



Dr. Karl-Ludwig Kley
Vorsitzender der Geschäftsleitung
der Merck KGaA
in der Hauptversammlung am 09. April 2010

Liebe Aktionäre und Freunde von Merck,

meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich begrüße Sie herzlich zu unserer Hauptversammlung. Ich freue mich besonders, dass Sie sich von der Länge unserer Einladung nicht haben abhalten lassen. Neue Gesetze verlangen von uns jedes Jahr aufs Neue mehr Formalismus. Geschäftsberichte werden zunehmend unlesbar. Risikoberichte vermitteln den Eindruck, dass unternehmerisches Handeln nicht Chancen nutzen, sondern Risiken vermeiden heißt. Firmen werden von oben nach unten und von rechts nach links zertifiziert. Prognosen werden zu reinen Proforma-Worthülsen. Hauptsache, man schreibt Prognosebericht darüber. Was inhaltlich nach der Überschrift steht, spielt keine Rolle.

Natürlich müssen wir Gesetze beachten, so unnötig oder unsinnig sie auch manchmal sein mögen. Wir versuchen aber, über all diesem Formalismus unsere eigentliche Existenzbe-

rechtigung nicht in den Hintergrund treten zu lassen. Wir sind Unternehmer. Als einziger im DAX® besteht dieser Vorstand aus persönlich haftenden Gesellschaftern. Uns muss niemand etwas von Haftung und Verantwortung erzählen. Uns kann keiner vormachen, dass unternehmerisches Risiko nur durch hohe Regeldichte und bürokratische Kontrollen im Griff zu halten ist. Wir führen im doppelten Sinne „Gute Geschäfte“. Wirtschaftlich erfolgreich und verantwortungsbewusst. Und darüber will ich Ihnen jetzt berichten.

Millipore

Vor sechs Wochen gaben wir bekannt, dass wir das amerikanische Life-Science-Unternehmen Millipore übernehmen wollen. Wir haben mit dem Management darüber einen Vertrag geschlossen. Das Board von Millipore hat dem zugestimmt. Abschließend wird darüber eine außerordentliche Hauptversammlung beschließen. Wir sind optimistisch, dass die Aktionäre von Millipore zustim-

men werden. Wir sind auch optimistisch, dass die Kartellbehörden dem Zusammenschluss die Freigabe erteilen werden.

Diese Akquisition stellt einen weiteren Meilenstein dar auf dem Weg der Transformation Ihrer Firma in ein modernes, innovatives Hochtechnologie-Unternehmen. Im weiteren Verlauf meiner Rede, bei der Darstellung unserer Strategie, werde ich näher darauf eingehen.

2009 – Eine Achterbahnfahrt

Doch zunächst einmal ist die Hauptversammlung dazu da, Bericht und Rechenschaft gegenüber Ihnen, unseren Aktionären, abzulegen. Rechenschaft über das, was wir im vergangenen Geschäftsjahr geleistet haben.

Dabei ergibt sich ein gemischtes Bild. Wir haben die Krise gut überstanden und sehr ordentliche Zahlen abgeliefert. Strategisch haben wir jedoch nicht alle Ziele erreicht. Insbesondere schmerzt uns die fehlende Zulassung von Erbitux zur Behand-

lung des Lungenkrebses. Und bitter war für uns, dass wir Sie, unsere Aktionäre, im vergangenen Jahr enttäuscht haben.

Merck-Aktie und Dividendenpolitik

Die Merck-Aktie hat schlechter abgeschnitten als die wichtigsten Leit- und Branchenindizes. So konnten wir beim 24%-igen Wachstum des DAX nicht mithalten. Mehr noch, der Kurs der Merck-Aktie ist im Jahresvergleich nicht nennenswert gestiegen. Unsere Börsenkapitalisierung lag zum Jahresende 2009 bei 14,2 Mrd €. Damit belegten wir nur noch Rang 29 unter den 30 DAX®-Werten.

Natürlich war 2009 kein Spitzenjahr. Aber das hat auch niemand erwartet. Also müssen die Gründe für das unterdurchschnittliche Abschneiden unserer Aktie woanders liegen. Bei der Ursachenforschung fangen wir bei uns selber an.

Drei Anlässe waren es, die uns zurückgeworfen haben: Zu Jahresbeginn prägten die schlechte Entwicklung und die ungewissen Aussichten bei unseren Flüssigkristallen die Wahrnehmung von Merck im Kapitalmarkt. Zur Jahresmitte, genauer am 23. Juli, sprach sich das wissenschaftliche Beratungsgremium der Europäischen Zulassungsbehörde gegen die Verwendung von Erbitux® in der Behandlung von Lungenkrebs aus; die Merck-Aktie brach daraufhin um nahezu 15% ein. Und Ende November bescherte uns die Nicht-Annahme unseres Zulassungsantrags für Cladribin in den USA einen neuerlichen Kursknick.

Gute Nachrichten traten dagegen in den Hintergrund: Das LC-Geschäft hat sich im Jahresverlauf signifikant erholt, Erbitux setzte trotz des Rückschlags seinen Erfolgskurs fort. Der Umsatz von Rebif überschritt die Schwelle von 1,5 Milliarden €. Und die Nicht-Annahme eines Zulassungsantrags ist keine Ablehnung; die Zulassung von Cladribin für Europa ist in Bearbeitung.

Die Ereignisse selbst können wir nicht ändern. Woran wir aber arbeiten müssen und werden, ist unsere Kommunikation mit dem Kapitalmarkt.

Manche mögen sagen, dass nach so vielen guten Aktienjahren ein Jahr Pause auch mal zu verkraften sei. Das ist nicht unser Anspruch. Uns schmerzt die Kursentwicklung. Wir wollen 2010 wieder zur Spitzengruppe gehören.

Doch die Entwicklung unseres Aktienkurses hat sich auch im ersten Quartal 2010 zunächst in die falsche Richtung fortgesetzt. Nach unserer Bilanz-Presskonferenz kam es zu einem Rückschlag für die Merck-Aktie. Wir verloren 10% binnen Tagesfrist. Gerade weil die von uns vorgelegten Geschäftszahlen solch einen Rückschlag unseres Erachtens nicht rechtfertigen, müssen wir auch hier darüber nachdenken, ob es kommunikative Versäumnisse gab, die zu der beschriebenen Kapitalmarkt-Reaktion führten. Wir analysieren das gerade in vielen Gesprächen mit Investoren und Analysten. Wenn dem so ist, kann ich dazu nur eines sagen: Wir werden es besser machen.

Wahrscheinlich hat unsere Dividendenkürzung auch bei Ihnen, meine Damen und Herren, Fragen, vielleicht sogar Unverständnis hervorgerufen. Wie Sie wissen, schlagen wir Ihnen eine Dividende für das Geschäftsjahr 2009 in Höhe von 1,- € je Aktie vor. Das ist ein Drittel weniger als im Vorjahr. Deshalb nutze ich die Gelegenheit, unsere seit Jahren unveränderte Dividendenpolitik etwas ausführlicher zu erläutern.

