

## Hauptversammlung 2011



**Dr. Karl-Ludwig Kley**

Bericht des Vorsitzenden  
der Geschäftsleitung

Liebe Aktionäre,  
sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße Sie herzlich zu unserer  
Hauptversammlung.

2010 war insgesamt ein gutes Jahr für  
Ihr Unternehmen.

Das wichtigste Ereignis war sicherlich  
die Übernahme von Millipore. Drei  
Jahre nach der Akquisition von Serono  
war dies die zweitgrößte Transaktion  
in unserer Unternehmensgeschichte.  
Mit Millipore haben wir uns im Wach-  
stumsmarkt Life Sciences unter den  
Top 3 der Welt etabliert. Vor wenigen  
Wochen haben wir die Integration  
des Unternehmens abgeschlossen.  
Die ersten Monate zeigen, dass die  
Zusammenarbeit zwischen den neuen  
Kollegen in Billerica, Darmstadt und  
den anderen Standorten gut funk-  
tioniert. Wir werden die geplanten Syn-  
ergien realisieren können.

Auch die Zahlen des Geschäftsjahres  
2010 stimmen. Unsere Gesamterlö-  
se steigerten wir um 20 Prozent auf  
9,3 Milliarden Euro. Hierbei spielte  
natürlich die Einbeziehung von Milli-

pore eine Rolle. Gewachsen sind wir  
aber auch ohne Akquisitionseffekte.  
Das organische Wachstum betrug  
8 Prozent. Noch stärker als die Ge-  
samterlöse stieg das operative Ergeb-  
nis, das wir um 72 Prozent auf 1,1  
Milliarden Euro verbessert haben. Und  
das Ergebnis nach Steuern übertraf mit  
642 Millionen Euro den Vorjahreswert  
um 70 Prozent. Der um Akquisitionsef-  
fekte bereinigte Free Cash Flow ver-  
doppelte sich; er stieg um 96 Prozent  
auf 1,7 Milliarden Euro.

Das sind stolze Zahlen. Merck ist ge-  
stärkt aus der Krise hervorgegangen.  
So kann es von uns aus ruhig weiter-  
gehen.

### **Aktie und Dividende**

Noch nicht weitergekommen sind  
wir 2010 beim Börsenkurs. Mit 65,21  
Euro sind wir in das Jahr hinein ge-  
gangen und mit 59,85 Euro wieder  
heraus gekommen. Die Entwicklung  
unseres Aktienkurses stand damit im  
umgekehrten Verhältnis zur guten  
Geschäftsentwicklung.

Der vielversprechende Start unse-  
rer Aktie in das neue Geschäftsjahr

macht allerdings Mut für 2011. Im  
DAX-Vergleich zählen wir zu den bes-  
seren Werten.

Die gute Ergebnisentwicklung 2010  
erlaubt es uns, Ihnen heute die Er-  
höhung der Dividende um 25 Prozent  
auf 1,25 Euro je Aktie vorzuschlagen.

Lassen Sie mich nun einen Blick auf  
die Entwicklung unserer vier Sparten  
werfen.

### **Merck Serono**

Die Erlöse von Merck Serono stiegen  
um 8 Prozent auf 5,8 Milliarden Euro.  
Das operative Ergebnis verbesserte  
sich um 59 Prozent auf 565 Millionen  
Euro.

Über 60 Prozent ihrer Umsatzerlöse  
erwirtschaftete die Sparte mit ihren  
fünf wichtigsten Biopharmazeutika.  
Das ist gewollt und integraler Be-  
standteil unseres strategischen Kon-  
zeptes. Ganz bewusst konzentrieren  
wir uns auf Facharzt-Therapiegebiete,  
in denen komplexe Biopharmazeutika  
eingesetzt werden. Anders als her-  
kömmliche Arzneimittel sind Biophar-  
mazeutika große Moleküle, beispiels-

weise Proteine, die aus lebenden Zellen hergestellt werden. Sie visieren den Mechanismus an, der der jeweiligen Krankheit zugrunde liegt.

Biopharmazeutika ermöglichen oft eine gezieltere Behandlung als konventionelle Arzneimittel. Denken Sie nur an die Krebstherapie. Ein Medikament wie Erbitux® greift nur diejenigen Zellen an, die einen bestimmten Rezeptor aufweisen. Es attackiert nicht großflächig alle Zellen. Mit Biopharmazeutika können Krankheiten behandelt werden, für die es früher keine oder nur unzureichende Therapien gab. Für die Patienten schaffen Biopharmazeutika einen echten Mehrwert. Und darum sehen wir dort auch weiterhin den Schwerpunkt unserer Aktivitäten.

Unser umsatzstärkstes Produkt war 2010 erneut Rebif®. Das Multiple-Sklerose-Präparat legte bei den Erlösen um 9 Prozent auf 1,7 Milliarden Euro zu. Seine Nummer-1-Position außerhalb der USA hat Rebif® eindrucksvoll verteidigt. Ausschlaggebend dafür war natürlich in erster Linie die Qualität unseres erprobten Produktes. Die große Zahl klinischer Daten, die hohe Akzeptanz bei Ärzten und Patienten sowie unsere anhaltende und erfolgreiche Entwicklungsarbeit auch nach der Markteinführung des Medikaments haben zu dieser guten Umsatzentwicklung beigetragen.

