



de zogenoemde alkaloiden. De eenvoudige apotheek werd een multinational. Vooral na de Eerste Wereldoorlog, toen Duitsland verder moest zonder koloniale bezittingen, stond het land onder druk om de farmaceutische industrie te laten bloeien. In de jaren twintig komt de meeste morfine, heroïne en cocaïne uit Duitsland.

COCAÏNE

Merck was rond de Eerste Wereldoorlog met verreweg de grootste fabrikant ter wereld van hoogwaardige cocaïne. Kort voor de Eerste Wereldoorlog kreeg Merck een octrooi op de bereiding van de stof die later ecstasy of MDMA genoemd zou worden. De oorlogen brachten het Duitse bedrijf in problemen. In 1917 confisqueerden de Amerikanen de Amerikaanse bezittingen van Merck. Sindsdien zijn er twee bedrijven met die naam. Dat zorgt in de financiële wereld en onder beleggers nog weleens voor verwarring. Merck & Co is de grootmacht uit de VS die helemaal losstaat van het kleinere Duitse Merck KGaA.

Een decennium later voerden de nazi's campagne tegen drugsgebruik. Maar al snel werden drugs ook ingezet voor de eigen oorlogsvoering. Merck kon niet ontbreken

in het boek van Norman Ohler. De Duitser concludeert dat nazi-Duitsland stijf stond van de drugs. Troepen werden naar het front gestuurd met opwekkende middelen. Hitler zelf was zwaar verslaafd aan de opwekkende middelen van Merck. De middelen versterkten vermoedelijk zijn waanideeën. De drugs van Merck kunnen volgens Ohler van invloed zijn geweest op het verloop van de oorlog.

Theodor Morell, de lijfarts van de Führer, injecteerde hem met Eukodal, een zeer verslavende pijnstiller van Merck, een soort medicinale heroïne. De gevolgen van deze roofbouw op zijn lichaam zijn bekend. "Hitler handelde in een chronische bedwelming", schrijft Ohler, "en draafde als een gedroegde topatleet die niet meer van ophouden wist zonder omkijken door naar de onvermijdelijke instorting." De Merck-fabrieken werden door geallieerde bombardementen deels vernietigd.

Merck geniet al bijna een eeuw het vertrouwen van beleggers. De eerste obligatie-uitgifte van Merck dateert van 1919. Pas decennia later, in 1995, ging Merck naar de beurs in Frankfurt. Het was destijds de grootste Duitse beursgang ooit. Beleggers die instapten, konden een keurig gemiddeld jaarlijks rendement van 8 procent bijschrijven.

Maar de marges staan onder druk en op de Duitse beurs verloor Merck de afgelopen twaalf maanden bijna een vijfde van zijn waarde.

Het Duitse Merck weet nauwelijks nog op eigen kracht te groeien. Kansrijke activiteiten worden veelal ingekocht. Merck verkocht dit jaar net als het Amerikaanse Pfizer de consumentengezondheidstak om geld vrij te maken voor onderzoek naar nieuwe geneesmiddelen op recept. Merck ziet een kansrijke toekomst voor zichzelf als 'wetenschaps- en technologiebedrijf'. Om beleggers te prikkelen, wijzen de Duitsers graag op de vloeibare kristallen van Merck in honderden miljoenen mobieltjes, navigatieapparatuur en digitale camera's. Merck is marktleider, maar de marges staan in deze zeer winstgevende tak onder druk door de concurrentie uit China. Merck heeft te laat gereageerd op nieuwe concurrenten, erkende Frank Stangenberg-Haverkamp, voorzitter van de familiaaraad, eerder dit jaar in *Manager Magazin*.

FAMILIEBEDRIJF

De familie is wel een factor waar beleggers rekening mee moeten houden. Merck brengt het beste van twee werelden samen, zeggen medewerkers: de transparantie en financiële focus van een beursgenoteerde onderneming en het langetermijnkarakter van een familiebedrijf.

De *free float* van Merck is daardoor niet groot. Slechts 30 procent van de aandelen wordt verhandeld. De overige aandelen en de meerderheid van stemmen is in handen van de familie. Bij staalconcern ThyssenKrupp hebben de nazaten van de staalmagnaten maar weinig te zeggen omdat afstand is gedaan van zeggenschap. Bij Merck bemoeit de familie zich in de beslotenheid nog graag met de strategische koers van het bedrijf.

Het bewaken van het evenwicht tussen de familie en beleggers die op de beurs aandelen kochten, is een van de grote uitdagingen voor het bestuur. Tegen *Börsen-Zeitung* zei cfo Markus Kuhnert: "De

**BAYER LIJKT
ZICH VERSLIKT
TE HEBBEN. BIJ
HET ROEM-
RUCHE
MONSANTO
VALLEN LIJKEN
UIT DE KAST**