

Das Unternehmen Merck von 2018 wird effizient sein, in den globalen Wachstumsmärkten stark positioniert und dabei unverändert Innovationsführer.



Dr. Karl-Ludwig Kley

Vorsitzender der Geschäftsleitung der Merck KGaA
in der Hauptversammlung am 20. April 2012 in Frankfurt am Main
(Es gilt das gesprochene Wort.)

Liebe Aktionäre,
sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße Sie herzlich zu unserer Hauptversammlung.

2011 war ein wirtschaftlich solides Jahr für Ihr Unternehmen. Und es war ein Jahr, in dem wir wichtige Weichen für die weitere Entwicklung von Merck gestellt haben.

Nach den Portfolioveränderungen der vergangenen Jahre nehmen wir nun die nächste Phase unseres Transformationsprozesses in Angriff. Wir werden Merck effizienter und profitabler machen. Auf diesem Weg schaffen wir die Voraussetzungen für nachhaltiges, innovationsgetriebenes Wachstum. Der Titel unseres Geschäftsberichts, „Wege ins Morgen“, ist also kein Zufall.

Diese Wege ins Morgen beschreiten wir mit dem Rüstzeug eines robusten Tagesgeschäfts. Über beides werde ich Ihnen heute berichten.

Geschäftsentwicklung 2011

Wirtschaftlich sind wir mit 2011

zufrieden. Merck hat sich in einem schwierigen konjunkturellen Umfeld gut behauptet. Die Gesamterlöse stiegen um 11% auf 10,3 Milliarden Euro. Erstmals in der Unternehmensgeschichte haben wir also mehr als 10 Milliarden Euro umgesetzt. Das Etappenziel, das wir vor fünf Jahren für unser Umsatzwachstum ausgegeben hatten, ist damit erreicht.

Nach den Portfolioveränderungen der vergangenen Jahre nehmen wir nun die nächste Phase unseres Transformationsprozesses in Angriff.

Möglich gemacht haben diesen Erfolg unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 67 Ländern rund um den Globus. Für ihren Einsatz und ihre Leistung danke ich ihnen allen herzlich – sicherlich auch in Ihrem Namen, verehrte Aktionäre.

Gewachsen sind wir vor allem außerhalb Europas: in Nordamerika

um 17%, in Asien um 16% und in Lateinamerika um 11%. In Europa betrug der Zuwachs nur 6%. Damit sank der Anteil Europas am Geschäft abermals; er ging von 42 auf 40% zurück. Diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Ich stimme nicht in die Unkenrufe vom „alten“, reformunfähigen Europa ein. Gerade die Geschichte von Merck zeigt, dass sich Alter und Veränderungsfähigkeit nicht ausschließen. Aber auch wenn Europa zurück auf den Weg der Prosperität findet, wird das Wachstum der Volkswirtschaften in Asien und Amerika größer sein. Und das muss sich auch in unserem Geschäft widerspiegeln.

Zurück zu 2011. Das operative Ergebnis sank um 12% auf 985 Millionen Euro. Die wesentlichen Gründe für diesen Rückgang waren drei Einmaleffekte, die im zweiten Quartal zu verbuchen waren:

- erstens eine Wertberichtigung auf unsere Biotech-Produktionsanlage in Corsier-sur-Vecve in der Schweiz,

- zweitens die Neubewertung verschiedener Entwicklungsprojekte bei Pharma, in deren Folge wir einige dieser Projekte geändert oder eingestellt haben,
- und drittens Rückstellungen für die Kosten des Entwicklungsstopps von Cladribin, unseres oralen Medikaments für die Behandlung der Multiplen Sklerose.

Das Ergebnis nach Steuern verminderte sich um 2% auf 629 Millionen Euro. Der um Akquisitions- und Veräußerungseffekte bereinigte Free Cash Flow sank um 16% auf 1,4 Milliarden Euro. Die Nettofinanzverschuldung konnten wir um 1 Milliarde Euro zurückführen. Den Schuldenabbau werden wir auch im laufenden Geschäftsjahr fortsetzen.

Aktie und Dividende

Sie, unsere Aktionäre, konnten sich 2011 über die Entwicklung der Merck-Aktie freuen. Mit einem Plus von 29% waren wir Spitzenreiter im DAX®. Beigetragen hat dazu unsere Kommunikation mit Investoren und Analysten, die wir neu ausgerichtet haben. Das hatte ich Ihnen 2010 versprochen.

**Mit einem Plus von 29%
waren wir Spitzenreiter im
DAX®.**

Vor dem Hintergrund der guten operativen Geschäftsentwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr schlagen wir Ihnen heute vor, die Dividende um 20% auf 1,50€ je Aktie zu erhöhen. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 53% und einer Dividendenrendite von knapp 2%, bezogen auf den Jahresschlusskurs. Mit der Erhöhung unserer Dividende wollen wir uns dem Dividendenniveau unserer Wettbewerber annähern.