Wir werden uns bei Rebif® auf weiter zunehmenden Wettbewerb einstellen müssen, jetzt auch durch oral applizierbare Konkurrenzprodukte. Diese werden vermutlich zunächst denjenigen Patienten verordnet, die besonders schwer unter Multipler Sklerose zu leiden haben. Später ist möglicherweise mit einer Ausweitung der Verschreibungen auf weitere Patientenkreise zu rechnen. Eine weitere Herausforderung für Interferone wie Rebif® besteht in Biosimilars, also biotechnologisch hergestellten Nach-

ahmer-Arzneimitteln. Diese gewinnen zur Zeit insbesondere in Lateinamerika, im Nahen Osten und in Asien an Bedeutung. Auch wenn hier keine mit Patentabläufen vergleichbaren Effekte zu erwarten sind, müssen wir von dieser Seite mit steigendem Preisdruck rechnen.

Wie begegnen wir diesen Herausforderungen bei Merck? Zum einen – wie erwähnt – mit der verstärkten Dokumentation und Kommunikation des großen Wertes von Rebif® als Therapie der ersten Wahl für MS-Patienten. Zum anderen setzen wir auf die Entwicklung und Vermarktung von verbesserten Darreichungsformen, flankierender Services und Anwendungen. Ein Beispiel dafür ist das 2010 auf den Markt gebrachte Rebidose™ – eine vorgefüllte Injektionshilfe, mit der sich Patienten das Präparat selbst verabreichen können. Rebidose™ trägt somit dazu bei, die Therapietreue zu erhöhen. Und drittens arbeiten wir an neuen Formulierungen mit längerer Wirkdauer. Durch sie wollen wir längerfristig die Zahl der notwendigen Injektionen des Medikamentes senken. Dies ist besser für den Patienten und erhöht die Chance, den Therapieerfolg weiter zu verbessern.

Trotz dieser Maßnahmen und trotz starker Marktpositionen in den USA und in Wachstumsmärkten erwarten wir für 2011 eine eher verhaltene Umsatzentwicklung bei Rebif®.

Kommen wir zu Erbitux®. 2010 war für unser Krebstherapeutikum erneut ein erfolgreiches Jahr. Der Umsatz stieg um 18 Prozent auf 820 Millionen Euro. Seit dem vergangenen Jahr ist Erbitux® weltweit zur Erstlinientherapie von Darmkrebs zugelassen. Auch entwickelt sich das Medikament mehr und mehr zu einem Standard bei der Behandlung von Kopf- und Halskrebs. Zusätzliche Indikationen untersuchen wir derzeit in weiteren Studien. In

der vergangenen Woche haben wir beispielsweise einen Antrag auf Zulassung von Erbitux® zur Behandlung von Lungenkrebs in der EU gestellt. Für die künftige Entwicklung von Erbitux® bleiben wir zuversichtlich. Die Geschichte dieses Produktes ist noch lange nicht zu Ende.

Neben Rebif® und Erbitux® entwickelten sich 2010 unter anderem auch Gonal-f®, Glucophage® und Saizen® positiv. Unser bestehendes Geschäft ist also insgesamt gut gewachsen.

Nicht alles nach Plan lief bekanntermaßen bei der Zulassung von Cladribin. Mit unseren Cladribin-Tabletten haben wir zwar als erstes Unternehmen eine Zulassung für ein orales Medikament zur Behandlung der Multiplen Sklerose in Russland und später in Australien erhalten. Allerdings hat sich die europäische Zulassungsbehörde für Arzneimittel EMA gegen die Zulassung in Europa ausgesprochen. Und auch die amerikanische FDA hat uns mitgeteilt, dass weitere Fragen geklärt werden müssen, bevor Cladribin in den USA zugelassen werden kann.

Das ist bedauerlich. Denn von der Wirksamkeit von Cladribin sind wir nach wie vor überzeugt. Auch die FDA hat festgestellt, dass es substanzielle Anhaltspunkte für die Wirksamkeit der Cladribin-Tabletten gibt. Wir führen deshalb unser laufendes klinisches Studienprogramm zu Ende. Damit werden wir zusätzliche Informationen zur Wirksamkeit und Sicherheit von Cladribin-Tabletten erhalten. Anschließend werden wir die Daten analysieren und entscheiden, wie wir weiter vorgehen.

Unsere strategische Ausrichtung ist durch diesen Rückschlag allerdings nicht falsch geworden. Es ist nach wie vor richtig, dass wir uns auf den Zukunftsmarkt Biotechnologie und auf Facharzt-Therapiegebiete fokussie-

ren. Wir wollen auch weiterhin Medikamente finden und anbieten, die in diesen Bereichen den medizinischen Bedarf decken. Denn dieser besteht ja unverändert. Aber ebenso zweifelsfrei ist, dass wir uns handwerklich verbessern müssen. Das Schiff fährt in die richtige Richtung, aber die Maschine arbeitet noch nicht effizient genug. Glücklicherweise lässt sich dies leichter korrigieren als ein falscher Kurs.

