

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Eine Kultur der Sprachlosigkeit“

Philipp Daniel Merckle, 42, über den Suizid seines Vaters und Lehren aus dem Niedergang des schwäbischen Milliardenimperiums

SPIEGEL: Herr Merckle, am Abend des 5. Januar warf sich Ihr Vater Adolf in der Nähe seines Hauses in Blaubeuren vor einen Zug. Wie und wann erfuhren Sie von dem Selbstmord?

Merckle: Ich lebe mit meiner eigenen Familie selbst in Blaubeuren, aber an jenem Abend war ich weder zu Hause noch erreichbar. Erst am nächsten Morgen erfuhr ich es telefonisch von meiner Mutter. Im Nachhinein betrachtet sehe ich die Tat nur als tragischen Schlusspunkt einer Veränderung im Weg meines Vaters. Auch im Wesen wurde er immer unsteter.

SPIEGEL: Sie hatten so ein Ende befürchtet?

Merckle: Nein. Zum einen war schon das Thema Tod an sich bei meinem Vater ein Tabu – eines von vielen übrigens. Vieles wurde bei uns zu Hause schon dadurch ausgeblendet, dass man einfach nicht darüber geredet hat. Selbstmord war quasi tabu hoch zehn. Zum anderen war mein Vater schon geraume Zeit sehr krank. Es wäre durchaus möglich gewesen, dass er das nächste halbe Jahr nicht mehr erlebt hätte.

SPIEGEL: Woran litt er?

Merckle: Das Herz. Auch im übertragenen Sinne. Es war kalt geworden, in meinem Vater und um ihn herum. Wenn ich allein daran denke, dass er sich vor einen Zug legte – ausgerechnet er, der zeit seines Lebens so auf Verschwiegenheit Wert legte und darauf, jede Situation einer öffentlichen Schande zu vermeiden. Er hätte wirklich stiller aus dem Leben gehen können ...

SPIEGEL: ... wählte dann aber die aufsehenerregendste Variante.

Merckle: Das passte eben alles nicht mehr zusammen. Er hatte vor sich selbst keine Achtung mehr.

SPIEGEL: Wann sahen Sie ihn das letzte Mal?

Merckle: Am zweiten Weihnachtsfeiertag. Da besuchten uns meine Eltern. Es war für mich traurig zu sehen, dass er es offenkundig nicht mehr schaffte, mit sich selbst und den Umständen klarzukommen.

SPIEGEL: Ihr Vater soll ein paar Abschiedszeiten hinterlassen haben.

Merckle: In dem Chaos der ersten Tage nach seinem Selbstmord spielte das keine Rolle. Aber es wurden tatsächlich zwei handschriftliche Papiere von ihm gefunden. Ein knappes, einseitiges Testament und ein paar Worte an die Familie.



Unternehmer Merckle: „Eigentlich dachte ich, mein Vater müsste stolz auf mich sein“

SPIEGEL: Auch direkt an Sie?

Merckle: An mich gerichtet stand darin sinngemäß, dass er mir für meinen Weg alles Gute wünscht. Es war nie die Art meines Vaters, große Erklärungen abzugeben. Erst recht nicht schriftlich. Aber dieser Hinweis ist vielsagend.

SPIEGEL: Der Selbstmord hätte weit weniger Aufsehen erregt, wenn Ihr Vater nicht einer der reichsten Männer der Republik gewesen wäre. Sein Imperium setzte über 30 Milliarden Euro um. Er gründete oder

kontrollierte Firmen von Ratiopharm bis Kässbohrer. Ausgerechnet so ein verschwiegener Unternehmer scheidet auf so grausige Art aus dem Leben. Was wollte er damit zum Ausdruck bringen?

Merckle: Was will man der Welt und den Hinterbliebenen erklären oder vorwerfen, indem man sich vor einen Zug legt und auf den Tod wartet? Immerhin nahm er auch den Schock des Zugführers in Kauf. Es gibt Leute, die glauben, dass er sich quasi selbst richten wollte, hinrichten. Für

Das Gespräch führten die Redakteure Simone Kaiser und Thomas Tuma.

mich hat dieser Tod, wenn überhaupt, nur eine bestätigende Botschaft. Darüber hinaus glaube ich durchaus, dass wir als Gesellschaft daraus Lehren ziehen können.