Unsere Dividendenpolitik sieht künftig vor, im langjährigen Mittel 35 bis 40% des bereinigten Gewinns nach Steuern auszuschütten. Das heißt: Einmalige Sondereinflüsse, die unsere Ertragskraft verzerren, sollen sich nicht negativ auf die Dividende auswirken.

Merck Serono

Merck Serono hat sich 2011 gut behauptet. Die Gesamterlöse stiegen um 3% auf 5,9 Milliarden Euro. Organisch betrug das Wachstum 5%. Das operative Ergebnis sank allerdings um 46% auf 304 Millionen Euro. Hauptgrund waren die bereits erwähnten Einmaleffekte im zweiten Quartal. Sie beliefen sich auf insgesamt 292 Millionen Euro.

60% des Spartenumsatzes erwirtschafteten wir unverändert mit unseren fünf wichtigsten Biopharmazeutika. Auf unsere Kompetenz im Bereich Biopharma setzen wir auch weiterhin.

Im hart umkämpften Markt für Multiple-Sklerose-Therapien konnten wir die Position von Rebif® verteidigen. Die Erlöse unseres umsatzstärksten Medikaments lagen mit 1,7 Milliarden Euro 1% über dem Vorjahreswert. Der Wettbewerb in diesem Therapiefeld wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Wir arbeiten deshalb daran, den großen Wert von Rebif® für die Patienten noch stärker in den Fokus zu rücken und die Applikation des Medikaments zu vereinfachen. Denn nach wie vor ist Rebif® ein ebenso sicheres wie wirksames Produkt. Beides stellt Rebif® bereits seit 17 Jahren unter Beweis.

In der Behandlung der Multiplen Sklerose ist Merck heute einer der Weltmarktführer. Diese Position wollen wir nutzen. Wir arbeiten daran, innovative Produkte zur Behandlung der schweren neurologischen Erkrankung

zu entwickeln. 2011 schlossen wir in diesem Zusammenhang zwei Einlizenzierungen ab: ONO-4641 vom japanischen Unternehmen Ono Pharmaceutical und PI-2301 von der Firma Peptimmune. Für eine genauere Bewertung des Potenzials der beiden Projekte ist es aber noch zu früh, denn beide befinden sich noch in frühen Entwicklungsstadien.

**In der Behandlung der
Multiplen Sklerose ist
Merck heute einer der
Weltmarktführer.**

Der zweite Schwerpunkt unseres Pharmaportfolios ist die Onkologie. Erbitux® erzielte 2011 einen Umsatzzuwachs um 4% auf 855 Millionen Euro. Die verhaltene Entwicklung in Japan verhinderte ein größeres Plus. Allerdings deuten die Zahlen der vergangenen Monate auf eine nachhaltige Verbesserung hin. Wir erwarten daher, dass Erbitux® auch im laufenden Geschäftsjahr wachsen wird. 2011 haben wir erneut die Indikationserweiterung von Erbitux® zur Behandlung von Lungenkrebs beantragt. Wir gehen derzeit davon aus, dass die europäische Zulassungsbehörde EMA darüber im zweiten Halbjahr dieses Jahres entscheiden wird.

Im Rahmen der Erwartungen laufen unsere Phase-III-Studien für Stimuvax® und Cilengitide. Stimuvax® könnte als erste Krebsimmuntherapie gegen Lungenkrebs eingesetzt werden, Cilengitide als erster sogenannter Integrinhemmer zur Behandlung von Glioblastomen, also bösartigen Hirntumoren. Die Patientenrekrutierung für beide Studien wurde im vergangenen Jahr abgeschlossen. Bei Stimuvax® wird die sogenannte START-Studie nach einer Interimsanalyse und auf Empfehlung

eines unabhängigen Komitees wie geplant fortgeführt. Ergebnisse der Studie erwarten wir 2013. Bei Cilengitide erwarten wir die Daten der Phase-III-Studie CENTRIC im ersten Halbjahr des kommenden Jahres.

Anfang dieses Jahres konnten wir eine Vereinbarung mit dem US-Unternehmen Threshold zur Einlizenzierung von TH-302 abschließen. TH-302 ist eine innovative Substanz, die momentan gegen Weichteilsarkome und Bauchspeicheldrüsenkrebs entwickelt wird. Die uns nun vorliegenden Daten bewerten wir derzeit für die weitere Entwicklungsarbeit.

Wir setzen so Ressourcen frei, die uns anschließend für andere Zukunftsinvestitionen zur Verfügung stehen.

Im vergangenen Jahr haben wir aber nicht nur die Pipeline in unseren beiden wichtigsten Kompetenzgebieten Multiple Sklerose und Onkologie gestärkt. Wir haben auch das Projektportfolio von Merck Serono in seiner Gesamtheit durchleuchtet. Dies führte zum Stopp mehrerer Entwicklungsprojekte. Betroffen waren Projekte, bei denen wenig Aussicht auf Zulassung schien, die wirtschaftlich nicht mehr sinnvoll waren oder die unserer Fokussierung auf Kernkompetenzen entgegenstanden. Die wichtigsten Projektstopps waren Cladribin zur Behandlung der Multiplen Sklerose, Safinamide gegen Parkinson, ARX-201 zur Behandlung von Wachstumsstörungen und IMO-2055 aus der Onkologie.