Das Umfeld für forschende Pharmafirmen hat sich verändert. Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, benötigen wir mehr Effektivität und Kosteneffizienz – sowohl in der Forschung, als auch im kommerziellen Bereich. Die Mannschaft von Merck Serono unter der neuen Führung von Stefan Oschmann arbeitet intensiv an daran, die Organisation fit zu machen für diese neuen Herausforderungen. Wir werden die Forschung fokussieren, Komplexität in der Organisation reduzieren, Prozesse verschlanken, kommerzielle Effizienz erhöhen und das Kostenmanagement intensivieren. Dabei können wir auf unseren Stärken aufbauen: Kompetenz in der Forschung, Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Biopharmazeutika, effektives Life-Cycle-Management dieser Produkte und eine gute Präsenz in vielen Wachstumsmärkten.

### **Gesundheitspolitik**

Meine Damen und Herren, seit vier Jahren äußere ich mich nun im Rahmen unserer Hauptversammlung zur deutschen Gesundheitspolitik. Im Übrigen nicht nur hier, sondern immer wieder auch an anderer Stelle. Der Erfolg meiner Einlassungen liegt leider im nicht signifikanten Bereich. Und darum werde ich mich heute – anders als in den Vorjahren – nicht mehr ausführlich zur deutschen Gesundheitspolitik äußern.

Berlin sendet uns das Signal, dass das Gesundheitssystem bei uns wie

der Einkauf von beliebigen Konsumgütern gehandhabt werden soll. Innovationen spielen dabei offenbar keine große Rolle mehr. Wir nehmen dies nolens volens zur Kenntnis und akzeptieren unser Gesundheitssystem so wie es ist. Wir werden versuchen, für Merck das Beste daraus zu machen.

### **Consumer Health Care**

Lassen Sie mich einen Blick auf unsere Sparte Consumer Health Care werfen. Diese konnte 2010 umsatz- und ergebnisseitig nicht überzeugen. Die Gesamterlöse betragen 472 Millionen Euro, das ist 1 Prozent mehr als im Vorjahr. Das operative Ergebnis der Sparte erreichte 14 Millionen Euro. Es lag damit 71 Prozent unter Vorjahr. Beides ist natürlich nicht zufriedenstellend.

Hinter diesen Zahlen stehen zwei wesentliche Gründe. Zum einen mussten wir unser Geschäft in Großbritannien restrukturieren. Zum anderen ist der Markteintritt in China nicht so verlaufen, wie wir es uns gedacht haben. Beide Gründe spielen 2011 keine Rolle mehr. Das laufende Geschäftsjahr wird wieder besser werden.

Kommen wir zur Chemie. Deren Gesicht hat sich 2010 stark verändert. Sie wird nun von den beiden Sparten Merck Millipore und Performance Materials getragen.

### **Merck Millipore**

Merck Millipore hat sich gut entwickelt. Für 2010 steht unter dem Strich ein Anstieg der Gesamterlöse um 81 Prozent auf 1,7 Milliarden Euro. Lässt man die Akquisitionseffekte außen vor, ergibt sich ein organisches Wachstum der Sparte von 6 Prozent. Das operative Ergebnis reduzierte sich durch die Einmalkosten von Akquisition und Integration um 59 Prozent auf 44 Millionen Euro.

Wachstumstreiber waren alle drei Ge-

schäftseinheiten. 20 Prozent der Umsätze erwirtschafteten wir bei Bioscience. Das Portfolio von Bioscience umfasst mehrere Tausend Produkte für Labore in der Arzneimittelforschung. Mit unseren Produkten machen wir Forschung überhaupt erst möglich. Und: Wir gestalten sie für unsere Kunden effizienter und wirtschaftlicher.

Rund 40 Prozent der Gesamterlöse erwirtschaftete Lab Solutions. Lab Solutions entwickelt und vertreibt Laborchemikalien, Laborwassersysteme und Verbrauchsmaterialien. Besonders gut entwickelte sich die Nachfrage nach Testsätzen im Bereich Nahrung und Umwelt, in der Mikrobiologie und Qualitätskontrolle, in der Hygieneüberwachung sowie nach Laborreagenzien.

Das Geschäft von Lab Solutions haben wir im vergangenen Monat durch die Übernahme des Mikrobiologie-Geschäfts der Biotest AG gestärkt. Durch die Akquisition, die noch unter dem Vorbehalt der kartellrechtlichen Genehmigungen in Deutschland und Österreich steht, komplettieren wir unser Produktportfolio im Bereich der Erkennung mikrobiologischer Verunreinigungen.

Vor allem Unternehmen aus Nordamerika und Asien orderten 2010 Produkte zur Herstellung von Biopharmazeutika von unserer Einheit Process Solutions. Diese steht ebenfalls für rund 40 Prozent der Gesamterlöse von Merck Millipore. Process Solutions unterstützt unsere Kunden in den Bereichen Aufreinigung, Virusanreicherung, Sterilfiltration oder Prozessüberwachung bis hin zu Füllstoffen für Tabletten. Und dies von der Pilotphase bis hin zur Großproduktion.

