



Dr. Karl-Ludwig Kley
Vorsitzender der Geschäftsleitung
der Merck KGaA
in der Hauptversammlung am 03. April 2009

Liebe Aktionäre und Freunde von Merck,

meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich begrüße Sie herzlich zu unserer Hauptversammlung.

2009 wird ein schwieriges Jahr

Nach dem Aktiengesetz dient die Rede des Vorsitzenden bei der Hauptversammlung in erster Linie dem Bericht über das vergangene Geschäftsjahr. Wir leben aber in einer Zeit der Zweifel und wirtschaftlichen Unsicherheit. Bei vielen Unternehmen ist die Substanz gefährdet; bei anderen gibt es mehr Fragen als Antworten. Sie, unsere Aktionäre, wollen daher zu Recht von uns wissen, wie es mit Merck weitergeht. Erlauben Sie mir daher ausnahmsweise, die Reihenfolge meines Berichtes umzudrehen.

Wie sehen wir unsere Perspektive für 2009? Nun: Wir haben 2008 Kurs gehalten, wir werden auch 2009 Kurs halten. Das sage ich Ihnen aus voller

Überzeugung. Und dafür gibt es gute Gründe.

Erstens: Unser Geschäftsmodell stimmt. Wir sind diversifiziert aufgestellt, in mehreren Geschäftsfeldern mit unterschiedlichem Risikoprofil tätig. Risikobalance ist für uns essenziell. Das hilft in diesen Zeiten.

Unser Lebenselixier ist Innovation. Auch künftig wird die Menschheit neue Produkte und Lösungen benötigen, um Krankheiten zu heilen, die Lebensqualität zu verbessern oder Antworten auf drängende Fragen wie Energie- oder Wasserknappheit zu finden. Darum geben wir jährlich mehr als 1,2 Mrd Euro für Forschung und Entwicklung aus. Das ist ein Beitrag zur Zukunftssicherung für die Menschen, aber auch für das Unternehmen.

Wir sind dabei kein Massenhersteller. Unser Metier ist das des wirklichen Spezialisten, der Patientennöte und Kundenbedarf kennt und diese in den Mittelpunkt seines Handelns stellt. Auch in der Krise.

Zweitens: So modern wir sind, wenn es um Innovationen geht, so konservativ verhalten wir uns bei den Finanzen. Toxisches spielt bei uns nur in der Toxikologie eine Rolle – nicht in der Finanzabteilung. Keinen Cent haben wir mit Derivaten außerhalb unseres Geschäftes verloren. Unsere Bilanz ist stark. Wir sind nicht für finanzielle Abenteuer zu haben. Das wollen wir auch künftig so halten.

Und drittens arbeiten wir mit einem unternehmerischen Kompass, der uns über Jahrhunderte den Weg gewiesen hat. Wir sind keine Moralapostel. Wir glauben aber fest daran, dass der Mensch nicht nur vom Brot allein lebt. Ein Unternehmensziel, das sich ausschließlich an der Rendite ausrichtet, kann nicht nachhaltig sein. Es gibt weder dem Kunden noch dem Mitarbeiter den ihm zustehenden Platz. Darum hat die Familie Merck immer besonderen Wert auf das Merck'sche Leitbild gelegt. Darum diskutieren wir im Unternehmen so intensiv über unsere Unternehmenswerte, über Mut – Leistung – Verantwortung – Respekt – Integrität –

Transparenz. Sie geben uns Orientierung, auch in schwierigen Zeiten. Und das wird so bleiben.

Natürlich macht uns das alles nicht immun gegen die derzeitige Krise. Die Flüssigkristalle leiden unter der eingebrochenen Nachfrage für Fernseher und Bildschirme. Die Umsatzzahlen unserer Pigmente spiegeln das wider, was Sie täglich über die Autoindustrie lesen können, nämlich Rückgänge. Das gilt nicht nur für die letzten Wochen des Jahres 2008. Dieser Trend setzt sich auch im 1. Quartal 2009 ungebrochen fort.

Aber es ist derzeit eben nur ein Teil unseres Geschäftes unmittelbar von der Krise betroffen. Unsere Life-Science-Materialien finden unverändert großen Zuspruch seitens unserer Kunden. Die Laborprodukte sorgen für Stabilität im Merck'schen Chemieportfolio. Die Sparte Merck Serono setzt ihr Wachstum fort. Und bei unseren Selbstmedikations-Produkten zahlt sich die Konzentration auf starke Marken aus.

Deshalb sind wir fest davon überzeugt, auch 2009 zu den Gewinnern zu gehören. Das kann heutzutage aber nur eine relative Aussage sein. Je länger die Rezession dauert, desto stärker werden Unternehmen und Verbraucher ihre Ausgaben drosseln. Und dann kann es auch Geschäfte treffen, die bislang ohne Blessuren durch die Krise gekommen sind. Auf eine konkrete Prognose für das laufende Geschäftsjahr haben wir daher verzichtet. Zu groß sind die Unwägbarkeiten, zu schwierig die Einschätzung der Entwicklung, um eine halbwegs seriöse Aussage treffen zu können. Und Seriosität ist das Mindeste, was Sie von uns erwarten können. Ich versichere Ihnen aber ausdrücklich, dass wir eine Prognose abgeben werden, sobald der Nebel sich gelichtet hat.

2008 war ein gutes Jahr

Nun aber zum Rückblick: 2008 war ein gutes Jahr für Merck. Die Gesamterlöse wuchsen organisch, das heißt ohne Akquisitions- und Währungsef-

fekte, um 11%. Sie erreichten 7,6 Mrd Euro. Das Operative Ergebnis stieg noch stärker, nämlich um 16% auf 1,1 Mrd Euro. Der Gewinn nach Steuern belief sich auf 379 Mio Euro. Der Konzerngewinn des Vorjahres war stark durch den Verkaufserlös unseres Generikageschäftes beeinflusst.

Alle diese Zahlen können Sie direkt unserem Jahresabschluss entnehmen. Ich habe Ihnen, meine Damen und Herren, nämlich in der letztjährigen Hauptversammlung versprochen, dass unser Zahlenwerk bald wieder einfacher zu verstehen sein wird. Ich hoffe, Sie attestieren mir, dass ich dieses Versprechen erfüllt habe.