Mit diesen Maßnahmen ist uns zweierlei gelungen: Erstens haben wir unser fortgeschrittenes Entwicklungsportfolio auf die aussichtsreichsten Projekte fokussiert. Wir setzen so Ressourcen

frei, die uns anschließend für andere Zukunftsinvestitionen zur Verfügung stehen. Und zweitens haben wir unsere Pipeline wieder vom Kopf auf die Beine gestellt. Unsere Pipeline hat heute wieder die angestrebte Pyramidenform, nach der die Anzahl der Projekte von Phase I bis Phase III abnimmt. Im Jahr zuvor war es noch umgekehrt.

Wir wollen überall dort mit starken Marktpositionen vertreten sein, wo sich aussichtsreiche Wachstumswege eröffnen.

All dies sind für uns Zwischenstationen. Wir verfallen nicht in verfrühten oder übertriebenen Optimismus. Aber es wird sichtbar, dass unsere Maßnahmen zur Restrukturierung von Merck Serono greifen. Der eingeschlagene Weg ist zwar lang, aber er führt in die richtige Richtung.

Eine zweite Stoßrichtung der Transformation unserer Pharmasperte ist der Ausbau unseres Geschäfts in den sogenannten Emerging Markets. Dabei spielen andere Produkte eine große Rolle. Unsere führenden Präparate zur Behandlung von Unfruchtbarkeit, zu denen Gonal-f® zählt, wuchsen 2011 um 6%. Ebenso unser Betablocker Concor®. Und unser Diabetes-Präparat Glucophage® schloss mit plus 10% ein weiteres erfolgreiches Jahr ab.

Auch künftig werden wir in den Wachstumsmärkten der Welt weiter in Ressourcen und Produkte investieren. Wir wollen überall dort mit starken Marktpositionen vertreten sein, wo sich aussichtsreiche Wachstumswege eröffnen.

Consumer Health

Consumer Health war 2011 nach dem schwachen Vorjahr wieder auf dem

Weg der Besserung. Die Gesamterlöse stiegen um 5% auf 496 Millionen Euro. Und das operative Ergebnis hat sich von 14 auf 46 Millionen Euro mehr als verdreifacht. Natürlich sind wir damit noch nicht am Ziel. Die Profitabilität unseres Selbstmedikationsgeschäfts liegt noch unter dem Niveau der Konkurrenz. Aber auch hier gilt: Die Richtung stimmt.

Performance Materials

Die Gesamterlöse der Sparte Performance Materials lagen mit 1,5 Milliarden Euro 1% über dem starken Vorjahreswert. Das operative Ergebnis ging hingegen um 9% auf 525 Millionen Euro zurück. Grund dafür war das schwächere Pigmentgeschäft. Hier wirkte sich der konjunkturbedingte Vorratsabbau vieler Kunden negativ aus.

Hinzu kamen die Auswirkungen der Naturkatastrophe in Japan. Dank des großen Einsatzes unserer Mitarbeiter konnten wir unsere Pigmentproduktion in Onahama, die durch das Erdbeben zum Erliegen gekommen war, nach nur vierwöchiger Unterbrechung wieder aufnehmen. Wir müssen aber zur Kenntnis nehmen, dass Kunden vor allem aus der Automobilindustrie seither auf einer zweiten Lieferantenquelle bestehen. Die Katastrophe in Japan wird also nicht nur für die deutsche Energiewirtschaft langanhaltende Auswirkungen haben, sondern auch für unser Pigmentgeschäft.

Auch in den kommenden Jahren werden wir noch viel Freude am Flüssigkristallgeschäft haben.

Erneut stark präsentierte sich hingegen das Geschäft mit unseren innovativen Flüssigkristallmischungen. Auch in den kommenden Jahren werden wir noch viel Freude am

Flüssigkristallgeschäft haben. Wir werden unsere Nummer-eins-Position verteidigen – mit Blick auf Technologie und Marktanteile. Den anhaltenden Druck auf die Preise werden wir aber nicht immer vollständig kompensieren können.

Viel ist in jüngster Zeit über die OLED-Technologie berichtet worden. Vereinzelt wurde sogar über die kurzfristige Ablösung der Flüssigkristalle durch OLEDs spekuliert. Das sehen wir derzeit nicht. Der dafür notwendige Kapazitätsaufbau wäre in den nächsten Jahren nicht zu schaffen. Natürlich nehmen wir OLED ernst und investieren auch unsererseits in die Entwicklung von OLED-Produkten. Wir müssen uns aber bewusst sein, dass OLED nicht das Umsatz- und Ergebnisniveau der Flüssigkristalle für Merck erreichen kann – trotz aller Technologiekompetenz und Kundennähe, die wir bei Merck auch auf diesem Gebiet haben.