### **Performance Materials**

Ein hervorragendes Jahr liegt hinter der Sparte Performance Materials. In ihr haben wir unsere Materialge-

schäfte gebündelt. Die Gesamterlöse konnten wir um 38 Prozent auf 1,4 Milliarden Euro steigern. Noch stärker gewachsen ist das operative Ergebnis, das um 166 Prozent auf 580 Millionen Euro zulegte.

Besonders erfolgreich waren wir im Geschäft mit Flüssigkristallen. Hier ist es uns erneut gelungen, unsere Technologieführerschaft in Umsätze und Erträge umzumünzen. Wir profitierten von der großen Nachfrage nach Geräten mit Flüssigkristall-Bildschirmen. Auch der Siegeszug von Tablet-PCs und 3-D-Fernsehern kam uns zu Gute. Besonders stark war die Nachfrage im Endverbrauchermarkt Asien. Ein Trend, der sich in den kommenden Jahren fortsetzen dürfte.

Einen Nachfrageschub verzeichnete auch unser Pigmentgeschäft. Dieser war vor allem vom Boom in der Automobilindustrie getragen. Daneben entwickelten sich aber auch Pigmente für Kunststoffe, Druckerzeugnisse und Kosmetika gut.

### **Ausblick: Optimismus für 2011**

Unter dem Strich können wir also mit dem vergangenen Jahr zufrieden sein. Die Ausgangsbasis ist gut, um auch 2011 zu einem weiteren Erfolgsgeschäft zu machen.

Die konjunkturellen Voraussetzungen dafür sind nicht schlecht. Die Erholung der Weltwirtschaft dürfte sich fortsetzen, wenn auch nicht mehr mit der gleichen Dynamik wie noch 2010. Weltwirtschaftliche Rückschläge können jederzeit eintreten. Vor Augen geführt haben uns dies kürzlich die Geschehnisse in Nordafrika und der arabischen Welt ebenso wie die verheerende Naturkatastrophe in Japan.

An dieser Stelle ein Wort zur Tragödie in Japan. Merck ist dort mit rund 1.000 Mitarbeitern präsent. Glücklicherweise ist niemand durch das Erdbeben oder den Tsunami verletzt

worden. Der Betrieb einiger unserer Produktionsanlagen und unsere Logistik wurden durch die Katastrophe natürlich beeinträchtigt. So weit es angesichts der teilweise zusammengebrochenen Infrastruktur in unserer Macht liegt, haben wir alles dafür getan, den Geschäftsbetrieb so schnell wie möglich wieder zu normalisieren.

Meine Familie und ich haben selbst fünf Jahre in Tokio gelebt. Die Schrecken der Ereignisse haben mich deshalb auch ganz persönlich betroffen gemacht. Wir bei Merck wollen den Menschen in Japan in dieser schweren Stunde zur Seite stehen und haben dem japanischen Botschafter in Deutschland ein entsprechendes Hilfsangebot unterbreitet. Außerdem haben wir finanzielle Unterstützung dort geleistet, wo die größte Not war. Als Soforthilfe haben wir 100 Millionen Yen gespendet. Der größte Teil davon ging an die Kinderhilfsorganisation „Save the Children“. Der Rest wird über Merck Japan an lokale Hilfsorganisationen verteilt. Auch unsere Mitarbeiter leisten einen Beitrag, denn zusätzlich haben wir eine weltweite Spendenaktion gestartet. Jeder Euro, den unsere Mitarbeiter gespendet haben, wird von Merck verdoppelt.

Zu Beginn dieser Woche bin ich selbst nach Japan gereist, um unseren Mitarbeitern, unseren Kunden und der japanischen Regierung unsere Solidarität und unser ungebrochenes Bekenntnis zu Japan zu überbringen. Ich bitte Sie, an dieser Stelle durch Ihren Beifall denjenigen Anerkennung zu zeigen, die unter Hintanstellung der eigenen Gesundheit um die Sicherheit des Reaktors in Fukushima und damit um die Sicherheit von Millionen Menschen kämpfen.

Angesichts der Bilder, die uns aus Japan erreichen, wirkt die jüngste Atomdebatte hier in Deutschland bisweilen etwas befremdlich. Damit meine ich nicht nur die Tendenz, schnell über

die Leiden der betroffenen Menschen hinwegzugehen, um sich mit Inbrunst der eigenen Befindlichkeit zu widmen.

Es ist wenig zielführend, dass sich die öffentliche politische Diskussion – abgesehen von den natürlich immer besonders interessanten Personalfragen – in den letzten Wochen ausschließlich auf das Thema Kernkraftwerke verengt hat.

Deutschland ist ein Industrieland. Ein Viertel unserer Wertschöpfung entsteht in der Industrie. Wir brauchen deshalb eine gesamthafte Industrie- und Wirtschaftspolitik. Wenn Industriepolitik auf eine Diskussion über das Abschalten von Kernkraftwerken reduziert wird, dann ist das zu kurz gesprungen. Dass dies außerdem im Widerspruch steht zu einem anderen politischen Ziel, nämlich der Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen, kommt noch hinzu.