Unsere Dividendenpolitik ist langfristig ausgerichtet. Wir wollen im langjährigen Mittel 30 bis 40% des Gewinns nach Steuern ausschütten. Wichtig ist das „langjährige Mittel“. Einmalige Sondereinflüsse sollen nicht auf die Dividende durchschlagen. Das sahen Sie in der Vergangenheit an der über die Jahre konstant gestiegenen Dividende. Weshalb sinkt also die Dividende für 2009 trotz eines nahezu konstanten Gewinns nach Steuern?

Wir beziehen auch das Operative Ergebnis in unseren Dividendenvorschlag ein. Im vergangenen Jahr haben wir die Dividende von 1,20 € auf 1,50 € erhöht und dabei erheblich mehr als 40% des Nettogewinns von 2008 ausgeschüttet. Wir haben uns seinerzeit dazu entschieden, weil das Operative Ergebnis mit 1,1 Mrd € sehr gut war. Es war das höchste in unserer Unternehmens-Geschichte. Gewinnmindernd wirkten sich 2008 Sondereinflüsse von 400 Mio € aus. Und weil es eben Sondereinflüsse waren, wollten wir nicht, dass sie sich auf die Dividende auswirkten.

Anders 2009: Der Nettogewinn blieb zwar annähernd unverändert. Das Operative Ergebnis ging aber stark zurück. Dazu trug die Krise bei. Hinzu kamen Geschäftsereignisse wie die Entwicklung in Griechenland oder Venezuela. Und weil sich das alles zu einem Minus beim Operativen Ergebnis von 43% aufsummierte, konnten wir nicht zur Tagesordnung übergehen. Deshalb schlagen wir trotz des im Jahresvergleich annähernd gleichen Ergebnisses nach Steuern eine niedrigere Dividende vor.

Wir halten diese Dividende für gerechtfertigt, da wir – so die zweite Regel unserer Dividendenpolitik – auch die Dividendenrendite im Auge haben. Nimmt man zum Beispiel den Jahresendkurs unserer Aktie als Basis, bedeutet die Ausschüttung von 1,00 € eine Rendite von gut 1,5%.

Drittens orientiert sich unsere Dividendenpolitik auch an der Verschuldung des Unternehmens. Die Dividende muss aus dem Free Cash Flow bezahlt werden, der nach angemessener Schuldentilgung zur Verfügung steht. Die Angemessenheit beurteilen wir danach, wie sich unser Kredit-Rating entwickelt. Denn letztlich ist auch die Dividende Teil unseres ganzheitlichen Finanzkonzeptes, das ein gutes Investment-Grade-Rating beinhaltet.

Unsere Geschäfte nehmen Schwung auf

Lassen Sie mich nun zum Rückblick auf das Jahr 2009 kommen. Wir haben uns ordentlich geschlagen. Insgesamt ist das Jahr besser verlaufen, als man zunächst befürchten musste. Es war dennoch ein Jahr mit Licht und Schatten.

Wir steigerten die Gesamterlöse um gut 2% auf 7,7 Mrd €. Dies war das Ergebnis einer kontinuierlichen Verbesserung im Jahresverlauf. Das erste Quartal lag noch leicht unter dem Vorjahr. In der Chemie betrug das Minus sogar 22%. Im vierten Quartal verzeichneten wir dann ein Plus von knapp 6%, in der Chemie sogar von rund 8% zum Vorjahresquartal.

Das Operative Ergebnis ging auf 649 Mio € zurück. Das Ergebnis nach Steuern blieb mit 377 Mio € annähernd konstant.

Merck Serono: Ein Jahr mit Höhen und Tiefen

Unsere größte Sparte **Merck Serono** steigerte 2009 die Gesamterlöse um rund 7% auf 5,3 Mrd €; dies trotz der Rücknahme von Raptiva. Getragen wurde das Wachstum vor allem von den Biopharmazeutika **Rebif®** und **Erbix®**. Mit den fünf umsatzstärksten Biopharmazeutika erwirtschafteten wir 60% der Umsatzerlöse.

Der Blick auf die Top-Produkte der Sparte zeigt insgesamt ein sehr erfreuliches Wachstum. Die Umsatzerlöse von **Rebif®** stiegen zweistellig auf 1,5 Mrd €. **Rebif®** ist nicht nur unser größtes Produkt, es ist auch das umsatzstärkste Multiple-Sklerose-Präparat außerhalb der USA. Und dort wächst es überproportional. Während wir in Europa um 7% wuchsen, konnten wir in Nordamerika um 28% zulegen.

Unser am stärksten wachsendes Produkt bleibt **Erbix**. Hier lag das Umsatzplus bei 23%. Wir erreichten knapp 700 Mio €. Mittlerweile haben sich die Tests zum Feststellen des so genannten KRAS-Status bei Darm-

krebs als Standardinstrument etabliert. Diese Entwicklung unterstreicht unsere Vorreiterrolle bei der personalisierten Medizin. Und selbst das britische NICE-Institut – Nomen ist hier nicht gleich Omen – empfiehlt mittlerweile die Kostenerstattung für **Erbix** bei der Erstlinien-Behandlung von Darmkrebspatienten unter bestimmten Bedingungen in Kombination mit Chemotherapie. Damit ist **Erbix** als einziges Pharmakon unter den zielgerichteten Krebs-Therapien empfohlen.

Ein gemischtes Bild zeigen unsere Klassiker: Aufgrund verstärkten generischen Wettbewerbs in Europa musste unsere **Concor**-Produktfamilie zur Behandlung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen einen Umsatzrückgang von knapp 5% auf 413 Mio € hinnehmen. Die **Glucophage**-Palette konnte hingegen um 5% auf 305 Mio € zulegen. Der Wirkstoff Metformin bleibt Goldstandard für die Behandlung der an Typ-2-Diabetes leidenden Menschen.

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung stiegen um 10% auf 1,2 Milliarden €. Das entspricht 22% der Gesamterlöse der Sparte. Dieser Zuwachs ist kein Zufall. Innovationen sind die Grundlage für unser nachhaltiges Wachstum. Damit dies auch in Zukunft so bleibt, investieren wir weiter in Forschung und Entwicklung. Auf Dauer peilen wir eine Forschungsquote von 20% des Umsatzes an. Angesichts unseres aussichtsreichen Entwicklungs-Portfolios haben aber derzeit überproportionale Investitionen in unsere Zukunft Vorrang vor kurzfristiger Gewinnmaximierung. Schließlich führen wir erstmals in unserer Geschichte Phase III-Studien für 10 Projekte unserer Pharma-Pipeline durch.

