



Dr. Karl-Ludwig Kley
Vorsitzender der Geschäftsleitung
der Merck KGaA
in der Hauptversammlung am 28. März 2008

Liebe Aktionäre und Freunde von Merck, meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich begrüße Sie herzlich zu unserer heutigen Hauptversammlung. Gerne erstatte ich Ihnen Bericht über das abgelaufene Geschäftsjahr. Denn 2007 war ein sowohl außerordentliches als auch exzellentes Jahr für Ihre Firma.

Aber dann möchte ich Sie mitnehmen auf eine Reise durch die veränderte Unternehmenslandschaft von Merck. Wie auf einer richtigen Fahrt werde ich dabei primär nach vorne schauen. Sie sollen einen Eindruck davon erhalten, wie das Unternehmen und seine Führungsmannschaft agieren, was wir vorhaben und was Sie als unsere Aktionäre erwarten können.

2007 – Sondereinflüsse

Lassen Sie uns zunächst 2007 Revue passieren. Fünf wichtige Ereignisse haben das Jahr geprägt und das Unternehmen signifikant verändert:

▷ Mit dem Kauf von Serono – dem führenden Biotechnologie-Unter-

nehmen Europas – haben wir unser Pharmageschäft in eine neue Wettbewerbsposition geführt.

- ▷ Aus der im Februar abgeschlossenen Kapitalerhöhung erlösten wir 2,1 Mrd € und stärkten unsere Finanzkraft deutlich.
- ▷ Der personelle Wechsel an der Spitze des Unternehmens ging reibungslos vonstatten.
- ▷ Mitte Juni ist Merck in den DAX® aufgestiegen.
- ▷ Und im Oktober schlossen wir den Verkauf unseres Generika-Geschäfts für 4,9 Mrd € an das amerikanische Unternehmen Mylan ab.

Die Mehrzahl dieser Ereignisse hatte natürlich erheblichen Einfluss auf die Zahlen im Berichtsjahr. Es war daher von Sondereinflüssen geprägt. Besonders wichtig für die Zukunft ist aber, dass es uns trotz all der Veränderungen gelungen ist, im Geschäft einen Gang zuzulegen: Die Gesamterlöse wuchsen organisch, das heißt ohne Akquisitions- und Währungseffekte, um 11%. Insgesamt stiegen sie auf 7,1 Mrd € – ein Plus

von 58%. Bei einem Pro-forma-Vergleich, der berechnet wird, als hätten wir Serono schon 2006 konsolidiert, erreichten wir ein Wachstum von 7,4%. Das alles klingt nicht nur kompliziert, das ist es auch. Ich verspreche Ihnen, liebe Aktionäre, dass unser Zahlenwerk 2008 wieder einfacher zu verstehen sein wird. Die Anforderungen der Finanzberichterstattung führen in einem Jahr, in dem für über 10 Mrd € akquiriert und für knapp 5 Mrd € devestiert wird, zugegebenermaßen nicht dazu, dass sich unser Geschäftsbericht wie ein Roman liest. Sie können sich damit trösten, dass auch Experten nicht jede Zahl immer schon beim ersten Blick nachvollziehen konnten.

Unser Operatives Ergebnis stieg um 22% auf knapp 1 Mrd €. Die Umsatzrendite lag akquisitionsbedingt niedrig bei 13,8%. Um zu verdeutlichen, wie das Unternehmen ohne die Integrationskosten und Abschreibungen dastünde, haben wir eine bereinigte Umsatzrendite kalkuliert: Sie liegt bei 24,8%. Dies soll Ihnen auch einen Vorgeschmack auf die Zukunft geben.

Aus diesen Zahlen können Sie erkennen, dass wir uns nicht vom Tagesgeschäft haben ablenken lassen, obwohl wir mit der Integration von Serono gut beschäftigt waren. Wir sind mit der Integration schneller vorangekommen, als wir geplant und auch erwartet hatten. Der Prozess ist nicht beendet, aber er ist zum Tagesgeschäft geworden. Deshalb haben wir die Integrations-Infrastruktur zum 30. September aufgelöst und ich habe meine Verantwortung für die Integration an den Leiter der Sparte, meinen Kollegen Elmar Schnee, abgegeben. Gerade mal neun Monate nach dem Start ist dies ein großer Erfolg. Es zeigt, wie reibungslos die Integration läuft und dass wir insgesamt gut unterwegs sind.

Dank der erfolgreichen Veräußerung der Sparte Generics ist die Nettoverschuldung für uns kein Thema mehr. Im Gegenteil: Wir stehen wieder in voller finanzieller Stärke da.

Am Ergebnis nach Steuern von 3,5 Mrd € möchten wir Sie, liebe Aktionäre, in zweifacher Hinsicht beteiligen. Unsere Dividende aus dem laufenden Geschäft wollen wir um 33% auf 1,20 € erhöhen. Zusätzlich schlagen wir vor, eine Bonusdividende von 2 € auszuschütten, mit der wir Sie am Sondererlös aus dem Verkauf des Generika-Geschäfts beteiligen. Die Ausschüttungssumme beläuft sich damit insgesamt auf rund 700 Mio €.

Kapitalmarkt und Aktionäre

Meine Damen und Herren,

nach einem guten Start im 1. Halbjahr 2007 wurde unsere Aktie im 2. Halbjahr durch Spekulationen rund um das Flüssigkristallgeschäft gebremst. Unter dem Strich stand daher im vergangenen Jahr nur ein Plus von 12,4%. Auch wenn der in der Grafik ersichtliche gegenläufige Kurvenverlauf von Merck-Aktie und DAX® für uns nicht erfreulich war, bestand und besteht kein Anlass zur Hektik. Denn das Flüssigkristallgeschäft ist kerngesund und wird uns noch viel Freude machen.

