

A black and white close-up photograph of a woman's face, smiling warmly. Her dark hair is visible on the left side of the frame. The background is a plain, light color.

*Für* ein  
besseres *Leben*

---

Ein Magazin über Roche in Deutschland





Im Jahr 2016 war Roche zum achten Mal in Folge das nachhaltigste Gesundheitsunternehmen des Dow Jones Sustainability Index. Der Auszeichnung ging eine eingehende Bewertung der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklung des globalen Konzerns voraus. Mit gutem Grund. Denn nur wenn wir diese drei Bereiche in Einklang bringen, werden wir unserem Leitbild gerecht:

*Doing now what patients need next*





# Inhalt

## MEINE SICHT

## FORSCHEN & VERÄNDERN

- 10 Die Zukunft riskieren
- 12 „Am Anfang einer neuen Ära“
- 14 50.000 Kilometer für die Innovation

## ZUHÖREN & ZUSAMMENHALTEN

- 16 Nie allein auf weiter Flur
- 18 HR von A bis Z
- 19 Ein Great Place to Work
- 20 Die Zukunft in den Bergen „dahoam“

## VORANGEHEN & STÄRKEN

- 22 Mehr als der Turm auf dem Schachbrett
- 24 Ein rundum guter Gesamteindruck
- 26 Effizient und investitionsfreudig

## SCHÜTZEN & BEWAHREN

- 28 Alles im grünen Bereich
- 31 Eine richtig große Aufgabe
- 33 Roche spart Ressourcen

## UNSERE ZUKUNFT

### IMPRESSUM:

Herausgeber: Roche Pharma AG, Emil-Barell-Straße 1, 79639 Grenzach-Wyhlen

roche.de

Konzeption, Gestaltung und Redaktion: Zum goldenen Hirschen GmbH, Berlin

Bildnachweis: Mike Meyer Photography, Roche (S. 30)

Die in den Infografiken dargestellten Werte wurden durch das unabhängige Forschungsinstitut WiFOR ermittelt und beziehen sich, sofern nicht anders vermerkt, auf das Jahr 2014. Ausnahmen: Zuwendungen an medizinische Fachkreise (S. 13; Quelle: Ausweisung zum FSA-Transparenzbericht 2015); Anzahl der Roche-Präparate auf der WHO-Liste der unentbehrlichen Arzneimittel (S. 13; Quelle: Liste der unentbehrlichen Arzneimittel der Weltgesundheitsorganisation); Auszeichnung für das Modular Production Building Mannheim (S. 33; Quelle: Roche, DGNB e. V.).



# Meine Sicht

Von Prof. Dr. Hagen Pfundner, Vorstand der Roche Pharma AG

Dies ist kein Vorwort. Wäre es eines, würde ich Ihnen jetzt einen Ausblick auf die folgenden Kapitel geben – heruntergebrochen auf eine Seite. Oder ich könnte Ihnen in aller Kürze eine Zusammenfassung unserer jüngsten Erfolge präsentieren. Stattdessen möchte ich lieber darüber nachdenken, wie Roche in Deutschland zu einem guten Leben beiträgt. Und dazu braucht es einfach ein wenig mehr Platz als eine Seite. Auch weil ich während meiner gut 25 Jahre bei Roche Erfahrungen gemacht habe, die meine Einstellung zu dem, was ein gutes Leben ist, entscheidend geprägt haben.

## Investieren in die Gesundheit von morgen

Wenn man die Menschen in Deutschland fragt, was ihnen am wichtigsten im Leben ist, erhält man von vielen völlig zu Recht als Antwort: Gesundheit. Ich studierte Pharmazie aus der Überzeugung heraus, dass Gesundheit auch für Schwerkranke erstrebenswert und vor allem möglich sein sollte. Das mag auf den ersten Blick nach einer Selbstverständlichkeit klingen, doch in den 1980ern wies der Weg in eine andere Richtung. Ich erlebte es hautnah mit. Meine Mutter bekam sehr früh die Diagnose Brustkrebs und verlor ihren Kampf acht Jahre später. Krebs hatte damals etwas sehr Schicksalhaftes.