Kapitalmarkt und Aktionäre

Auf Grund der guten Zahlen schlagen wir Ihnen vor, für 2008 eine Dividende von 1,50 Euro pro Aktie auszusütten. Das ist eine Steigerung von 25% gegenüber der regulären Dividende von 1,20 Euro im Vorjahr. Darüber hinaus hatten wir 2008 einen einmaligen Bonus ausgezahlt, der die Aktionäre am Erlös aus dem Verkauf unseres Generika-Geschäftes beteiligte.

Vor wenigen Wochen kam aus der Bundesregierung der Vorschlag, in der gegenwärtigen Krise auf Dividendenzahlungen zu verzichten. In dieser generellen Form halte ich den Vorschlag für abwegig. Wer soll denn bitte dann den Unternehmen das benötigte Eigenkapital zur Verfügung stellen? Dividenden sind ein Teil der Kapitalverzinsung für unsere Aktionäre. Und wenn gut gewirtschaftet worden ist, gebührt den Anteilseignern auch ihr Anteil. Denn schließlich stellen Sie uns das Kapital zur Verfügung, mit dem wir überhaupt erst arbeiten können, um unseren Kunden erstklassige Produkte zu liefern und so die Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter sichern zu können.

Die Parole „Jobs statt Dividende“ mag für stimmenmaximierende Wahlkämpfer hilfreich sein. Sie stimmt auch sicherlich für Unternehmen, die nur mit staatlicher Hilfe überleben können. Es bleibt dem Finanzminister

auch unbenommen, dies bei Unternehmen mit staatlicher Beteiligung umzusetzen. Angemessene Verzinsung von Risikokapital ist aber eine der Grundlagen unserer Unternehmensverfassung, ja eine der Grundlagen der Sozialen Marktwirtschaft. Und daran sollte man nicht rütteln, selbst wenn der Zeitgeist es fordert.

Seit Juni 2007 gehört die Merck-Aktie zu den 30 größten und umsatzstärksten deutschen Aktien. Bezogen auf die Börsenkapitalisierung belegten wir Ende 2008 Rang 24 unter den 30 DAX®-Werten – obwohl bekanntlich nur 30% unseres Gesamtkapitals an der Börse gehandelt werden.

Angesichts unserer geschäftlichen Entwicklung war es nicht überraschend, dass die Merck-Aktie 2008 zu den DAX®-Werten zählte, die sich überdurchschnittlich gut geschlagen haben. Auch, dass am Jahresende 26 von 34 Analysten die Merck-Aktie zum Kauf empfahlen, erstaunt nicht wirklich. Sie gehörte nämlich zu den besten Aktien im DAX®. Doch für 2008 bedeutete dies, wie Sie wissen, leider kein Plus. Es heißt lediglich, dass der Kursrückgang bei uns geringer war als bei den meisten anderen Aktien. Die Merck-Aktie schloss mit einem Minus von 27% gegenüber dem Vorjahr ab. Der DAX® beendete das Jahr mit einem Minus von 40%.

Wir wollen in einigen Ländern mehr Anleger gewinnen. Insbesondere die Bedeutung der Privatinvestoren in Deutschland wollen wir stärken, um so für eine gleichmäßigere regionale Aufteilung der Aktionärsstruktur zu sorgen. Daran arbeiten wir weiter. Es wäre schön, wenn uns die Politik dabei helfen würde, anstatt durch die Abgeltungsteuer und die unselige Diskussion über eine Börsenumsatzsteuer die Privatanleger weiter zu verunsichern.

Mitarbeiter

So wichtig und bedeutsam Sie, unsere Aktionäre, für unser Unternehmen sind: Merck lebt von seinen Mitarbeitern. Ich denke, ich spreche im Namen von Ihnen allen, wenn ich un-

seren 32.800 Mitarbeitern auch von dieser Stelle aus danke.

Sie haben in einem immer schwieriger werdenden Umfeld die Leistung erbracht, die das Unternehmen auf Kurs gehalten hat. Sie stellen sich den Veränderungen. Sie gestalten das Unternehmen mit. Was unsere Mitarbeiter angeht, brauchen wir den Vergleich mit niemandem zu scheuen. Wir sind stolz auf unsere Mitarbeiter. Und unsere Mitarbeiter können stolz auf ihre Leistung sein.

Gestatten Sie mir, dass ich an dieser Stelle einen Kollegen namentlich erwähne: Walter Zywottek ist zum 30. Juni 2008 bei Merck ausgeschieden. Seit 2005 war er Mitglied der Geschäftsleitung und verantwortlich für den Unternehmensbereich Chemie. Seine erfolgreiche Tätigkeit für Merck dauerte aber weitaus länger. Mit seinen 40 Berufsjahren in unserem Unternehmen steht er stellvertretend für viele Mitarbeiter, die in guten, aber auch in schwierigen Zeiten Loyalität zu Merck bewiesen haben. Die Arbeit von Walter Zywottek hat dazu beigetragen, dass Ihr Unternehmen sich heute in so guter Verfassung präsentieren kann.

Geschäftsverlauf 2008

Lassen Sie mich nun auf die Entwicklung in unseren Geschäften eingehen.

Unternehmensbereich Pharma

Zunächst zum 2008 sehr erfolgreichen Unternehmensbereich Pharma.

Die Gesamterlöse der Sparte Merck Serono erreichten fast 5 Mrd Euro – ein Plus von 12%. Besonders zufrieden waren wir mit Rebif®, unserem Medikament zur Behandlung der Multiplen Sklerose, dessen Umsätze um 9,3% auf 1,3 Mrd Euro kletterten. Das Krebsmedikament Erbitux® wuchs um 20% auf 565 Mio Euro.

