gearbeitet hat.

### **Angriff auf das eigene Geschäftsmodell**

Eines dieser Gespräche, die die Zukunft des Unternehmens verändern sollten, fand auf einer Geschäftsreise in 2000 Metern Höhe statt. Viessmann senior sitzt ab und an gern selbst hinter dem Steuerknüppel des Firmenfliegers. Bald nach der Landung stand fest, dass der Junior seine Doktorarbeit erst einmal ruhen lässt und im Unternehmen Verantwortung übernimmt. Chief Digital Officer nennt er sich nun. »Das ist eine Position, bei der es das Ziel ist, sich selbst irgendwann überflüssig zu machen, weil dann alle Teile des Unternehmens die Digitalisierung verinnerlicht haben«, sagt Maximilian Viessmann.

Smart Home, also die digitale Vernetzung von Wohnungen und technischen Geräten, ist nur eine der Entwicklungen, die Vater und Sohn umtreiben. Schon heute können Wärmeerzeuger per Smartphone-App gesteuert werden. Dazu werden die Heizungsanlagen mit dem Internet verbunden. Gibt es ein technisches Problem oder Wartungsbedarf, kann ein Handwerksbetrieb automatisch informiert werden, bevor die Hausbewohner es überhaupt bemerken. Doch das ist nur der Anfang.

»In unserer ganzen Geschichte standen immer die Produkte, zum Beispiel die Wärmeerzeuger, im Zentrum all unserer Überlegungen«, sagt Martin Viessmann, »doch in Zukunft wird es das allein nicht mehr sein. Künftig müssen Sie damit rechnen, dass ein junges Start-up Ihr Geschäftsmodell angreift.«

Die Gefahr sei ihm eindrücklich bei einem Vater-Sohn-Trip ins Silicon Valley klar geworden. Beim Besuch des Zimmervermittlers Airbnb habe er realisiert, dass dieser »keine Wohnung, kein einziges Bett besitzt, aber eine Gefahr für die Hotelbranche geworden ist«, sagt Viessmann. »Statt einmalig Wärmegeräte zu verkaufen, werden wir künftig auch Geschäftsmodelle entwickeln, die den Kunden langfristig an uns binden.« Wie genau diese bei Viessmann aussehen werden, wird erst die Zukunft zeigen. Die Digital-Abteilung wird wohl die Vernetzung von Geräten im Rahmen des »Internet der Dinge« vorantreiben. Martin Viessmann stellt sein Unternehmen so agil auf, dass es bereit ist für die neue Zeit.

»Wenn Sie sich im Unternehmen umschauchen, dann ist doch alles recht straff organisiert«, sagt Viessmann, »doch Innovationen brauchen im wahrsten Sinne des Wortes Raum, also ein Umfeld, das Kreativität ermöglicht.« Vertrauenskultur statt Stechuhr sozusagen. So ein Umfeld wollen sie jetzt in Allendorf schaffen. So geht es Schlag auf Schlag. Von München aus beteiligt sich Viessmann mit einem Risikokapitalfonds an Start-ups, und mit BMW wurde das Joint Venture Digital Energy Solutions gegründet, das kleine und mittelständische Unternehmen dabei unterstützt, ihren Energieverbrauch zu analysieren und so zu sparen. Und mit dem Portal Heizungsprofi.de vermittelt Viessmann Kunden an lokale Handwerksbetriebe und stützt so seinen wichtigsten Absatzkanal hierzulande.

Die Schnelligkeit, mit der die Digitalisierung voranschreitet, ist auch ein Grund für das Ende der absoluten Perfektion. »Bei der Digitalisierung geht es auch um Tempo. Mir ist es lieber, schnell mit einer Idee zu scheitern, weil sie nicht marktgerecht ist und dann etwas Neues auszuprobieren, als jahrelang an etwas zu tüfteln, nur um dann zu merken, dass es doch nicht funktioniert«, sagt Viessmann.

### Partys mit Georg Hackl

Kurz bevor Martin Viessmann los muss, erzählt er beim hastig verschlungenen Mittagessen noch schnell von einer Leidenschaft: dem Wintersport. Seit Jahrzehnten sponsert er Athleten. Legendäre Olympiasieger wie Uschi Disl, Georg Hackl oder Sven Fischer sind bis heute Markenbotschafter. »Nach olympischen Winterspielen laden wir unsere Sportler zu Partys ein. Für die Sportler sind das keine Pflichtveranstaltungen, sie kommen gern. Es sind durchweg bodenständige, sympathische Menschen zum Anfassen«, sprudelt es aus dem eben noch so zurückhaltenden Viessmann hervor. Die Sausen gehen dann schon mal bis fünf Uhr morgens.



Feierliche Ehrung am 8. November 2016 auf  
Schloss Bensberg

Jetzt versteht man, was Viessmanns Freund, der Unternehmer Walter Mennekes, meinte: »Der Martin ist genau wie seine Heizungen: Damit er warmläuft, musst du erst mal den richtigen Schalter finden und umlegen. Dann aber sorgt er dafür, dass sich alle um ihn herum sauwohl fühlen.«

## 7.14 Der Preisträger 2017: Ludwig Merckle

### Das Erbe mit Bravour gerettet

von Axel Gloger

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



Der Familienunternehmer des Jahres 2017:  
Ludwig Merckle

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 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 Unternehmernachfolger 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.

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 Einstehen 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 Heidelberg-Cement 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.

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 zukunftsfest aufgestellt ist. „Nie wieder Liquiditätsprobleme



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

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.