Einige traf er, und die mussten sich eben mit ihm abfinden, so schien es. Genau das wollte ich nicht hinnehmen. Warum sollte ein Krebspatient nicht daran glauben können, gesund zu werden? So fing ich nach dem Studium und der Promotion in der Industrie bei Roche an. Hier begegnete ich Wissenschaftlern unterschiedlicher Disziplinen, die an Innovationen arbeiteten, die Patienten helfen können – Patienten wie meiner Mutter.

1998, ich machte beruflich gerade Station in Kanada, bekam Roche in den USA die Zulassung für ein neues Brustkrebsmedikament – das bis heute als ein Durchbruch im Kampf gegen eine schwere Form der Krankheit gilt. Heute wissen wir: Ein Großteil der Frauen, die mit Mitte 50 an Brustkrebs erkranken, können – wenn rechtzeitig diagnostiziert, interveniert und therapiert wird – eine statistisch normale Lebenserwartung haben. Ähnlich verhält es sich dank neuer Therapien auch bei HIV-Patienten. Ja, im letzten Vierteljahrhundert durfte ich aus erster Hand miterleben, wie es auch dank der Forschung der pharmazeutischen

Industrie gelang, tödliche in chronische Krankheiten zu verwandeln.

Entsprechend allergisch reagiere ich auf so manchen Kommentar, in der Pharmabranche gehe es ausschließlich um Profit. Mir ist bewusst, dass der Umgang mit Arzneimitteln deswegen ein besonderer ist, weil wir sie über die sozialen Sicherungssysteme finanzieren. Tatsache ist aber auch: Wir sind ein privatwirtschaftliches Unternehmen, das hohe Risiken eingeht. Wir geben beispielsweise Milliarden für die Forschung zu neurodegenerativen Krankheiten wie Demenz oder Parkinson aus – ohne garantierte Wirkstoff-Zulassungen. In der 120-jährigen Tradition hat Roche immer in die Zukunft investiert. Das ist nur möglich, wenn das Unternehmen auch wirtschaftlich erfolgreich ist. Aktuell zeigt sich das etwa beim Thema Digitalisierung, das wir auch dank strategischer Partnerschaften vorantreiben. Die richtige Informationsverarbeitung kann die klinische Forschung beschleunigen und vereinfachen, Nebenwirkungen oder Medikationsfehler in der Versorgung ausschließen. Wenn Innovationen die Früherkennung verbessern und die Krankheitslast reduzieren, entlasten sie obendrein das Solidarsystem. Aber klar ist: Um weiterhin derart risikoreich investieren zu können, braucht es Gewinne.

**„Dank der Forschung der Pharmaindustrie konnten wir tödliche in chronische Krankheiten verwandeln.“**



Hinter diesen kann ich stehen, weil ich hinter unseren Produkten und ihrem Nutzen für Patienten stehe.

**Auch die Mutigen brauchen Sicherheit**

Führen wir die Kette doch einmal fort: Mein Glaube in unsere Arzneien und Diagnostika setzt wiederum Vertrauen in die Menschen voraus, die sie entwickeln. Um Innovationen zu schaffen oder zu verkaufen, bedarf es eines motivierten Teams. Ich selbst konnte hier im Unternehmen immer gestalten – egal ob als Produktmanager, Außendienstmitarbeiter, als Geschäftsführer in Schweden, während meiner Zeit in Nordamerika oder während meiner jetzt zehn Jahre in Grenzach-Wyhlen. Dieses Gestalten fiel mir umso leichter, weil Roche stets einem zentralen menschlichen Bedürfnis entgegenkam: Stabilität.

**„Wer Rückhalt spürt, ist eher bereit, mutige Entscheidungen zu treffen und flexibel zu reagieren.“**

Roche hat eine niedrige Fluktuation und eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von circa 13 Jahren. Nun bin ich selbst schon 25 Jahre Rochianer. Was Wertschätzung und Zusammenhalt im Unternehmen angeht, prägte mich

bereits mein Bewerbungsgespräch in Grenzach-Wyhlen, das ein zweieinhalbstündiger Spaziergang mit meinem späteren Vorgesetzten war.