Weiter verfolgt haben wir 2008 die Strategie, uns auf Therapien zu konzentrieren, die von Fachärzten verordnet werden. Den Erfolg sehen Sie an den Zahlen für Rebif® und Erbitux®. Produkte für den Allgemeinarzt stellen wir nicht mehr in den Mittelpunkt

unserer Forschung und Entwicklung. In einigen Indikationen, wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen zum Beispiel, ist der medizinische Bedarf besser gedeckt als bei Krebs oder neurodegenerativen Erkrankungen. Damit ist es für uns als mittelgroßes Unternehmen schwieriger, wirkliche Neuerungen zu entwickeln. Und mit den patentfreien Produkten haben wir hier langfristig keine Chancen mehr. Als logische Konsequenz haben wir unseren Außendienst, der Hausärzte besucht, in einigen europäischen Ländern abgebaut, so etwa in Deutschland und Frankreich. Dabei war es uns – in Übereinstimmung mit unseren Werten – wichtig, eine Lösung zu finden, die Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen in Einklang bringt. Und es ist uns gelungen, in einer für die Branche wohl einmaligen Vereinbarung mit der japanischen Firma Daiichi Sankyo die Arbeitsplätze der betroffenen Mitarbeiter zu vergleichbaren Konditionen zu sichern.

Lassen Sie mich die Situation im Markt der patentfreien Arzneimittel noch etwas plastischer erläutern: In Deutschland haben die Ortskrankenkassen ihren Bedarf an Tabletten mit dem Betablocker Bisoprolol ausgeschrieben. Der Wirkstoff stammt aus den Labors Merck'scher Forscher und ist auch heute noch unter dem Warenzeichen Concor® international erfolgreich – leider aber nicht mehr in Deutschland. Der Preis, für den AOK-Patienten jetzt ihr Bisoprolol erhalten, liegt unter unseren Herstellungskosten. Betriebswirtschaftlich können wir aber nicht unter Kosten verkaufen. Und volkswirtschaftlich heißt die Konsequenz: Wer Generika auf niedrigstem Preisniveau will, schafft Einkommen und Arbeitsplätze außerhalb Deutschlands. Auch diese Effekte sollte die Politik bei ihren Entscheidungen berücksichtigen. Guter Lohn bei guter Arbeit ist in Ordnung. Aber gute Preise gehören auch dazu, damit alles gesamtwirtschaftlich Sinn macht.

Umso erfreulicher ist es, dass unsere Herz-Kreislauf- und Metabolismus-Produkte außerhalb Europas

weiter wachsen: Die Concor®-Familie legte 2008 weltweit um 14% auf 433 Mio Euro zu. Die Produktgruppe um Glucophage® zur Behandlung von Typ-2-Diabetes steigerte ihre Umsatzerlöse um 9,0% auf 290 Mio Euro.

In der Sparte Consumer Health Care, in der wir unsere Selbstmedikationsprodukte vertreiben, konnten wir die strategisch wichtigen Marken weiter stärken. Dies betrifft die Gesundheitsthemen „Täglicher Gesundheitsschutz“, „Erkältungsbeschwerden“, „Beweglichkeit“ sowie „Gesundheit für Frauen und Kinder“. Bion®3, Nasivin® oder Femibion® nehmen bereits in vielen Märkten führende Positionen ein.

Bestimmt haben viele von Ihnen schon einmal den Fernseh-Werbespot „Ein Indianer kennt keinen Schmerz“ für unsere Salbe gegen Muskel- und Gelenkschmerzen gesehen. In Deutschland stiegen die Umsatzerlöse mit Kytta® im Jahr 2008 um 77%. Eine ausgesprochen erfolgreiche Werbekampagne, die einmal mehr zeigt, dass ein gutes Produkt allein nicht reicht. Der Verbraucher muss es auch kennenlernen. Jetzt kennt er es, jetzt nimmt er es. Er ist zufrieden, wir sind zufrieden. So macht Geschäft allen Spaß.

Umsatzveränderungen sind ein Blick in den Rückspiegel. Ob wir zuversichtlich nach vorne schauen können, hängt ganz wesentlich vom Erfolg unserer Forscher und der Entwicklung neuer Produkte ab. Und auch hier können wir zufrieden sein:

- ▷ Unser Krebsmedikament Erbitux® erhielt Mitte des Jahres in der Europäischen Union die Zulassung für die Erstlinienbehandlung von metastasiertem Darmkrebs.
- ▷ In Japan, dem zweitgrößten Pharmamarkt der Welt, wurde uns die Zulassung erteilt, um Patienten mit metastasiertem Darmkrebs nun auch dort mit Erbitux® behandeln zu können.
- ▷ Im September beantragten wir die Zulassung für die Erstlinientherapie des fortgeschrittenen nicht-kleinzelligen Lungenkarzinoms.

▷ Und im November gab die EU-Zulassungsbehörde grünes Licht für die Erstlinienbehandlung von Kopf- und Halstumoren mit Erbitux®.

Diese vier erfreulichen Meldungen bestätigen, dass 2008 das Erbitux®-Jahr für Merck war. Aber es gab auch positive Nachrichten in anderen Indikationsgebieten: Wir erhielten die europäische Marktzulassung für Kuvan®. Therapiert wird damit die Hyperphenylalaninämie, eine seltene aber sehr schwere Erkrankung. Zuviel Phenylalanin im Blut führt vor allem bei Kindern zu schweren Hirnschädigungen. Bisher bestand eigentlich die einzige Behandlung in einer lebenslangen Diät.

Die Entwicklung von Arzneimitteln birgt allerdings manchmal auch negative Überraschungen. So bei Raptiva®. Bislang erhielten weltweit etwa 46.000 Patienten dieses Medikament gegen Psoriasis. Nun sind uns in den vergangenen sechs Monaten vier Fälle schwerer Nebenwirkungen berichtet worden. Auf der Basis der von uns eingereichten Unterlagen kam die europäische Arzneimittelbehörde zu dem Schluss, dass der Nutzen von Raptiva® seine Risiken nicht mehr überwiegt. Wir werden eng mit den europäischen Gesundheitsbehörden zusammenarbeiten und alle notwendigen Maßnahmen treffen, um den behördlichen Empfehlungen zu entsprechen. Denn die Sicherheit von Patienten hat für uns oberste Priorität.

Unternehmensbereich Chemie

Lassen Sie mich nun auf unser Chemie-Geschäft eingehen.