Merck Millipore

Zufrieden sind wir mit der Entwicklung von Merck Millipore. Unsere Life-Science-Sparte war 2011 zum ersten Mal komplett in den Jahresabschluss einbezogen. Die Gesamterlöse erreichten 2,4 Milliarden Euro und lagen damit 48% über dem Vorjahreswert. Organisch, also ohne Akquisitions- und Währungseinflüsse, wuchs die Sparte um gut 4%. Das operative Ergebnis legte von 48 auf 226 Millionen Euro zu. Merck Millipore hat sich damit als starke Wachstums- und Ergebnissäule in der Merck-Gruppe etabliert.

Merck Millipore hat sich damit als starke Wachstums- und Ergebnissäule in der Merck-Gruppe etabliert

Bioscience, unser Geschäft mit Produkten und Dienstleistungen für die

Life-Science-Forschung, wuchs insbesondere in Asien und Lateinamerika. Kürzungen bei Fördergeldern für staatliche und akademische Forschungseinrichtungen verhinderten ein noch stärkeres Wachstum.

Bei Lab Solutions sind wir ebenfalls vor allem außerhalb Europas gewachsen. Unser Produktportfolio umfasst Laborchemikalien und -geräte sowie Verbrauchsgüter, vorwiegend für die Pharmaindustrie.

Besonders gut entwickelte sich Process Solutions. Hier bieten wir Lösungen für die sichere und effiziente Entwicklung und Herstellung von Arzneimitteln an. Process Solutions profitierte von einer gestiegenen Nachfrage der Biotech-Branche, die ihre Produktion von biologischen Arzneimitteln und Impfstoffen im zweiten Halbjahr 2011 erhöht hat.

Unser Life-Science-Geschäft haben wir im vergangenen Jahr mit drei zielgerichteten Übernahmen weiter gestärkt:

- Mit der Akquisition des Mikrobiologiegeschäfts von Biotest haben wir uns im schnell wachsenden Markt für industrielle mikrobiologische Produkttests positioniert.
- Durch die Übernahme der amerikanischen Firma Amnis sind wir zu einem führenden Anbieter auf dem Gebiet der Zellanalyse geworden.
- Und mit dem Kauf von Beijing Skywing haben wir uns im Wachstumsmarkt China als führender Anbieter von Nährmedien für die Zellkulturtechnik etabliert.

Solche kleineren Ergänzungsakquisitionen sind auch künftig Teil unserer Strategie. Gemeinsam mit Investitionen in die eigene Forschung und Entwicklung von Merck Millipore legen wir so den Grundstein dafür, dass wir unseren Kunden auch künftig

Produkte und Lösungen anbieten können, die im Life-Science-Bereich wegweisend sind.

Ausblick 2012

Für 2012 zeigen die konjunkturellen Aussichten ein gemischtes Bild:

- Das weltweite Wirtschaftswachstum wird von den Emerging Markets getragen werden.
- In den USA zeigt die Konjunktur Anzeichen einer Erholung.
- In Europa dürften Staatsschulden- und Eurokrise die dominierenden Themen bleiben. Die Probleme unseres Kontinents sind längst noch nicht gelöst. Wir haben es momentan eher mit einer Atempause zu tun, die es politisch zu nutzen gilt.

Unser Geschäftsumfeld wird also insgesamt volatil bleiben. Der Volatilität der Märkte steht die Solidität von Merck gegenüber. Wir rechnen 2012 mit einem leichten Anstieg der Gesamterlöse. Ebenfalls ein leichtes Plus erwarten wir beim EBITDA vor Sondereinflüssen. Das berichtete Ergebnis könnte allerdings von Einmalaufwendungen für Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungsmaßnahmen belastet werden.

Der Volatilität der Märkte steht die Solidität von Merck gegenüber.

Eine detaillierte Prognose werden wir mit der Vorlage der Zahlen des ersten Quartals am 15. Mai veröffentlichen. Diesen neuen Rhythmus – qualitative Prognose im Geschäftsbericht und in der Hauptversammlung, quantitative Prognose nach Ende des ersten Quartals – werden wir auch in Zukunft beibehalten.

Eine weitere Neuerung in unserer Berichterstattung ist das eben erwähnte

EBITDA vor Sondereinflüssen. Es ersetzt ab diesem Jahr das bisher verwendete bereinigte operative Ergebnis als neue zentrale Ertragskennzahl. Wir nennen es „EBITDA pre“. Beim EBITDA pre handelt es sich um eine verbreitete wirtschaftliche Kenngröße. Durch sie lässt sich die Ertragskraft von Merck besser mit der unserer Wettbewerber vergleichen.