Wer Rückhalt spürt, ist eher bereit, mutige Entscheidungen zu treffen und flexibel zu reagieren. An diesem Umfeld hat sich bis heute nicht grundsätzlich etwas geändert, außer dass wir sehr viel moderner geworden sind.

**Die Umwelt im Blick**

Eine zufriedene und dadurch umso innovationsfreudigere Mitarbeiterschaft zahlt auch auf unseren ökonomischen Erfolg ein. Mit rund 16.000 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von knapp 7 Milliarden Euro ist Roche in Deutschland ein Stabilitätsgarant der Volkswirtschaft. Wenn wir zum Beispiel unsere Infrastruktur ausbauen, kommen diese Investitionen auch den lokalen Unternehmen zugute. Doch unsere Verwurzelung in der Region gilt nicht nur im wirtschaftlichen Sinne, sondern ebenso mit Blick auf unseren ökologischen Fußabdruck.

Unsere Dienstfahrzeuge stoßen heute pro Kilometer im Durchschnitt nur 115 Gramm CO<sub>2</sub> aus – das entspricht den Emissionen eines Kleinwagens – und wir streben noch eine signifikante Reduktion über die kommenden Jahre an. Durch unsere zwei Verwaltungsneubauten haben wir den Energiebedarf unseres Grenzach-Wyhlener Standorts um 30 Prozent verringert. Ebenso beeindruckend ist die Situation in Mannheim und Penzberg: Hier produziert Roche sogar Energie, statt sie nur zu konsumieren. Auch unsere

Abfallbilanz hat sich dramatisch verbessert – nicht zuletzt, weil wir vermehrt auf Biotechnologie setzen.

**„Nachhaltigkeit muss sich ein Unternehmen leisten können und wollen.“**

Nachhaltigkeit muss man sich als Unternehmen leisten können und wollen. Wir wollen sie uns leisten und aufgrund unseres wirtschaftlichen Erfolges können wir das auch. Dabei zeigt sich, dass sich ein gutes Leben nicht auf eine Sphäre beschränken lässt. Je effizienter wir Ressourcen nutzen, desto besser wirtschaften wir und desto mehr können wir in qualifizierte Mitarbeiter investieren. Jede erfolgreiche Innovation indes sichert uns auch weiteren finanziellen Spielraum: für zufriedene Mitarbeiter, für den Umweltschutz und für das nächste revolutionäre Arzneimittel.

Kürzlich fragte man mich beim Future Day 2016 nach meinem Lieblingsdenker. Ich antwortete: „Meine Mutter. Sie hat mir immer Mut gemacht, die Zukunft mitzugestalten und angstfrei zu handeln.“ Kurz: Meine Mutter war mein Schlüssel zu einem guten Leben. Vielleicht möchte ich es ihr gleichtun – zu Gunsten anderer. Die richtige Industrie und das richtige Unternehmen habe ich dafür auf jeden Fall gefunden.





# DIE ZUKUNFT RISKIEREN

**Wer Fortschritt gestalten will, verharrt nicht lange innerhalb vermeintlicher Grenzen. Er beschreitet neue Wege, vereint Abenteuerlust und langen Atem. Roche möchte die Gesundheit dort verbessern, wo die Medizin bislang kaum Antworten finden konnte. Dabei behält das Unternehmen die Chancen der Innovation immer fest im Blick. Die Geschichte spricht Bände.**

Damals, Ende des 19. Jahrhunderts, beseitigte das Medikament Aiol Wundkeime und schuf neue Arbeitsplätze – beispielsweise im badischen Grenzach. Nachdem Geschäftspartner Carl Traub aus dem gemeinsamen Unternehmen ausgestiegen war, wagte Fritz Hoffmann-La Roche den Alleingang. Am 1. Oktober 1896 gründete er in Basel die Kommanditgesellschaft Fritz Hoffmann-La Roche & Co, kein Jahr später startete in Grenzach die Aiol-Produktion. Als der jungen Firma kurz darauf das Aus drohte, hauchte ihr der süße Geschmack von Orangensirup neues Leben ein. Der Hustensaft Sirolin entwickelte sich zum Verkaufsschlager und erlaubte Hoffmann-La Roche, die pharmazeutische Forschung immer stärker voranzutreiben. Mit Erfolg: Das Herzmittel Digalen etwa brachte wissenschaftlich fundierte Anerkennung, das Schmerzmittel Pantopon sollte bis 1985 im Handel erhältlich sein.