Für die Sparte Liquid Crystals verlief das Jahr extrem. Bis einschließlich Oktober waren wir auf Kurs. In den ersten drei Quartalen wuchsen wir zweistellig. Dann kam abrupt ein noch nie gesehener Abwärtsstrudel. Die Gesamterlöse des 4. Quartals lagen um 30% unter dem Durchschnitt der Vorquartale – und das, obwohl der Einbruch erst im November richtig losging.

Wir haben reagiert und unsere Produktion gedrosselt. Das gilt aber nicht für unsere Forschung und Entwick-

lung. Hier drosseln wir nicht, denn wir sind und bleiben Technologieführer und die Nummer Eins in der Qualität. Zwei Beispiele für diese Technologieführerschaft will ich Ihnen geben:

▷ Innovative Materialien von Merck haben der so genannten PS-VA-Bildschirmtechnologie zum Durchbruch verholfen. Diese Technologie bietet besseren Kontrast, noch schnellere Schaltzeiten und vor allem eine höhere Energieeffizienz. Im vergangenen Jahr kamen die ersten Geräte auf den Markt.

▷ Auf der Internationalen Funkausstellung in Berlin wurde im August 2008 der erste Fernseher mit 200/240-Hertz-Technologie vorgestellt – er beeindruckt mit einer noch besseren Bildschärfe bei bewegten, schnellen Bildern, zum Beispiel Sportübertragungen. Auch dieser Fernseher wurde mit unseren Flüssigkristallmischungen hergestellt.

Nicht im Rampenlicht der Öffentlichkeit steht unsere Sparte Performance & Life Science Chemicals. Dabei können sich die Ergebnisse 2008 durchaus sehen lassen. Zu einem leichten Plus bei den Gesamterlösen kommt ein erfreuliches Operatives Ergebnis. Und das, obwohl Währungseffekte das Wachstum deutlich gedrückt haben. Besonders die Produkte, die wir im Bereich Life Science Solutions der Pharmaindustrie anbieten, legten stark zu. Zum Beispiel Pharmarohstoffe der Premiemarkte Emprove®. Im Pigmentgeschäft war der konjunkturelle Abschwung schon im August zu spüren. Über das Jahr verzeichneten wir dort ein Minus von 10%. Das Geschäft mit Laborchemikalien blieb hingegen von Schwankungen weitgehend unberührt. Wachstumsfelder sind die Mikrobiologie und hier allen voran Schnelltests. Im Chromatographie-Geschäft haben wir uns verstärkt und 2008 das schwedische Unternehmen SeQuant erworben, das ein sehr interessantes Produktportfolio besitzt.

Natürlich mussten wir auf den Nachfragerückgang bei den Flüssig-

kristallen und Pigmenten reagieren. Im Dezember beschlossen wir, beide Produktionen durch zeitweise Betriebsstillstände zu drosseln. Danken möchte ich an dieser Stelle unseren Belegschaftsvertretungen, mit denen wir uns in einer kooperativen Art und Weise schnell geeinigt haben. Außerdem haben wir Budgets gekürzt, einen qualifizierten Einstellungsstopp verhängt, die meisten weltweiten internen Veranstaltungen auf Unternehmensebene abgesagt, Investitionsvorhaben gestreckt und vieles mehr.

Für das Pigmentgeschäft müssen wir davon ausgehen, dass die bislang bereits vereinbarten Maßnahmen wie Abbau von Überstunden und Urlaubstagen im Rahmen mehrerer Stillstandsphasen nicht ausreichen werden, um die Produktionsmengen der deutlich gesunkenen Nachfrage anzupassen. Betroffen sind vier Standorte – Savannah in den USA, Onahama in Japan, Songjiang in China und Gernsheim in Deutschland. In Deutschland soll mit dem Mittel der Kurzarbeit die Produktionsanpassung baldmöglichst erfolgen, ohne dass Arbeitsplätze der Stammbesetzung verloren gehen. Von der Maßnahme wären rund 500 Mitarbeiter im Werk Gernsheim betroffen. Details werden gegenwärtig mit den Arbeitnehmervertretungen verhandelt.

Mit Kostensenken allein ist aber noch kein Unternehmen Marktführer geworden, sind noch keine Arbeitsplätze dauerhaft gesichert worden, konnte noch nirgends eine nachhaltige Dividendenpolitik etabliert werden. Dennoch geht an Einsparmaßnahmen kein Weg vorbei. Wir müssen es tun. Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg sind aber die richtige Strategie und deren Implementierung.

Unsere Strategie: Bewahren. Verändern. Wachsen.

Vergangenes Jahr hatte ich Sie über die Neuausrichtung unseres Unternehmens informiert und Ihnen unsere Unternehmensstrategie vorgestellt. Wir beschreiben sie in der Kurzfassung nach wie vor mit dem Dreiklang „Bewahren. Verändern. Wachsen.“.

Denn unsere Strategie vor der Krise ist auch die Strategie für die Krise. Krisenbewältigung darf den Blick auf die Weiterentwicklung des Unternehmens nicht versperren. Es gibt auch ein Leben nach der Krise.

Während kurzfristig noch vieles im Nebel liegt, sind die langfristigen Herausforderungen doch klar erkennbar. Die demographische Entwicklung und die zunehmende Ressourcenknappheit sind Megatrends, auf die wir uns vorzubereiten haben.

Wir arbeiten an einem Geschäftsmodell, das vor diesem Hintergrund dauerhaft gute Leistungen ermöglicht. Die Balance zwischen Bewährtem und Neuem, zwischen Fortführen und Neudenken sowie zwischen Pharma und Chemie kennzeichnet unseren langfristigen Kurs. Wir wollen das Unternehmen noch wetterfester machen. Dabei wollen wir auch neue Geschäfte an Land ziehen, um langfristig profitabel zu wachsen. Wir wissen, wie man Neues schafft, ohne Bewährtes aufzugeben.

Dieses Jahr möchte ich mit Ihnen einen Blick in die Werkstatt werfen. Ich möchte Ihnen zeigen, was wir im Geschäftsjahr 2008 vorangebracht haben und woran unsere Sparten arbeiten, um die Strategie mit Leben zu erfüllen.