Die deutsche Industrie ist auf eine funktionierende Infrastruktur, auf eine stabile und wettbewerbsfähige Energieversorgung und auf die Förderung der Standortbedingungen für Forschung und Entwicklung angewiesen. Dies gilt es zu erhalten und zu verbessern; durchaus mit ambitionierten politischen Zielen, aber auch mit Realismus, Offenheit und – wenn es sein muss – auch mit Standhaftigkeit. Wir bekennen uns zum Standort Deutschland – wünschen uns aber, dass alle politischen Kräfte in Deutschland sich ebenso klar zu Deutschland als Industriestandort bekennen.

Für die wirtschaftliche Entwicklung im Jahr 2011 gibt es natürlich noch andere Risiken: Die mögliche Überhitzung der Konjunktur in den BRIC-Staaten, weiter steigende Staatsverschuldungen oder die Bildung neuer Blasen, beispielsweise am Rohstoffmarkt. Das sind alles Risiken. Wenn wir aber als Unternehmen, als Gesellschaft anfangen, von A bis Z alles in Risiken,

Eventualrisiken und Restrisiken zu bewerten, sollten wir besser zuhause bleiben, die Decke über den Kopf ziehen und im Dunkeln Canasta spielen.

Wir bei Merck tun das nicht. Trotz aller Risiken sind wir für die weitere Entwicklung des Unternehmens insgesamt positiv gestimmt. Vor dem Hintergrund der zu erwartenden gesamtwirtschaftlichen Entwicklung rechnen wir mit einem Anstieg der Gesamterlöse in einer Spanne zwischen 10 und 15 Prozent. Wir werden damit erstmals die Umsatzschwelle von 10 Milliarden Euro klar überschreiten. Getragen wird diese Entwicklung von Umsatzzuwächsen in allen vier Sparten. Beim operativen Ergebnis der Gruppe gehen wir von einer Steigerung zwischen 35 und 45 Prozent aus.

Wir sind davon überzeugt, dass Merck mit seinem attraktiven Produktportfolio, der Präsenz in Wachstumsmärkten und einer erprobten Strategie gut aufgestellt ist, um von der sich weiter erholenden Weltwirtschaft zu profitieren.

### **Veränderungen in der Geschäftsleitung**

Meine Damen und Herren, Merck verändert sich – strukturell und auch personell. Wie Sie wissen, gilt dies auch für die Geschäftsleitung mit gleich drei neuen Mitgliedern. Zwei sind heute schon auf dieser Hauptversammlung mit dabei.

Bereits am 1. Januar hat Stefan Oschmann die Nachfolge von Elmar Schnee als Verantwortlicher für unser Pharmageschäft angetreten. Auch an dieser Stelle geht mein Dank noch einmal an Elmar Schnee, der die Integration von Merck Serono entscheidend geprägt und dazu beigetragen hat, dass wir das Geschäft von einer guten Basis aus weiterentwickeln können.

Stefan Oschmann kommt von Merck

Sharp & Dohme zu uns, dem zweitgrößten Pharmaunternehmen der Welt. Bei unserem amerikanischen Namensvetter war er in leitenden Positionen tätig und hat Erfahrung in den Bereichen Forschung, Strategie sowie im operativen Geschäft gesammelt. Er war Leiter des weltweiten Marketings in den USA, hat das Europageschäft geführt und verantwortete zuletzt die Wachstumsregionen. Stefan Oschmann wird seinen Erfahrungsschatz nutzen, um die Innovationskraft und Wirtschaftlichkeit von Merck Serono zu stärken und strategisch nachzujustieren.

Vor einer Woche, am 1. April, hat Kai Beckmann das Personalressort übernommen. Wir haben dieses Ressort innerhalb der Geschäftsleitung geschaffen, um dem Thema Personalarbeit noch größeres Gewicht zu verleihen. Merck ist ein innovationsgetriebenes Unternehmen. Wichtiger als neue Gebäude sind für uns die Ideen und das Engagement unserer Mitarbeiter. Dem tragen wir mit dem neuen Zuständigkeitsbereich in unserer Geschäftsleitung Rechnung.

Kai Beckmann ist bereits seit 1989 bei Merck. Er war unter anderem Geschäftsführer in Singapur und Malaysia. Ab 2007 leitete er als Chief Information Officer die Modernisierung und Globalisierung unserer IT-Systeme.

Dritter im Bunde schließlich wird Matthias Zachert sein. Er wird als neuer Chief Financial Officer zum 1. Juni die Nachfolge von Michael Becker antreten, der in wenigen Wochen in Pension geht.

Michael Becker hat die Entwicklung von Merck in den vergangenen Jahren tatkräftig mitgestaltet. Nennen möchte ich die Neuordnung unserer Finanzberichterstattung, die zahlreichen Portfolio-Maßnahmen, Akquisitionen und Desinvestitionen oder die

Sicherstellung unserer Finanzierung auch in schwierigen Zeiten. All das trägt seine Handschrift.

Auch wenn Sie noch einige Wochen bei Merck sein werden, möchte ich doch bereits die Gelegenheit nutzen, um Ihnen, Herr Becker, heute schon einmal herzlich zu danken – für Ihr Engagement, für Ihre Leistungen, für Ihre Loyalität und für unser stets produktives Miteinander.