Dass in der Pharmaforschung Erfolge und Risiken dicht beieinander liegen, hatte ich bereits erwähnt: Längst nicht jedes Projekt zur Entwicklung eines neuen Arzneimittels endet mit einer erfolgreichen Markteinführung. Von 5.000 bis 10.000 Substanzen, die im Reagenzglas oder am Computer untersucht werden,

kommen im Durchschnitt knapp fünf in Phase-I-Studien am Menschen zur Erprobung. Und von diesen fünf Substanzen der Entwicklungs-Pipeline erreicht statistisch nur eine tatsächlich später den Markt. Fehlschläge lassen sich also nicht vermeiden. Das macht Pharmaforschung letztlich so teuer.

Auch wir waren vor Rückschlägen nicht gefeit. **Cladribin**-Tabletten zur Behandlung der Multiplen Sklerose haben wir in Europa zur Zulassung eingereicht, genauso wie in den USA. Dort hat die FDA aber den Antrag nicht angenommen. Ich möchte ausdrücklich betonen, dass dies keine Ablehnung der Registrierung darstellt. Es bedeutet aber eine Verzögerung in der Antragsbearbeitung. Wir sind derzeit in Kontakt mit der Behörde, um den Antrag so schnell wie möglich wieder vorzulegen.

Negativ war die Empfehlung des wissenschaftlichen Committees der europäischen Arzneimittelbehörde EMA zur Zulassung von **Erbix bei Lungenkrebs**, trotz aus unserer Sicht positiver Daten aus der klinischen Entwicklung. Das müssen wir erstmal so hinnehmen.

Und schließlich haben wir vor knapp drei Wochen das klinische Studienprogramm für **Stimuvax®** zeitweise ausgesetzt. Bei **Stimuvax** handelt es sich um einen therapeutischen Krebsimpfstoff, der an Patienten untersucht wird, die bereits an Krebs erkrankt sind. **Stimuvax** soll das körpereigene Immunsystem befähigen, eine Abwehrreaktion gegen Krebszellen auszulösen.

Die laufenden Studien wurden ausgesetzt, weil bei einer Patientin unerwartet eine Gehirnentzündung aufgetreten ist. Bei anderen Patienten, die bisher an **Stimuvax**-Studien teilgenommen haben, ist solch eine Gehirnentzündung nicht aufgetreten. Einige Patienten erhalten **Stimuvax** bereits seit über 8 Jahren. Die Sicherheit von Patienten ist für Merck von höchster Wichtigkeit. Wir untersuchen derzeit mit Nachdruck und in enger Zusammenarbeit mit den Behörden die Situation.

Die Entwicklung hoch wirksamer neuer Arzneimittel ist mit hohen Risiken verbunden. Es ist das Risiko der forschenden Unternehmen. Im Erfolgsfall verdienen wir damit viel Geld, das wir in die Entwicklung der nächsten Produkte stecken. Kommt es zu Misserfolgen, schlägt das Risiko bei uns auf. Diese Verluste werden nicht sozialisiert. Angesichts der derzeitigen pharmapolitischen Diskussion ist es erforderlich, diese Grundlagen wirtschaftlicher Tätigkeit forschender Arzneimittelhersteller in Erinnerung zu rufen.

Es gibt Phasen, in denen eine Erfolgsmeldung die andere jagt. Ich erinnere daran: 2007 und 2008 waren für uns solche Jahre. Und dann gibt es eben auch Phasen, in denen nicht alles so läuft, wie wir uns das wünschen. So wie es eben zur Zeit in unserer Pharma-Entwicklung der Fall ist. Wir lassen uns dabei aber nicht entmutigen. Im Gegenteil: Wir glauben weiter an die Stärke unserer Pipeline. Unsere Mannschaft leistet eine großartige Arbeit, die Zukunft zu sichern. Jetzt erst recht, heißt es bei uns.

Und wir investieren weiter. Die wichtigsten Forschungszentren bleiben Darmstadt, Genf und Boston. Planmäßig laufen die Ausbauarbeiten an unserem Standort Boston, wo wir insgesamt 65 Mio US-\$ investieren. Das neue Forschungszentrum wird voraussichtlich Ende 2010 fertig gestellt und Arbeitsplätze für rund 200 Wissenschaftler bieten. Zusätzlich werden wir in Peking einen Entwicklungsstandort schaffen, um den asiatischen Raum besser abzudecken und lokale klinische Studien vor Ort koordinieren zu können. In den Jahren 2010 bis 2013 wollen wir dort 150 Mio € ausgeben und über 200 hochqualifizierte Arbeitsplätze schaffen.

Gesundheitspolitik: Heute hier, morgen dort

In diesen Tagen lässt sich kaum über Erfolge und Anstrengungen eines Pharmaunternehmens in Deutschland berichten, ohne auf die aktuelle

gesundheitspolitische Diskussion einzugehen. Auf dem Arzneimittelmarkt werden seit Jahrzehnten ständig neue Regelungen eingeführt. Inzwischen nehmen mehr als 20 verschiedene Instrumente auf Preis, Menge und Struktur von verordneten Arzneimitteln Einfluss. Ihre Wirkungen, Nebenwirkungen und Wechselwirkungen sind nicht mehr erkennbar. Teils verstärken sie sich, teils heben sie sich gegenseitig auf. Politik, die dem Text von Hannes Waders bekanntestem Lied folgt: „Heute hier, morgen dort“.

Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass unsere Gesundheitspolitiker einen immer intensiveren Wettlauf um das komplexeste System veranstalten. Deutschland liegt auf Goldmedaillenkurs.

In den letzten Wochen konnten wir verfolgen, was aus den im Koalitionsvertrag angekündigten Plänen zur Neuordnung des Arzneimittelsektors zu werden droht. Im Vordergrund steht nun nicht mehr die Einführung versprochener wettbewerblicher Elemente, die für den Gesundheitssektor so wichtig wären, sondern ein weiterer Ausbau des ohnehin schon bestehenden regulatorischen Overkills. Wo eine Rückbesinnung auf Ordnungspolitik zu erhoffen gewesen wäre, erleben wir die Rückkehr längst tot geglaubter Preiseingriffe. Wo wettbewerbliche Verhandlungslösungen und methodisch einwandfreie Kosten-Nutzen-Bewertung nötig wären, drohen nun eine dirigistische Erhöhung des Zwangsrabatts, Preismoratorium und Preisverhandlungen mit einem Kassenmonopol. Es scheint manchmal so, als ob die erfolgreiche Bewältigung der Finanzkrise bei manchen Politikern das Gefühl hervorruft, jetzt alles zu können. Das wird schief gehen.

Den Ankündigungen der Regierung zur Neuordnung ist inzwischen ein Kuriositäten-Kabinett aus kompetenzfrei zusammengeschnittenen Alternativmodellen gefolgt. In Bayern wird die Mottenkiste wieder geöffnet und die SPD tobt sich in Realitätsferne aus.

