



Erfolg ist keine Frage der Größe

Warum der Mittelständler Merz Pharma noch mehr Wert auf Forschung legt

Dank Merz Spezial Dragees ist das Frankfurter Traditionsunternehmen schon lange in aller Munde, mit dem Alzheimer-Präparat Memantine verschaffte sich Merz Weltgeltung. Im Wettbewerb mit den großen Pharmakonzernen will der auf Neurologie und ästhetische Medizin spezialisierte Hersteller durch verbesserte Produktions- und Entwicklungsprozesse punkten. „Wir müssen noch effizienter arbeiten als die großen Konkurrenten“, sagt Geschäftsführer Hartmut Erlinghagen, der gemeinsam mit seinem Lean Management Officer Dr. Stefan Schacht zum Interview kam.



□ BETTINA LANGER

Die Gesundheitsbranche galt bisher als immun gegen Wirtschaftsflauten. Sind die Abwehrkräfte weiterhin intakt?

Erlinghagen: Uns geht es gut. Die Pharmabranche ist weitgehend abgekoppelt von der konjunkturellen Entwicklung, die Gesundheitspolitik etwa hat einen viel größeren Einfluss auf unsere Geschäfte und Handlungsmöglichkeiten. Merz ist

in der Pharmasparte, unserem umsatzstärksten Bereich, weiter gewachsen.

Sie verkaufen aber auch rezeptfreie Gesundheitsprodukte direkt an Verbraucher – ein Geschäft, das derzeit schwächelt. Merz Spezial Dragees oder die Marke tetesept kennt fast jeder aus dem Drogeriemarkt. →



PHOTOS ANNEDORE SCHUBERT

Merz-Geschäftsführer Hartmut Erlinghagen (links) und Lean Management Officer Dr. Stefan Schacht sind sich einig: Prozesse müssen in allen Bereichen effizient sein

Erlinghagen: Diese Märkte stagnieren, das stimmt. Aber wir versuchen immer, unser Geschäftsmodell auf mehrere Säulen zu stellen. Deshalb werden wir auch künftig nicht nur Arzneimittel, sondern auch die Produkte für den Endkonsumenten anbieten. Immerhin haben wir mit Merz Spezial und tetesept zwei überaus starke Marken.

Sie haben auch die sogenannten Silver Ager, die Plus-50-Generation, im Visier. Was versprechen Sie sich von dieser Zielgruppe?

Erlinghagen: Das Streben nach Jugend ist so alt wie die Menschheit selbst. Aufgrund der demografischen Entwicklung gibt es allerdings immer mehr ältere Menschen. Studien haben gezeigt, dass sich diese Menschen viel jünger fühlen als sie sind. Dieses Gefühl mit dem äußeren Erscheinungsbild in Einklang zu bringen, ist ihnen ein echtes Bedürfnis. Wir gehen deshalb davon aus, dass zum Beispiel Präparate zur Faltenbehandlung wie unsere Hyaluronsäure-Filler künftig noch stärker nachgefragt werden. Übrigens nicht nur bei Silver Agern. In diesem Segment wollen wir mittelfristig 30 Prozent unseres Geschäfts machen.

Bisher finden sich die großen Umsatzbringer bei Merz Pharma aber in anderen Bereichen. Mit dem von Ihnen entwickelten Alzheimer-Medikament Memantine wurde 2008 ein Erlös von gut einer Milliarde Euro erzielt – ein neuer Rekord. Wie oft gelingen solche Volltreffer?

Erlinghagen: Natürlich ist es der Wunsch eines jeden forschenden Pharma-Unternehmens, einen Blockbuster auf den Markt zu bringen, ein Medikament, das eine Milliarde US-Dollar Umsatz und mehr erzielt. So etwas schafft man aber eigentlich nur noch, wenn man sogenannte „unmet medical needs“ bedient. Wenn man also mit dem neuen Mittel Krankheiten heilt oder lindert, für die es bisher noch gar keine wirksame Arznei gibt.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Erlinghagen: Wir haben einen Wirkstoff entwickelt, der zur Behandlung des Tinnitus eingesetzt werden könnte. Unter dem sogenannten Ohrenklingeln leiden weltweit etwa ebenso viele Menschen wie unter Asthma, Migräne oder Typ-2-Diabetes. Wirksame Medikamente gibt es nicht. Wir sind

aber auf einem guten Weg. Das Tinnitus-Medikament von Merz befindet sich schon in Phase III ...

... Phase III heißt, es wird bald auf den Markt kommen?

Erlinghagen: Zu diesem Zeitpunkt stehen umfassende Studien mit vielen Patienten aus, daran scheitern noch rund ein Drittel aller Produkte. Wie viel allerdings mit dem Erreichen der Phase III schon geleistet wurde, kann man am besten daran ermessen, dass von 5000 bis 10 000 untersuchten Substanzen letztlich nur eine einzige zugelassen wird. Rund 90 Prozent werden nicht über Phase 0 hinaus weiterentwickelt.

Brauchen Sie deshalb so viele Mitarbeiter in Ihrer Forschungsabteilung? Merz Pharma hat die Zahl der Beschäftigten dort erst kürzlich auf 300 verdreifacht.