Im nahezu abgeschlossenen ersten Quartal 2008, das an der Börse turbulent verlief, hat unsere Aktie bislang 7,7% verloren (Stand 25.03.). Der DAX® sank seit Jahresbeginn um fast 20%. Dies unterstreicht nicht nur die relativ gute Performance, sondern auch eine generelle Eigenschaft Ihrer Aktie: Wir liegen in Rekordphasen nicht unbedingt an der Spitze, sind dafür aber auch gelassener, wenn das Börsenbarometer sinkt. Und natürlich bleibt es auch zukünftig unser Ziel: Wir wollen besser abschneiden als der Markt.

Geschäftsverlauf

Lassen Sie uns nun einen Blick auf unsere Geschäfte werfen.

Unternehmensbereich Pharma

Mit Gesamterlösen von 4,5 Mrd € ist die neu geschaffene Sparte Merck Serono unsere größte Sparte. Wir sind heute eines der führenden Biopharmazeutika-Unternehmen der Welt. Unsere Marktposition in den USA haben wir durch die Akquisition von Serono gestärkt. Der japanische Markt ist eines unserer nächsten Ziele.

Wie schaffen wir es, mit unserer heutigen Größe mit dem Weltmarkttempo mitzuhalten? Wir konzentrieren uns auf Therapiegebiete, in denen Fachärzte behandeln. Darauf richten wir Vertrieb und Forschung aus. Mit dem Forschungsfokus auf die vier Kerngebiete Onkologie, neurodegenerative Erkrankungen, Autoimmun- und Entzündungserkrankungen sowie Fruchtbarkeit haben wir die Arbeitsschwerpunkte der nächsten Jahre neu definiert.

Wir erzielen derzeit schon mehr als die Hälfte unseres Pharma-Umsatzes mit biotechnologischen Produkten. Die rasante Entwicklung unserer wichtigsten Produkte – Rebif® zur Behandlung der Multiplen Sklerose und Erbitux® zur Krebsbehandlung – stimmen uns auch für die nächsten Jahre optimistisch. Dazu kommt: Der biopharmazeutische Markt wird sich nach Einschätzungen von Experten bis 2030 auf ein Viertel des gesamten

Pharmamarkts verdoppeln. Wir sind dabei, wir wachsen und wir scheuen die finanziellen Risiken der Forschung und Entwicklung nicht. Die Voraussetzungen für die Stärkung unserer Pipeline haben wir in den vergangenen Monaten durch Managementwechsel, Organisationsänderungen und eine Straffung des Portfolios geschaffen.

Die Sparte Consumer Health Care wollen wir in Zukunft stärker aufstellen, gerade auch, um mit diesem risikoärmeren Geschäft unser Portfolio etwas auszugleichen. Was nicht heißen soll, dass wir mit der derzeitigen Leistung nicht zufrieden sind. Ein stärkeres Wachstum als der Markt mit einer Umsatzrendite von 14,2% im Jahr 2007 ist eine gute Bilanz.

Unternehmensbereich Chemie

Sie alle wissen, dass es bei Merck ohne Chemie kein Pharma gibt und umgekehrt. Sie „kaufen“ die beiden also immer im Doppelpack.

Auch im Jahr 2007 hat der Unternehmensbereich Chemie viele PS auf die Straße gebracht. Für die Flüssigkristalle war es wieder ein sehr erfolgreiches Jahr – trotz negativer Währungseffekte. Organisch lag die Wachstumsrate bei 14%, mit einer weiterhin traumhaften Umsatzrendite von 53,1%. Oft werde ich gefragt, wie es mit den Flüssigkristallen weitergeht. Wir sind und bleiben die Nummer 1 im Geschäft – zwei Drittel des Weltumsatzes stammen von Merck. Wir sind und bleiben die Nummer 1 in Qualität und Technologie. Großereignisse wie die Fußball-Europameisterschaft und die Olympischen Spiele werden 2008 dazu beitragen, dass der Boom anhält. Und wir können sicherstellen, dass der Markt die nötigen Mengen erhält.

Dem Wettbewerb begegnen wir mit einem innovativen Produktportfolio. Lassen Sie mich ein Beispiel aus unseren Labors anführen. Unsere Forscher arbeiten daran, die Schaltzeiten unter drei Millisekunden zu senken und die Kontraste zu erhöhen. Freuen Sie sich jetzt schon auf

die nächste Generation der Flachbildschirme.

Wir bleiben forschungsintensiv. In ein neues Forschungs- und Entwicklungszentrum für die Chemie investieren wir 2008 und 2009 knapp 50 Mio €. Das stärkt auch den Forschungsstandort Deutschland; es wird in Darmstadt stehen. Zusätzlich bringen wir die OLED-Technologie – eine innovative Displaytechnologie – weiter voran. Wir sind heute schon der europäische Marktführer in diesem sehr kleinen Sektor.

In unserer Sparte Performance & Life Science Chemicals machen wir mit 1,2 Mrd € das Gros der Chemieumsätze und nehmen in vielen Spezialgebieten eine führende Position ein. Konstant verbessern wir Qualität und Service zum Komfort unserer Kunden. Das ist die entscheidende Basis für künftiges Wachstum.

Ausblick

Bei der Vorlage unseres Jahresabschlusses 2007 gaben wir folgenden Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr: Für die Gesamterlöse erwarten wir einen Anstieg in einer Spanne zwischen 5% und 9%, für das Operative Ergebnis ein zweistelliges prozentuales Wachstum. Wir wissen derzeit noch nicht, wie sich die Krise auf dem amerikanischen Finanzmarkt auf die Konsumentennachfrage vor allem in den USA auswirkt. Unsere bis heute vorhandenen Erkenntnisse veranlassen mich nicht, unsere Prognose zu ändern.