Und das ganze öffentliche Getöse befasst sich mit weniger als einem Fünftel der Krankenkassen-Ausgaben. Diskutiert wird nur über Arzneimittel. Natürlich bieten vermeintlich anonyme Konzerne dankbarere politische Angriffsziele als die Krankenschwester oder der Arzt von nebenan. Aber vergessen wir bitte nicht: Die neuen Arzneien, mit denen Menschenleben gerettet oder verlängert werden und Leben oft wieder lebenswert wird, stammen aus den Laboren eben dieser Konzerne. Und da sitzen keine Roboter, sondern kenntnisreiche und engagierte Menschen, die arbeiten, weil sie anderen Menschen helfen wollen. Das ständige politische Eindreschen auf Pharmaunternehmen und damit auf ihre Mitarbeiter ist billiger Populismus. Unsere Mitarbeiter werden das nicht vergessen.

In Deutschland, der einstigen Apotheke der Welt, haben kurzfristig kostendämpfende Zwangsmaßnahmen bereits in der Vergangenheit dem Standort geschadet. Den Patienten hat das alles nichts genutzt. Und wirtschaftspolitisch ist es gründlich daneben gegangen: Wichtige Investitionen sind an Deutschland vorbeigeflossen. In der jüngsten Zeit aber gab es hoffnungsvoll stimmende Anzeichen für eine Renaissance des Pharmaforschungs- und Hightech-Produktionsstandortes Deutschland. Dazu zähle ich Initiativen wie die Clusterbildung, die „Pharma-Initiative für Deutschland“ des Bundesforschungsministeriums oder die Förderung der Strukturen und Rahmenbedingungen für klinische Prüfungen. Forschung ist für ein rohstoffarmes Land wie Deutschland von zentraler Bedeutung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit und damit auch für unseren Wohlstand. Keine Branche in Deutschland investiert pro Kopf der Beschäftigten mehr in Forschung und Entwicklung. Der Standort Deutschland hat nach wie vor das Potenzial, im globalen Wachstumsmarkt Gesundheit in der ersten Liga mitzuspielen. Deutsche Pharmaunternehmen beginnen international wieder aufzuholen. Standortvorteile gerade im Bereich der

Pharma-Forschung und –Produktion dürfen nun nicht verspielt werden. Der Pharma-Standort ist noch zu retten. Dazu muss aber politisch gegen-gesteuert werden.

Consumer Health Care: Top Performance starker Marken

Zurück zu den Zahlen. Die Gesamterlöse der Sparte **Consumer Health Care** stiegen im Jahr 2009 um knapp 6% auf 467 Mio €. Organisch wuchs die Sparte um fast 9%. Damit haben wir zum siebten Mal in Folge ein organisches Wachstum von mehr als 7% erzielt und erneut das Marktwachstum übertroffen. Weltweit sind wir damit die Firma, deren Selbstmedikations-Geschäft am zweit-schnellsten wächst. Darauf sind wir stolz.

Vor allem unsere wichtigsten Markenprodukte legten zweistellig zu. Wir konzentrieren uns auf vier Gesundheitsthemen: Beweglichkeit, Gesundheitsschutz für jeden Tag, Gesundheit für Frauen und Kinder sowie Erkältungsbeschwerden. Den Vertrieb der Produkte übernehmen in der Regel die Apotheken, in manchen Ländern und speziellen Märkten sind es auch Handelsketten, Drogerien oder der Versandhandel. Dabei bauen wir auf unsere bekannten Marken und das Vertrauen, das ihnen die Konsumenten bezüglich Qualität und Wirksamkeit entgegenbringen.

Die Umsätze von Kytta wuchsen um 33% auf 19 Mio €. Bion3 legte um 10% auf 49 Mio € zu. Femibion steigerte seine Umsätze um 29% auf 33 Mio €.

Unsere wichtigste Region bleibt Europa, wo wir mehr als zwei Drittel unseres OTC-Umsatzes erzielen. Hier kommen wir gut voran:

- ▷ In Frankreich sind wir mittlerweile die Nummer Eins im Selbstmedikationsmarkt.
- ▷ In Deutschland wuchsen wir um 22%, nicht zuletzt Dank der hohen Markenbekanntheit unseres aus der TV-Werbung bekannten „Kytta-Indianers“, der bekanntlich keinen

Schmerz kennt, eben weil er Kytta anwendet.

Auch bei unseren Konsumenten-Produkten setzen wir auf Innovationskraft. Heute schon liegt unsere Innovationsrate, also der Anteil der neuen Produkte am Gesamtportfolio, im internationalen Vergleich in der Spitzengruppe. So soll es bleiben.

Liquid Crystals: Mit Innovationskraft aus der Krise

Die Gesamterlöse der Sparte **Liquid Crystals** stiegen nach dem Tiefstand im ersten Quartal wieder kontinuierlich an. Sie fielen im Gesamtjahr zwar um 17% auf 733 Mio €, überschritten jedoch im 3. und 4. Quartal jeweils wieder die Marke von 200 Mio €.

Diese Zahlen spiegeln die Marktentwicklung wider: Von der Krise im 1. Quartal haben sich die großen Displayhersteller gut erholt. Ein besonders positives Bild liefert Taiwan. Die Hersteller dort – überwiegend Zulieferer der Elektronikindustrie und damit von den Folgen des Einbruchs als erste betroffen – haben die Talsohle 2009 früher als andere durchschritten. Die großen Markenhersteller in Japan und Südkorea, die selbst auch Displays herstellen und vorwiegend das höherpreisige Marktsegment abdecken, haben die Krise in der zweiten Jahreshälfte überwunden.

Asien ist aber für uns nicht nur Absatzmarkt für die Flüssigkristalle. Angesichts stark steigender Bevölkerungszahlen und einer weiter wachsenden Mittelschicht gehen Marktforschungsinstitute davon aus, dass China in den kommenden Jahren die USA als weltweit größten Markt für Fernsehgeräte ablösen wird. Das Marktwachstum geht also weiter. Und das erfreut den Zulieferer Merck.

Beim Bewältigen der Krise halfen uns erneut unsere Technologie-Führerschaft und unsere Innovationskraft: Mehr und mehr Kunden setzen auf unsere neue PS-VA-Technologie, die sich bei hochwertigen Bildschirmen weiter etabliert. Sie sorgt für

bessere Bildqualität bei gleichzeitig günstigerem Stromverbrauch. Unsere Konkurrenz hat derzeit nichts Vergleichbares zu bieten.

Und selbstverständlich forschen wir auch an anderen Zukunftstechnologien: Wir kümmern uns zum Beispiel darum, Antworten auf drängende Fragen wie Energieknappheit und Ressourcenschonung zu finden, sei es durch Materialien für organische Leuchtdioden, Spezialchemikalien für die Photovoltaik oder Technologien für neue Batterieanwendungen, um zum Beispiel die Reichweite von Hybrid- oder Elektroautos weiter zu vergrößern. Unser Geschäftsmodell soll aber auch bei neuen Technologien und Märkten das alte bleiben: Lieferant von Materialien und Anbieter von Problemlösungen für unsere Industrie-Kunden. Wir bleiben bei unseren Leisten.

