

102. ordentlicher Verbandstag des Verbandes Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V.

Herausforderungen als Chance

Dr. Reinhard Uppenkamp, Vorstandsvorsitzender Berlin-Chemie AG

Meine Damen und Herren,

was soll ich Ihnen denn jetzt noch erzählen, nach diesen Worten von Herrn Freitag? Er hat's ja besser gemacht, als ich jemals machen kann.

Als ich am Anfang mit Herrn Burkardt gesprochen habe und er mich eingeladen hat, vor Ihnen zu reden, hab ich mich erst mal erkundigen müssen, was das denn ist: Wohnungswirtschaft. Und ich hatte schon mit einigen Vertreter von Ihnen gelegentlich bei einem Abendessen bei irgendeinem Minister oder Senator zusammen gesehen, sodass wir uns kennen. Den einen oder anderen kenne ich auch aus anderen Organisationen. Aber ich darf Ihnen versichern, ich habe heute schon so viel mitgenommen, wo wir gemeinsam zusammenarbeiten können. Ich sage nur mal: Gesundes Altern in Ihren Wohnungen. (Lachen) Ja, Sie lachen noch, aber das sind Konzepte, wo Sie sich differenzieren können, wenn Sie das ermöglichen, eher als andere. Wir erwarten im Jahre 2010 in Deutschland 10 Millionen Diabetiker. Von den 10 Millionen Diabetikern werden hier in Berlin und Brandenburg auch gewisse Anteile sein. Wenn die gesünder in Ihren Wohnungen leben können, weil wir schon da sind, mit Ihnen zusammen. (Lachen) Merken Sie, wo der Weg lang geht? (Klatschen)

Was haben wir gemeinsam? Nun, Sie sind an Händen und Füßen gefesselt, durch staatliche Eingriffe. Bei uns: Wir stehen im Beton, sind unter Wasser und haben den Strang um den Hals. Trotzdem können wir noch lachen, weil wir diesen Transformationsprozess einfach notwendig gesehen und auch ernst genommen haben und uns um so viele Sachen nicht gekümmert haben, die die Politik eigentlich auf uns losgelassen hat. Allein in diesem Jahr 2006 haben wir schon zwei Preissenkungen mit jeweils 30 Prozent hinter uns. Und dass ich hier noch stehe, dass ich noch ein Auto habe usw., da muss man sich überlegen: Wie macht man das? Und das will ich Ihnen heute erzählen.

Darin liegt das ganze Thema. Das ist das Hauptproblem, was wir haben, das Sie vielleicht auch haben: Wir sind einfach heute global aufgestellt. Global aufgestellt heißt nicht unbedingt, dass man in jedem Erdteil tätig ist. Wir haben uns auf Europa konzentriert und haben im Jahre 1994 festgelegt, dass wir erstmal für Europa darstellen wollen, und dann können wir uns später mal um Amerika oder Japan kümmern. Man muss sich schon ein bisschen konzentrieren. Der Nachteil der Globalisierung, der sich für uns als Deutsche – wir sind ja die Gewinner der Globalisierung – darstellt, ist: Kapital kann sich sekundengleich bewegen. Und wenn sich Kapital sekundengleich bewegt, bewegen sich Arzneimittelpackungen, diese kleinen Dinger, heute auch weltweit. Aufgrund dieser beiden Preissenkungen in Deutschland sind wir auf dem Wege, der größte Arzneimittlexporteur zu werden, ohne dass wir als pharmazeutische Hersteller das wollen. Die

Ware, die wir in Deutschland liefern wollen, in eine deutsche Apotheke, wird vorher schon weg gefangen und nach Kanada exportiert. Weil da die Preise höher sind. Sie kennen das von früher aus Italien, wenn Sie in die Apotheke gingen. Da war das deutsche Arzneimittel billiger. Trotz allem - ich mache Ihnen auch schnell klar, warum das deutsche Gesundheitswesen trotz der gesamten Gesundheitsreform so gut ist. Stellen Sie sich vor, Sie sind im Ausland, Sie haben einen Beinbruch oder Sie haben eine Erkrankung: Was wollen Sie, und da sind wir uns alle gleich: Sofort wieder zurück nach Deutschland.