Pharma

Beginnen wir mit unserer größten Sparte Merck Serono. Hier sehen Sie gleichzeitig die größten Fortschritte. Erinnern wir uns: Wir haben Serono 2007 übernommen. Heute ist die Integration kaum noch ein Thema. Dafür kann die Sparte jetzt ihre neue Stärke demonstrieren, eine Stärke, wie sie sich etwa bei der Forschungskraft zeigt: Im vergangenen Jahr haben wir erstmals über 1 Mrd Euro für Forschung und Entwicklung ausgegeben. Und unsere Forschungs-Pipeline ist inzwischen gut gefüllt. Sie enthielt 2008 zwölf Projekte der ersten klinischen Phase, acht Phase-II-Projekte und elf Projekte, die sich in der letzten, der dritten Phase der klinischen Prüfungen befanden. Und sie ist auch gut aufgeräumt, denn wir haben uns

2008 bewusst auf Projekte in unseren Kerngebieten konzentriert.

Zudem setzen wir verstärkt auf Allianzen und Einlizenzierungen. So haben wir 2008 eine Kooperations- und Lizenzvereinbarung mit dem US-Unternehmen Theratechnologies abgeschlossen. Gemeinsam arbeiten wir an der Entwicklung des Wirkstoffs Tesamorelin, der zur Behandlung von überschüssigen Fettansammlungen bei HIV-Patienten mit Lipodystrophie in den USA eingesetzt werden soll. Mit dem US-Unternehmen Lpath haben wir eine weltweite Allianz für die Entwicklung des monoklonalen Antikörpers AsonepTM vereinbart, der gegenwärtig für die Behandlung verschiedener Tumorarten untersucht wird. Neben der Onkologie sind die neurodegenerativen Erkrankungen eines unserer Kernarbeitsgebiete in der Forschung. Gemeinsam mit Apitope Technology entwickeln wir ein Peptid-Therapeutikum, für das bereits eine erste klinische Studie bei Patienten mit Multipler Sklerose (MS) abgeschlossen wurde.

Wichtig ist aber nicht nur der Füllungsgrad unserer Pipeline. Noch mehr kommt es darauf an, dass sich die Projekte durch die Pipeline hindurch bewegen. Wie ich Ihnen geschildert habe, konnten wir damit 2008 wirklich zufrieden sein. Und es geht weiter:

- ▷ Anfang 2009 berichteten wir über wegweisende Studienergebnisse für Cladribin zur Behandlung der Multiplen Sklerose. Dies wäre das erste orale Medikament für MS-Patienten – den Zulassungsantrag wollen wir noch in diesem Sommer in Europa und den USA einreichen.
- ▷ Für Safinamid zur Behandlung von Parkinson liegen ebenfalls gute Phase-III-Daten vor; hier laufen allerdings noch weitere zulassungsrelevante Studien.

Insgesamt ist dies ein sehr erfreuliches Bild. Es zeigt, dass wir die langjährige Durststrecke in unserer Pharmaforschung überwunden haben. Natürlich hat das etwas mit kritischer

Größe zu tun. Die haben wir mit der Akquisition von Serono erreicht. Wir verfügen über einen angemessenen Etat, um in den von uns ausgewählten drei unterschiedlichen Indikationsgebieten erfolgreich forschen zu können. Neben den beiden bereits erwähnten, der Onkologie und den neurodegenerativen Erkrankungen, sind dies Autoimmun- und Entzündungserkrankungen.

Aber jenseits dieser kritischen Größe gilt die Gleichung nicht, dass größer auch besser ist. Wären wir dreimal so groß, müssten wir eine dreimal so umfangreiche Pipeline haben. Der Erfolgsdruck wird durch Größe nicht geringer. Skalenerträge in der Forschung habe ich bei den Megafusionen der 90er-Jahre nicht erkannt. Insofern bezweifle ich auch, dass die jetzt erneut in Mode zu kommen scheinenden Elefantenhochzeiten die Innovationskraft verbessern. Größe ist im Allgemeinen kein Treiber für effizientere Forschung. Wir sehen uns dadurch jedenfalls nicht unter Zugzwang. Es könnten sich im Gegenteil sogar Chancen für uns daraus ergeben, seien es interessante Produktlizenzen oder qualifizierte Mitarbeiter, die Lust darauf haben, in einem weniger anonymen Umfeld zu arbeiten.

Außerdem könnten wir uns Akquisitionen in der Größenordnung von 40 Mrd US-\$ und mehr gar nicht leisten. Sie, meine Damen und Herren, würden uns das Geld gar nicht geben. Zu Recht. Wir haben keine Ambitionen auf „Big Pharma“. Aber: Wir wollen zu „Best Pharma“ gehören. Und Sie können sich darauf verlassen, dass wir nicht nachlassen werden, daran zu arbeiten.

Dazu gehört auch die Präsenz vor Ort. So etwa in den USA, dem größten Pharmamarkt der Welt. Mit einem Investitionsvolumen von rund 50 Mio US-\$ entsteht derzeit bei Boston ein neues Forschungszentrum für unsere Sparte Merck Serono.

Und auch in die Produktion investieren wir weiter. Im November haben wir den Grundstein für die Erweiterung unserer Biotechnologie-Pro-

duktion in Corsier-sur-Vevey gelegt. Mehr als 350 Mio Euro wird der Ausbau kosten, mit dem wir einen der modernsten Biotech-Standorte Europas schaffen. Dort werden wir in Zukunft neben Rebif® auch Erbitux® produzieren.

Chemie

In der Chemie haben wir ebenfalls wichtige Schritte unternommen, um nachhaltiges, profitables Wachstum zu sichern. Am Standort Darmstadt nehmen wir viel Geld in die Hand, um ein neues Forschungszentrum zu bauen. Wir stärken damit unseren größten Forschungs- und Produktionsstandort weiter. Um die Zusammenarbeit mit unseren Kunden zu intensivieren und deren Bedürfnisse in unsere Entwicklungen einfließen zu lassen, erweitern wir auch in Südkorea unsere Flüssigkristallforschung.