„Fit für 2018“

Meine Damen und Herren,
„Bewahren. Verändern. Wachsen.“ – das ist der Dreiklang, dem wir bei Merck in den vergangenen Jahren gefolgt sind.

„Bewahren. Verändern. Wachsen.“ – das ist der Dreiklang, dem wir bei Merck in den vergangenen Jahren gefolgt sind.

Bewahrt haben wir die Stärken, die uns seit jeher erfolgreich machen: Innovationskraft, Kundenorientierung und einen Wertekanon, den wir tagtäglich leben.

Veränderung hingegen war das Leitmotiv nicht nur für unsere Organisation oder Prozesse, sondern ganz besonders für unser Portfolio. Das Gesicht des Unternehmens ist heute ein anderes als noch vor sechs, sieben Jahren. Zu Recht schrieb eine deutsche Wirtschaftszeitung im April 2011: „[Merck] hat sich in den letzten Jahren radikaler verändert als fast alle anderen deutschen Großunternehmen.“ Mit der Übernahme von Serono haben wir uns zu einem der weltweit führenden Hersteller biotechnologisch hergestellter Arzneimittel entwickelt. Der Verkauf des Generikageschäftes ermöglichte uns die Konzentration auf innovationsgetriebene Aktivitäten mit höheren Margen. Und mit der

Akquisition von Millipore haben wir uns als führender Partner der globalen Life-Science-Industrie etabliert.

Unsere Fähigkeit, zu bewahren und zu verändern, hat es möglich gemacht, dass Merck so stark wie nie zuvor in der Unternehmensgeschichte gewachsen ist. Von 2005 bis 2011 – also innerhalb von nur sechs Jahren – haben wir unsere Gesamterlöse um 75% gesteigert.

Der Dreiklang „Bewahren. Verändern. Wachsen.“ ist also eine Erfolgsformel – eine Erfolgsformel, die wir weiter anwenden wollen. Auch in den kommenden Jahren werden wir Bewährtes bewahren, Überholtes verändern und mit innovativen Geschäften wachsen.

Mit unserer Erfolgsformel im Gepäck brechen wir zu einer neuen Etappe in unserer Unternehmensgeschichte auf. Die Maßnahmen, mit denen wir diese nächste Phase der Geschichte von Merck gestalten werden, haben wir unter dem Motto „Fit für 2018“ zusammengefasst.

Merck ist und bleibt ein Unternehmen der langen Linie und nicht der kurzen Intervalle.

„Fit für 2018“ steht nicht für eine Zäsur, sondern ist Ausdruck von Kontinuität: Merck ist und bleibt ein Unternehmen der langen Linie und nicht der kurzen Intervalle. Gerade darum haben wir als nächstes Etappenziel nicht 2014 oder 2015 gewählt, sondern 2018 – das Jahr, in dem Merck sein 350-jähriges Bestehen feiert. Wir bleiben uns treu, indem wir auf der Grundlage bewährter Traditionen auch künftig mit Veränderungen die Weichen für Wachstum stellen – ganz so, wie es Generationen vor uns getan haben.

Veränderungen sind Teil unseres Geschäfts. Merck wäre nicht 344 Jahre alt geworden, wenn nicht eine ausgeprägte Fähigkeit zum Wandel in den Genen des Unternehmens stecken würde. Eine ausgeprägte Fähigkeit, neue Wege zu gehen. Diese Fähigkeit und den mit ihr verbundenen Unternehmergeist wollen wir verstärkt wecken. Denn beides brauchen wir jetzt. Die Welt um uns herum wandelt sich. Darauf gilt es Antworten zu finden.

Merck wäre nicht 344 Jahre alt geworden, wenn nicht eine ausgeprägte Fähigkeit zum Wandel in den Genen des Unternehmens stecken würde.

Die Volkswirtschaften in Asien und auf dem amerikanischen Kontinent haben sich zu ökonomischen Kraftzentren entwickelt. Europa wird dadurch nicht weniger wichtig, aber die Emerging Markets werden immer wichtiger. Für Merck eröffnet diese Entwicklung die Chance auf Wachstum in neuen Märkten. Sie bedeutet zugleich aber auch größeren globalen Wettbewerb. Wir reagieren darauf mit der verstärkten Internationalisierung unseres Geschäfts.

Im Pharmamarkt sind die politischen Rahmenbedingungen schwieriger geworden. Immer neue Kürzungen in den Gesundheitssystemen drohen, den Unternehmen die Grundlage für die Erforschung und Entwicklung von pharmazeutischen Innovationen zu entziehen. Gleichzeitig werden die Hürden für die Zulassung neuer Wirkstoffe immer höher gelegt. Die Politik goutiert einerseits den medizinischen Fortschritt und nimmt andererseits den Unternehmen durch einseitige Belastungen die Luft zum Atmen. Das wird zwar auf Dauer nicht

funktionieren, ist aber offenbar politisch gewollt.