Hier ist ein Gesundheitswesen, das Sie kennen. Wenn Sie sich ein Bein brechen in Italien, kriegen Sie einen Termin zur Operation in drei Wochen oder in drei Monaten. Es sei denn, Sie legen 500 Euro hin. Dann kommen Sie sofort dran. Soweit haben die Gesundheitssysteme sich schon weltweit verändert, und alles, was eine Reform darstellt, ist gelogen. Es geht nicht mehr zu reformieren. Das System ist zu teuer geworden und eine der Botschaften ist: Betreiben Sie Vorsorge so früh, wie Sie es überhaupt können. Medizinischer Fortschritt, wie wir ihn in den nächsten Jahren bieten werden, ist nur eins: Sehr, sehr teuer! Um ihn zu finanzieren würden unsere Krankenkassenbeiträge im Schnitt ungefähr auf 30 Prozent der Lohneinkommen steigen müssen. Das geht nicht. Man muss also Altersvorsorge auch in eine andere Richtung treiben. Nicht nur, dass man später leben kann von dem Geld, das man spart, sondern auch heute aktiv an der Gesundheitsvorsorge teilnehmen. Das ist eine der wichtigen Botschaften.

Globalisiert heißt aber auch, dass wir uns auf Europa konzentrieren, und unsere Story hat angefangen in Italien, in der Nähe von Neapel. In der Nähe von Neapel war ein kleines italienisches Unternehmen, das ungefähr 1 Million Euro machte im Jahr 1964 und dann nach Florenz transformiert wurde. Das war der erste Schritt. Und der Eigentümer dieses Unternehmens hat einen Mitarbeiter eingestellt, der ganz frech gesagt hat: „Ich will kein Geld. Ich will dieses Unternehmen im Umsatz vermehren und dafür gibst Du mir Firmenanteile.“ Nun, damals in Italien gab's kein Patentrecht. Das war eine Aktie der südeuropäischen Länder, und der Firmenbesitzer hat diesen Mann eingestellt. Ungefähr 14 Jahre später gehörte diesem Mann das Unternehmen. Ja, und das dann hat er es weiter fortgetrieben, ist zur Nummer 1 in Italien geworden, ist dann von Italien nach Spanien und Portugal gegangen, hat Frankreich, England erobert und stand vor der großen Frage: Was macht er denn jetzt mit Deutschland? Und da kam ein Schicksalsweg, nämlich die deutsche Wiedervereinigung, und er hat gesagt: „Das sind 33 Unternehmen im Osten Deutschlands. Ich kaufe eins davon.“ Bei dem ersten hat das nicht so ganz geklappt, bei dem zweiten auch nicht. Und nachher blieb nur noch das Arzneimittelwerk Dresden und die Berlin Chemie übrig. Die Berlin Chemie hatte aber 3.000 Mitarbeiter zur damaligen Zeit. Und schauen wir uns das an (Folie): Wenn wir uns nähern, dann sehen wir jetzt: Das ist das Gebiet Berlin/Brandenburg, und da kommen wir zu dem Areal, das Sie jetzt sehen, 400.000 gute Quadratmeter. Und ein Gebäudekomplex, der ein Zentralgebäude hat mit sieben Stockwerken. Flachbau. Bisher war das ein Nachteil. Heute mit der Solarenergie haben wir sehr viele Anfragen. Die wollen das als Probefläche nutzen. Es wird immer interessanter.

In diesem Gebiet Berlin Chemie haben wir ein Erbe angetreten. So sah das 1989 aus (Folie). Ich weiß nicht, ob Sie jetzt ungefähr Geschmack haben, da einzusteigen. Aber ähnlich war ja Ihre Situation im Osten Deutschlands auch. Nur hier rauchen noch die Schlote. Und das Ganze war ein Teil des Kombinats und alles war gut in Prozessen aufgeteilt. Sie müssen sich das ungefähr so vorstellen: Ein Arzneimittel braucht eine Zulassung in einem Land und eine Registrierung – das ist ungefähr identisch -, aber in einem Kombinat war ein Arzneimittel mit fünf Milligramm in der Produktion in Berlin angesiedelt, mit zehn

Milligramm in der Produktion in Dresden angesiedelt und mit 20 Milligramm in der Produktion in Jena. Jetzt kam der Wiedervereinigungsvertrag und nun war auf einmal Eigentum der jeweiligen Produktionsstätten, was als Papier vorlag und was produziert wurde. Es waren reine produktionsorientierte Unternehmen. Sie brauchten kein Marketing, sie brauchten keinen Vertrieb, denn für den Absatz war ja gesorgt. Es wurde staatlich reguliert, was produziert wurde und das wurde dann verteilt. Und jeder produzierte im Endeffekt für die Gesamtversorgung. Was darüber hinaus produziert werden konnte, konnte nach den osteuropäischen Staaten geliefert werden. Sie können sich vorstellen, dass dieses Unternehmen nicht nach europäischen Standards arbeitet. Europäischen Standards, die in Westeuropa definiert wurden.