Mitarbeiter

„Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt. Der andere packt sie kräftig an – und handelt.“ Mit diesem Zitat von Dante Alighieri danke ich unseren Mitarbeitern: Die meisten unter ihnen gehören zu den „anderen“. Sie haben die notwendigen Veränderungen angepackt. Der Erfolg des Unternehmens ist immer die Arbeit der ganzen Mannschaft. Wir gehen den Weg gemeinsam auf dem Fundament einer gewachsenen Unternehmenskultur mit Werten wie Transparenz und Respekt.

Eine langfristig angelegte Strategie

Meine Damen und Herren,

damit möchte ich den Rückblick auf 2007 beenden. Seit sechs Wochen liegt unser Geschäftsbericht vor – gedruckt sowie in einer einfach navigierbaren, interaktiven Version im Internet. Und auch das Medienecho auf unsere Bilanzzahlen war umfänglich, so dass Sie alle schon gut informiert sind.

Begleiten Sie mich stattdessen auf eine Reise in die Zukunft. Denn 2007 war kein isoliertes Jahr, sondern Folge strategischer Entscheidungen, die in größerem Zusammenhang stehen und einen gemeinsamen Nenner haben.

Portfolio-Änderungen

In den letzten fünf Jahren haben wir uns von drei Geschäften getrennt,

- ▷ der Laborhandel ging 2004 an eine amerikanische Investmentgesellschaft,
- ▷ 2005 fand das Geschäft mit Elektronikchemikalien eine neue Heimat bei der BASF und
- ▷ Generics ist voriges Jahr von Mylan übernommen worden.

Außerdem haben wir die Sparten in der Chemie gestrafft und drei in eine zusammengelegt.

Der Weg von neun auf vier Sparten war geprägt von einem Gedanken: Wir wollen uns auf unsere Kerngeschäfte konzentrieren. Wir haben die Wachstumsfelder definiert, die Bereiche in denen wir besondere Kompetenzen haben, und dann begonnen, hier die kritische Masse zu sichern.

Hinter den drei veräußerten Geschäften steht im Übrigen ein Erlös von insgesamt 6,5 Mrd €. Als wir in all diesen Arbeitsgebieten noch aktiv waren, Ende 2003, lag unsere Marktkapitalisierung bei 6,2 Mrd €. Lassen Sie es mich vereinfachend so ausdrücken: Aus dem Blickwinkel von 2003 haben Sie, verehrte Aktionäre, Ihr Unternehmen einmal komplett verkauft, aber sind immer noch im Besitz dieses Unternehmens. Und um das Bild perfekt zu machen: Das gleiche

Unternehmen ist heute sogar fast dreimal so viel wert wie damals.

Solche Vergleiche sind es, die zeigen, ob ein Unternehmen auch langfristig erfolgreich ist. Solche Vergleiche sind es im Übrigen, die mich darin bestärken, nicht nur in Quartalen zu denken, sondern das Unternehmen nachhaltig zu entwickeln.

Innovativer Teil des Pharma-Geschäfts gestärkt

Vermögenswerte zu verkaufen, das geht nur einmal. Und dann? Eine Frage, die sich auch manch ein Stadtkämmerer oder Finanzminister stellt. Wichtig ist, wie das Geld re-investiert wird, ob durch dieses Portfolio-Management Werte geschaffen werden, oder ob nur Geld gewechselt wird, ja ob vielleicht sogar der alte Anlegerspruch gilt: „Hin und her macht Taschen leer.“

In unserem Fall haben wir dafür eine objektive Bewertung, den Aktienkurs. Ganz offensichtlich funktioniert unser Geschäftsmodell.

Wir haben in den vergangenen Jahren vor allem einen Bereich signifikant gestärkt, unser Geschäft mit innovativen Arzneimitteln. Dies war auch nötig. Die Erfolgsgeschichte Merck'scher Pharma-Innovationen begann zwar früh, war aber gegen Ende des vorigen Jahrhunderts arm an Höhepunkten. In der Liga der forschenden Pharmaunternehmen hatten wir den Anschluss fast verloren. Und wir hätten mit internem Wachstum nie die kritische Masse erreicht, die Mindestvoraussetzung für erfolgreiche Pharmaforschung und -entwicklung ist. Erst mit der Akquisition von Serono können wir es uns leisten, jährlich rund 1 Mrd € in die Erforschung und Entwicklung neuer Arzneimittel zu investieren.

Wie sieht unsere Zukunft aus? Wir müssen suchen. Wir müssen forschen. Wir müssen wagen. Und wir müssen den Mut haben, auch Rückschläge hinzunehmen. Das Risiko ist dabei hoch. Die Erforschung und Entwicklung eines neuen Arzneimittels kostet heute – Fehlschläge eingerechnet – 500 bis 800 Mio €. Ein neues bio-

pharmazeutisches Arzneimittel kostet durchschnittlich 1,2 Mrd € und der Prozess dauert zeitlich gesehen knapp 10% länger als bei einem chemisch definierten Pharmazeutikum.

Und wer in dieser Liga mitspielen will, braucht vor allem ein breites Entwicklungsportfolio, um auch Fehlschläge wegstecken zu können. Denn Fehlschläge wird es immer geben. Pharmaforschung ist risikoreich, ist aber in einer Welt der „Globalisierung“ unsere einzige Möglichkeit für nachhaltiges profitables Wachstum.

Umbau legt Basis für die Zukunft

Wir haben mit dem Umbau von Merck begonnen. Merck ist in den letzten Jahren schlanker geworden. Merck ist wertvoller geworden. Doch wir sind noch nicht fertig. Es geht uns nicht darum, einige Rekordquartale in Folge zu absolvieren. Woran wir arbeiten, ist ein tragfähiges Geschäftsmodell, das dauerhaft gute Leistungen erbringt – für seine Kunden, seine Mitarbeiter, die Gesellschaft und natürlich für Sie, unsere Kapitalgeber.