SPIEGEL: Welche hauptsächlich?

Merckle: Dass wir vor allem als Unternehmer zurückfinden müssen zu einer gelebten Identität; zu Werten wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit, zu verantwortlichem Handeln und den Prinzipien ehrbarer Kaufleute, wie sie beispielsweise mein

Selbstmord. Solche äußeren Krisen sind nicht ausschlaggebend. Mein Großvater erlebte den Zweiten Weltkrieg und musste danach mit einer einzigen Tablettenschleife in den Ruinen wieder anfangen. Nein, meinem Vater wurde zum Verhängnis, dass ihm der innere Kompass abhandengekommen war.

SPIEGEL: Er war nicht nur Opfer?

Merckle: Ich bin jedenfalls anderer Ansicht als der Rest meiner Familie. Die Wirt-

deutschland noch friedlich träumte. Er kaufte mit Vorliebe Firmen, die er für unterbewertet hielt, und finanzierte sie auf Pump. Er speulierte und agierte wie eine „Heuschrecke“, als Finanzinvestoren hier noch weitgehend unbekannt waren.

Merckle: Grundsätzliche Fragen wurden dagegen intern viel zu selten gestellt: Was wollen wir mit all diesen Firmen? Wofür stehen wir überhaupt? Welches Ziel haben wir – außer Profit? Da verlor mein Vater in den vergangenen Jahren sich selbst aus den Augen ...

SPIEGEL: ... bis sein Reich hochverschuldet kollabierte. Ende vergangenen Jahres begannen die Banken, die Kontrolle zu übernehmen. Ihr Vater hatte kurz davor allein mehrere hundert Millionen Euro mit Aktienspekulationen verzockt.

Merckle: Der Aufbau von Ratiopharm, also die Idee des Generika-Geschäfts, war ja allein schon ein Lebenswerk. Ich verstand nie, wieso er etwa mit Heidelberg Cement noch ein völlig neues Rad drehen musste, dessen komplexe Schuldenkonstruktion sich in der Krise dann als fatal erwies.

SPIEGEL: Betrieb er Geschäft um des Geschäftes willen? Ökonomisches l'art pour l'art?

Merckle: Ich habe mich über die Jahre immer öfter gefragt, wem er eigentlich was damit beweisen wollte, dass er immer noch eine Firma übernahm ohne erkennbares Ziel. Wenn ein Unternehmer und seine Unternehmen ihren Kern aus den Augen verlieren, die Identität, verlieren beide ihren Sinn.

SPIEGEL: So was klang für Ihren Vater sicher viel zu esoterisch.

Merckle: Wie sonst definiert sich eine Firma? Sie ist ein Kreislauf aus Entwicklung, Produktion und Verkauf eines Produkts. Firmenkonstruktionen und juristische Spitzfindigkeiten dürfen doch nicht die Inhalte überlagern. Für mich ist übrigens erstaunlich, wie viele Leute auch in Deutschland der Illusion anhängen: Wenn etwas groß ist, muss es auch gut sein. Eigentlich erschreckend, wie wenige das hinterfragen. Auch bei uns zu Hause wurde das einfach stillschweigend so gelebt.

SPIEGEL: Wie wuchsen Sie und Ihre drei Geschwister als Kinder eines der reichsten deutschen Familienunternehmer auf?