Was haben wir noch geerbt? Wir haben die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter, die damals in diesem Unternehmen schon teilweise über fünf Generationen arbeiteten. Die waren aber alle in ihrem Kopf produktionsorientiert. Aber seit 1989 war das Pharmageschäft in Deutschland international geworden, die Pfizer-, die Novartis-, die Astra-, die Aventis-Leute, die heute in Sanofi-Aventis zusammengeschlossen sind und auch in Berlin mit ihrer Zentrale sitzen, all die spielten in ihren Märkten und die Berlin Chemie noch zu einem Teil in Ostdeutschland mit. Keine einzige D-Mark Umsatz in Westdeutschland. Und jetzt sollte man dieses Unternehmen kaufen. Hier (Folie) steht auf dem oberen Schild, schwierig zu lesen: Chemie bringt Brot. Wissenschaftlich-technischen Fortschritt. Erhöht die Produktivität. Das war natürlich auch alles ein Wortlaut in der Konzeption dieses italienischen Mannes, der jetzt eine Konzeption an die Treuhand gab.

Was haben wir noch geerbt? Sie hatten eine geschützte Werkstatt. Bringen Sie mal einem Italiener bei, dass Behinderte weiter in einem Unternehmen arbeiten sollen, das in der Mitarbeiterzahl von jetzt 3.000 reduziert werden muss auf 375. Was als Allererstes passiert ist, war, dass diesen Mitarbeitern ein lebenslanger Arbeitsplatz garantiert wurde und trotzdem der Abbau durchgeführt wurde. Ich gehe da nachher noch drauf ein. Dies ist die Geschichte der Berlin Chemie. Sie können schon sagen, dieser Mann, ein Herr Kahlbaum, mitten aus Berlin, hat 1890 eine weise Entscheidung getroffen. Er hat flughafennah gebaut. Inzwischen hat die Berliner Verwaltung das dann auch realisiert. (Lachen) Und Sie sehen auch: Der Kaiser ist zur damaligen Zeit über dieses Gelände geritten. Dann kam die Weimarer Republik, ein gewisser Adolf Hitler, und 40 Jahre Kommunismus. Deshalb darf ich Ihnen sagen: Wir sind etwas immun, wenn es darum geht, wer ist Senator oder Senatorin für Gesundheit in Berlin, und das Gleiche gilt auch dafür, wer ist aktuell Gesundheitsminister. Wir sind politisch gestählt. Wir sind durch alle Wasser durch. Eine der wichtigen Voraussetzungen für Zukunftsgestaltung. (Klatschen)

Was Sie auch mit Interesse sehen können, ist, das war die alte Schering-AG. Das war der Ostproduktionsplatz der Schering-AG. Und Sie sehen auch bei der ersten Enteignungswelle nach dem 2. Weltkrieg war es ein volkseigener Betrieb Schering. Und hier sehen Sie: Die Geschichte schreibt auch hier: Ein volkseigener Betrieb kann überleben, während die Aktiengesellschaft schon verkauft ist. (Lachen) Das ist ein Beispiel: Börsennotiert: ja oder nein. Quartalsberichte: ja oder nein. Ich komm nachher noch drauf. Da sehen Sie zum ersten Mal den Namen Menarini, das ist die Gesellschaft aus Italien, die 1992 dieses Unternehmen kaufte. '92 ist aber zwei Jahre nach der Wiedervereinigung. Alles das, was wir früher im osteuropäischen Bereich mal gemacht haben, war weg. Wir hatten keine Beziehungen mehr, keine Aufträge mehr und das war insofern natürlich wichtig, weil jetzt die Aufgabe in der Konzeption bestand, nicht nur das Geschäft in Deutschland zu gestalten, d.h. auch nach Westdeutschland zu gehen, wo 80 Prozent des deutschen Marktes sind, sondern auch in Osteuropa alles wieder aufzubauen, denn der

Eigentümer wollte ein gesamteuropäisches Geschäft. Von Lissabon bis Wladiwostok und vom Nordkap bis nach Palermo. Es gibt in der Historie ähnliche Gedankengüter. (Lachen) Hatte bisher noch keiner geschafft. Wir haben das realisiert. Übrigens haben wir auch schon Geschäfte in der Türkei.