Hoffmann-La Roche, der Bankkaufmann aus wohlhabendem Hause, verfügte fraglos über einen ausgeprägten Geschäftssinn. Dennoch stand an erster Stelle immer das Streben nach wissenschaftlichen Durchbrüchen – nicht zuletzt, weil Hoffmann-La Roche in Hamburg 1892 Zeuge der letzten europäischen Choleraepidemie geworden war. Er erkannte früh die Möglichkeiten für den medizinischen Fortschritt, den die industrielle Herstellung von Arzneimitteln bedeuten würde. Und er wusste, dass es für ebenjenes Fortschritt Durchhaltevermögen brauchte. Bei Roche bewahrte man sich dieses Denken und wuchs so zum drittgrößten Pharmakonzern der Welt mit über 91.000 Mitarbeitenden heran.

Allein in Deutschland arbeiten rund 16.000 Menschen täglich daran, den Weg für die Erfindungen von morgen zu ebnen. Die forschungsintensiven Geschäfts-

bereiche Pharma und Diagnostics suchen nach Innovationen im Bereich der Entzündungs-, Nerven- und Stoffwechselerkrankungen, in der Virologie sowie in der Onkologie. Sie bündeln ihre Stärken, um Krebspatienten möglichst personalisierte Therapien zu bieten. „Wir investieren in die Zukunft“, sagt Prof. Dr. Hagen Pfundner, Vorstand der Roche Pharma AG. Getreu dem Unternehmensleitbild „Doing now what patients need next“ will Roche Medikamente für bisher ungedeckte medizinische Bedürfnisse entwickeln und seine Lösungen allen Patienten zugänglich machen. Hindernisse sind dabei fest eingeplant, wiegen aber längst nicht so schwer wie die Aussicht auf nachhaltigen Fortschritt. Verbliebene Restzweifel dürfte der Blick in die letzten 120 Jahre ausräumen.

## VOR ORT



### Wo alles begann: Grenzach-Wyhlen

Zwar gründete Fritz Hoffmann-La Roche 1896 seine Kommanditgesellschaft in Basel, dort waren jedoch zunächst vor allem Forschung und Verwaltung angesiedelt. Produziert wurde seit 1897 nur wenige Kilometer entfernt im deutschen Grenzach. Heute sorgt der Pharmastandort von Roche in Deutschland dafür, dass Arzneimittel schnell bei Patienten ankommen. Von Grenzach-Wyhlen aus verteilt Roche seine Produkte an Pharma-Großhändler, Kliniken und Apotheken. Mehr noch: Am Standort findet neben der Betreuung aller zulassungsrelevanten klinischen Studien in Deutschland die gesamte Qualitätsprüfung für Europa statt. Ohne die Freigabe aus Grenzach-Wyhlen gelangt kein Medikament auf den europäischen Markt. Zudem ist die badische Gemeinde Roche-Zentrum für Marketing und Vertrieb. Von den mehr als 1300 Angestellten arbeiten etwa 500 im Außendienst.



Menschen mögen sich in ihren körperlichen Eigenschaften ähneln, letztlich aber ist jeder einzigartig. Ebenso verhält es sich auch mit einer Erkrankung – so ist Krebs nicht gleich Krebs. Personalisierte Medizin baut auf dieser Erkenntnis auf. Anders als der „One-Fits-All-Ansatz“, der bei vielen Patienten wirkungslos bleibt, berücksichtigt sie individuelle Merkmale der jeweiligen Erkrankung und wendet dafür passende Therapien an. Wie Roche diesen zukunftsweisenden Ansatz vorantreibt, erklären Dr. Jasmina Stobel, Head of Market Access/Leitung Gesundheitspolitik bei Roche Diagnostics, und Dr. Gerd Maass, Head of Roche Foundation Medicine Region Europe bei der Roche Pharma AG.