Die Neuorientierung: „Bewahren. Verändern. Wachsen.“

Wir haben unsere im vergangenen Jahr beschlossene neue Unternehmensstrategie unter das Thema gestellt „Bewahren. Verändern. Wachsen.“. Dieser Dreiklang bringt unsere Neuorientierung auf den Punkt. Die richtige Balance zwischen Bewährtem und Neuem, zwischen Innovation und Tradition liefert uns die bestmöglichen Voraussetzungen für die Erreichung unseres Ziels: Wir wollen profitabel wachsen.

Bewahren

Wir führen heute in den Sparten Flüssigkristalle und Merck Serono wirklich globale Geschäfte. Bei aller Globalität vergessen wir jedoch nicht, dass Erfolge immer auch lokal erreicht werden müssen. Lokales Unternehmertum hat Merck stark gemacht und bleibt ein ganz wichtiges Element in der Umsetzung unserer Strategie. Wir werden deshalb auch weiterhin unternehmerisches Denken und Han-

deln in allen Teilen des Unternehmens einfordern.

Ein zweites zu bewahrendes Element ist die Nähe zu unseren Kunden. Wir können nur erfolgreich sein, wenn es auch unsere Kunden sind. Bei Pharma ist das unmittelbar einsichtig: Zeigt ein Arzneimittel nicht die erhoffte Wirkung, wird der Arzt beim nächsten Patienten dem Konkurrenzprodukt eine Chance geben. Aber auch bei den Flüssigkristallen gründet unser Erfolg auf der Nähe zum Kunden, auf der schnellen und vollständigen Erfüllung seiner Bedürfnisse. Nicht nur unsere Forschung in Deutschland, sondern vor allem auch die Präsenz unserer Forscher und Anwendungstechniker in Japan, Korea und Taiwan war und bleibt für den Erfolg der Sparte entscheidend. Denn nur die enge Zusammenarbeit mit den Displayherstellern in diesen Ländern sichert die Zukunft.

Kundennähe heißt auch immer Internationalisierung. Wenn wir in China oder Russland unsere Produkte verkaufen wollen, müssen wir vor Ort sein. Wir sind kein Versandhändler, wir haben erklärungsbedürftige Produkte. Deshalb gründen wir in diesen Ländern neue Tochtergesellschaften.

Und schließlich wollen wir ein drittes Element bewahren: Es ist unsere Fähigkeit, komplexe und kleinteilige operative Prozesse zu managen. Wenn ein Kunde eine bestimmte Chemikalie in höchster Reinheit in kleinen Fläschchen benötigt, würde er sich wohl immer zuerst an Merck wenden. Zumindest ist dies unser Anspruch. Wir sind kein Massenhersteller. Ein paar hundert Tonnen einer bestimmten Spezialität herzustellen, schaffen wir sicher auch noch. Aber Spezialitäten zu produzieren und ganz spezifische Extra-Wünsche zu erfüllen, das gehört zu den Kernkompetenzen unserer Mitarbeiter.

Neben den bislang beschriebenen Fähigkeiten im operativen Geschäft ist für uns ebenso unverrückbar, WIE wir Geschäfte machen und WIE wir miteinander umgehen. Dabei orientieren wir uns unverändert an dem 1991 formulierten Leitbild. Die Werte von

Merck haben wir mit der Akquisition von Serono graduell weiterentwickelt. Diese Werte leiten unser Denken. Und zusammen mit unseren Kompetenzen bestimmen sie unser Handeln. Sie sind nicht da, weil man so was eben hat, oder weil wir nett sein wollen. Nur wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter sich an den gleichen Werten orientieren, können wir in einer zunehmend komplexeren Welt und über Länder und Kulturen hinweg eine einheitliche Strategie implementieren.

Verändern

Merck ist weltweit groß geworden durch Dezentralität, starke Unabhängigkeit und große Freiräume. Dies war historisch die richtige Antwort. Heute haben wir, nach unserer erfolgreichen Fokussierung auf weniger und größere Geschäfte, ganz andere Herausforderungen und Chancen in der Unternehmensführung. Die Stichworte dafür lauten „Modernisieren“ und „Globalisieren“. Deshalb entwickeln wir das Unternehmen weiter und brechen auch da und dort mit der Vergangenheit. Wir durchlaufen gegenwärtig einige erhebliche Veränderungen. Sie betreffen sowohl Strukturen als auch Prozesse.

Lassen Sie mich dies an zwei Beispielen verdeutlichen, in denen es darum geht, eine zukunftsfähige Unternehmensführung für Merck umzusetzen, im Personalbereich und in der Informationstechnologie.

Wir investieren kräftig in unsere Personal-Systeme und haben uns ein umfangreiches Arbeitspensum aufgebürdet. Das Ziel ist anspruchsvoll. Wir wollen mit Hilfe unserer Programme letztlich die Brücke von den Unternehmenszielen zur individuellen Zielerreichung schlagen.

▷ Dazu haben wir im ersten Schritt acht Kernkompetenzen für unsere Mitarbeiter und Führungskräfte definiert. Sie sind mit konkreten Verhaltensbeispielen hinterlegt, die zeigen, was für unseren Erfolg wichtig und für die Übereinstimmung des Handelns mit den Werten richtig ist.