Matthias Zachert ist seit 2004 Finanzvorstand der Lanxess AG in Leverkusen. In dieser Funktion war er nicht nur mit verantwortlich für den Aufbau von Lanxess zu einem erfolgreichen Chemiekonzern mit weltweiter Präsenz. Sein Name ist auch verknüpft mit einer über Branchengrenzen hinweg anerkannten Kapitalmarkt-Kommunikation. Ich bin mir sicher, dass Matthias Zachert unseren Finanzbereich weiterentwickeln und neue Impulse für das ganze Unternehmen geben wird.

### **Diversity**

Eine Frage ist uns bei diesen Neuerungen öfters gestellt worden: Warum drei Männer? Warum keine Frau? Meine Antwort war immer die gleiche: Weil diese drei die Besten waren, die sich auf die Positionen beworben haben.

Natürlich waren Frauen im Auswahlprozess für alle drei Positionen dabei. Die Entscheidung fiel nach jeweils intensiven Diskussionen auf die drei Kandidaten, die mit ihrer Qualifikation, ihrer Vita und ihrer Persönlichkeit am stärksten überzeugt haben. Sie fiel auf die drei Kandidaten, die in der jetzigen Phase der Unternehmensentwicklung am besten zum gesuchten Profil passen.

Wie es der Zufall wollte, sind unsere Neubesetzungen genau in eine Zeit gefallen, in der das Thema Frauen in Führungspositionen wieder stärker in



das Licht der Öffentlichkeit gerückt ist. Sie alle haben sicher die hitzigen Diskussionen verfolgt, die zu Beginn dieses Jahres in Politik, Wirtschaft und Medien geführt wurden. In einer großen Wirtschaftszeitung war sogar von einem „Kulturkampf“ die Rede.

Wie es scheint, läuft in der gegenwärtigen politischen Diskussion nichts mehr ohne Übertreibungen. Das ist einer zunehmend medial bestimmten Diskussionskultur geschuldet, die sich an kurzfristigen Befindlichkeiten orientiert. Eine Diskussionskultur, in der oft die Show mehr zählt als der Inhalt. Lassen Sie mich daher dieses Forum nutzen, um Ihnen die Frage von Frauen in Führungspositionen bei Merck ohne Show zu erläutern.

In unserem Unternehmen sind heute 43 Prozent der Mitarbeiter Mitarbeiterinnen. Im Vergleich zu anderen DAX-Unternehmen ist das ein relativ hoher Anteil. Allerdings: Dies ist eine weltweite Zahl. In Deutschland ist der Frauenanteil etwas geringer. Er liegt hier bei 38 Prozent. In den Führungsebenen liegt der Anteil darunter. Weltweit bewegt er sich bei 22 Prozent, in Deutschland bei 17 Prozent.

In der Geschäftsleitung haben wir uns Anfang dieses Jahres das Ziel gesetzt, bei Merck den Anteil der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen; und zwar innerhalb der kommenden fünf Jahre auf 25 bis 30 Prozent. Das klingt auf den ersten Blick nicht nach viel. Wenn Sie sich aber vergegenwärtigen, dass wir dazu bei einer normalen Fluktuation in den kommenden Jahren 40 bis 60 Prozent aller frei werdenden Führungspositionen mit Frauen besetzen müssten, wandelt sich das Bild.

Uns ist es dabei wichtig, einen möglichst breiten Blickwinkel zu behalten. In Politik und Medien hat sich die Debatte auf die Frage „Frauen in Vorständen“ verengt. Das greift zu kurz.

Es darf nicht darum gehen, nur einer Handvoll Frauen den Weg in Spitzenpositionen zu ebnet, während sich für alle anderen nichts ändert.

Bei Vielfalt – oder Diversity – geht es im Übrigen nicht nur um die Förderung von Frauen. Der Begriff ist weiter gefasst. Er schließt beispielsweise auch Mitarbeiter unterschiedlichen Alters oder unterschiedlicher Herkunft mit ein. Wir wollen, dass Merck ein Unternehmen ist, das verschiedensten Charakteren und Kompetenzen erlaubt, ihre Erfahrungen und Fähigkeiten für das Unternehmen einzusetzen. Denn wir glauben an die Kraft der Unterschiedlichkeit.

Wir leben davon, dass wir anders und besser sind als unser Wettbewerb. Das aber erreichen wir nur durch eine möglichst vielfältige Mitarbeiterstruktur. Was wir brauchen, sind Mitarbeiter, die sich auf unterschiedliche Kunden, unterschiedliche Märkte oder unterschiedliche Kulturen einstellen können. Mitarbeiter, die in unsere internen Diskussionen verschiedene Sichtweisen und unterschiedliche Denkansätze einbringen. Was wir brauchen, sind Diversität und Flexibilität.

Was wir dagegen nicht brauchen, ist eine starre Quote. Unternehmen sind nicht in erster Linie Orte gesellschaftlicher Teilhabe. Unternehmen sind Leistungskulturen. Unternehmen tragen durch Leistung unseren Sozialstaat und sichern so den sozialen Frieden. Wer die Axt an unsere Leistungskultur legt, gefährdet das, was unsere Wirtschaft derzeit so stark macht.

