



Best Practice

Zu treuen Händen

Wie die Unternehmerfamilie Merck die nächste Generation auf die Verantwortung für das Familienunternehmen vorbereitet

Fotos: Michael Hudler

Obwohl beim Chemie- und Pharmakonzern Merck KGaA die Eignerfamilie am Tagesgeschäft nicht mehr beteiligt ist, ist ihr Votum bei wichtigen strategischen Entscheidungen maßgebend. Dazu braucht es Familienmitglieder, die sich auf der Basis der Unternehmenswerte mit Leidenschaft und Know-how in den Unternehmensgremien engagieren. Wie die Familie ihre fähigsten Köpfe findet und die Kompetenzen der nächsten Generation fördert, beschreibt Frank Stangenberg-Haverkamp im Gespräch mit FOCUS.

Wenn man als Außenstehender ein Gespür für den Geist im Chemie- und Pharmakonzern Merck bekommen will, sollte man vielleicht zunächst den Luisenplatz in Darmstadt aufsuchen. Dort befindet sich im Parterre des Merck-Hauses, eines schlichten Zweckbaus, die Engel-Apotheke. Auch hier ist alles modern-funktional – und doch steht man inmitten der Keimzelle des ältesten pharmazeutisch-chemischen Unternehmens der Welt. Vor über 340 Jahren hatte Friedrich Jacob Merck die „Zweite Stadt-apotheke“ mit Haus und Hof in der kleinen Residenzstadt erworben und damit den Grundstein für das traditionsreiche Familienunternehmen gelegt. Tatsächlich befindet sich die Apotheke noch immer im Besitz der Familie. Und genau darum geht es wohl bei Merck: mit der Zeit zu gehen, ohne die Wurzeln aufzugeben.

Inzwischen wacht die elfte Merck-Generation über die Firmengeschicke. Einer ihrer wichtigsten Repräsentanten ist Frank Stangenberg-Haverkamp, 65, Vorsitzender des Gesellschafterrates

bei Merck. Seinen Beruf als Investmentbanker hat Stangenberg-Haverkamp schon vor einigen Jahren aufgegeben, um sich ganz in den Dienst des Familienerbes zu stellen. Und das ist ein bedeutendes: Mit rund 38 000 Mitarbeitern weltweit stellt die Merck KGaA Arzneien gegen Krebs und Multiple Sklerose ebenso her wie Nasentropfen für die Selbstmedikation; engagiert sich intensiv in der Biotechnologie und produziert in ihren chemischen Sparten Flüssigkristalle für Bildschirme und Displays oder Pigmente für dekorative Kosmetik. Damit hat der Konzern 2012 knapp 11 Milliarden Euro umgesetzt.

Die Familie hält sich im Hintergrund, ist aber stets präsent. Als einer ihrer wichtigsten Vertreter ist Stangenberg-Haverkamp viel in der Konzernwelt unterwegs. Das sei nicht das Schlechteste, findet der Vorsitzende des Gesellschafterrates. Wenn er heute auf Reisen geht, treibt ihn weniger die Lust auf Abenteuer und fremde Kulturen an. Sondern er tut es vor allem, um die Eignerfamilie im Unternehmen sichtbar zu machen; für die Mitarbeiter, aber auch als Signal für die Familie selbst, denn deren Engagement und unbedingtes Bekenntnis zum Unternehmen sind ein wichtiger Teil des Merck-Wertegerüsts. Stangenberg-Haverkamp versteht sich denn auch als Fackelträger, der den Funken der Begeisterung für das Unternehmen in der nächsten Merck-Generation entzündet.

Generationen im Dialog

Die weitverzweigte Familie ist inzwischen so groß, dass es sich sogar lohnt, eine eigene Zeitung aufzulegen, in der Familienneuigkeiten ausgetauscht, aber auch Fragen zum Unternehmen diskutiert werden. Und es sind vor allem die Vertreter der jüngeren Generation, die 15- bis 29-Jährigen, die kritische und auch mal unbequeme Fragen stellen: „Muss Frank Stangenberg-Haverkamp tatsächlich so viel reisen? Was bringt das denn?“ Oder „Soll sich Merck wirklich an der Stammzellenforschung beteiligen?“ und „Sollten wir nicht unsere wirksamsten Medikamente kostenlos oder ganz billig an die Armen der Welt verteilen?“

Keine leichten Fragen, die Stangenberg-Haverkamp und sein kongenialer Counterpart Jon Baumhauer, der Vorsitzende des Familienrates, des Öfteren parieren müssen. Aber genau darum geht es ja auch: nicht nur befriedigende, sondern überzeugende Antworten für die MNG 1, die 15- bis 23-Jährigen der Merck Next Generation, und die MNG 2, die 24- bis 29-Jährigen, zu finden, die es ihnen emotional lohnend erscheinen lassen, sich für das Familienunternehmen einzusetzen, darin mehr zu sehen, als eine ohne eigenes Zutun glücklich ererbte Quelle des Wohlstands.