- ▷ Zweitens entwickeln wir Grading- und Reward-Policies, also Einstufungs- und Entlohnungs-Regeln, die eine weltweit einheitliche Systematik für die Bewertung jeder Position und den Rahmen für die damit verknüpfte Vergütung jeder Funktion liefern. Wir denken dabei auch über langfristige Anreizsysteme nach, wobei wir die gerade in den letzten Wochen heftig kritisierten Aktienoptionen explizit ausschließen. Aktienoptionen gehören den Aktionären und nicht dem Management einer Firma.
- ▷ Und schließlich haben wir ein neues System der Leistungsbewertung entwickelt. Es gibt Vorgesetzten und Mitarbeitern weltweit die gleichen Hilfen, um Zielvereinbarungen zu treffen, sie im Jahresverlauf zu überprüfen und am Ende zu einer Bewertung zu kommen. Damit verlangen wir insbesondere von den Vorgesetzten erheblich mehr Disziplin als bisher.

Unserem Bereich für Informationstechnologie haben wir die nicht geringe Aufgabe gegeben, eine weltweit nach Qualität und Kosten optimierte Informationstechnologie zu etablieren. Das mag für Sie auf den ersten Blick trivial erscheinen, ist aber so etwas wie das Herz des Unternehmens, Basis für alle Strukturen und Geschäftsprozesse. Beschleunigt hat dies die Integration von Serono, die gerade in der IT einheitliche Konzernstandards verlangt. Wir haben deshalb auf Konzernebene die Funktion eines „Chief Information Officer“ mit weltweiter Verantwortlichkeit für alle Ressourcen, Kosten und Leistungen in der Informationsverarbeitung geschaffen. Dabei geht es nicht nur um die Auswahl der richtigen Technologie.

Noch wichtiger und eigentlich unübersehbar ist der Beitrag der Informationstechnologie für die globale und zentrale Unternehmenssteuerung und die Unterstützung unserer globalen Geschäfte. Das beginnt mit der Einheitlichkeit und Effizienz der so genannten ERP-Plattformen, also die großen Geschäftsanwendungen, die mit den Namen SAP und Oracle ver-

bunden sind. Es geht über Themen wie Internet bis hin zur Rechner-Ausstattung, der Betreuung von PC-Arbeitsplätzen und der Software-Auswahl.

Die Aufgabe des Modernisierens und Globalisierens betrifft schließlich auch unseren Auftritt. Wir möchten, dass Merck überall ein einheitliches Erkennungsmerkmal, seine eigene weltweite „Company Signature“ hat. Heute ist es so, dass Merck in Tokio als ein anderes Unternehmen erscheint als in Frankfurt oder Boston. Das hat zum einen mit unseren Namensrechten zu tun, die wir nun einmal nicht weltweit besitzen. Das hat aber auch damit zu tun, dass wir in der Vergangenheit an vielen Orten unterschiedliche Geschäfte geführt haben. Im Zuge der vollzogenen Fokussierung auf unsere jetzige Struktur und Strategie haben wir sowohl die Chance als auch die Verantwortung, unseren Markenauftritt zu stärken.

Am Ende wollen wir für leistungsfähige und -willige Mitarbeiter so interessant sein, dass wir z.B. in den jährlichen Rankings der für Studenten attraktivsten Arbeitgeber im oberen Tabellendrittel auftauchen. Denn wir bieten herausfordernde und lukrative Karrieremöglichkeiten in einem globalen, integrierten Unternehmen – ein Unternehmen, das innovativ ist, sich auf Spezialgebiete konzentriert und immer die Balance zwischen zwei vermeintlich widerstrebenden Anforderungen findet.

Wachsen

Damit komme ich zum noch fehlenden Element unseres Dreiklangs aus „Bewahren. Verändern. Wachsen.“.

Wir bekennen uns zum Wachstum. Allerdings sind wir nicht blind auf pure Größe fixiert, sondern wollen profitables Wachstum. Wir müssen nicht zu den Größten unserer Branche gehören, aber wir wollen unter den Besten sein, was Zufriedenheit unserer Kunden, unserer Kapitalgeber und unserer Mitarbeiter angeht. Und dazu bedarf es in manchen Geschäft-

ten eben noch stärkeren Wachstums. Wie erreichen wir das?

An erster Stelle geht es darum, unser Potenzial im Markt besser zu nutzen. Es gibt Länder, in denen Serono groß und Merck klein und es gibt Länder, in denen es genau umgekehrt war. Die historische Stärke eines Teiles der Organisation hilft uns, das jeweils hinzugekommene Sortiment noch besser zu vermarkten. Allein aus diesen Synergieeffekten können wir schon Wachstum generieren.

Des Weiteren haben wir nach langer Zeit wieder ein wirkliches Innovationspotenzial im Pharmabereich, das wir nutzen können. Angesichts steigender Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen ist es im Geschäft mit innovativen Arzneimitteln sehr wichtig, früh beurteilen zu können, ob eine Substanz wirksam und sicher ist. Deshalb veränderten wir – gestärkt durch ein neues Management – unsere Prozesse und Strukturen in der Forschung und Entwicklung (F & E). Denn die Schnittstelle zwischen F und E ist in vielen Pharmaunternehmen kritisch: Wann erfolgt die Übergabe, wer ist ab wann und bis wann für die Produktentwicklung verantwortlich? Unsere heutige Organisations- und Entscheidungsstruktur ist am „Proof of Concept“ ausgerichtet. Dies ist ein besonders kritischer Meilenstein im Entwicklungsprozess eines Arzneimittels. Hier wird festgestellt, ob eine neue Substanz tatsächlich das Potenzial hat, den Anforderungen von Ärzten und Patienten gerecht zu werden. Dadurch können wir die Gewinner und Verlierer rasch erkennen, frühzeitig Investitionsentscheidungen für die richtigen Projekte treffen und letztlich die Patienten früher mit neuen Produkten versorgen.