Das ist heute (Folie): Wir sind in 31 Ländern und Sie sehen auf dieser Karte auch zwei kleine Hinweise. Ferner Osten. Da stehen noch zwei weitere Länder drauf, die wir uns für die nächsten Jahre vorgenommen haben: China und Indien. Wir haben die ersten 60 Leute in China und die ersten 220 in Indien. Das ist ein Transformationsprozess. Schauen Sie sich das mal an (Folie): Über 2.800 Mitarbeiter am Anfang des Jahres 1989. Bezeichnenderweise haben wir 1988 eine Milliarde schon mal gemacht. Eine Milliarde Ostmark. Im nächsten Jahr werden wir eine Milliarde Euro machen. Das ist auch ein Transformationsprozess, bei dem uns die Währungsänderungen, zwei Währungsänderungen, etwas geholfen haben: Sie haben immer wieder gedämpft, damit wir nicht übermütig werden und zu schnell die Aufmerksamkeit irgendwelcher Journalisten usw. gefunden haben. Die Milliarde zu feiern, vielleicht machen wir das auch erst übernächstes Jahr.

Was dahinter steckt ist natürlich auch eine Entwicklung in Bereiche, zu denen wir als Unternehmer einfach verpflichtet sind. Man muss den Jugendlichen heute eine Möglichkeit geben. Und Sie sehen: Mit der Anzahl der Mitarbeiter steigern wir auch die Anzahl der Auszubildenden. Das ist unsere Verpflichtung. Wir haben diesen Menschen zu helfen, auch in schwierigen Zeiten. Wir sind seit über 100 Jahren Ausbildungsbetrieb und wir führen das weiter fort. Diese Menschen haben eine Arbeitsplatzübernahmegarantie bei uns. Allerdings sagen wir auch: Wir gucken uns das Verhalten jedes Einzelnen in den drei oder dreieinhalb Jahren gut an. Aber dann haben sie das: Einen Arbeitsplatz für die Zukunft, denn wenn wir einen Menschen einstellen, dann immer lebenslang.

Und hier sehen Sie die ganze Wahrheit (Folie): Sie sehen, dass wir im Jahre 1989 über 2.000 Mitarbeiter in der Produktion hatten. Alles Produktionsorientierung, teilweise verkappte Vollbeschäftigung, 2.100 Mitarbeiter in der Produktion und ganz oben sehen Sie eine kleine Zahl, 36 Mitarbeiter im Vertrieb. Arzneimittel zu produzieren und zu vertreiben, ist brutal. Es gibt kein anderes Wort dafür. Die Märkte sind so transparent. Wir sehen die Bewegung einer einzelnen Packung, Tag für Tag. Das ist ungefähr so, als wenn Sie beim Raucher genau sehen, wer wann wo wie eine Packung kauft und die Zigarette raucht. So transparent ist unser Markt. Sie können alle Bewegungen einer Arzneimittelpackung in Deutschland sehen. Sie können aber auch versichert sein, dass jeder, der weltweit irgendwo Arzneimittel herstellt, im deutschen Markt ist. Sie sind alle hier. Und jetzt tritt so ein ostdeutsches Unternehmen an, das im Gedankengut „Produktion“ als die Zielstellung hat und dass die Produkte sich von alleine verkaufen. Wo finden Sie jetzt zwischen dem italienischen Investor, der sagt: „Wir entwickeln dieses Unternehmen zur Nummer 1.“ und diesen Mitarbeitern mit der reinen Produktionsorientierung einen gemeinsamen Nenner?