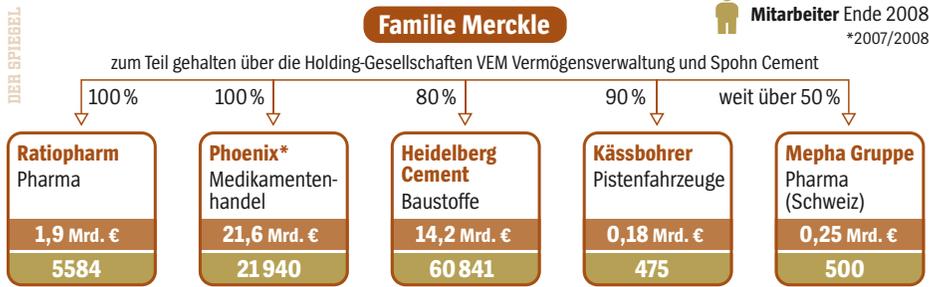
Merckle: Dieser Reichtum kam ja erst mit den Jahren. Für uns war er kein Thema. Wir hatten keine Bodyguards. Man hat nicht geprotzt und auch darauf geachtet, dass dieser Eindruck draußen nicht entstehen konnte. Deswegen ist diese ganze Entwicklung ja so unheimlich.

SPIEGEL: War Ihr Vater als Vater präsent?

Merckle: Die Rollenaufteilung daheim war klar. Mein Vater war fürs Unternehmen verantwortlich, meine Mutter für die Familie. Als am Ende das Imperium zu zerfallen begann, mag er sich auch gefragt haben: Was bleibt dann noch von mir?

SPIEGEL: Ihre Mutter war für Religion, Gefühl und Werte zuständig, Ihr Vater für Geschäft, Profit, Ratio?

In Auflösung Wichtige Beteiligungen des Merckle-Imperiums



Ort des Merckle-Freitods bei Blaubeuren: „Er hatte vor sich selbst keine Achtung mehr“

Großvater noch gelebt hat. Und zu gesundem Maßhalten.

SPIEGEL: Am Tag nach dem Tod veröffentlichte Ihre Familie eine Mitteilung, die der Finanzkrise die Schuld gab an dem Drama. Die Krise habe Ihren Vater „gebrochen“.

Merckle: Er war nicht das passive Rädchen, das im großen Getriebe der Globalisierung zermalmt wurde. Die Wirtschaftskrise ist nicht schuld an seinem Ende, sie hat den Zerfall des Imperiums nur beschleunigt. Sie war Auslöser, nicht Ursache für seinen

schaftskrise hat nur bloßgelegt, welche Defizite mein Vater durch die Konstruktion dieses unüberschaubaren Konzerngeflechts hatte ...

SPIEGEL: ... das wahrscheinlich nur noch er selbst durchschaute.

Merckle: Mag sein, ja. Die Verschachtelung war durchaus Prinzip. Aber am Schluss fehlte selbst ihm der Überblick.

SPIEGEL: Wer es gut mit ihm meinte, sagte, dass Ihr Vater seiner Zeit weit voraus war. Er trieb Renditen, als das Nachkriegs-

Merckle: So kann man das wohl sehen.

SPIEGEL: Trotz Ihrer Zweifel sind Sie nach dem Pharmaziestudium beim Pharmagroßhändler Phoenix eingestiegen, einem Kerngeschäft des Familienimperiums.

Merckle: Damals beobachtete ich vor allem die unternehmerische Seite meines Vaters. Eingebettet in die Familientradition von Großvater und Urgroßvater. Mit diesem Bild vor Augen übernahm ich meine erste Verantwortung als Geschäftsführer.

SPIEGEL: Kurz nachdem Sie 2005 die Führung der Ratiopharm-Gruppe übernommen hatten, wurde bekannt, dass der Konzern Ärzte und Apotheker geschmiert haben soll. Sie schmissen zwei Geschäftsführer raus und entschuldigten sich für den „systembedingten Sumpf“, den Sie vorgefunden hätten.

Merckle: Ich konnte solche Verhaltensweisen weder persönlich vertreten noch sah ich sie als Erfolgsfaktor an. So wollte ich Ratiopharm nicht führen, auch wenn die Konkurrenz vielleicht ähnlich verfuhr. Ich wollte den alten Verfehlungen klare Richtlinien entgegenstellen. Das war nicht leicht umzusetzen in einem Umfeld, das sich da gar keiner Schuld bewusst war ...

SPIEGEL: ... weil Ihr Vater dieses System mitinstalliert haben muss?