Neben den Veränderungen unseres Umfelds – und die eben genannten sind nur zwei Beispiele von vielen – gibt es auch Herausforderungen bei Merck, die wir anpacken müssen.

Bei Merck Serono waren wir mit der Entwicklung und Zulassung neuer Medikamente nicht gut genug. Das ändern wir. Gleichzeitig müssen wir unsere Präsenz in den wichtigsten Pharmamärkten USA, Japan und China verstärken. Unsere regionale Geschäftsverteilung ist bei Pharma noch zu europalastig.

Consumer Health hat sich noch nicht so entwickelt, dass wir breit in Wachstumsmärkte investieren können.

Bei Performance Materials sorgen neue technologische Alternativen zu Flüssigkristallen und ein insgesamt höherer Wettbewerb dafür, dass wir ein großes Arbeitspaket vor uns haben.

Und Merck Millipore hat rund zwei Jahre der Umstrukturierung und Integration hinter sich. Aber auch hier müssen wir weiter in neue Technologien und Märkte investieren, um mit unseren Produkten und Lösungen zum Erfolg unserer Kunden beizutragen.

Die anstehenden Veränderungen können wir also aus einer Position der Stärke heraus angehen.

Hinzu kommen Ineffizienzen in unserer Organisation und ein insgesamt zu hohes Kostenniveau. Auch hier können wir besser werden.

All diese Herausforderungen – interne und externe – sorgen gemeinsam

dafür, dass das Thema Veränderung auch die kommenden Jahre prägen wird. Dabei ist die Ausgangslage von Merck gut: Wir sind in attraktiven Geschäften tätig, haben ein breit diversifiziertes Länder- und Kundenportfolio und verfügen über ein stabiles finanzielles Rückgrat. Die anstehenden Veränderungen können wir also aus einer Position der Stärke heraus angehen.

Bildlich gesprochen geht es bei „Fit für 2018“ darum, zunächst wieder in Form zu kommen, schlanker und beweglicher zu werden, bevor wir anschließend wieder Muskeln aufbauen.

Wie sieht nun unser Weg bis zum Jahr 2018 konkret aus?

„Fit für 2018“ gliedert sich in zwei Phasen. In der ersten Phase, die wir Ende des kommenden Jahres abschließen wollen, konzentrieren wir uns auf drei Aspekte:

- erstens die Steigerung unserer Effizienz und die Senkung von Kosten,
- zweitens die Implementierung einer neuen Führungsorganisation
- und drittens die Weiterentwicklung unserer langfristigen Wachstumsstrategie.

In dieser ersten Phase des Programms planen wir keine größeren Akquisitionen. Allerdings werden wir unsere Geschäfte auch weiterhin durch Einlizenzierungen oder zielgerichtete Zukäufe stärken, wenn sich Chancen dazu ergeben – so wie wir das im vergangenen Jahr bei Merck Serono und bei Merck Millipore getan haben.

Die zweite Phase, die von 2014 bis 2018 reicht, wird sich wieder stärker am Ziel des profitablen Wachstums

ausrichten; wobei das natürlich nicht bedeutet, dass wir Wachstum momentan ausschließen. Wir legen nur nicht den Fokus darauf.

Bildlich gesprochen geht es bei „Fit für 2018“ darum, zunächst wieder in Form zu kommen, schlanker und beweglicher zu werden, bevor wir anschließend wieder Muskeln aufbauen. „Fit für 2018“ erstreckt sich daher auf das gesamte Unternehmen – und nicht nur auf einzelne Teile.

Und: Das Programm ist substantiell. Wir stellen unsere Strukturen, Prozesse und Kosten grundlegend auf den Prüfstand. Was komplex ist, machen wir einfacher. Was langsam ist, machen wir schneller. Was teuer ist, wollen wir günstiger erledigen. Bereits im vergangenen Jahr haben wir dazu mehrere Veränderungsschritte umgesetzt.

Nachdem die Geschäftsleitung zur Jahresmitte mit drei neuen Mitgliedern komplettiert war, haben wir zahlreiche Positionen der zweiten Führungsebene neu besetzt. So steht nicht nur Merck Serono seit 2011 unter neuer Leitung, sondern auch Merck Millipore und Consumer Health. Und auch die jeweiligen Führungsteams haben wir verstärkt. Dabei ist es uns gelungen, Persönlichkeiten namhafter Unternehmen unserer Branchen für Merck zu gewinnen. Wir haben so Führungserfahrung und Diversität im Unternehmen sinnvoll verstärkt. Im vergangenen Jahr wurden 51 Top-Führungspositionen neu besetzt. Dafür sind 12 Führungskräfte von extern zu uns gestoßen. 32 Positionen wurden mit Mitarbeitern ausländischer Herkunft besetzt und acht mit Frauen. Übrigens haben wir gleichzeitig unser Vergütungssystem für Top-Manager angepasst. Stärker als früher beinhaltet es nun leistungs- und erfolgsabhängige Komponenten.