Ich bin 1997 in dieses Unternehmen gekommen und da war Babylon pur. Die einen sprachen italienisch, die anderen sprachen deutsch und was von Italienern bis Freitagmittag beschlossen wurde, wurde am Montag in einer Konferenz wieder um 180 Grad gedreht. Das heißt, es war notwendig, eine Gemeinsamkeit zu finden. Und wir haben sie sehr, sehr schnell gefunden. Ich hatte das schon mal drei Jahre lang in Zwickau gemacht von '91 bis '94, aber mit einem kleineren und bescheideneren Unternehmen, das erst 1972 enteignet worden war, in der zweiten Enteignungswelle. Das heißt, hier war viel noch vom

privatwirtschaftlichen Know How vorhanden. Wir haben uns auf eines geeinigt: Wir sprechen alle jetzt ab sofort englisch. Da war Ruhe! (Lachen)

Der zweite Punkt ist: Ich habe den Italienern den großen Wert der ostdeutschen Mitarbeiter in Form der Flexibilität gezeigt. Denn wer 40 Jahre Mangel verwaltet hat, musste kreativ sein. Und musste sich flexibel Tag für Tag einstellen können. Und den deutschen Mitarbeitern habe ich die Flexibilität der Italiener übertragen. Denn die Italiener sind ein Volk, ich kenne kein anderes auf der Welt, das jeden Tag neu anfängt zu denken. Und die können das in Entscheidungsprozessen sehr gut gebrauchen. Deshalb gibt's bei uns z.B. keine Budgetierung. Obwohl wir diese Woche Budgetsitzung haben. Aber wenn ein Entscheidungsfaktor sich ändert, drehen wir das ganze Budget. Ich habe schon erlebt in diesem Unternehmen, dass das Budget für das Jahr 2004 stand und am 2. Januar haben wir das ganze Budget umgedreht. Da reden wir nicht über Revision usw. Das können wir tatsächlich täglich. So flexibel sind wir. Ich darf Ihnen allerdings sagen, dass wir in Deutschland diese Flexibilität im Gesundheitssystem brauchen. Denn, was Sie so bescheiden gesagt haben, dass es nur jährlich kommt: Wir haben das monatlich.

Glauben Sie denn wirklich, dass das neue Gesetz der Gesundheitsreform mit 600 Seiten einer gelesen hat? Das ist der CDU an einem Montagabend um 22:45 Uhr zugestellt worden und am Dienstagmorgen um 8 Uhr sollte deren Stellungnahme eintreffen. Die sind halt nicht so flexibel. (Lachen)

Was Sie heute sehen (Folie), ist der blaue Anteil. Der blaue Anteil ist der Anteil der Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb, die Sie unabdingbar brauchen. Vor ungefähr 20/30 Jahren, wenn ein Impfstoff neuer Art hergestellt wurde, brauchte es ungefähr zehn Quartale, ehe jeder deutsche Arzt das wusste. Heute ist die Zeit der Umsetzung zwei Wochen. In zwei Wochen ist alles bekannt und steht Ihnen bei jedem Arzt in Deutschland zur Verfügung. Sie sehen aber, dass die grüne Säule anteilmäßig wieder wächst. Die grüne Säule sind die Mitarbeiter in der Produktion. Ich müsste an dieser Stelle noch mal 250 Mitarbeiter dazuzählen, denn Sie können sich erinnern: Zwei Unternehmen waren übrig geblieben: Berlin Chemie und Arzneimittelwerk Dresden. Inzwischen haben wir auch das Arzneimittelwerk Dresden gekauft. Mit 250 Mitarbeitern in der Produktion. Die müssten eigentlich dazukommen, sodass wir schon wieder fast bei etwas über 900 Mitarbeitern in der Produktion sind. Und bei dem Wachstum um 20 Prozent in jedem Jahr brauche ich bald wieder die alte Zahl der Produktionsmitarbeiter.

Es ist also ein Märchen, wenn Ihnen gesagt wird: Wenn ich ins Ausland gehe, habe ich in Deutschland keine Erhöhung der Arbeitsplätze. Wir erhöhen die Arbeitsplätze sogar im Dienstleistungsbereich und in der Produktion. Und die Zukunft heißt nicht „Dienstleister oder Produktion“, sondern die Zukunft heißt „intelligente innovative Produkte“ und „Lass sie uns doch hier auch produzieren.“ Ich bin nicht nach Osteuropa gegangen. Ich habe die Produktionsstätten nicht dahin verlagert. Was soll das für fünf Jahre? In fünf Jahren haben wir dort die entsprechenden Lohnniveaus und dann kann ich wieder alles zurückholen? Ich habe auch eine Verantwortung, in Deutschland Arbeitsplätze zu schaffen, und wir haben das im Vorstand in unseren Büchern stehen: Wachstum und Arbeitsplätze. Und das natürlich sozialverträglich. Das heißt, wir haben die Zahl der Mitarbeiter in der geschützten Werkstätte erhöht (wir haben heute 40 da drin), wir haben die Azubis erhöht und wir haben die Mitarbeiter im ganzen Unternehmen erhöht. Sehen Sie die grüne Säule „Mitarbeiter in Deutschland“ und die blaue „Mitarbeiter im Ausland“? Die Auslandsmitarbeiter, die haben die Aufgabe, so viel zu verkaufen, das sie es selber nicht produzieren