Merckle: Vielleicht bin ich einfach zu idealistisch in die Führung dieses Unternehmens gekommen. Aber ich wollte die Fehler wenigstens ändern. Das war mein Job ...

SPIEGEL: ... bis Ihr Vater Sie im März 2008 wieder aus der Führung drängte.

Merckle: Das war ein schleicher Prozess. Wenn ich nach außen meine Standpunkte erklärte, musste ich mir intern anhören: Wie kannst du nur ... dann müssen wir uns ja auch noch daran halten! Mein Bruder Ludwig meinte, wenn ich was ändern wollte, würde ich ja zugleich der Familie vorwerfen, in der Vergangenheit Fehler gemacht zu haben. Ich argumentierte dagegen an, dass man ein System nicht heimlich ändern kann, nur weil man fürchtet, dabei irgendjemandem auf die Füße zu treten. Eigentlich dachte ich, mein Vater müsste stolz auf mich sein. War er aber nicht. Am Ende konnte und wollte ich nicht mehr mit ihm und er nicht mehr mit mir. Aber auch da wurde über vieles nie offen gesprochen. Es herrschte eine Kultur der Sprachlosigkeit.

SPIEGEL: Und Sie schwiegen mit?

Merckle: Ach, wissen Sie, es gab da auch absurde Momente. Nachdem ich bei Ratiopharm aufhören musste, hat mein siebenjähriger Sohn mal seinen Großvater gefragt: Hast du Papa jetzt nicht mehr lieb? Seine Antwort an den Enkel war, so was frage man nicht. Dabei sind das doch völlig normale, verständliche Fragen, habe ich gesagt. Aber auch das verstand er nicht.

SPIEGEL: Sie hätten Ihrem Vater beispielsweise vorschlagen können, das ganze Firmengestrüpp zu kappen und wieder zu klaren Strukturen zurückzufinden.

Merckle: Habe ich auch. Wir Geschwister saßen ja nicht auf einem Bauernhof, den



Ratiopharm-Chef Merckle*: „Systembedingter Sumpf“

am Ende nur einer bekommen konnte. Sauber getrennte Zukunftsmodelle für die nächsten Generationen waren aber nicht erwünscht.

SPIEGEL: Ihr Vater setzte fortan mehr auf externe Manager als auf seine Söhne.

Merckle: Meiner Meinung nach auch eine Fehlentwicklung. Denn wenn die Familie immer weniger entscheiden sollte, wozu baute man das Unternehmen dann noch weiter aus? Da wollte ich endgültig meinen eigenen Weg gehen.

SPIEGEL: Im Dezember erklärten Sie, Ihr eigenes Vermögen stünde als Sicherheit für die Gläubigerbanken Ihres Vaters nicht weiter zur Verfügung. Sie verlangten einen klaren Schnitt. Ihr Vater muss das als endgültigen Bruch empfunden haben.

Merckle: Was öffentlich nicht wahrgenommen wurde: Ich hatte davor mit einer Firma, die mir gehörte, bereits Sicherheiten in Millionenhöhe gestellt. Zu dem Zeitpunkt herrschte bereits ein ziemliches Durcheinander. Die dann erfolgte Vermögensabgrenzung war von meinem Vater akzeptiert und zugesagt, so ist auch sein Abschiedsbrief zu verstehen.

SPIEGEL: Schärft die Wirtschaftskrise vielleicht sogar den Blick auf grundsätzliche Probleme? Größenwahn, Profitgier, Spekulationslust, Intransparenz?

* Bei der Eröffnung eines Betriebskindergartens am 30. September 2005 in Ulm.

Merckle: Ich denke schon, dass diese Krise vieles sichtbar macht – und auch angreifbar, in meiner Familie wie in der gesamten Wirtschaft. Früher galten viele Unternehmer und Manager auch als unantastbar. Nun sind die Renditen weg und die Träume. Und man wacht auf und fragt: Wem oder was rante man eigentlich hinterher?

