

#### Gründerzeit

Adolf Merckle, der gleichnamige Großvater von Adolf Merckle, gründete im böhmischen Aussig im Jahr 1881 unter dem Firmennamen "Adolf Merckle, Chemikalien en gros" einen Großhandel für Arzneimittel und Chemikalien und legte damit den Grundstein für die Firmengeschichte. Sein Sohn Ludwig erweiterte das Unternehmen um die Herstellung von Arzneimitteln und betrieb Pharmagroßhandlungen in Aussig, Reichenberg, Karlsbad, Prag, Brünn und Pressburg. Die Belegschaft zählte im Jahr 1938 bereits 380 Mitarbeiter. 1934 wurde Adolf Merckle geboren.

# Vertreibung

Sein Vater Ludwig Merckle musste in Zeiten des Nationalsozialismus vor der Gestapo fliehen; retten konnte er aus der Firma nur eine Tablettenpresse. Er tauchte in Blaubeuren, der Heimat seiner Ehefrau, unter. Auch nach dem Krieg gab es keine Chance mehr auf ein Fortführen des Aussiger Unternehmens, denn die Familie war enteignet und aus dem Sudetenland vertrieben worden.

## Neubeginn

Ludwig Merckle ließ sich jedoch nicht entmutigen. Als Einmannbetrieb begann er bereits 1945 in Blaubeuren mit dem Aufbau einer neuen pharmazeutischen Fabrik. Sein erstes Produktionsmittel war die Tablettenpresse, die er unter größten Risiken, zerlegt in Einzelteile und versteckt unter leeren Kisten, auf einem Sanitätskastenwagen nach Blaubeuren gebracht hatte. Aufgrund seiner Rotkreuzflagge leistete ihm jener Wagen gute Dienste. Denn auf dem Weg galt es, die Grenzen und Kontrollen zu überwinden. Auf diesen ohnehin schon sehr riskanten Fahrten half Ludwig Merckle auch vielen anderen Menschen über die Zonengrenze.

# Jugendjahre

Ab 1943 lebte die Familie Adolf Merckles bei den Großeltern mütterlicherseits, die die Zementfabrik Spohn betrieben. So entwickelte sich früh Adolf Merckles Interesse am Zementgeschäft. Nach seinem Abitur 1953 studierte er Rechtswissenschaften in Tübingen, Grenoble und Hamburg. Bereits ein Jahr nach seinem Referendariat heiratete er mit 30 Jahren Ruth Holland aus Ulm. Im Jahr 1967 übernahm er als Geschäftsführer die Merckle GmbH mit 80 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von vier Millionen DM.

### ratiopharm

In den frühen siebziger Jahren ließ sich Adolf Merckle – ganz im Sinne eines konservativen Revolutionärs – vom Generikageschäft in den USA inspirieren. Er war sofort überzeugt, dass dieses Geschäftsmodell auch in Europa erfolgreich und wichtig sein wird. Denn er sah schon damals die rasant steigenden Kosten im Gesundheitssystem als gesellschaftliches Problem. Adolf Merckle gründete 1973 die ratiopharm GmbH als ersten europäischen Generikahersteller. Seitdem bietet ratiopharm ihre Präparate unter dem Preis der Originalhersteller an. Doch er stieß auf allergrößte Widerstände. Die großen forschenden Pharmahersteller sahen ihre Marktstellung bedroht, denn sie konnten die Preise weitestgehend frei festsetzen. Zwar nutzten auch sie ausgelaufene Patente der Konkurrenz und brachten sie unter eigenem Namen auf den Markt. Allerdings zu den gleichen Preisen wie die Originalpräparate. Ein Preiswettbewerb existierte damals nicht. Der Erfolg war zunächst bescheiden. Kurz nach dem Start drohte wegen schwacher Umsätze und einem erfolglosen Marketingkonzept das Aus. Zudem holte die übrige Pharmaindustrie zum Gegenschlag aus und versuchte die Ärzte von der angeblich

schlechteren Qualität der Generika

zu überzeugen. Diese schwierigen

wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

konnte ratiopharm nur mit Hilfe der Mutterfirma meistern. Eine über zehnjährige Unterstützung war nötig, um weiter am Markt bestehen zu können. Die Entscheidung fällten jedoch Fachkreise und Patienten – die ratiopharm Erfolgsgeschichte begann. Entgegen anfänglicher Befürchtungen hatte das Geschäft der Mutterfirma Merckle darunter nicht gelitten. Im Gegenteil: Die ratiopharm Gruppe (inklusive Mepha) beschäftigte 2008 über 5.500 Mitarbeiter weltweit, circa die Hälfte davon in Deutschland, bei einem Umsatz von 1.9 Milliarden Euro.