Und nicht zuletzt stellen wir uns der gleichen Herausforderung in der Chemie – ohne hier schon eine endgültige Lösung präsentieren zu können. Unsere Forschungsaufwendungen sind hier zwar geringer als bei Pharma. Aber mit einer Forschungsquote von 6,4% vom Umsatz liegen wir über dem Durchschnitt der Branche. Wir wollen auch in der Chemie mehr In-

novationen auf den Markt bringen und vor allem die Zeitspanne bis zur Markteinführung verkürzen.

Neben diesen drei Ansätzen für verstärktes internes Wachstum werden wir uns auch externem Wachstum durch Zukäufe nicht verschließen. Wenn sich entsprechende Chancen ergeben, werden wir aktiv werden. Dazu bedarf es mehr Mut zum Risiko, als dies in früheren Jahren der Fall war. Wir suchen keine Akquisitionen in der Größenordnung von Serono, sondern kleinere Zukäufe. Diese werden wir mit dem bekannten Augenmaß suchen und – wo wir passendes finden – auch durchführen.

Bewahren. Verändern. Wachsen. Dieses Motiv gilt für alle vier Sparten. Die Strategie ist definiert. Jetzt muss sie sauber umgesetzt werden. Dabei kann ich Ihnen versichern: Bei allen Veränderungen werden wir unsere Identität erhalten: Merck bleibt Merck!

Wir sind gut aufgestellt

Drei Parameter sind es, die dieses Unternehmen kennzeichnen und unverwechselbar machen:

1. Über die enorme Bedeutung von Innovationen habe ich bereits gesprochen. Stärker als in der Vergangenheit sind wir heute als innovatives Unternehmen positioniert. Und das gehört auch zu unserem Selbstverständnis. Ich wiederhole: Wir müssen suchen. Wir müssen forschen. Wir müssen wagen.

Unsere wichtigsten Innovationen entstammen zwei Hochtechnologie-Bereichen, in denen wir zu den Weltmarktführern gehören: Biopharmazeutika und Flüssigkristalle. Beide Sparten werden auch in den nächsten Jahren sehr erfolgreich sein. Und auch unsere anderen Geschäfte werden zunehmend von Innovationen geprägt. Die „Innovationsfirma“ Merck ist für das nächste Jahrzehnt damit gut positioniert.

2. Wir müssen nicht die Größten sein. Wir sind Spezialisten. Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir un-

ser Portfolio weiter gestrafft und unser Unternehmensprofil geschärft. Unsere Geschäfte sind Spezialitäten-Geschäfte. Das trifft traditionell auf die Chemie zu. Unser Wettbewerbsvorteil hier ist die Kundenorientierung, die maßgeschneiderte Lösung.

Und auch in Pharma konzentrieren wir uns mittlerweile auf Spezialisten-Märkte. Merck Serono wird zukünftig primär in Facharzt-Indikationen tätig sein. Das betrifft momentan den Forschungsbereich, wo wir uns auf vier Indikationsgebiete konzentrieren, in denen hoher medizinischer Bedarf herrscht. Mittelfristig wird sich dies auch im Markt noch deutlicher niederschlagen.

3. Wir kombinieren das Beste aus zwei Welten. In verschiedenster Hinsicht:

▷ Wir führen, wie man eine Publikumsgesellschaft führt und stellen uns der Bewertung durch den Kapitalmarkt. Wir werden aber kontrolliert wie eine Familiengesellschaft. Das erlaubt Schnelligkeit, das erlaubt vor allem Unternehmertum. An der Spitze stehen persönlich haftende Gesellschafter mit den gleichen Aufgaben wie der Vorstand einer Aktiengesellschaft. Aber wir sind keine angestellten Manager, sondern stehen zusätzlich persönlich für unser Handeln ein. Ich finde, dass wir damit „das Beste aus beiden Welten“ vereinen.

▷ Merck hat ein Mix von Geschäften, der sowohl profitables Wachstum verspricht als auch Risiken reduziert. Wir schaffen den Ausgleich mit unserem Zwei-Säulen-Modell: Wir sind ein integriertes Unternehmen, das sich auf Pharma- und Chemie-Spezialitäten konzentriert. In beiden Unternehmensbereichen haben wir dynamische, risikoreichere Geschäfte und stabilere Geschäfte. Und innerhalb der Sparten schaffen wir eine Risiko-Chancen-Balance z. B. mit unseren Produkten in CardioMetabolicCare und in der Onkologie oder mit der biotechnologischen und der klassischen Pharma-Forschung.

▷ Auf die Balance von Bewahren und Verändern sowie zwischen global geführten Geschäften und lokalem Unternehmertum bin ich bereits eingegangen. Sie können dieses „Sowohl als auch“ mit vielen weiteren Facetten versehen, sei es „erfolgreich und verantwortungsbewusst“ oder auch die Kombination aus „Innovation und Tradition“.

Wir glauben an unser Geschäft

Meine Damen und Herren,

es ist derzeit nicht immer leicht, Spitzenmanager in Deutschland zu sein. Es ist aber ein notwendiger Job. Und unterm Strich macht es viel Freude, an der Spitze eines Unternehmens zu stehen, in dem erfolgreich geforscht und produziert wird.

Denn ich bin felsenfest davon überzeugt, dass unser Wohlstand in Deutschland von der industriellen Basis abhängt. Unsere Wachstumschancen liegen in den Industrieunternehmen.

Vor einigen Jahren haben viele Politiker die Zukunft mehr im Dienstleistungsbereich gesehen. Ein Trugschluss. Eine Stadt wie Frankfurt kann vielleicht schon ganz gut von den Banken, der Messe und dem Flughafen leben. Für Deutschland reicht das nicht. Die Industrie ist in Deutschland nach wie vor Dreh- und Angelpunkt der Gesamtwirtschaft und hat in den letzten Jahren wieder einen steigenden Anteil an der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung.