Zweimal im Jahr, im Frühjahr und im Herbst, lädt der Familien- und Gesellschafterrat die jungen Leute deshalb für ein ganzes Wochenende ein, um über das Unternehmen zu informieren und spezielle Themen aus Betriebswirtschaft, Chemie und Pharmazie zu diskutieren. Gerade kürzlich hat Stangenberg-Haverkamp mit einer Gruppe von Jugendlichen die Fabrik von Merck Serono in Vevey am Genfer See besucht. Man hat etwas über den Unterschied zwischen groß- und kleinemolekular in der Biotechnologie gelernt, ist bei Montreux durch die Weinberge gewandert, hat gemeinsam gegessen und gelacht und versucht herauszufinden, wer nun wie mit wem verwandt ist. Das schweißt eine Familie zusammen.

Stärkung des Wir-Gefühls

Aber auch die Älteren sehen sich regelmäßig. Wichtigstes Treffen ist alljährlich im Juni die Gesellschafterversammlung der E. Merck KG, in der die Anteile der Familie gebündelt sind. Dort geht es um die Entwicklung des Unternehmens in Vergangenheit und Zukunft. Höhepunkt des Tages und sehr beliebt ist das anschließende große Familienfest, bei dem fast immer alle mehr als 200 Mitglieder dabei sind; zuletzt im weitläufigen Stangenberg-Haverkamp'schen Garten. Ein zweites Familientreffen bietet dann meist intensive Einblicke in einen Unternehmensteil. Neben der Stärkung des Wir-Gefühls werden so auch noch Wissen und Kompetenz aufgebaut.

Denn die unterschiedlichen Stämme und Zweige der Familie repräsentieren eine große Bandbreite von Berufen und Tätigkeiten: Handwerker sind darunter ebenso wie Künstler und Akademiker jeder Couleur. Chemiker oder Pharmazeuten sind wenige. Frank Stangenberg-Haverkamp beispielsweise hat Volkswirtschaft studiert, arbeitete bei verschiedenen Banken, zuletzt in der Londoner City, Jon Baumhauer ist ein renommierter Kinderpsychologe. Und der Merck-Konzern ist ein hochkomplexes Gebilde. Allein der Bereich Merck Millipore, 2010 nach der Übernahme der amerikanischen Millipore Corp. entstanden, umfasst mehr als 60 000 Produkte – Filtersysteme, Antikörper, Reagenzien. Etwa 150 000 sind es im gesamten Konzern – für den Fachmann schwer zu überschauen, für den Laien nahezu unmöglich.

Wie also kann die Familie, der 70 Prozent des Konzerns gehören, fachkundig und verantwortungsvoll entscheiden, ob eine Übernahme wie die des schweizerischen Biotechnologieunternehmens Serono für über zehn Milliarden Euro im Jahr 2006 oder eben der Kauf von Millipore für mehr als fünf Milliarden Euro Sinn macht? Wie findet sie unter ihren zahlreichen Kindern und Kindeskindern diejenigen, die nicht nur das Zeug dazu haben, sich so für das Unternehmen einzusetzen, dass es auch in den nächsten 300 Jahren noch prosperiert, sondern dies auch mit Leidenschaft tun?

Fern und nah zugleich

Zunächst einmal ist da das gesellschaftsrechtliche Konstrukt der KG auf Aktien mit der familieneigenen KG als Komplementärin und den wichtigen Organen Gesellschafterversammlung, Gesell-

Frank Stangenberg-Haverkamp

Dr. Frank Stangenberg-Haverkamp, 65, studierte in Freiburg Volkswirtschaftslehre und promovierte in Wirtschaftsgeschichte. Anschließend arbeitete er als Investmentbanker für die Commerzbank, die Barings Bank und die Hambros Bank in London. Seit 1984 gehört er dem Gesellschafterrat der E. Merck KG an. 1995 wurde er stellvertretender Vorsitzender dieses Gremiums und 2004 dessen Vorsitzender. Zusammen mit Jon Baumhauer, dem Vorsitzenden des Familienrates, ist Stangenberg-Haverkamp heute einer der beiden Repräsentanten der Unternehmerfamilie Merck.