Wenn die Politik sich für das Instrument der Quote entscheidet, sollte sie mit gutem Beispiel voran gehen und sie zuerst bei sich selbst in Regierung, Verwaltung und in öffentlichen Unternehmen umsetzen. Dies wäre von Vorteil, denn dann könnten Politik und

Wirtschaft auf der Grundlage gemeinsamer Erfahrungen und Erkenntnisse diskutieren.

### **Transformation von Merck**

Die Förderung von Diversität ist ein wichtiges Signal auch nach außen. Sie zeigt, dass sich Merck verändert, dass Merck offener und moderner wird. Sie ist ein weiterer Mosaikstein unserer Veränderung. Das Unternehmen hat in den vergangenen Jahren einen enormen Transformationsprozess durchlaufen:

- So haben wir mit der Akquisition von Serono unser Pharmageschäft zu einer international schlagkräftigen Größe entwickelt. Wir haben dadurch erhebliche Kompetenzen in der Biotechnologie erworben und sind heute ein führendes Unternehmen in diesem Sektor.
- Das Produkt- und Projektportfolio im Pharmabereich wurde neu ausgerichtet. Wie eben berichtet, haben wir uns zu einem fokussierten Anbieter für individualisierte Medizin gewandelt.
- Unser Labor- und Life-Science-Geschäft konnten wir durch die Akquisition von Millipore substanziell stärken. Wir sind dadurch ein weltweit führender Anbieter von Produkten für die Pharma- und Ernährungsindustrie geworden. Vor allem aber haben wir damit eine weitere Innovationsplattform etabliert, die wir kontinuierlich ausbauen werden.
- Im Materialgeschäft haben wir uns neue Tätigkeitsfelder erschlossen. Beispiele sind Materialien für Photovoltaik-Anwendungen, für Lithium-Ionen-Batterien oder für energiesparende Beleuchtungen. Zahlreiche Zukunftstechnologien, an denen unsere Forscher heute arbeiten, werden das Prädikat „Made by Merck“ tragen.

- Ebenfalls mit hoher Schlagzahl arbeiten wir bei den Flüssigkristallen an neuen Materialien für unsere Kunden. Auch hier ist der Name Merck unverändert ein Synonym für Innovation.
- Und schließlich haben wir in den zurückliegenden Jahren unsere internen Prozesse an die Veränderungen um uns herum angepasst. Moderner, schneller und vor allem noch kundenorientierter – das sind hier die Stichworte.

Alles zusammen drückt sich in unseren Zahlen aus. 2006 betrug unsere Gesamterlöse 6,3 Milliarden Euro, heute sind es 9,3 Milliarden. Das ist ein Plus von 47 Prozent. Die Zahl der Mitarbeiter stieg im gleichen Zeitraum von 30.000 auf über 40.000. Auch unser regionaler Fußabdruck ist deutlich breiter geworden – insbesondere in den Wachstumsregionen Asien und Nordamerika.

Auf dem Erreichten ruhen wir uns aber keineswegs aus. Im Gegenteil: Jetzt geht es erst richtig los. Natürlich müssen wir dabei auch mit Herausforderungen fertigwerden.

- So sorgen im Pharmamarkt staatliche Eingriffe, steigende Anforderungen bei der Zulassung von Arzneimitteln, Preisdruck und Generika-Konkurrenz für ein schwierigeres Marktumfeld. Dazu kommen die hausgemachten Probleme der Industrie selbst, kontinuierlich Innovationen auf den Markt zu bringen.
- Unser Flüssigkristallgeschäft weckt weiter Begehrlichkeiten. Wir sind hier nicht der Jäger sondern der Gejagte. In dieser Position fühlen wir uns aber ausgesprochen wohl.
- Eine Medaille mit zwei Seiten ist die Verschiebung der geografischen Schwerpunkte der Weltwirtschaft hin zu neuen Wachstumsregionen.

Wir müssen die Balance finden zwischen schneller Marktpenetration und Risikokontrolle.

- Angesichts aufstrebender Wirtschaftsmächte wie China, Indien oder Brasilien sind zunehmend auch protektionistische Tendenzen erkennbar. Damit müssen wir umgehen. Zu hoffen ist allerdings, dass Multilateralität und offener Welthandel weiter wichtige Bausteine der wirtschaftlichen Weltordnung bleiben.
- Und schließlich sind wir mit zunehmender Regulierungsdichte konfrontiert – in Deutschland, aber auch auf europäischer Ebene. Anders als vielfach behauptet, sind Raubtierkapitalismus und Deregulierung in Deutschland alles andere als verbreitete Phänomene. Im Gegenteil. Der Staat selbst ist an zahlreichen Stellen der Wirtschaft beteiligt, weite Bereiche sind in ein Korsett von Ausführungsbestimmungen und Durchführungsverordnungen gezwängt. Mit einer Ordnungspolitik der sozialen Marktwirtschaft hat das zunehmend weniger zu tun. Vielleicht sollte man einmal über ein Wahlkampfmoratorium nachdenken. Die gewonnene Zeit könnte man dann nutzen, um die Dinge ordnungspolitisch wieder etwas ins Lot zu rücken.