Performance & Life Science Chemicals: Vor der Transformation

In unserer Sparte **Performance & Life Science Chemicals** gingen die Gesamterlöse 2009 um knapp 4% auf 1,2 Milliarden € zurück. Der Rückgang kommt von den Effektpigmenten. Dagegen entwickelten sich Laborprodukte und Lösungen für die Life Science-Industrie weitgehend stabil.

Die regionale Verteilung der Sparten-Umsätze spiegeln den Geschäftsverlauf 2009 wider: Der Nachfrageeinbruch in der Automobilindustrie führte bei den Pigmenten zu einem Umsatzrückgang. Und das wirkte sich vor allem in Europa aus. Hier hat aber inzwischen die Erholung eingesetzt. Im vierten Quartal wuchs das Pigmentgeschäft gegenüber dem Vorjahr um 30%.

Die Geschäfte der Sparte in Asien entwickelten sich im Jahresverlauf hingegen gut. Steigern konnten wir den Umsatz besonders in Indien und Japan. Nord- und Lateinamerika weisen stabile Umsatzanteile aus.

Wir konnten außerdem im Berichtsjahr einige für die Weiterent-

wicklung der Sparte wichtige Schritte tun.

Mit der Übernahme des Pigmentherstellers Taizhu in China sowie von Bangalore Genei, einem indischen Spezialisten im Bioscience-Geschäft, verbesserten wir unsere regionale Präsenz in strategischen Märkten. Mit dem australischen Unternehmen Antaria haben wir eine Lizenzvereinbarung über die weltweiten Exklusivrechte an der Technologie für funktionelle Füllstoffe in Kosmetika unterzeichnet. Zum Ausbau unseres Laserpigment-Geschäfts haben wir das Micabs-Geschäft der niederländischen DSM übernommen.

All das waren kleinere, dennoch strategisch sinnvolle Ergänzungen unseres Geschäfts. Ich hatte Sie im vergangenen Jahr darauf hingewiesen, dass unsere Sparte Performance & Life Science Chemicals nicht im Rampenlicht der Öffentlichkeit steht. Das war sicherlich ein Grund, dass die Nachricht der Millipore-Übernahme für viele so überraschend kam. Denn mit dieser Akquisition geht es nicht mehr nur um eine Abrundung des Geschäfts, sondern um eine Transformation der Sparte.

Ausblick

Insgesamt lässt sich für das Krisenjahr 2009 sagen: Wo es nötig war, haben wir schnell reagiert: Kapazitäten – auch durch Kurzarbeit – angepasst, Neueinstellungen auf ein Minimum begrenzt, Kosten gesenkt und das Nettoumlaufvermögen reduziert.

Der Fuß stand also in einigen Bereichen auf der Bremse. Dafür haben wir an anderen Stellen schon wieder Gas gegeben: Wir stecken weiter hohe Summen in Forschung und Entwicklung. In Schlüsselregionen wie USA, China, Indien und Japan haben wir investiert und damit unser Geschäft weiter kräftig ausgebaut.

Wir haben 2009 unsere Hausaufgaben gemacht und gehen gestärkt aus Krise hervor.

Aber auch 2010 wird kein leichtes Jahr werden. Denn trotz einzelner positiver Signale ist die Krise in weiten

Teilen der Weltwirtschaft noch lange nicht ausgestanden.

- ▷ Bei den Gewerbeimmobilien, vor allem in den USA, drohen unverändert Einbrüche.
- ▷ Die defizitären Staatshaushalte von Griechenland, aber auch anderer europäischer Länder sind eine Gefahr für die Euro-Zone.
- ▷ Schließlich haben sich viele Staaten exorbitant verschuldet, was zwangsläufig zu Kürzungen im Staatshaushalt oder erhöhten Steuern führen muss. Das wiederum wird die Konsum- und Investitionsbereitschaft wie auch die Gesundheitsausgaben negativ beeinflussen.

Bei der Vorlage unseres Jahresabschlusses 2009 gaben wir folgenden Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr – natürlich noch ohne Berücksichtigung von Millipore: Für die Gesamterlöse erwarten wir einen Anstieg in einer Spanne zwischen 3% und 7%. Beim Operativen Ergebnis wollen wir zwischen 20% und 30% zulegen. Unsere bis heute vorhandenen Erkenntnisse veranlassen mich nicht, unsere Prognose zu ändern.

Das Merck-Modell

Meine Damen und Herren, unser **Geschäftsmodell** hat sich erneut bewährt. Erstens bleiben wir bei unserer Ausrichtung: Wir sind ein Pharma- und Chemieunternehmen. Wir sind in mehreren Geschäftsfeldern mit unterschiedlichem Risikoprofil tätig. Risikobalance ist für uns essenziell. Wir folgen nicht Modellen der MBA-Ausbildung oder Management-Theorien aus den Bestseller-Listen. Und wer weiß, irgendwann könnte auch unser Modell wieder in Mode sein.

Zweitens werden wir uns auch in Zukunft in unseren Pharma- und Chemiegeschäften auf Spezialitäten konzentrieren. Der Wettbewerb über den Preis allein und das Massengeschäft sind nicht unsere Welt.

Und drittens werden wir auch weiterhin große Beträge in Forschung und Entwicklung investieren. Denn

nur mit neuen Produkten und Lösungen helfen wir unseren Kunden und helfen den Patienten zu einem besseren und manchmal auch längerem Leben. Unser Lebenselixier bleibt die Innovation.

Lassen Sie mich noch einen Moment bei unserem Portfolio verweilen. Die Tätigkeitsfelder in Pharma und Chemie liegen gewissermaßen schon in unseren Genen. Nun kann man trefflich darüber streiten, ob das Chemie im klassischen Sinn ist, was unser Sortiment ausmacht.

Eine alternative Formulierung lautet, wir bieten Problemlösungen für unsere Kunden an, wir liefern Hightech-Produkte im Materialbereich für Industriekunden. Nehmen Sie unsere Flüssigkristall-Produktion als Beispiel. Hier herrschen Anforderungen, die durchaus vergleichbar sind mit denen der Pharmaindustrie und ihren hohen Qualitätsanforderungen, wie sie in den nur Fachleuten bekannten sogenannten GMP-Regeln kodifiziert sind. Und das ist auch gut so. Denn zu unseren Kunden zählen die weltweit führenden Unternehmen der Elektronik-Industrie. Gleiches gilt für unsere Sparte Performance & Life Science Chemicals. Von der Entwicklung eines Arzneimittels bis zur industriellen Herstellung sind Merck-Spezialchemikalien ein wichtiges Hilfsmittel. Sie garantieren zuverlässige Analytik im Forschungslabor und verlässliche Prozesse in der Produktion.