# „AM ANFANG EINER NEUEN ÄRA“

## Wie funktioniert Personalisierte Medizin?

**Jasmina Stobel:** Es geht darum, die richtige Behandlung für den richtigen Patienten zur richtigen Zeit zu finden. Insbesondere durch die Erkenntnisse der molekularen Medizin wissen wir, dass es innerhalb eines Krankheitsbildes verschiedene Patientenuntergruppen gibt. Einige von ihnen sprechen aufgrund ihrer genetischen Veranlagung besonders gut auf eine bestimmte Behandlung an, während das Medikament bei anderen zu keiner Verbesserung führt. In der Onkologie setzen wir bei der Therapie bereits einige sogenannte Companion Diagnostics ein – diagnostische Tests, die helfen, Aussagen zur Wirksamkeit bestimmter Medikamente zu treffen.

**Gerd Maass:** Und genau das macht die Personalisierte Medizin so hocheffizient. Wir können Medikamente effektiver einsetzen und Patienten so schneller helfen. Zudem kann die Medizin Probleme wie zum Beispiel Antibiotika-Resistenzen besser in den Griff bekommen. Wenn wir einen Patienten durch gezielte Diagnostik mit nur einem – besonders gut wirksamen – Antibiotikum behandeln, ist das Risiko der Verbreitung von Resistenzen deutlich geringer.

## Wie sieht Personalisierte Medizin in der Anwendung aus?

**Stobel:** Nehmen wir das Beispiel Brustkrebs. Mithilfe modernster Sequenzierungstechnologie können wir zwischen hunderten Genen unterscheiden, die an der Entstehung von Krebs mitwirken – sogenannte Biomarker. Je nachdem, welche Gene beteiligt sind, ist der Einsatz unterschiedlicher Medikamente erfolgversprechend. Etwa 20 Prozent der Brustkrebs-Patientinnen weisen eine viel höhere Anzahl von HER2-Rezeptoren als normalerweise auf. Diese Erhöhung ist für die Entstehung des Tumors bei diesen Patientinnen verantwortlich. Mithilfe eines standardisierten und in

klinischen Studien validierten Tests kann die erhöhte Menge der HER2-Rezeptoren einfach, schnell und sicher in Gewebeproben dieser Patientinnen nachgewiesen werden. Die Behandlung erfolgt dann ganz gezielt mit biotechnologisch hergestellten monoklonalen Antikörpern, die nur bei dieser Form des Krebses erfolgversprechend sind. Würde man im Umkehrschluss nicht testen und allen Patientinnen dieses Medikament verabreichen, hätte man bei circa 80 Prozent von ihnen eine wirkungslose Therapie durchgeführt sowie unnötige Kosten verursacht. Durch die wirkungslose Behandlung würde die Tumorerkrankung darüber hinaus sehr viel schneller voranschreiten.



## Wie profitiert Pharma vom Diagnostics-Know-how?

**Stobel:** Über unsere diagnostischen Tests können wir Unterschiede in der Ursache der gleichen Erkrankung bei unterschiedlichen Patienten herausfinden. Abhängig vom jeweiligen Auslöser kommt dann auch eine andere Therapie zum Einsatz. Zudem nutzen wir die Tests, um den Therapieerfolg zu kontrollieren, die Dauer der Behandlung auf den Patienten zuzuschneiden oder um neue Medikamente und Tests effizient zu entwickeln.