SPIEGEL: Hierzulande gibt es einen Klaus Zumwinkel, der in seiner Zeit als Post-Chef Steuern hinterzog. Einen ehemaligen Siemens-Boss Heinrich von Pierer, der bis heute nicht wahrhaben will, dass sein Konzern ein Korruptionssumpf war. Oder Georg Funke, Ex-Chef des Milliardengrabs Hypo Real Estate, der nun Bezüge einklagen will. Erkennen Sie zwischen den vielen Affären der vergangenen Jahre Ähnlichkeiten?

Merckle: Die Fälle sind alle sehr unterschiedlich, aber tatsächlich gibt es vergleichbare Grundmuster – auch bis zu den ganzen Bestizlungsaktionen von Telekom, Bahn oder anderen. Die zeigen ein tiefsitzendes Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern eines Unternehmens.

Oft war auch die Inszenierung wichtiger als das Handwerk. Credo war: Der Erfolg gibt mir recht. Das führt zu Allmachtsphantasien. Aber es war ein Irrweg, für unsere Familie wie für die gesamte Wirtschaft.

SPIEGEL: In Ihrer Zeit als Ratiopharm-Chef verlor das Unternehmen aber auch Marktanteile.

Merckle: Hätte ich für den alten Profit weitermachen sollen wie zuvor? Marktanteile um jeden Preis? Natürlich können solche Kurswechsel kurzfristig schmerzhaft sein. Langfristig hätte es sich ausgezahlt. Davon bin nicht nur ich überzeugt.

SPIEGEL: Sie galten Kritikern bisweilen als naiver Träumer und erfolgloser Guttmensch, der nicht die nötige Härte fürs Geschäft mitbringt.

Merckle: Ich weiß. Und? Wohin der Weg der „Härte“ führt, hat man im Januar gesehen, nicht nur am Tod meines Vaters.

SPIEGEL: Ihr unternehmerischer Misserfolg könnte zu der These verführen, dass Wirtschaft und Moral, Ethik und Erfolg eben nicht zusammenpassen.

Merckle: Welcher Misserfolg? Mein Weg hat Marktanteile gekostet. Das Ergebnis in Zahlen war aber das beste in all den Jahren der Ratiopharm – und zudem: Es ist nichts groß, was nicht gut ist; und es ist nichts wahr, was nicht besteht. Langfristig geht es nicht nur um Kostenmanagement, Benchmark, Profitmaximierung, Steuer-



SPIEGEL-Gespräch – live in der Uni

SPIEGEL-Redakteure fragen nach:

Thomas Tuma und Markus Brauck im Gespräch mit

►► Olli Dittrich

»Wie schwer ist das Leichte?«

Technische Universität Dortmund
Audimax, 19.30 Uhr
Dortmund, 12. Mai 2009

Susanne Beyer im Gespräch mit

►► Daniel Libeskind

»Die Finanzkrise und demokratische Architektorentwicklung«

Leuphana Universität Lüneburg
Hörsaal 3, 19 Uhr
Lüneburg, 25. Juni 2009

Änderungen vorbehalten

Alle Infos und kurzfristige Änderungen unter www.spiegel.de/uni

schlupflöcher. Es geht um beständige, integrierte Wege.

SPIEGEL: Ihr persönliches Lieblingsprojekt war früher die von Ihnen ins Leben gerufene Stiftung „World in Balance“, die unter anderem die Arbeit von Karlheinz Böhm unterstützte und sich aus Mitteln von Ratiopharm finanzierte. Was wird nun daraus?

Merckle: Es war ein Projekt, das die Neuausrichtung der Ratiopharm greifbar machen sollte. Dafür sind auch große Summen geflossen. Künftig soll es auf kleinerem Niveau weiterlaufen, als grundsätzliches Denkmodell für neue Formen des Unternehmertums. Dies will ich letztlich auch mit den Firmen vorleben, in denen ich mich heute engagiere.

SPIEGEL: Sie sind nun an der vergleichsweise kleinen Gruschwitz Textilwerke AG in Leutkirch beteiligt und an dem Kärntner Glasfriesenproduzenten Villiglas.