Rückblickend bedeutete die Gründung von ratiopharm eine große Wandlung des Arzneimittelmarktes in Deutschland: Erstmals konnte man von einem tatsächlich existierenden Wettbewerb im deutschen Pharmamarkt sprechen. Adolf Merckle hatte mit dem Preiswettbewerb eines der wichtigsten Marktprinzipien für die Beteiligten im Gesundheitswesen durchgesetzt. Das war ihm sehr wichtig. Denn es war seine Überzeugung, dass die immer älter werdenden Menschen unserer Gesellschaft gerade in Zukunft auf günstigere Arzneimittel angewiesen sein werden. Durch Generika kann das Gesundheitswesen jährlich rund

10 Milliarden Euro an Einsparungen erzielen. Der Beitragssatz der Gesetzlichen Krankenkassen läge ohne Generika zweifelsohne höher.

#### Phoenix

Aus den Wurzeln des Arzneimittelhandels im böhmischen Aussig entstand eine Beteiligung an der pharmazeutischen Großhandlung Otto Stumpf AG. Allerdings war die Firma zu klein, um zu überleben. Über Jahrzehnte hinweg baute Adolf Merckle die kleine geerbte Beteiligung an der Otto Stumpf AG aus und ergänzte sie durch Zukäufe mehrerer, lokal tätiger Großhandelsfirmen, die zum Teil wirtschaftliche Probleme hatten. Das Kapital für den weiteren Aufbau der Großhandlungen stammte jetzt aus dem mittlerweile gewinnträchtigen Geschäft der ratiopharm. Denn Adolf Merckle entnahm Gewinne nicht zu privaten Zwecken, sondern reinvestierte sie, um weitere Firmen aufzubauen und Arbeitsplätze zu schaffen. 1994 konnte Merckle diese zum Teil nicht überlebensfähigen Gesellschaften unter dem Dach der Phoenix Pharmahandel AG & Co KG vereinen und so einen schlagkräftigen, bundesweit tätigen Pharmagroßhandel mit anfänglich circa 6.000 Mitarbeitern schaffen. Inzwischen ist Phoenix die zentrale Kraft im Pharmagroßhandel mit circa 22.000 Mitarbeitern in Europa.

#### Standort Deutschland

Adolf Merckle war durch und durch Unternehmer. Er verfolgte seine Strategien nie zulasten von Arbeitsplätzen. Auch in Zeiten, als Unternehmen unter dem Druck hoher Lohnkosten begannen, Firmen ins Ausland zu verlegen, war Adolf Merckle der Standort Deutschland stets wichtig. Als er 1999 gebeten wurde, die Übernahme von Kässbohrer durch den kanadischen Bombardier Konzern zu verhindern,

zögerte er nicht und beteiligte sich an dem Unternehmen, das heute weltweiter Marktführer im Pistenraupen-Geschäft mit 486 Mitarbeitern im oberschwäbischen Laupheim ist. Auch der Aufbau Ost war ihm wichtig. 1994 investierte Adolf Merckle deshalb in das Gut Hohen Luckow und konnte dadurch in einer Region mit hoher Arbeitslosigkeit 50 Arbeitsplätze erhalten. Ein weiteres Anliegen konnte er damit verbinden: Seine Naturverbundenheit und sein Verantwortungsgefühl gegenüber dem Erhalt von Kulturdenkmälern. Wie schon beim Gut Hohen Luckow, war auch bei anderen Investitionen seine Naturliebe der Antrieb. So kaufte Adolf Merckle im Jahr 2003 Waldflächen um Blaubeuren. Unternehmerisch gesehen bedeutete dies für ihn eine geringe Rendite. Doch Adolf Merckle sah die Ergänzung seines Waldbesitzes als langfristige Investition, die gleichzeitig auch der Stadt half, ihren Haushalt aufzubessern.

Ein weiteres Engagement in den Neuen Bundesländern war die VEM-Gruppe in Dresden, Wernigerode, Zwickau und Krauschwitz. Als eine der letzten Unternehmen hatte er die VEM Betriebe 1997 von der damaligen Treuhandgesellschaft übernommen. Wegen fehlender Kaufinteressenten drohte der Gesellschaft ansonsten die Schließung. Die Keulahütte und ihre Mitarbeiter, welche auch zum Firmenverbund der VEM gehörten, wurden ebenfalls von Adolf Merckle übernommen, obwohl es schien, als ob sie in dieser Phase nicht mehr zu retten wären. Die Investition von zweistelligen Millionenbeträgen war notwendig, um die Unternehmen wieder profitabel zu machen. Doch alle Mühen waren es schließlich wert: Der Jahresumsatz stieg von 120 Millionen Euro auf 330 Millionen Euro. 1.200 Arbeitsplätze wurden so erhalten, außerdem fanden



200 Jugendliche einen Ausbildungsplatz und wurden nach erfolgreichem Abschluss der Lehre übernommen. Das Unternehmen beschäftigt heute knapp 2.000 Arbeitskräfte.