Außerdem arbeiten wir in der Chemie intensiv an einer Vielzahl von Projekten in Zukunftsgebieten wie neuen Displaytechnologien, der Photovoltaik und der „druckbaren Elektronik“, energieeffizienten Leuchtstoffen und der Nanotechnologie:

- ▷ Organische Leuchtdioden, so genannte OLEDs, verwandeln Strom äußerst effizient in Licht und werden schon heute in Displays eingesetzt, beispielsweise in Mobiltelefonen oder MP3-Spielern. Hier sehen wir uns als Technologie- und europäischer Marktführer.
- ▷ Für die Photovoltaik entwickelt Merck derzeit Materialien für Drucktechnologien und für die Herstellung organischer Solarzellen. Die Photovoltaik dürfte in den kommenden zehn Jahren wesentlich schneller wachsen als der Display-Markt. Auch wichtige LC-Kunden konzentrieren sich auf diesen Wachstumsmarkt und nutzen Synergien bei der Produktion von LC-Displays. Ein ideales Feld für Merck.
- ▷ Bei Leuchtstoffen für weiße LEDs geht es um eine energieeffiziente Alternative nicht nur zur Glühbirne, sondern auch zur Energiesparlampe. LEDs werden schon

heute genutzt und überzeugen gegenüber Glühbirnen durch bis zu zehnfache Energieeffizienz bei fünfzig- bis hundertfach höherer Lebensdauer. Fazit: Die herkömmliche Glühbirne wird zum Auslaufmodell – mit oder ohne gesetzlich verordnetem Aus der EU.

- ▷ Die Nanotechnologie nutzen wir, um Produkte des täglichen Lebens sowie technische Produkte zu verbessern oder ihnen neue Eigenschaften zu geben. Beispiele sind:
 - Antireflex-Beschichtungen für Glasscheiben,
 - Hochleistungstrennsäulen für die Chromatographie oder
 - Titandioxid-Partikel als anorganischer UV-Schutz für kosmetische Anwendungen in Cremes und Lotionen.

Darüber hinaus ist Merck als Kooperationspartner in gemeinsamen Forschungsprojekten aktiv, zum Beispiel im Spitzencluster „Organic Electronics“ der Metropolregion Rhein-Neckar, der zu den Gewinnern eines vom Bundesforschungsministerium ausgeschriebenen Förderwettbewerbs gehört. Entwickelt werden hier unter anderem organische Leuchtdioden und „Smart Labels“, intelligente Sensor-Etiketten auf Basis gedruckter elektronischer Schaltkreise.

Dieser kleine Einblick in unsere Werkstatt soll Ihnen zeigen, dass die Welt für uns nicht nur aus der Bewältigung des „Heute“ besteht, sondern auch aus der Vorbereitung des „Morgen“. Wobei ich gern konzedere, dass wir uns in der komfortablen Situation befinden, nicht um unser Fortbestehen als Unternehmen zittern zu müssen. Wir können uns Zukunft leisten.

Regionale Expansion

Wir wollen auch in Märkten zulegen, in denen wir bisher unser Potenzial noch nicht voll ausgeschöpft haben. Das sind vor allem die USA, Japan, China und Indien. Hier zeigen sich erste Erfolge.

In den USA konnte unsere Landesgesellschaft EMD Serono den Pharmaumsatz um 8,6% steigern – ohne

Währungseffekte sogar um 16% – und liegt jetzt über der Marke von 1 Mrd US-\$.

Mit der Zulassung von Erbitux® und der Gründung einer eigenen Pharmagesellschaft konnten wir in Japan unseren Pharmaumsatz um 64% erhöhen. Unseren Chemieumsatz steigerten wir in einem schwierigen Umfeld um 6,8%. Knapp 700 Mitarbeiter sind jetzt in Japan tätig, 70 mehr als im Vorjahr.

In China wird das Marktvolumen für verschreibungspflichtige Medikamente im Jahr 2012 bei über 30 Mrd Euro liegen. Damit wird der chinesische Markt der viertgrößte der Welt sein – hinter den USA, Japan und Deutschland. Es ist sogar denkbar, dass China an Deutschland vorbeizieht. Deshalb haben wir bereits 2008 unsere Mitarbeiterzahl auf über 1.000 mehr als verdoppelt – drei Viertel davon im Unternehmensbereich Pharma. Unser Pharmaumsatz verzeichnete in China 2008 ein Plus von 86%.

Letztes Beispiel: Indien. Wir hatten dort 2008 bereits 1.400 Mitarbeiter, 20% mehr als im Vorjahr. Den Umsatz konnten wir währungsbereinigt um 26% verbessern. Beide Unternehmensbereiche – Pharma und Chemie – erreichten Wachstumsraten über 20%.

Innere Reformen: Strukturieren – Globalisieren – Modernisieren

Auch im Innenleben des Unternehmens haben sich wieder wesentliche Veränderungen ergeben. Wir haben die im Vorjahr begonnenen Prozesse des Strukturierens, des Globalisierens und Modernisierens von Merck konsequent fortgesetzt.

- ▷ Das betraf zum einen die nach der Akquisition von Serono graduell weiterentwickelten Merck-Werte. Sie sind uns wichtig, denn wir möchten erfolgreich und gleichzeitig verantwortungsbewusst handeln. Dazu gehört Führungshandeln, das auf Vertrauen basiert, und Mut, die Mitarbeiter in ihrer unter-

nehmerischen Verantwortung zu stärken. Was wir nicht wollen, sind überbordende Bürokratie und ungebremster Kontroll-Wahn; wir wollen keine Misstrauens-Organisation. Deshalb haben wir in einer Kommunikationskaskade bei allen Mitarbeitern eine intensive Diskussion der Werte angestoßen. Weil dabei auf allen Ebenen und in allen Ländern die Vorgesetzten eine aktive Rolle in der Diskussion einnehmen, gelingt der konkrete Bezug zum Arbeitsalltag.

- ▷ Die erstmals unternehmensweit durchgeführte Mitarbeiter-Befragung bestätigt uns darin, dass wir auf gutem Wege sind. Über 80% der Mitarbeiter beteiligten sich und dokumentierten hiermit schon ihr überdurchschnittliches Engagement. Das gemeinsame Verständnis der Werte ist im Unternehmen verankert – auch wenn es hier durchaus noch Verbesserungspotenzial gibt. Und gleichzeitig erleben unsere Mitarbeiter in solchen gruppenweiten Diskussionen den Stil und die Kultur des „Integrierten Unternehmens“.