Die Einsatzbereiche unserer Produkte reichen von der Universität bis zur Pharma- und Lebensmittelindustrie. Sie sorgen für verlässliche Prozesse, zuverlässige Qualität und damit für sichere Produkte und Technologien. Das ist unser Beitrag für einen, wenn auch oft unsichtbaren, effektiven Verbraucherschutz.

Wir sind ein wirklicher Spezialitäten-Hersteller. Unser Portfolio zeichnet sich aus durch ständige Verbesserung, höchste Qualität und orientiert sich an den Bedürfnissen von Spezialisten. Und deshalb wissen auch nur wenige Menschen, wo Merck überall drin ist.

Unsere Produkte aus der Chemie begegnen den Menschen in vielen technologisch anspruchsvollen Anwendungen und Alltagsprodukten. Wir sind involviert in spannende Zukunftsindustrien. Wir konzentrieren uns auf Segmente, die durch regulierte Märkte, hohen Innovationsbedarf und hohe Eintrittsbarrieren gekennzeichnet sind – Märkte, in denen wegen staatlicher Regulierungen oder hoher Qualitätsanforderungen nicht jeder, und schon gar nicht kurzfristig, reüssieren kann.

Die Merck-Strategie: Bewahren. Verändern. Wachsen.

Mit diesem Geschäftsmodell gingen wir in die Krise hinein und damit gehen wir unverändert aus der Krise wieder heraus. Gleiches gilt für unsere **Strategie**. Sie hat sich auch in der Krise bewährt. Deshalb werden wir an dem „Bewahren. Verändern. Wachsen.“ festhalten. Wie vor der Krise, so nach der Krise.

Unsere Wachstumskraft beziehen wir aus der Balance zwischen Bewährtem und Neuem, zwischen Tradition, Fortführen und neuem Denken.

Zu **bewahren** gilt es die Erkenntnis, dass es lokales Unternehmertum war, das Merck stark gemacht hat. Auch in der zunehmenden Globalisierung erinnern wir uns daran, dass Erfolge immer lokal erreicht werden müssen, dass Kundennähe in unserem Geschäft ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist. Wir sind eben kein Versandhändler. Wir haben erklärungsbedürftige Produkte.

Verändern müssen wir uns auf dem Weg zu einem modernen und globalen Unternehmen. Seit der Akquisition von Serono haben wir kontinuierlich und weitaus stärker als je zuvor in eine global einheitliche Informationstechnologie investiert. Wir haben in den vergangenen drei Jahren in der Merck'schen IT-Welt globale Standards, globale Systeme und global einheitliche Prozesse etabliert. Und wir erhalten Anerkennung dafür.

In einer internen Umfrage gaben 82% der Teilnehmer an, mit der IT bei Merck zufrieden oder sehr zufrieden zu sein. Und neun von zehn Mitarbeitern sind der Meinung, unser IT-Bereich schaffe Mehrwert für das Unternehmen. Aber nicht nur aus unserer eigenen Organisation, sondern auch von außen kommt Bestätigung. So hat Merck den diesjährigen „Handelsblatt IT Strategy Award“ gewonnen. Die Jury war besonders beeindruckt vom hohen Grad der Verzahnung der IT- und Unternehmensstrategie sowie ihrer konsequenten Umsetzung. Unsere strategischen Ziele sind nicht ohne IT-Unterstützung zu erreichen. Denn nur mit ihren einheitlichen Standards, Systemen und Prozessen gelingt uns die Modernisierung und Globalisierung von Merck.

Nicht minder wichtig war uns die Modernisierung unserer Personalsysteme. Zum zweiten Mal haben wir in diesem Jahr eine Befragung bei unseren weltweit 33.000 Mitarbeitern durchgeführt. Mit einer Teilnahmequote von 84% übersteigt das Ergebnis nicht nur den Wert der ersten Umfrage, sondern fällt auch im Vergleich zu anderen Unternehmen deutlich höher aus.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sind ein wichtiges Thema für das Management. In unserem innovationsgetriebenen Geschäft sind es das Engagement unserer Mitarbeiter und deren Streben nach den bestmöglichen Ergebnissen, die uns erfolgreich sein lassen. In Zeiten des Wachstums ebenso wie in Krisenzeiten. Wir wollen die Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter auf hohem Niveau halten. Und wie wir aus den empirischen Ergebnissen bestätigt bekommen haben, hat sich daran auch 2009 nichts geändert. Unsere Mitarbeiter waren auch in der Krise flexibel, haben sich auf neue Anforderungen eingestellt und die notwendigen Veränderungen angepackt. Dafür danke ich an dieser Stelle all unseren Mitarbeitern ganz herzlich. Und ich hoffe, dass unser Dank auch die Zustimmung unserer Gesellschafter und Aktionäre findet.

Bewahren und Verändern sind die Voraussetzungen, dass wir unser strategisches Ziel erreichen: Wir wollen profitabel **wachsen**, ein Wachstum, bei dem das Umsatzplus den Kostenanstieg übertrifft.

Wichtigstes Mittel auf dem Weg zu diesem Ziel sind Innovationen. Über unsere Pharma-Entwicklungspipeline und die Forschungsaufwendungen von mehr als 1 Mrd € habe ich bereits berichtet. Unser Vertrauen in die Zukunft der Chemiesparten kann man greifen: In Darmstadt sehen wir das neue Forschungszentrum wachsen, in dem im zweiten Halbjahr schon rund 340 Chemie-Forscher arbeiten sollen. Hier investieren wir fast 50 Mio Euro.

In der Chemie sind technologische Innovationen wie z. B. "PS-VA" und "Blue Phase" bei den Flüssigkristallen oder Eshmuno® und die mikrobiologischen Testsätze Singlepath/Duopath® im Life Science Geschäft von enormer Bedeutung, um uns auch künftig gegenüber unseren Wettbewerbern zu differenzieren und unsere Technologieführerschaft weiter auszubauen.

Darüber hinaus hat sich die Chemieforschung zum Ziel gesetzt, durch die Entwicklung neuer Technologieplattformen, neuer Materialien und Produkte neue Geschäfte im dreistelligen Millionenbereich zu schaffen. Die Forschungsschwerpunkte in "Advanced Technologies" sind: Flexible Anzeigefelder, Organische Elektronik, Mobile Energie und Nanotechnologie.

Der Weg zu profitabilem Wachstum geht aber nicht nur über die organische Entwicklung mit Innovationen auf der Produkt- oder Organisations-ebene. Für uns gehört immer auch externes Wachstum zu den Handlungsoptionen, also Akquisitionen, Allianzen oder Einlizensierungen.

Mit Millipore auf dem Weg in die Weltklasse

Meine Damen und Herren,
mit dem Stichwort „Akquisitionen“ bin ich bei dem Thema, das uns längere Zeit intensiv beschäftigt hat.