können. Und tatsächlich haben wir 20 Lohnhersteller, die wir bedienen. Dadurch haben wir auch eine gewisse Flexibilität, und mir ist doch lieber, ein Lohnhersteller fällt aus, als dass ich Mitarbeiter entlassen muss. Und so gestalten wir das Wachstum über das Ausland. Sie können sich ungefähr vorstellen, wenn wir erstmal 1,3 Milliarden Chinesen und 1 Milliarde Inder als potenzielle Kunden haben, können wir eigentlich alle Wohnungen bei Ihnen mieten. (Lachen) Wir müssen uns noch ein klein bisschen über die Ausstattung unterhalten. Da hätten wir so ein paar Ideen.

Produktivität: Sie sehen, wir haben sie vervierfacht (Folie). Als wir in diesem Jahr Dresden gekauft haben, haben wir 249 Mitarbeiter übernommen. Die 249 Mitarbeiter bleiben alle an Bord und werden ihre Produktivität in zwei Jahren verfünffachen. Wie geht das? Wir haben die Prozesse im Griff. Wir haben aber auch die Investitionen dafür schon bewilligt und haben 30 Millionen Euro in Maschinen investiert, die wettbewerbsfähig sind. Und wir bilden diese Mitarbeiter aus, damit sie diese Maschinen bedienen können, und man produziert halt in anderen Schichtsystemen. Wir produzieren in Berlin in vier Schichten sechs Tage lang. Und es passiert immer wieder, dass wir die Ausnahmegenehmigung für Sonntag holen. Und wenn das gesichert ist, dann kann ich weiter überlegen, wie sind die nächsten Schritte, in welche Länder gehe ich, und ich kann natürlich auch Mitarbeiter viel besser und günstiger einstellen, als wenn ich, und das ist ein ganz wichtiges Momentum, den Profit dauernd erhöhen muss für den Eigentümer. Dieser Eigentümer hat noch nicht eine D-Mark, nicht eine Lire, nicht einen Euro Dividende bekommen. Die ganzen 40 Jahre nicht. Aber er hat inzwischen 12.000 Arbeitsplätze geschaffen in Europa. Und von den 12.000 haben wir 4.500. Und das ist auch ein Weg: Profit, Profit, Profit ist es nicht immer, aber wir müssen auch eine Rendite auf dem Eigenkapital zeigen. Wir haben nur den großen Vorteil: Wir reinvestieren es sofort wieder. Auch der Vorstand muss eine Flexibilität haben, nämlich von Monat zu Monat muss er das Geld reinvestieren. Und da bin ich natürlich teilweise meiner Konkurrenz überlegen. Denn die müssen erst im nächsten Jahr im Juni ihre Hauptversammlung machen und dann können sie entscheiden, was sie mit dem Gewinn machen. Da bin ich teilweise bis anderthalb Jahre vorher dran und tue das auch.

Das ist die korrespondierende Umsatzentwicklung (Folie). Und Sie sehen, was man mit Marketing, Vertrieb, mit einer Vision aus einem kleinen produktionsorientierten Unternehmen schaffen kann.