Jedoch müssen diesen weichen Faktoren noch die nötigen Werkzeuge an die Seite gestellt werden, die den Wandel ermöglichen, den wir gerade durchleben. Den Wandel von einer Stammhaus-geprägten Ausrichtung hin zu Führungsprinzipien eines modernen, global tätigen Unternehmens.

Deshalb standen der Personalbereich und die IT in den vergangenen beiden Jahren im Zentrum unserer wichtigsten Veränderungsprojekte. Ich möchte Ihnen dies an einigen Beispielen verdeutlichen:

- ▷ Das „Merck Performance Management“ ist ein global einheitlicher Prozess für die Vereinbarung von Zielen und die ganzheitliche Bewertung der Leistungen. Erst damit kann eine Organisation über Länder und Kulturen hinweg geführt werden. Dabei geht es uns nicht nur um Leistungsziele, sondern auch um die Verbesserung von Kompetenzen und Verhalten. Denn

wir wollen die Merck-Werte nicht nur predigen, wir wollen sie leben.

- ▷ Vom einheitlichen Leistungsmanagement kommt man schnell zur Frage nach der gerechten und gleichzeitig motivierenden Vergütungspolitik. Dafür müssen zunächst Funktionen vergleichbar gemacht werden, was wir mit dem „Global Grading“ für inzwischen rund 2.000 solcher Funktionen erreicht haben. Außerdem ist die Frage zu beantworten, ob Merck auch Vergütungskomponenten haben sollte, die sich am langfristigen Erfolg orientieren. Wir haben im vergangenen Jahr ein solches System für Führungskräfte eingeführt. Allerdings in einer Form, wie Sie es von Merck erwarten können. Unser „Long Term Incentive Plan“ basiert auf der Entwicklung von Umsatzrendite und Free Cash Flow. Er ist keine Stichtagsbetrachtung im Quartals- oder Jahresabstand, sondern wir legen der Ausschüttung die Entwicklung der genannten Erfolgsparameter in einem Zeitraum von drei Jahren zugrunde.
- ▷ Globalisieren und Modernisieren sind auch die Leitgedanken der Veränderungen in unserem IT-Bereich. Wir haben jetzt in der Merck’schen IT-Welt globale Standards, globale Systeme und global einheitliche Prozesse etabliert. Das beginnt bei standardisierter Computer-Hardware und einem bis Ende 2011 auf Gruppenebene vereinheitlichten ERP-System (vereinfacht könnte man Warenwirtschaftssystem sagen). Das geht über die Einführung globaler Systeme: Jüngste Beispiele sind unser neuer Internet-Auftritt oder ein modernes integriertes Reportingsystem für das Rechnungswesen. Und das endet nicht zuletzt bei einheitlichen Werkzeugen für das Kundenmanagement, die Klinische Entwicklung oder die Budget-Planungsrunden. Und damit sind wir das erste Pharma- und Chemieunternehmen weltweit, das eine dreifache ISO-Zertifizierung für IT-Si-

cherheit, IT-Service und IT-Qualitätsmanagement erreichte.

So könnte ich Ihnen noch zahlreiche weitere Veränderungen aufzeigen, angefangen von dem unternehmensweiten strategischen Planungsprozess bis hin zum Standortprojekt in Darmstadt und Gernsheim. Und dass sich die Geschäftsleitung im vergangenen Jahr verkleinert hat, ist Ihnen sicherlich selbst aufgefallen. Effizienz und klare Ausrichtung gelten auch hier.

„Es fehlt an Geld, nun gut, so schaff es denn.“

Wir sind also gerüstet. Aber wie sieht es um uns herum aus?

Offensichtlich ist die Finanzwelt immun gegen die eigene Geschichte, so die Erkenntnis des britischen Historikers Niall Ferguson. Zu viel Geld bei zu niedrigen Zinsen führt zu einer Blase. Immer. Gestern, heute und morgen wieder.

Eine der Ursachen der heutigen Krise ist, dass wir in den westlichen Gesellschaften in den vergangenen Jahren über unsere Verhältnisse gelebt haben. Es wurde lange Zeit zu viel Geld ausgegeben; Geld, das eigentlich nicht da war.

- ▷ Es wurde geschaffen durch eine politisch gewollte Politik des billigen Geldes, durch die Niedrigzinspolitik der amerikanischen, aber auch anderer Notenbanken.
- ▷ Es wurde geschaffen durch ein unglaublich hohes Leistungsbilanzdefizit in den Vereinigten Staaten, während auf der anderen Seite vor allem China Devisenreserven von etwa zwei Billionen US-\$ anhäufte. Und weil China sparte und US-Staatsanleihen kaufte, wurden nicht nur die Zinsen in Amerika, sondern auch der Außenwert der chinesischen Währung niedrig gehalten. Diese nahezu perfekte Symbiose spiegelt das in den Feuilletons amerikanischer Zeitschriften gern verwendete Wort von „Chimerica“.
- ▷ Und Geld wurde geschaffen durch Finanzinnovationen. Mit der Erfindung von neuen Wertpapieren, so

genannten derivativen Finanzmarktprodukten, sorgten Banken für eine beispiellose Geldvermehrung. Die Wertpapiere der jüngeren Vergangenheit tragen Namen wie „Collateralized Debt Obligations“ oder „Asset Backed Securities“. Und weil Banken ihre Kredite – gebündelt, dann in Scheibchen geschnitten, mehrmals verrührt – an Investoren in aller Welt veräußerten, wurde daraus eine internationale Krise – auch deshalb, weil es dafür keine funktionierende Aufsicht gab.