Wir wagen uns als eines der ersten deutschen Unternehmen nach der Krise an ein großes Übernahme-Projekt. Dass wir uns diesen Schritt auch leisten können, bestätigt meine Ausführungen zu unserem Geschäftsmodell und unserer Strategie.

Nach Serono 2007 nun also **Millipore** 2010. Nach der Übernahme-Ankündigung am 28. Februar bin ich in den folgenden Tagen das ein oder andere Mal gefragt worden, ob wir denn nicht zu teuer einkaufen würden. Darauf gibt es eine klare Antwort: Nein. Millipore ist jeden Euro wert.

Ich nehme an, dass nicht viele von Ihnen vorher von Millipore gehört hatten. Wir kannten die Firma schon lange als Spitzenunternehmen in einem der Spezialgebiete, in denen wir mit unseren Geschäften „Laboratory Business“ und „Life Science Solutions“ viel Erfahrung gesammelt haben. Deshalb mussten wir nicht lange überlegen, als wir gebeten wurden, ein Angebot für Millipore abzugeben.

Millipore wurde 1954 gegründet und hat seinen Sitz bei Boston, wo sich auch die Zentrale unseres US-amerikanischen Pharmageschäfts befindet. Das Unternehmen hat rund 6.000 Mitarbeiter in über 30 Ländern. Millipore erwirtschaftet jeweils rund 40% des Umsatzes in den Regionen Europa sowie Nord- und Lateinamerika sowie rund 20% in Asien. Zu den Kunden zählen vor allem Unternehmen der Pharma- und Biopharmazeutischen Industrie sowie Forschungseinrichtungen.

Im Jahr 2009 erzielte Millipore einen Umsatz von 1,7 Mrd US-\$ und einen operativen Gewinn von 341 Mio US-\$. Dies entspricht einer operativen Marge von 20,6%.

Millipore passt perfekt in unser Geschäftsmodell und ergänzt unsere Aktivitäten der Sparte in den Wachstumsbereichen biotechnologische Forschung und Produktion. Damit ist die Übernahme ein wichtiger Schritt zur strategischen Neuausrichtung unseres Chemiegeschäfts. Es entsteht ein

Weltklasse-Anbieter im Life-Science-Bereich mit einem Umsatz von 2,1 Mrd €. Damit können wir das Potenzial voll ausschöpfen, das in diesem Geschäft steckt, verfügen neben Pharma und Liquid Crystals über einen dritten Wachstumstreiber und verbessern die Balance zwischen Pharma und Chemie. So stärken wir unser Geschäftsmodell. So können wir langfristiges Wachstum garantieren.

Die Transaktion erlaubt es uns auch, das Geschäft zukünftig jenseits der Chemie weiterzuentwickeln. Mit dem gemeinsamen Produkt- und Serviceangebot können wir integrierte Lösungen entlang der gesamten Biopharma-Wertschöpfungskette anbieten. In der Pharma-Wertschöpfungskette werden wir unser heute schon starkes Sortiment weiter ausbauen.

Die Produktpalette umfasst Bioscience-Kits, Reagenzien, hochentwickelte Laborinstrumente und Chromatographie-Materialien sowie Pharma-Rohstoffe. Es geht aber auch um ein ganz einfaches und doch lebenswichtiges Molekül, Wasser. Wasser ist das gebräuchlichste Lösungsmittel in Labors und stellt oft über 99 % aller in Tests verwendeten Lösungen dar. Die im Labor verwendete Wasserqualität ist daher für den Erfolg der durchgeführten Experimente entscheidend. Mit Hilfe von Millipores führenden Systemen zur Wasseraufbereitung für wissenschaftliche Experimente stärken wir unsere Präsenz in Laboren überall auf der Welt.

Ähnliches gilt für die Pharmaproduktion: Millipores Einwegsysteme haben die Prozesse für die biotechnologische Produktion revolutioniert. Darüber hinaus hat Millipore Produkte zur Virusfiltration entwickelt, die eine einzigartige Membran nutzen – ein entscheidender Schritt auf dem Weg zur Virusanreicherung.

Außerdem erfüllt Millipore alle unserer Akquisitionskriterien:

▷ Wir haben immer gesagt, dass wir uns auf hochprofitable Spezialprodukte mit attraktiven Wachstums-

raten konzentrieren wollen. Millipore hat eine sehr starke Position und erwirtschaftet gute Margen in den Wachstumsbereichen biotechnologische Forschung und Produktion.

▷ Mit Millipores Spitzentechnologien für den Life Science-Sektor können wir unsere eigene Präsenz in innovativen Geschäftsfeldern ausbauen.

▷ Wir stärken unsere Stellung in den USA, dem weltweit größten Pharma- und Chemiemarkt.

▷ Wichtig ist auch, dass wir nicht ganz von vorne anfangen, sondern auf unserem Portfolio und dem eigenen Knowhow aufbauen können – im konkreten Fall auf unserer Erfahrung im Pharma und Biopharma-Bereich.

▷ Nicht zuletzt führt die Transaktion zu einem ausgewogeneren Verhältnis zwischen unseren beiden Unternehmensbereichen, da weitere 1,7 Mrd US-\$ zu unserem Chemiegeschäft hinzukommen. Das balanciert Risiken und schafft neue Chancen.

Einer der großen Vorteile dieser Transaktion ist die starke Innovationsplattform für Spitzentechnologien, die wir damit schaffen. Gemeinsam haben wir die Chance auf mehr Innovationen, mehr Investitionen und auch mehr Wachstum als jeder für sich.

Auch wenn wir die Transaktion noch nicht abgeschlossen haben, würde ich gerne ein paar Worte zum Thema Integration sagen. Mit der Serono-Integration haben wir Maßstäbe gesetzt. Wir werden versuchen, unsere eigene Bestleistung zu übertreffen.

Da wir in derselben Branche unterwegs sind, kennen wir Millipore schon sehr lange. Wir haben das Unternehmen als hochinnovativ, mit hervorragenden Mitarbeitern und einer sehr starken Unternehmenskultur kennengelernt. Um eine erfolgreiche Integration auf operativer Ebene zu gewährleisten, wird Merck bei der Zusammenführung der beiden Unterneh-

men nach dem Prinzip „best of both worlds“ vorgehen.

Bei der erfolgreichen Integration von Serono sind wir nach demselben Prinzip vorgegangen und haben die Integration sehr zügig abgeschlossen. Und das trotz der Tatsache, dass es sich hierbei um zwei Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Kulturen gehandelt hat: Auf der einen Seite ein Jahrhundert altes Familienunternehmen, auf der anderen Seite ein typisches Biotech-Unternehmen.