Zu den Arbeitsplätzen sehen Sie hier die entsprechend die Umsätze, wir sehen, was am Ende des Jahres 2006 rauskommt, das werden so 880 Millionen Euro sein. Das Ziel im nächsten Jahr ist die Milliarde Euro. Man kann sich auch in Deutschland, am Standort Berlin/Brandenburg (denn wir haben auch Dependancen hier in Brandenburg) hervorragend bewegen, Arbeitsplätze schaffen. Man muss sich wahrscheinlich um viele Sachen nicht kümmern, worum sich andere kümmern. Wir haben gar keine Zeit zu jammern. Bei uns ist jammern nicht verboten, aber es hat überhaupt keiner Interesse daran. Die Personalpolitik hat drei wichtige Kriterien für jeden, den wir einstellen: Er lügt nicht, er arbeitet nicht im Rücken des anderen und er bekennt sich zur Arbeit. Dazu kommen dann natürlich gewisse Spezifikationen und Qualifikationen, die wir brauchen. Aber das sind die Grundvoraussetzungen. Mit diesen Mitarbeitern habe ich ein gerüchtfreies Unternehmen. Darum müssen wir uns nicht kümmern. Wir können sehr viele Mitarbeitergespräche führen und wir können auch mal über Themen sprechen wie Sport oder andere Sachen. Denn ich muss ja nicht zwei Tage in der Woche irgendwelchen Analysten hinterherjagen und denen, die gerade frisch von der Londoner Uni kommen, erklären, wie unser Unternehmen aufgestellt ist und welche Voraussagen wir für das nächste Jahr treffen. Wenn ich dann sage würde, dieses Jahr haben wir den Profit 50 Prozent

gesteigert und 20 Prozent den Umsatz, und im nächsten Jahr wollen wir darauf nochmal 40 Prozent draufsetzen, dann würde der Aktienkurs um die Hälfte fallen, nur weil die ein solches Resümee zu stehen haben. Kann ich mir nicht erlauben. Wir gehen nur in Kontinuität, nur in Dekadendenken und wir verkaufen heute schon beileibe nicht mehr nur Arzneimittel, sondern geschlossene Gesundheitssysteme. Bei uns sind Sie richtig von der Wiege bis zur Bahre. Aber ich bin immer froh, wenn Sie keines unserer Arzneimittel kennen. Denn wir machen Schwerstindikationen in Herz-Kreislauf, Schwerstindikationen bei Diabetes mit Insulin usw. usf. und für schwere und seltene Schmerzen haben wir etwas an Bord. Besser ist, Sie kennen die Berlin Chemie aus dem heutigen Vortrag.

Wir forschen selber. Bei uns kostet ein Forschungsprojekt von der Idee bis zur Ausführung - jedes einzelne Arzneimittel - 800 Millionen Euro Entwicklungskosten. Das ist der aktuelle Stand. Dauer: zwölf Jahre. Also, wer da nicht langfristig denkt! Und dann kommen Sie und bringen das ganze Gut für, sagen wir mal, einen Euro die Tablette auf den Markt, und dann sind Sie in Deutschland, und ehe Sie sich versehen, kostet es zehn Cent.

Ich glaube nicht, dass das so weiter geht. Wir werden Lösungen auch für die Deutschen finden, obwohl sie natürlich innerhalb Europas mit 450 Millionen Menschen anteilmäßig immer weniger werden. Denn wir haben schon Russland dabei, und in Russland boomt zur Zeit die Gesundheit, weil die Menschen eher verstanden hatten, was Gesundheit wert ist, als so mancher hier im Lande.

Innovation ist das Treibende. Wir sind jetzt in die Onkologie eingestiegen, also Krebstherapeutika, haben weltweit für einige Krebsarten die ersten Substanzen und können uns jetzt schon erlauben, Herausforderungen auch an die Zulassungsbehörden zu stellen. Wir haben vor kurzem die amerikanische eingeladen, hier nach Adlershof in Berlin, und die englische, also die europäische. Und die Amerikaner lasse zwei Jahre früher zu, was für uns einfach von Vorteil ist, und die haben diesen Wettbewerb gewonnen. Also, man kann diese Herausforderung auch global stellen.

Für mich ist entscheidend, einen Regelkreis zu implementieren an jedem Arbeitsplatz. Was ist die Aufgabe? Was ist die Zielsetzung? Wie machst Du die Umsetzung? Wer hilft Dir bei der Umsetzung? Und das Gleiche müsste es auch für Berlin geben. Man sollte sich richtig erklären. Nicht mehr Rahmenbedingungen alleine reichen, sondern was ist der politische Wille? Und den muss man kundtun. Und dafür muss man für Berlin auch eine Vision haben: Wo will man hin? Will man die gesündeste Metropole werden zum Beispiel? Hier haben Sie eine Landschaft, die ist paradiesisch. Sie haben die Charité, Sie haben Vivantes. Beide sind die Nummer 1. Aber denken Sie mal nicht, da setzt sich einer hin und formt die alle mal zusammen, damit die Prozesse alle durchgehend sind und Sie den größten Nutzen daraus ziehen können. Das wäre eine Aufgabe! Die Frage ist natürlich, ist der öffentliche Arbeitgeber im Gesundheitssektor eigentlich die treibende Kraft? Das bleibt noch zu beantworten. Wir werden wieder mal fünf Jahre warten müssen.