Die Ablösung realer Werte durch papierene Versprechen ist keine Erfindung des 21. Jahrhunderts. Schon Goethe lässt in seinem Faust II den Kaiser klagen:

„Ich habe satt das ewige Wie und Wenn;

Es fehlt an Geld, nun gut, so schaff es denn.“

Und der listige Mephisto präsentiert auch eine Lösung:

„Ein solch Papier, an Gold und Perlen Statt,

Ist so bequem, man weiß doch, was man hat.“

Was Goethe dem dienstbaren Geist mit dem Pferdefuß in den Mund legte, war nicht weniger als die Einführung eines besonderen Wertpapiers, nämlich von Papiergeld. Auch heute scheinen manche Käufer (und Verkäufer) von Wertpapieren den Versprechungen des „man weiß doch, was man hat“ zu erliegen – ohne auf den Pferdefuß zu achten.

Damit zurück von der Poesie in die Realität. Die Finanzkrise an sich hat für Merck praktisch keine Auswirkungen. Wir waren 2008 eben in der glücklichen Lage, keine Finanzierung suchen zu müssen.

Dass die Finanzierung der Serono-Akquisition heute schwieriger und wohl auch teurer wäre als im Jahr 2007, kann jeder nachvollziehen. Mit wachsendem oder überhaupt erst wieder ins Bewusstsein gedrungem Kontrahentenrisiko werden die Zinssätze, zu denen sich die Banken untereinander Geld leihen, wohl für län-

gere Zeit steigen. Und die Konsolidierung in der Bankenwelt verstärkt diesen Trend noch.

Man kann nur hoffen, dass sich die Banken ihrer systemischen Rolle jetzt auch in vollem Umfang bewusst werden. Systemisches Handeln heißt nicht nur, staatliche Hilfe zu akzeptieren. Systemisches Handeln heißt auch: Kredite vergeben, realwirtschaftliche Risiken eingehen und jetzt nicht an der Gebührenschaube drehen. Kurz: Verantwortungsvoll handeln. Wir brauchen Banken. Wir brauchen gesunde und starke Banken. Wir brauchen aber auch Banken, die den Kunden in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen. Nicht den Eigenhandel.

Regeln und Werte

Die Lektion, an die wir in den vergangenen Monaten alle erinnert wurden, heißt: Märkte brauchen einen Ordnungsrahmen. Nicht erst die Ordo-Liberalen der Freiburger Schule mit Walter Eucken an der Spitze haben auf diesem Grundsatz das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft entworfen. Bereits Adam Smith wusste, dass die „unsichtbare Hand des Marktes“ einen Ordnungsrahmen sowie sinnvolle Spielregeln und eine vernünftige Überwachung erfordert.

Niemand will einen Nachtwächterstaat. Wir bekennen uns zum Staat und zum Primat der Politik. Die Wirtschaft ist Teil des Gemeinwesens, sie bestimmt nicht das Zusammenleben. Sie darf sich Werturteile erlauben, aber darf sich nicht anmaßen zu sagen, wie politische Prozesse gestaltet werden.

Jedoch muss der Gesetzgeber einen politischen Ordnungsrahmen geben und dafür sorgen, dass seine Einhaltung gut und effektiv kontrolliert wird. Der Staat muss kontrollieren, eingrenzen, Rahmen setzen. Er darf aber nicht selbst zum Spieler werden. Denn es gibt auch heute noch viele Gründe, warum private Organisationen der Wirtschaft besser funktionieren als staatliche.

Nun weiß ich auch, dass es in der Krise der vergangenen Monate gute Argumente dafür gab, dass der Staat nicht nur ordnend, sondern selbst steuernd eingriff und dass er das wahrscheinlich auch in den nächsten Monaten tun wird. Das muss jedoch die Ausnahme bleiben. In Anlehnung an einen Ausspruch von Winston Churchill könnte man sagen, die Soziale Marktwirtschaft ist die schlechteste Wirtschaftsordnung – außer all den anderen Formen, die von Zeit zu Zeit ausprobiert worden sind.

Die Renaissance des Staates hat auch Schattenseiten: Zum einen wird sie für die heutigen Steuerzahler, aber auch für die nächsten Generationen noch teuer werden, denn die Schulden müssen irgendwann durch Konsumverzicht getilgt werden. Zum anderen ist Staatshandeln nicht frei von Wettbewerbsverzerrungen:

- ▷ Basel II ist heute sicherlich ein Wettbewerbsnachteil europäischer Banken. Auch in anderen Sektoren sollte die europäische Politik sehr aufmerksam beobachten, wie sich die US-amerikanischen Eingriffe auf die Wettbewerbslage europäischer Unternehmen auswirken.
- ▷ Auf nationaler Ebene müssen wir uns davor hüten, jedes Großunternehmen als „systemrelevant“ anzusehen. Unternehmen, die viel, zu viel riskieren, haben vorübergehend Wettbewerbsvorteile. Es kann nicht sein, dass die gleichen Unternehmen dann auch noch ihre Wettbewerbsvorteile in der Krise mit Staatsgarantien konservieren. Der Fiskus darf nicht quer über alle Branchen hinweg als „Insolvenzverhinderer“ herangezogen werden.

Die Erleichterung von Innovationen beispielsweise durch die Aufhebung der Zinsschranke – das ist die begrenzte steuerliche Abzugsfähigkeit von Forschungsausgaben – schafft langfristig wahrscheinlich mehr Arbeitsplätze als die momentan diskutierten Erhaltungssubventionen.

Und außerdem könnten sich all die Unternehmer gelackmeiert fühlen, die

ihr Haus mit Vorsicht und Umsicht leiten.

Wir wollen „gute“ Geschäfte machen

Mit diesen Stichworten bin ich nun wieder zu Merck zurückgekehrt. Wir sehen uns auch in diesem politischen Umfeld gut positioniert. Wir stärken

die unternehmerische Verantwortung der Mitarbeiter. Wir streben nach einer unternehmerischen Führung, die auf Vertrauen basiert. Wir möchten sicherstellen, dass Entscheidungen im Einklang mit unseren Werten getroffen werden. Unser Ziel ist es, „gute“ Geschäfte zu machen – also gleich-

zeitig erfolgreich und verantwortungsbewusst zu handeln.

Diesen Kurs wollen wir auch in Zukunft fortführen. Dafür wünschen wir uns, dass Sie uns weiterhin begleiten und anspornen. Schenken Sie uns Ihr Vertrauen. Unterstützen Sie uns bei der Arbeit. Wir werden es Ihnen lohnen.