Und was die Statistik übersieht: Viele Arbeitsplätze, die heute im Dienstleistungsbereich erfasst werden, sind ausgelagerte Industrie-Arbeitsplätze. Wir bei Merck haben solch ein Dienstleistungs-Unternehmen für das Rechnungswesen in Darmstadt gegründet. In der Statistik zählt diese Gesellschaft nun zu den Dienstleistern. Aber ohne die Industrie gäbe es solche Dienstleistungen gar nicht. Die Industrie ist und bleibt die ökonomische Basis für die Menschen in Deutschland.

Dabei müssen aber auch die Rahmenbedingungen stimmen, um den Standort und die Arbeitsplätze hier sichern zu können. Lassen Sie mich zwei Punkte exemplarisch herausgreifen:

1. Für eine moderne Industriegesellschaft ist eine zukunftssichere Energieversorgung ein wichtiger, unersetzlicher Produktionsfaktor. Allein mit Sonne und Windkraft werden wir unsere Produktion in Darmstadt und Gernsheim nicht aufrechterhalten können. Und selbst wenn die ambitionierten politischen Ziele aus Brüssel und Berlin im Jahr 2020 erreicht würden, können die erneuerbaren Energien nur 30% des Strombedarfs decken. Wir brauchen einen ausgewogenen Energiemix und weniger rhetorische Windmühlen.

2. Momentan beschäftigt sich das umweltpolitische Berlin mit der Neukodifizierung des deutschen Umweltrechts im Umweltgesetzbuch (UGB). Ein Buch gilt der „Integrierten Vorhabengenehmigung“, ein Buch dem Thema „Wasser“, ein drittes dem „Naturschutz“. Und dann gibt es noch drei weitere Bücher – bis zur nächsten Bundestagswahl. Es wäre eine Chance zur Entbürokratisierung des Umweltrechts. Aber wir haben die begründete Befürchtung, dass der Gesetzestext nicht nur redaktionell überarbeitet, sondern mit zahlreichen Rechtsverschärfungen in neue Form gegossen wird. Wir brauchen aber mehr Planungs- und Genehmigungshilfen und weniger Bürokratie.

Die elementarste Rahmenbedingung für unsere Tätigkeit ist aber unser Wirtschaftssystem als Ganzes. Mich hat es überrascht, wie viele flammende Appelle in den letzten Wochen zu hören waren, dass unsere soziale Marktwirtschaft dringend verteidigt werden müsse. Sie ist nicht in Gefahr. Dazu ist sie viel zu robust. Und Fälle von Steuerhinterziehung oder hohen Abfindungen bringen das System nicht zum Wanken. Aber wir sollten alle, Unternehmer, Politiker und Medienvertreter, die „Mechanis-

men der Skandalierung“ beachten. Solche Prozesse, wie wir sie in den letzten Monaten erleben mussten, nähren sich selbst und können mit sich selbst erfüllenden Prophezeiungen enden. Daran kann niemand ein Interesse haben.

Innovation ist die Basis unseres Wachstums

Ein besonderes Interesse haben wir an einem funktionierenden Pharma-standort Deutschland. Anfang 2007 hat das Institut der deutschen Wirtschaft die Studie „Deutschlands Zukunftsbranchen“ veröffentlicht. Danach gehört die Pharmabranche zu den drei Branchen mit den besten Zukunftsaussichten. Sie profitieren am stärksten von den zu erwartenden technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen und haben die besten Wachstums- und Entwicklungsperspektiven.

Damit dieses Zukunftspotenzial für die forschende pharmazeutische Industrie erschlossen werden kann, ist eine stärkere Vernetzung von Wirtschafts-, Forschungs- und Gesundheitspolitik notwendig. Der Produktionsstandort Deutschland weist dazu eine ganze Reihe von Stärken auf. Dazu gehören die gute Infrastruktur, oder die sehr gut ausgebildeten Mitarbeiter auf akademischer und nicht-akademischer Ebene mit ausgeprägtem Qualitätsbewusstsein.

Allerdings gibt es auch eine Reihe von Schwächen, die mit dazu beitragen haben, dass Deutschlands Bedeutung als Produktions- und Forschungsstandort in den letzten Jahren abgenommen hat. Die gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen für die forschenden Pharmaunternehmen in Deutschland haben sich zuletzt insbesondere durch die Einführung von Festbeträgen für patentgeschützte Arzneimittel erheblich verschlechtert. Hinzu kommen erste negative Nutzenbewertungen für innovative Arzneimittel, die weder transparent noch nach international üblichen Standards durchgeführt wurden. Und das in großen Teilen zum 1. April 2007 in Kraft getretene GKV-Wettbewerbs-Stärkungsgesetz sieht seitens der Politik und der Krankenkas-

sen weitere erhebliche und nicht koordinierte Eingriffe zu Lasten der Hersteller innovativer Arzneimittel vor.

Meine Damen und Herren,

Sie werden von mir nicht die Forderung nach einer Industriepolitik hören, die auf staatlichen Subventionen aufbaut. Langfristig denkende Unternehmen benötigen aber Planungssicherheit. Die Vergangenheit hat jedenfalls nicht bewiesen, dass ständige politische Überraschungen die Abwehrkräfte dieser Branche stärken. Ein vernünftiger Schutz der Innovationen wäre da schon die bessere Medizin. Die Politik muss mit ihrer Gesetzgebung dafür sorgen, dass Patente nicht ausgehöhlt werden wie sie es z. B. mit der Einführung von Festbeträgen für Jumbo-Gruppen tut. Wenn diese Aushöhlung weitergeht, dann muss sich niemand wundern, wenn Pharmaunternehmen eines Tages die Lust verlieren, größere Investitionen noch in Deutschland zu tätigen.