Wir beabsichtigen den Unternehmenssitz von Millipore in Billerica beizubehalten und mit Mercks bestehender U.S.-Chemiezentrale zusammenzulegen. Wir wollen das Management von Millipore übernehmen und auf der starken Personalbasis des Unternehmens weiter aufbauen. Die Zusammenlegung der beiden Geschäfte wird unsere Wettbewerbsfähigkeit langfristig stärken, was auf Dauer Arbeitsplätze schaffen und erhalten wird.

Wir gehen außerdem davon aus, dass die Integration auch aus Kundensicht reibungslos vonstatten gehen wird. Die Millipore-Marke soll erhalten und neben der Merck-Marke geführt werden, da es sich hierbei um eine starke und bekannte Marke handelt, deren Potenzial wir voll ausschöpfen wollen.

Bis es soweit ist, müssen wir noch das Votum der Millipore-Aktionäre und die Zustimmung der Kartellbehörden abwarten. Wir erwarten, dass im zweiten Halbjahr dann alles in trockenen Tüchern sein wird und Millipore in die Merck Chemie-Organisation integriert werden kann.

Ich bin von einer deutschen Sonntagszeitung gefragt worden, ob Merck auch nach dem Deal noch ein deutsches Unternehmen bleibe. Ich wiederhole meine Antwort gern auch vor unseren Eigentümern: Merck ist ein internationales Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Unsere Heimat ist Darmstadt und das bleibt auch so. Mit unserer Expansion im Ausland sind bislang auch die deutschen Standorte

immer gewachsen. Das wird jetzt auch nicht anders sein. Wir haben Millipore nicht deshalb gekauft, um hinterher hier die Belegschaft zu kürzen. Im Gegenteil. Wir integrieren Millipore in das Unternehmen, um die geschäftlichen Synergien zu heben. Am Ende werden wir alle "Merckser" sein.

Eine einzigartige Unternehmenskultur: Der Merck-Weg

Und dazu gehört vor allem eines: Unsere **Unternehmenskultur**, der unternehmerische Kompass, mit dem wir unser Tun und Handeln an den Merck'schen Unternehmenswerten ausrichten: Mut – Leistung – Verantwortung – Respekt – Integrität – Transparenz. Sie sorgen dafür, dass wir nicht nur gute Geschäfte machen, sondern dass wir sie auch gut machen.

Viele Unternehmen erachten Kultur als einen Luxus – für uns ist sie das Fundament unseres Handelns.

Auf den ersten Blick sind es oft die Produkte, die ein Unternehmen von seinen Wettbewerbern unterscheiden. Auch bei Merck sind es die Arzneimittel und chemischen Produkte, die den Unternehmenserfolg vordergründig ausmachen. Es ist aber nicht nur wichtig, was ein Unternehmen am Markt anbietet, sondern auch wie im Umgang mit Kollegen und Kunden letztlich Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Lebendig wird die Kultur eines Unternehmens erst durch die Menschen, die sie mit Leben erfüllen.

Unsere Haltung und unsere Handlungsweise sind

- ▷ gewachsen aus den Erfahrungen einer fast 350-jährigen Geschichte,
- ▷ getragen vom Willen unserer Mitarbeiter, ambitionierte Ziele auf der Basis eindeutiger Unternehmenswerte zu erreichen,
- ▷ geprägt von Familieneigentümern, deren unternehmerisches Credo mit dem Satz anfängt „Unternehmerischer Erfolg beginnt beim Menschen“.

Familienunternehmen zu sein bedeutet nicht, in einem geschützten Biotop zu leben. Wir bewegen uns in den gleichen Märkten wie unsere Mitbewerber, wir versuchen wie sie, talentierte und engagierte Mitarbeiter zu gewinnen und wir versuchen wie jedes andere börsennotierte Unternehmen, Investoren von unserem Geschäftsmodell zu überzeugen.

Aber im Innenverhältnis sind wir stolz auf unsere besondere Merck-Kultur. Eine Kultur, in der jeder Einzelne etwas bewegen kann. Eine Kultur, die gleichermaßen auf gegenseitigem Respekt und gelebter Zugehörigkeit basiert. Entscheidungen treffen wir auf der Basis von transparenten Fakten und im offenen Dialog. Diese Kombination aus persönlicher Entfaltungsfreiheit und Team-Zugehörigkeit ist wie die DNA unseres Unternehmens – im Inneren verborgen und eigentlich nur für diejenigen zu verstehen, die dazugehören. Diese Kultur ist sowohl Grundlage für unseren nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg als auch Treiber für notwendige Veränderungen.

Unsere Werte sind keine Kommunikations-Tricks gegen das gesunkene Vertrauen in Unternehmen im Allgemeinen und Top-Manager im Besonderen. Wir haben sie nicht, weil man so was eben hat. Wir sehen in unseren Werten einen unmittelbaren betriebswirtschaftlichen Nutzen: Nur wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter sich an den gleichen Werten orientieren, wenn Entscheidungen im Einklang mit unseren Werten getroffen werden, können wir in einer zunehmend komplexeren Welt und über Länder und Kulturen hinweg eine einheitliche Strategie implementieren.

Wir nehmen die Herausforderung an, eine Balance zu schaffen zwischen

- ▷ Aktionären, denen wir solide Ergebnisse abliefern,
- ▷ Mitarbeitern, denen wir gute und sichere Arbeitsplätze bieten,
- ▷ und der Gesellschaft, in der wir Verantwortung übernehmen.

Weil unser Wertekodex stimmt, sind wir dagegen gefeit, Dinge zu tun, die wir nicht verstehen. Wir denken nicht nur an das laufende Quartal und riskieren auch nicht das Geschäft von morgen für den Gewinn von heute. Wir haben Bodenhaftung und das soll auch so bleiben.

Dafür gibt es eine wichtige Besonderheit unserer Corporate Governance: An der Spitze Ihres Unternehmens stehen persönlich haftende Gesellschafter. Anders als in der von den Wirtschaftswissenschaften beschrie-

benen Prinzipal-Agent-Theorie stehen bei uns Ziele und Präferenzen von Management, Gesellschaftern und Aktionären von vorneherein in Einklang.

All das macht unsere Unternehmenskultur aus. 2009 haben wir hierfür eine für uns wichtige Auszeichnung erhalten, den „IMD – Lombard Odier Global Family Business Award“. Dieser „Nobelpreis für Familienunternehmen“ honoriert die globale Geschäftstätigkeit von Merck, eine vorbildliche Corporate Gover-

nance, die Einbeziehung mehrerer Generationen innerhalb der Familie und die Eindeutigkeit und Nachhaltigkeit des sozialen Engagements des Unternehmens und der Familie.

Diese Auszeichnung ist uns Ehre und Verpflichtung. Diesen Kurs wollen wir auch in Zukunft fortführen. Dies kann ich Ihnen, unseren Gesellschaftern und Aktionären, im Namen meiner Kollegen und unserer 33.000 Mitarbeiter versichern. Ich bitte Sie, uns auch künftig auf diesem Weg, dem Merck-Weg zu begleiten.