Merckle: Die Fragen sind dort die gleichen, die ich mir auch in einem Milliardenkonzern wie Ratiopharm gestellt habe: Wie fördere ich die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen? Was ist unser gemeinsamer Anspruch? Nur dann können wir in den kommenden Jahren erfolgreich sein. Wenn alle aus Überzeugung handeln können.

SPIEGEL: Fühlen Sie sich in den kleinen Firmen jetzt wohler?

Merckle: Ich kann in dem Kontext, in dem ich geboren wurde, mit seiner jüngsten Entwicklung, nur wieder ganz klein anfangen: glaubhaft, als Unternehmer, der sich auseinandernehmen und überprüfen lässt.

SPIEGEL: Stimmt es, dass das Testament Ihres Vaters bislang nicht eröffnet wurde?

Merckle: Das ist Sache der Erbengemeinschaft, der ich nicht angehöre. Ich habe mich für einen eigenen Weg entschieden und bin froh darüber.

SPIEGEL: Was wird von dem Imperium übrigbleiben?

Merckle: Ideell ist nichts übriggeblieben.

SPIEGEL: Und finanziell?

Merckle: Noch mal: Mein Gefühl war schon seit längerem: Dieses verschachtelte Firmenkonstrukt kann nicht mehr funktionieren. Aktiv steuerbar ist mittlerweile ohnehin nichts mehr.

SPIEGEL: Hatten Sie seit dem Selbstmord Ihres Vaters Gelegenheit, das Geschehene mit Ihren Geschwistern, Ihrer Mutter aufzuarbeiten?

Merckle: Nein, auch wenn ich mir das wünschen würde. Die Ansichten sind immer noch sehr unterschiedlich.

SPIEGEL: Ihre Mutter hat sich zurückgezogen. Ihre Schwester lebt in Berlin. Ihr älterer Bruder Ludwig wurde von den Banken aus dem Unternehmen gedrängt. Ihr jüngerer Bruder Tobias ist Sozialpädagoge, betreut schwererziehbare Jugendliche und sieht sich mit staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen konfrontiert wie Sie selbst: In Finnland wird zurzeit ein alter Deal untersucht, den der Merckle-Pharma-Großhändler Phoenix einst eingefädelt hat.



SANDRA ZELLNER / SEEGER PRESS

Ehepaar Merckle 2008

„Ideell ist nichts übriggeblieben“

Merckle: Ich habe den finnischen Behörden angeboten, dass ich für eine Vernehmung jederzeit anreise. Aber bislang hält man das dort nicht für nötig. Auch diese Ermittlungen sind letztlich Konsequenz eines am Ende nicht mehr steuerbaren Verschachtelungswahns. Hier brauchte man noch einen Treuhänder, da noch einen Pro-forma-Geschäftsführer.

SPIEGEL: Sie haben Verträge unterschrieben im Vertrauen darauf, der Senior werde schon wissen, was er tue?

Merckle: Ich wollte zunächst verstehen, was ich unterschreibe. Das störte aber intern eher. Jedenfalls werde ich auch in Zukunft jede mich betreffende Frage beantworten. Die Aufräumarbeiten beginnen gerade erst.

SPIEGEL: Wenn Sie sich Aufstieg und Niedergang Ihrer Familie ansehen – sehen Sie Parallelen zu so etwas wie den „Buddenbrooks“ von Thomas Mann, literarisches Paradebeispiel eines Dynastie-Zerfalls?

Merckle: Ich sehe Literatur überhaupt als wichtige Hilfe, sich selbst zu reflektieren. Aber auch da war es so: Wenn ich gegenüber meiner Familie mal Schiller oder Hegel zitiert habe, hieß es gleich: Um Himmels willen, das hat doch nix mit unserem Geschäft zu tun!

SPIEGEL: Sie haben selbst fünf Kinder ...

Merckle: ... denen ich hoffentlich andere, bessere Einsichten mit auf den Weg geben kann. Ich möchte ihnen Möglichkeiten schaffen, kein Gefängnis aus vorgestanzten Meinungen und Konstruktionen. Vielleicht kommt dann auch die Zeit, wo sie auf den Namen Merckle wieder uneingeschränkt stolz sein können.

SPIEGEL: Herr Merckle, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.