Verantwortung in der Gesellschaft

Ethik für Manager

Meine Damen und Herren,

vor kurzem bin ich von einer großen deutschen Tageszeitung gefragt worden, ob ich ein Vorbild sei. Ich habe darauf geantwortet, dass ich es als meine Aufgabe sehe, das Unternehmen so zu führen, dass es Gewinne erzielt, Innovationen hervorbringt und Arbeitsplätze schafft. Wenn das zum Vorbild taugen sollte, würde es mich freuen, aber ich würde mir nicht anmaßen, mich zum Vorbild zu stilisieren.

Unternehmer sind keine besseren Menschen. Moralisch-ethisches Verhalten korreliert nicht mit der Stellung im Unternehmen und nicht mit der Einkommensklasse. Für jeden gilt die gleiche Messlatte.

Unternehmer haben aber eine besondere Chance, Verantwortung zu übernehmen. Verantwortung für das, was Ludwig Erhard „Wohlstand für alle“ genannt hat, indem durch Wachstum, Beschäftigung und Ausbildung

die Grundlage dafür gelegt wird. Ein klein wenig sind wir in dieser Beziehung auch stolz auf uns: In den vergangenen drei Jahren haben wir am Standort Darmstadt in unseren heutigen Geschäften über 1.000 Arbeitsplätze geschaffen. Gut 300 pro Jahr! Im gleichen Zeitraum haben wir weltweit unsere Mitarbeiterzahl von 24.600 auf 30.968 erhöht.

In unserem Verständnis von guter Unternehmensführung muss neben die ökonomische Nachhaltigkeit auch die soziale Nachhaltigkeit treten. Wir verstehen darunter den Beitrag des Unternehmens für die Entwicklung der Gesellschaft. An erster Stelle kommen wir dem als verantwortlicher Arbeitgeber und als ein Unternehmen nach, das sich auch im 340. Jahr seiner Geschichte zum Standort Deutschland bekennt. Hier ist unsere Heimat. Wir haben aber auch ein Zuhause; es ist überall dort, wo unsere Geschäfte sind. Und so wie jeder von Ihnen zuhause seinem Nachbarn die helfende Hand reicht, arbeiten wir mit diesem Bild weltweit in unserem unternehmerischen Alltag und leisten Beiträge, um eine auf Dauer zukunftsfähige, lebenswerte Gesellschaft zu erreichen. In unserer Heimat, aber auch in der Ferne, die uns doch so nah ist.

Gesellschaftliches Engagement

Sie als unsere Aktionäre werden sich fragen, ob es überhaupt Aufgabe von Wirtschaftsunternehmen ist, sich um das Gemeinwohl zu sorgen. Karl Kardinal Lehmann sagt dazu:

„Wenn man berücksichtigt, dass ein Wirtschaftsunternehmen bei aller Technisierung nie ohne Mitarbeiter auskommt, wenn man weiter berücksichtigt, dass die Kaufkraft einer Volkswirtschaft auch immer den Erfolg eines Unternehmens direkt oder indirekt mitbestimmt, wenn man drittens daran denkt, dass die Manager der Wirtschaftsunternehmen nie im luftleeren Raum handeln, sondern immer auch eingebunden sind in ein Gemeinwesen, dann erklärt sich von selbst, dass ein Wirtschaftsunternehmen ein Interesse am Gemeinwohl haben muss.“

Merck versteht sich als Teil der Gesellschaft, an den einzelnen Standorten wie global. Es gehört zu unserer Unternehmenskultur, dass wir über unsere Produkte hinaus Verantwortung für die Gesellschaft tragen.

Einige Projekte in diesem Bereich, die nun unter „Global Responsibility“ gebündelt sind, starteten bereits vor Jahren. Andere sind im Sinne der strategischen Ausrichtung neu hinzugekommen. Unsere zwei wichtigsten Projekte möchte ich hier nennen:

▷ Im April 2007 unterzeichneten wir mit der Weltgesundheitsorganisation WHO ein Partnerschaftsabkommen, um gemeinsam die Tropenkrankheit Bilharziose zu bekämpfen. Die Bilharziose ist nach Malaria eine der größten Gesundheitsgefahren für afrikanische Kinder. Deshalb stellen wir in den kommenden zehn Jahren kostenlos 200 Millionen

Tabletten mit dem Wirkstoff Praziquantel zur Verfügung. Der Wert der Tabletten beläuft sich auf insgesamt rund 80 Mio US \$ – Geld, das in den kommenden zehn Jahren die Behandlung von 27 Millionen afrikanischen Schulkindern ermöglicht.

▷ Unser zweites Thema sind Arzneimittelfälschungen. Sie stellen eine ernstzunehmende Bedrohung der Gesundheitsversorgung dar, denn bis zu 10% der weltweit angebotenen Arzneimittel sind gefälscht oder qualitativ minderwertig. Merck unterstützt über den neuen „Global Pharma Health Fund“ exklusiv den Vertrieb eines mobilen Kompaktlabors, des Minilab®. Dies ist ein weltweit einzigartiges, tragbares Labor zur schnellen und kostengünstigen Identifikation gefälschter Arzneimittel – ideal für Entwicklungsländer.

Schlussbemerkung

Meine Damen und Herren,

Sie haben gesehen: Wir haben viel geleistet. Wir haben aber auch noch viel vor.

Ich kann Ihnen versprechen, dass wir auch zukünftig neugierig und mutig bleiben. Neuausrichtungen, wie ich sie heute geschildert habe, sind nicht nur einige Federstriche auf dem Papier. Insbesondere die mentalen Veränderungen brauchen Zeit und Kraft. Dabei hilft uns auch Ihr Vertrauen. Und dafür danke ich Ihnen.