Ein wichtiger Punkt vielleicht noch, den ich ganz gerne streifen möchte. Dieses Unternehmen hatte die einmalige Chance und hat sie gewahrt, ältere und jüngere Mitarbeiter in allen Teams immer wieder miteinander zu kombinieren. Bei den Auszubildenden achten wir strikt darauf, dass wir alle Schulabgänger aller Schulklassen zusammen führen. Also Hauptschule, Realschule und die Abiturienten. Die kommen

immer in einem Team zusammen, in jedem neuen Ausbildungslehrgang. Denn es hat sich wirklich im produzierenden Gewerbe bewährt, wenn da eine Palette im Raum steht, und da ist ein Hauptschüler in der Nähe. (Lachen) Und Sie haben nicht drei Abiturienten, die fragen: Was könnten wir machen, wo könnte die Lösung sein, wenn die Palette nicht da wäre?

Die Fotos, die da sind (Folie), sind Berlin Chemie-Mitarbeiter. Die Fotos sind nicht aus einem Buch von uns, sondern von der Bertelsmann-Stiftung. Im Projekt „Ältere und Jüngere in der Zusammenarbeit“ haben sie unsere Bilder ausgewählt, weil wir das wirklich leben. Ältere mit jüngeren Mitarbeitern, und die Dame, die Sie unten links in dem Bild sehen, ist die Dame, die als junge Frau bei dem Erbe, das ich Ihnen vorher gezeigt habe, schon 30 Jahren bei uns war. Und sie wird bald in die Pension gehen. Aber sie hat die lebenswertesten Jahre in unserer Zeit verbracht, und wir freuen uns darüber. Aber es sind schon wieder junge Leute da, die dieses Prinzip weiter verfolgen.

Das ist aus diesem Jahr (Folie). 600 Pensionäre, die ich persönlich betreue. 600 Pensionären gebe ich den Unternehmensbericht einmal im Jahr. 600 Pensionäre, bei denen wir mit unseren Möglichkeiten auch für Abwechslung sorgen. Das (Folie) sind unsere Mitarbeiter der Zukunft. Sie sind uns namentlich schon bekannt. Das sind die Kinder unserer Mitarbeiter. In einem vertikal integrierten Unternehmen muss ich heute schon darauf achten, wer ist mein Mitarbeiter in zehn oder 15 Jahren. Und die Berlin Chemie passt heute schon auf, dass diese Mitarbeiter eine gute Ausbildung bekommen, dass sie Studienplätze in Berlin bekommen, dass jeder studieren kann, der studieren will, und es darf nicht am Geld liegen. Auch einem Produktionsarbeiter, der einen intelligenten Sohn hat und der möchte in Berlin Medizin studieren, werden wir dieses ermöglichen, auch wenn er nicht gerade die 1,0 im Numerus Clausus, die gefordert ist, schafft. Wir werden Wege finden, denn wenn ich das für die Kinder der Mitarbeiter tue, dann bleiben die Mitarbeiter bei mir im Unternehmen. Und wenn der Vater schon da war, oder der Großvater schon da war, und der junge Mensch sieht mich sieht, dann haben die Kinder Vertrauen zu diesem Unternehmen.

Wir tragen auch heute noch als Arzneimittelhersteller den Namen Berlin Chemie mit Stolz. Obwohl wir gar keine Chemie mehr machen. Chemie hat ja eine zweite Bedeutung. Die Chemie stimmt, und ich wollte Ihnen zeigen, dass ein gutes Betriebsklima die wichtigste Voraussetzung dafür ist, dass die Mitarbeiter anerkannt werden müssen in all ihren Lebenslagen und all ihren Lebensleistungen. Jeder hat seine Tagesform und ist mal schlecht drauf. Das geht mir ganz genau so. Wenn wir alle zusammenhalten, sind wir stark genug, eine solche Transformation abzubilden. Es ist die Transformation in den Köpfen, die für den wirtschaftlichen Erfolg notwendig ist. Und das geht in jeder Branche. Man muss es nur wollen.

Zum Schluss noch eine Bitte an Sie: Bleiben Sie gesund! (Beifall)