Erlinghagen: Für unser Geschäftsmodell ist es wichtig, in Forschung und Entwicklung zu investieren. Wir nehmen damit eine Sonderstellung ein, da es nur sehr wenige forschende Pharmafirmen unserer Größe gibt. Aber klar

ist: Ohne Forschung ist keine Innovation möglich, und wir versuchen, in Nischen innovativ zu sein. Dabei konzentrieren wir uns auf die Gebiete Neurologie und Dermatologie.

Sie haben gerade selbst die Größe Ihres Unternehmens angesprochen. Was Umsatz- oder Mitarbeiterzahlen angeht, ist Merz ein eher kleiner Spieler am Markt. Welchen besonderen Herausforderungen müssen Sie sich als Mittelständler inmitten von Großkonzernen stellen?

Erlinghagen: Wir müssen uns ganz konsequent auf unsere Spezialgebiete konzentrieren. Die Großen der Branche tanzen auf vielen Hochzeiten gleichzeitig, das können und wollen wir nicht. Unser Vorteil ist, dass Prozesse in einem vergleichsweise kleinen Unternehmen transparenter sind. Auch die Geschäftsführung weiß über den Stand von Projekten oder die Leistung einzelner Sparten relativ detailliert Bescheid. Außerdem glauben wir, dass wir effizienter arbeiten als mancher Branchenriese.

Trotzdem haben Sie Porsche Consulting beauftragt, die Prozesse bei Merz Pharma zu durchleuchten. Lassen sich in der Autoindustrie erfolgreich angewendete Prozesse überhaupt auf Pharma-Unternehmen übertragen?

Erlinghagen: Grundsätzlich ja. Denn in vielen Fällen ist es zweitrangig, ob sie Nahrungsmittel produzieren, Autos bauen oder Arzneimittel entwickeln – die Prozesse sind vergleichbar.

Schacht: Wir mussten uns aber schon an die konkrete Vorgehensweise von Porsche Consulting herantasten. Deshalb haben wir uns die Methodik erst einmal in Pilotprojekten an einzelnen Beispielen angeschaut und dabei gemerkt, dass es funktioniert.

Und zwar nicht nur in den klassischen Bereichen wie Produktion und Administration, sondern auch in pharmaspezifischen Abläufen. Wir können jetzt zum Beispiel die Meldungen über Nebenwirkungen, die in Studien transparent werden, um mehr als 60 Prozent schneller abwickeln als vorher. Auch den Prozess der Produktentstehung haben wir durchleuchtet. Durch eine Optimierung der Abläufe sind wir jetzt in der Lage, ein Arzneimittel spürbar schneller auf den Markt zu bringen.

Lean Management lässt sich also auch bei einem Pharma-Unternehmen in allen Funktionsbereichen einführen?

Schacht: Ja – das Konzept ist wirksam. Wir können jetzt zum Beispiel deutlich früher Produkte, die nicht erfolgsversprechend sind, im Entwicklungsprozess identifizieren und aussortieren, und dadurch unsere Ressourcen auf die Themen konzentrieren, die unser Unternehmen weiter bringen. Inzwischen haben wir intern zwei Lean-Management-Experten ausgebildet, die unsere Fachbereiche bei der Einführung des Konzepts unterstützen werden. Mittelfristig soll es auch auf unsere Töchter im Ausland ausgebaut werden.

Erlinghagen: Wir suchen dabei nicht nur nach den großen, spektakulären Maßnahmen, sondern auch nach kleinen, aber in der Vielzahl wichtigen Lösungen. In diesem kontinuierlichen Prozess geht es darum, nicht nur die Effizienz zu steigern, sondern auch die Qualität unserer Arbeit zu verbessern und die Durchlaufzeiten zu reduzieren. Dieses Bewusstsein wollen wir nachhaltig in den Köpfen unserer insgesamt 2000 Mitarbeiter verankern, um unser Geschäftsmodell auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu halten. ←

Die Merz-Historie

Mehr als 100 Jahre forsch und produziert Merz Pharma bereits im Dienst der Gesundheit. Firmengründer Friedrich Merz hatte einen sicheren Blick für die Bedürfnisse seiner Mitmenschen, er wollte die Dinge besser und damit vor allem anders machen als andere. Mit zukunftsweisenden Produkten wie der Schaummaske und den Merz Spezial Dragees setzte er Meilensteine in der Wirkstoffkosmetik, mit tetesept etablierte er eine Traditionsmarke im Gesundheitsmarkt. Seit Anfang der 70er Jahre forciert das Unternehmen die Erforschung und Herstellung von Arzneimitteln zur ärztlichen Verordnung. Merz Pharmaceuticals, die größte Gesellschaft der Merz-Gruppe, ist heute auf neurologische und psychiatrische Erkrankungen wie Alzheimer, Tinnitus und neuromuskuläre Störungen spezialisiert und hat mit Memantine den ersten Wirkstoff zur Behandlung von moderaten und schweren Stadien der Alzheimer-Demenz entwickelt. Ein weiterer Schwerpunkt ist die klinische und die ästhetische Dermatologie.