Fotos: © Merck KGaA, Darmstadt Deutschland

Merck KGaA

Die Merck KGaA mit Hauptsitz in Darmstadt gehört mehrheitlich und mittlerweile in 13. Generation der Familie Merck. Die Familienmitgliedschaft geht in direkter Linie auf Heinrich Emanuel Merck (1794–1855) zurück, dessen Vorfahr Friedrich Jacob Merck 1668 mit dem Kauf einer Apotheke den Grundstein für das Familienunternehmen gelegt hatte. Mit der Isolierung von Alkaloiden aus Pflanzen begann 1827 die pharmazeutisch-chemische Produktion. Heute ist Merck in 68 Ländern vertreten. Seit 1995 werden rund 30 Prozent der Anteile der Merck KGaA an der Börse gehandelt.

schafterrat und Familienrat, in denen Merck-Abkömmlinge entweder allein das Sagen haben oder zumindest in der Mehrheit sind. Es hält die Familie auf Nähe und Abstand zugleich, will sagen: Keine wichtige Entscheidung kann ohne die Mercks getroffen werden, aber umgekehrt ist ihnen ein direkter Durchgriff auf operative Entscheidungen verwehrt und nicht gewollt. Und Alleingänge einzelner Familienmitglieder oder die Durchsetzung von Partikularinteressen sind praktisch unmöglich.

Wer von der Familie in den bis zu 13-köpfigen Familienrat entsandt wird, muss von der Gesellschafterversammlung mehrheitlich gewählt werden. Alle fünf Jahre finden Neuwahlen statt. Der Familienrat entscheidet wiederum über die Besetzung des neunköpfigen Gesellschafterrates, in dem auch vier familienfremde Ratgeber sitzen. Das Management liegt ganz in der Hand familienfremder Manager unter der Stabführung von CEO Karl-Ludwig Kley. Vereinfacht gesagt: Je näher bei Merck Entscheidungen am operativen Geschäft liegen, desto weniger Einfluss kann die Familie nehmen, je mehr strategische Fragen zu beantworten sind, die auch Vermögensfragen berühren, desto stärker ist die Familie involviert.

Wie also geht die Familie vor, um ihre fähigsten Mitglieder in die Entscheidungsorgane zu entsenden? Wie findet sie jene Nachkommen, die nicht nur wollen, sondern auch können? Wie gelingt es, trotz der relativen Ferne zu unternehmerischen Entscheidungen den Funken für das Unternehmen in den nächsten Generationen zu entzünden und lebendig zu halten? Es sind keine trivialen Fragen, die da zu beantworten sind, weiß Frank Stangenberg-Haverkamp.

Zunächst einmal muss die Basis stimmen, und das sind Werte, die in der Familie hochgehalten werden. Dazu gehört trotz allen Wohlstands ein gewisses Maß an Bescheidenheit: „Bei uns fährt man Golf!“ Und alle, so sie im berufsfähigen Alter seien, gingen einem normalen Broterwerb nach und ruhten sich nicht auf den jährlichen Gewinnausschüttungen aus. Wer in den Familienrat gewählt wird, muss, so sieht es die Familientradition vor, ohnehin eine abgeschlossene Berufsausbildung haben, wenn auch nicht unbedingt einen akademischen Abschluss.

Es zählen zudem Pflichtbewusstsein und Verantwortungsgefühl, nicht allein gegenüber dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern, sondern gegenüber der Gesellschaft allgemein. „Als Biotechnologieunternehmen betreiben wir Stammzellenforschung, aber nicht mit menschlichen embryonalen Stammzellen. Da gibt es andere Wege“, so Stangenberg-Haverkamp, der sich in dieser Grundhaltung sowohl mit der Familie als auch mit seinen Managern einig weiß.

Wer in den Familienrat gewählt werden will, muss als Kandidat aus dem Gesellschafterkreis vorgeschlagen werden. Die ausgefeilte Wahlordnung bringt die Familienmitglieder miteinander ins Gespräch und stärkt damit die emotionale Bindung an das Unternehmen, hat die Wirtschaftswissenschaftlerin Sabine B. Klein festgestellt, die sich in ihrer Forschungsarbeit seit Jahren mit den besonderen Bedingungen von Familienunternehmen beschäftigt.