Dazu gehört auch ein langfristiges Anreizprogramm, das an die Entwicklung unseres Aktienkurses gekoppelt ist.

Parallel zu diesen personellen haben wir 2011 auch organisatorische Veränderungen forciert. Zum 1. Januar dieses Jahres ist eine neue Führungsorganisation im Konzern in Kraft getreten. Bislang berücksichtigen unsere Strukturen Geschäfte, Funktionen und Regionen gleichermaßen. Das hat zu einer sehr komplexen Organisation geführt. Nun sind die Geschäfte, also unsere Sparten, weltweit federführend. Den Anteil von Matrix-Strukturen haben wir substantiell reduziert.

Indem wir nun effizienter werden und unsere Kosten auf breiter Front senken, können wir Mittel für zukunftsgerichtete Investitionen freisetzen.

Unsere Kostenstrukturen haben wir in den zurückliegenden Monaten ebenfalls intensiv analysiert. Das Ergebnis dieser Analyse zeigt, dass es an zahlreichen Stellen Optimierungspotenzial gibt – in den Geschäften, auf Länderebene und bei den Konzernfunktionen. Unsere Strukturen sind nicht überall so effizient, wie sie es sein könnten und sein müssten. Das hängt zum Teil auch mit dem schnellen und weitreichenden Umbau zusammen, mit dem wir unser Portfolio in den vergangenen Jahren zukunftsfähig gemacht haben.

Indem wir nun effizienter werden und unsere Kosten auf breiter Front senken, können wir Mittel für zukunftsgerichtete Investitionen freisetzen. Denn wir wollen weiter in künftiges Wachstum investieren: in die

Entwicklung innovativer Produkte, in den Aufbau neuer Geschäfte und in die Verbesserung unserer Position in Zukunftsmärkten.

Wenn wir Merck auf diesem Weg deutlich nach vorn bringen wollen – und das wollen wir –, dann muss die Senkung unserer Kosten signifikant sein. Dies wird uns wiederum nur dann gelingen, wenn wir unsere Personalkosten spürbar verringern. Unsere operativen Kosten betragen im vergangenen Jahr rund 8 Milliarden Euro. Die Personalkosten hatten daran einen Anteil von fast 40%.

Um unsere Personalkosten deutlich zu senken, planen wir auch den Abbau von Arbeitsplätzen. Die Entscheidung dafür haben wir uns nicht leicht gemacht. Nachdem wir alle Alternativen sorgfältig abgewogen haben, sind wir aber zu dem Schluss gekommen, dass es richtig und notwendig ist, so vorzugehen.

Uns ist aber wichtig, dass wir bei der Umsetzung eines Personalabbaus unseren eigenen Weg gehen. Wir wollen keine globalen Sparziele vorgeben, diese dann veröffentlichen und so einseitig Druck aufbauen. Ganz bewusst haben wir einen anderen Weg gewählt. Wir führen in den einzelnen Ländern Gespräche, die die unterschiedliche Rechtslage vor Ort berücksichtigen – und die Themen und Probleme aufgreifen, die von Land zu Land unterschiedlich sind.

Wir wollen die Zukunft von Merck langfristig sichern.

Hier in Deutschland, unserem nach Belegschaftszahlen größten Land, haben wir Ende Februar Gespräche mit den Arbeitnehmervertretern aufgenommen. Diese Gespräche dauern momentan noch an. Beide

Seiten sehen die Notwendigkeit von Kostensenkungen. Beide Seiten stimmen überein, dass Entscheidungen sozialverträglich und möglichst auf freiwilliger Basis umgesetzt werden sollen. Und beide Seiten gehen momentan davon aus, dass wir die Gespräche relativ zeitnah abschließen können.

„Fit für 2018“ erschöpft sich nicht in einem Effizienzsteigerungsprogramm.

Ich möchte es an dieser Stelle aber noch einmal betonen: „Fit für 2018“ erschöpft sich nicht in einem Effizienzsteigerungsprogramm. Wir wollen Merck vielmehr mit einem ganzen Maßnahmenbündel so aufstellen, dass wir auch künftig mit innovativen Produkten nachhaltig profitabel wachsen können. Wir wollen die Zukunft von Merck langfristig sichern. Und das wird uns auch gelingen.

Unternehmerische Verantwortung

Meine Damen und Herren, in den vergangenen Monaten ist in der öffentlichen Diskussion viel von Werten die Rede gewesen. Von Werten in der Politik, aber auch von Werten in der Wirtschaft. Eine deutsche Tageszeitung hat in diesem Zusammenhang gefragt: „Welchen Wert haben Werte?“ Für Merck kann ich diese Frage eindeutig beantworten: Wertegeleitetes Handeln ist fester Bestandteil unserer unternehmerischen DNA. Dies gilt auch und gerade vor dem Hintergrund des laufenden Transformationsprozesses.