All dies ist Chance und Risiko zugleich. Risiken haben wir bei Merck recht gut im Griff. Was wir noch entschlossener nutzen wollen, sind die Chancen. Dazu haben wir mehrere Arbeitsschwerpunkte definiert.

- Erstens werden wir unsere Implementierungsfähigkeit verbessern. Mehr als andere Unternehmen investieren wir in Forschung und Entwicklung. Das bedeutet aber auch – um einen Altkanzler zu zitieren –, dass mehr hinten raus kommen

muss. Wir verwenden deshalb viel Energie darauf, unsere Innovationsprozesse zielgerichtet weiterzuentwickeln. Goethe hat in seinem „Wilhelm Meister“ geschrieben: „Es ist nicht genug, zu wissen, man muss es auch anwenden“. Das gilt auch für uns.

- Zweitens werden wir unsere Geschäftsaktivitäten enger miteinander verzahnen. Die Geschäftsmodelle der Pharma-, der Life-Science- und der Laborindustrie wachsen partiell zusammen. Darauf werden wir aufsetzen – mit unseren Kompetenzen entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Life-Science-Industrie.
- Drittens forcieren wir unsere Internationalisierungsstrategie weiter. Unser Fokus liegt dabei weiterhin auf Nordamerika und Asien. Aber dieses Unternehmen verfügt über eine bemerkenswerte Erfolgsgeschichte auch in kleineren Märkten. Diese wollen wir weiterschreiben. Unsere Größe und unsere Unternehmer-Mentalität helfen uns dabei.
- Viertens können und müssen wir noch effizienter werden. Wir müssen Prozesse verschlanken und Entscheidungskraft dort stärken, wo sie auch hingehört. Dazu gehört auch die Überprüfung unserer Kostenstruktur. Jeder Euro, den wir ausgeben, muss uns mehr als einen Euro zu rückbringen. Erreichen wir das nicht, brauchen wir den einen Euro überhaupt nicht erst auszugeben. Kapitaleffizienz und Kostenmanagement stehen deshalb ganz oben auf unserer Management-Agenda.

### **Unternehmerische Verantwortung**

Meine Damen und Herren, wir pflegen eine lange Tradition des unternehmerischen Engagements. Wirtschaftli-

ches Handeln und die Wahrnehmung unserer Verantwortung als Teil der Gesellschaft, in der wir wirtschaften, sind für uns untrennbar miteinander verknüpft. Es ist fast ein wenig so, wie es Thomas Mann zu Beginn des letzten Jahrhunderts seinem Konsul Buddenbrook in den Mund gelegt hat: „alle Welt denkt an nichts, als Bergwerke... und Industrie... und Geldverdienen... Brav, das alles, höchst brav! Aber ein bisschen stupide, von der anderen Seite, so auf die Dauer“.

Auch wir glauben fest daran, dass der Mensch nicht nur vom Brot allein lebt. Ein Unternehmensziel, das sich ausschließlich an der Rendite ausrichtet, kann nicht nachhaltig sein. Was Nachhaltigkeit für uns ganz konkret bedeutet, können Sie in unserem neuen Corporate-Responsibility-Bericht nachlesen.

Auch legen wir unverändert besonderen Wert auf unseren Wertekanon,

der für alle Bereiche und alle Hierarchiestufen im Unternehmen verbindlich ist. Unsere Werte Mut, Leistung, Respekt, Verantwortung, Integrität und Transparenz leiten unser Handeln Tag für Tag.

Dass wir damit erfolgreich sind, belegen auch die Ergebnisse des zurückliegenden Geschäftsjahres. Unsere 40.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben 2010 mit ihrer Loyalität, ihrem Engagement und ihrer Flexibilität dazu beigetragen, dass wir weitaus besser als andere Unternehmen durch die Krise gekommen sind. Dafür gilt ihnen mein besonderer Dank, auch im Namen meiner Kollegen aus der Geschäftsleitung.

Unsere Werte geben uns auch in stürmischeren Zeiten Orientierung. Wer keinen Wertekompass besitzt, kann auch nicht um Untiefen herum navigieren. Was folgt, haben wir in der Finanzbranche hautnah miterleben

können.

Der „Merck Weg“ – unser Weg – ist ein anderer. Wir wollen auf der Basis eines festen Wertekanon wirtschaftlich erfolgreich sein. Eine gefestigte Unternehmenskultur ist die Grundlage, um in einer zunehmend komplexeren und dauerhaft volatileren Welt nachhaltig erfolgreich zu sein. Das heißt für uns: Wir wollen das Bewährte bewahren, das Überholte verändern und mit Innovationen wachsen.

Dafür, liebe Aktionäre, bitte ich Sie um Ihr weiteres Vertrauen. Merck hat eine große Vergangenheit. Viel wichtiger aber ist, dass Merck eine große Zukunft hat. Wir können noch einiges erreichen. Wir müssen es nur wollen.

Und wir wollen es!

Vielen Dank.