#### HeidelbergCement

Die Familie Merckle ist seit drei Generationen mit dem Baustoffhersteller HeidelbergCement eng verbunden. Adolf Merckle hatte ein Prozent der Anteile geerbt und diese langsam aufgestockt. Der Urgroßvater von Adolf Merckle, Julius Spohn, gründete 1871 das Zementwerk Blaubeuren, an dem sich HeidelbergCement 1904 mit knapp 24 Prozent beteiligte. Seit 1938 gehört das Zementwerk Blaubeuren durch einen Aktientausch zu HeidelbergCement. Seit dieser Zeit ist die Familie Merckle/Spohn Aktionär bei HeidelbergCement und im Aufsichtsrat des Unternehmens. Von 1971 bis zu seinem Tod Anfang 2009 war Adolf Merckle (mit einer Unterbrechung von 1999 bis 2004) Mitglied im Aufsichtsrat von HeidelbergCement. Seit 1999

sind sein ältester Sohn Ludwig und seit 2006 sein jüngster Sohn Tobias Mitglieder dieses Gremiums. Die Familie konnte damit über Jahrzehnte die Geschicke des Unternehmens maßgeblich mitbestimmen. Davon hat HeidelbergCement stark profitiert.

## Die Krise

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat Adolf Merckle nicht in diesem Maße vorausgesehen. Weil die Wertpapiere, die als Sicherheiten für Kapitalerhöhungen bei HeidelbergCement im Zusammenhang mit der Übernahme des Baustoffherstellers Hanson dienten, enorm an Wert verloren, forderten die Banken hohe Nachschüsse und vorzeitige Kredittilgungen. Diese Nachschüsse konnte Adolf Merckle nicht lange leisten. So ist aus der allgemeinen Wirtschaftskrise auch eine Liquiditätskrise für die Firmengruppe entstanden. Sowohl die ratiopharm, als auch die anderen Firmen erwiesen sich jedoch in ihrem operativen Geschäft auch in der Krise als solide. An der Konsequenz, die Schulden schließlich nur durch Verpfändungen von Unternehmensteilen begleichen und den Verkauf der ratiopharm nicht abwenden zu können, ist Adolf Merckle letztlich zerbrochen. Sicher wird ratiopharm als gut aufgestelltes Unternehmen auch mit seinem neuen Eigentümer weiterhin eine wesentliche Rolle im Generikamarkt einnehmen.

### Zeichen setzen

Ob in ihrer aktiven Zeit im Unternehmen oder als Privatperson: Ruth Merckle hat viele unterschiedliche Zeichen gesetzt. Ihre Impulse und Ideen, vor allem bei sozialen und menschlichen Themen sind bis heute nachhaltig und nach wie vor modern. So wurde zum Beispiel im Jahr 1995 die erste Frauenreferentin bei Merckle/ratiopharm eingestellt.

Rasch entwickelten sich daraus neue interessante Projekte und Teams, wie die damaligen "Frauenimpulse" oder der heutige "Treffpunkt Mensch". Ein wesentlicher Ausdruck der Unternehmensphilosophie von Ruth Merckle ist ihre konsequente Umsetzung von Kunst am Arbeitsplatz. Bei ratiopharm begegnet den Mitarbeitern Kunst auf Schritt und Tritt, sie leben und arbeiten aktiv mit moderner Kunst. Ruth Merckle ist überzeugt, dass die Auseinandersetzung mit den Bildern den Menschen motiviert und kreativer macht. Für die Mitarbeiter fand sie es deshalb wichtig, dass sie neben der ausschließlichen pharmazeutischen Brille auch andere Perspektiven erkennen und aufnehmen können

Diese, von Ruth Merckle stets weiter entwickelten Gedanken und Ansichten, sind bis heute wichtige Bausteine der ratiopharm Personalpolitik. Denn leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter sind die Zukunft des Unternehmens. Chancengleichheit, Frauen in Führungspositionen, unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, Vereinbarkeit von Beruf und Familie – alle diese Themen tragen ihren Ursprung im Wirken von Ruth Merckle und haben in unserer heutigen Zeit kaum an Wichtigkeit und Bedeutung verloren. Im Gegenteil: Die Zeichen, die Ruth Merckle innerhalb ihrer langjährigen Tätigkeit zum Wohle der Mitarbeiter gesetzt hat, sind auch heute noch wichtige Garanten für die Zukunft eines erfolgreichen Unternehmens.