Sorgfältige Auswahl

Wer bei Merck Interesse an der Mitarbeit im Familienrat hat, dem empfiehlt der Familienrat inzwischen, sich einem professionellen Assessment durch externe Berater zu unterziehen. Die Familie verwendet auf den Gremiennachwuchs sehr viel Sorgfalt. Nicht familiäre Sympathien sollen für die Wahl entscheidend sein, sondern objektiv bewertete Kenntnisse und Fähigkeiten des Aspiranten. Vor allem geht es dabei auch um dessen künftiges Potenzial, die große Aufgabe und Verantwortung, die mit einem Sitz in den Vertretungsgremien verbunden sind, erfolgreich zu schultern. Wichtig ist daneben die Motivation. Wer auf einen Posten nur des Geldes wegen schießt, ohne Bezug zur Industrie, zur Firma und zu ihren Werten, hat schon verloren.

Zwar werden die Ergebnisse der externen Bewertung nicht veröffentlicht, aber sie bieten die Basis für eine gute Selbstreflexion, eine Kandidatur im Sinne der Eigentümer zu überdenken oder Unentschlossenen, wenn sie das Zeug dazu haben, zuzuraten. Denn so groß ist der Pool trotz der vielköpfigen Verwandtschaft dann doch nicht. Viele ziehen es vor, eine eigene Karriere zu verfolgen oder sich um ihre eigene kleine Familie zu kümmern.

Zudem braucht es mindestens fünf, eher aber zehn Jahre, um sich in die Komplexität des Unternehmens so einzuarbeiten, dass man im Familienrat Wichtiges beitragen kann, schätzt Frank Stangenberg-Haverkamp. Wer dann noch mal fünf Jahre im Gesellschafterrat tätig war und parallel dazu die entsprechende Berufs- und Lebenserfahrung erworben hat, was nicht unbedingt in der Industrie geschehen sein muss, kann dem Unternehmen erst wirklich nützen. Er selbst gehört seit 1984 dem Gesellschafterrat an, wurde 1995 dessen stellvertretender Vorsitzender, bevor er im Jahr 2004 den Vorsitz übernahm.

Ganz wichtig sei, so Stangenberg-Haverkamp, deshalb bei der Berufung von Familienmitgliedern in den Familien- und Gesellschafterrat deren Fähigkeit zur realistischen Einschätzung des eigenen Könnens und Wissens sowie gerade beim Für und Wider großer Investitionsentscheidungen ein Blick für das große Ganze. Immer gilt es ja, das Interesse der Familie, ihr Vermögen vor Risiken möglichst zu schützen, in Einklang mit dem Wachstumsimperativ des Unternehmens zu bringen.

Und warum lernt die junge Generation das Familienunternehmen nicht einfach durch eigene Mitarbeit von innen kennen, um später umso besser mitentscheiden zu können? „Da haben wir eine ganz klare Linie“, sagt der Vorsitzende des Gesellschafterrates. „Das wollen wir nicht!“ Die einzige Ausnahme seien Praktika. Er würde es zwar begrüßen, wenn Mitglieder der Familie vielleicht einmal wieder Toppositionen oder gar die Führung des Konzerns übernehmen. „Aber ihre Sporen müssen sie sich woanders verdient haben.“ Wer etwa bei Bayer oder Boehringer Karriere gemacht und dort bewiesen habe, dass eine Zugehörigkeit zur Eignerfamilie keine Rolle beim Aufstieg gespielt habe, sei dann auch zu Hause in Darmstadt wieder sehr willkommen.

Bei jeder Entscheidung, die von der Familie für das Unternehmen zu treffen sei, ob nun in finanzieller, strategischer oder persönlicher Hinsicht, sagt Frank Stangenberg-Haverkamp, gelte als Leitsatz immer: „Wir sind nicht nur Eigentümer des Firmenvermögens, sondern Treuhänder.“ Und dieses Vermögen müsse unverehrt und möglichst gemehrt an die nächste Generation übergeben werden.

„Wie gelingt es, den Funken für das Unternehmen in den nächsten Generationen zu entzünden?“

Das Interview mit Frank Stangenberg-Haverkamp führte Johannes Graf von Schmettow, Egon Zehnder, Düsseldorf.