Wir werden vieles bei Merck ändern. Wir werden unsere Unternehmenskultur um neue Elemente ergänzen und wir werden uns von alten, überholten Elementen verabschieden. Was wir nicht ändern, sind unsere sechs

Unternehmenswerte Mut, Leistung, Verantwortung, Respekt, Integrität und Transparenz. Sie bleiben die Fixpunkte, an denen wir unser Handeln ausrichten.

- Im Fokus von „Fit für 2018“ stehen Leistung und Verantwortung. Beides wollen wir stärken.
- Bei der Umsetzung des Programms braucht es Mut für Veränderungen. Diesen Mut haben wir.
- Der Umgang im Unternehmen muss dabei unverändert von individueller Integrität und gegenseitigem Respekt geprägt sein. Integrität und Respekt pflegen wir auch weiterhin.
- Veränderungsprozesse schließlich bringen immer auch Unsicherheit mit sich – bei den Mitarbeitern, aber auch in unserem Umfeld. Es ist uns deshalb wichtig, Veränderungen so transparent wie möglich umzusetzen. Auch das wollen wir tun.

Eine weitere Konstante bleibt neben unseren Werten unser gesellschaftliches Engagement. Das für mich derzeit wichtigste Beispiel dafür sind unsere Anstrengungen zur Bekämpfung der Tropenkrankheit Bilharziose.

Eine weitere Konstante bleibt neben unseren Werten unser gesellschaftliches Engagement.

In Afrika leiden über 200 Millionen Menschen an dieser Krankheit. Pro Jahr sterben mehr als 200.000 Menschen. Bilharziose ist eine der größten Krankheitsgeißeln Afrikas. Die Krankheit, die hierzulande kaum jemand kennt, ist besonders tückisch:

Larven dringen durch die Haut in den menschlichen Körper ein und wachsen dort zu Würmern heran. Besonders gefährdet sind Kinder.

Seit 2007 bekämpfen wir gemeinsam mit der Weltgesundheitsorganisation WHO die Bilharziose in Afrika. Bis heute haben wir dort 80 Millionen Tabletten mit dem Wirkstoff Praziquantel verteilt und so 19 Millionen Kinder behandelt. Wir haben nun beschlossen, unsere Hilfe mittelfristig von 25 Millionen auf 250 Millionen Tabletten zu verzehnfachen. Ziel ist es, die Krankheit in Afrika völlig auszurotten.

Nur ein gesundes, nachhaltig profitables Unternehmen kann als Arbeitgeber, Steuerzahler und Corporate Citizen seinen Teil zum Funktionieren unserer Gesellschaft beitragen.

Der Kampf gegen Bilharziose ist ein Beispiel von vielen, die das gesellschaftliche Engagement von Merck widerspiegeln und die wir auch künftig weiter verfolgen werden. Die Voraussetzung dafür ist allerdings eine solide wirtschaftliche Basis. Nur ein gesundes, nachhaltig profitables Unternehmen kann als Arbeitgeber, Steuerzahler und Corporate Citizen seinen Teil zum Funktionieren unserer Gesellschaft beitragen. Indem wir Merck „fit für 2018“ machen, sichern wir unsere Fähigkeit, die gesellschaftliche und soziale Verantwortung von Merck auch weiterhin wahrzunehmen.

Meine Damen und Herren, Merck ist das älteste pharmazeutisch-chemische Unternehmen der Welt. Das Erfolgsgeheimnis hinter dieser

traditionsreichen Geschichte ist die Fähigkeit, sich immer wieder zu ändern und neu zu erfinden, wenn es die Situation erfordert. Heute sind wir wieder an einem solchen Punkt.

Wir von Merck können Veränderung.

Die Veränderungen, die wir auf den Weg gebracht haben, werden Merck zu einem schnelleren, schlankeeren und profitableren Unternehmen machen. Einem Unternehmen, das in allen Bereichen bestens für die globalen Herausforderungen gerüstet ist. Das Unternehmen Merck von 2018 wird effizient sein, in den globalen Wachstumsmärkten stark positioniert und dabei unverändert Innovationsführer.

Der Weg dahin wird kein Spaziergang. Er ist mit großen Anstrengungen verbunden. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir erfolgreich sein werden. Schließlich bringen wir die Erfahrung von fast dreieinhalb Jahrhunderten Veränderungsfähigkeit mit. In Wagners „Rheingold“ heißt es: „Wandel und Wechsel liebt, wer lebt.“ Abgewandelt könnte man mit Blick auf unser Unternehmen sagen: Wandel und Wechsel lebt, wer für Merck arbeitet. Wir von Merck können Veränderung.

Sie, liebe Aktionäre, haben diesem Unternehmen und seinen Mitarbeitern bei allen Veränderungen die Treue gehalten. Dafür danke ich Ihnen herzlich. Und ich wünsche mir, dass Sie uns auch auf der nächsten Wegstrecke vertrauensvoll begleiten.

Ich verspreche Ihnen: Es lohnt sich!