**Maass:** Dass Roche Diagnostik und Therapie unter einem Dach vereint, ist ein unschätzbare Vorteil für uns. Müsstest wir mit mehreren externen Partnern zusammenarbeiten, wäre allein der Verhandlungsaufwand enorm. Von Roche Diagnostics bekommen wir Tests, deren Qualität zum Zeitpunkt ihres Einsatzes einfach hundertprozentig stimmt – auch weil unsere Zusammenarbeit in der Medikamentenentwicklung schon früh beginnt. Jedes Medikament durchläuft drei Phasen. In der ersten zeigt sich, ob es toxisch ist, in der zweiten, ob es wirkt. In Phase drei geht das Medikament in die Registrierung. Wir entwickeln unsere Arzneimittel mit begleitenden diagnostischen Tests so, dass bereits in Phase zwei der klinischen Medikamentenprüfung der Test qualitativ in einem marktreifen Zustand ist. So können wir sicherstellen, dass Patienten nach der Markteinführung rasch und effizient getestet werden.

## Letztendlich macht Pharma aber auch die Diagnostics-Arbeit leichter ...

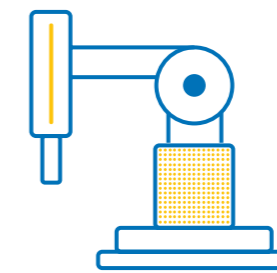
**Maass:** Wenn Pharma die Wirkmechanismen neuer Medikamente erforscht, gibt es neben präklinischen Experimenten nun auch vermehrt Gewebeuntersuchungen bei Tumoren, die mit innovativen Präparaten behandelt worden sind. Die Diagnostik lernt bei dieser Erforschung der Tumorbiologie mit und kann bei der Testentwicklung gezielter ansetzen.

## Stichwort Real World Data: Wo sehen Sie die Personalisierte Medizin im Jahr 2030?

**Stobel:** Wir stehen am Anfang einer neuen Ära. 2030 sprechen Ärzte hoffentlich nicht mehr von Lungenkrebs, sondern von seiner molekulgenauen Ursache. Die Entwicklungen im Bereich Big Data eröffnen unglaubliches Potenzial und könnten unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten noch effektiver und effizienter gestalten. Die Entwicklungszeit neuer Diagnostika und Therapien ließe sich entscheidend verkürzen. Und vor allem durch die Verknüpfung von diagnostischen Daten und Outcome in der Versorgungsforschung erhalten wir sehr viel schneller Daten aus der klinischen Praxis, die es uns erlauben, die Wirkung unserer Therapien künftig noch besser nachzuvollziehen.

## Innovation in Zahlen

**13,7%** seiner Bruttowertschöpfung investiert Roche in interne Forschung und Entwicklung. Die EU-Zielvorgabe liegt bei



**3%**

**35,4 Mio. €** gab Roche medizinischen Fachkreisen für klinische Studien und nichtinterventionelle Studien.

**29** von Roche entwickelte Arzneimittel stehen auf der WHO-Liste unentbehrlicher Medikamente.





# 50.000 KILOMETER FÜR DIE INNOVATION

**Damit ein neues Medikament den richtigen Patienten erreicht, zählt vor allem eines: Information. Das wirksamste Arzneimittel ist nur die Hälfte wert, wenn es in der Praxis nicht richtig angewendet und eingesetzt wird. Der Außendienst von Roche informiert die Ärzteschaft umfassend über hochkomplexe Produkte – unter strengen Auflagen.**

Thomas Sand wirkt wie der vielzitierte Mann, dem man ruhigen Gewissens Haus und Hof anvertrauen würde. Freundlich, professionell, bodenständig und, wenn er ins Erzählen kommt, auch mitreißend. Ein wenig scheint es, als würde er sich mit seiner Begrüßung unter Wert verkaufen: „Thomas Sand – wie Sand am Meer.“ Weit gefehlt, mit dieser Formel bleibe er einfach jedem im Gedächtnis. Das muss er und das sollte er. Der 58-Jährige arbeitet seit über 20 Jahren im pharmazeutischen Außendienst von Roche. „Ärzte sollen unsere Produkte bei den geeigneten Patienten einsetzen“, erklärt er. Dafür müsse man ihnen die hochkomplexen Präparate, ihren Wirkmechanismus und ihre Anwendungsgebiete genau erklären. „Das geschieht auf Grundlage klarer wissenschaftlicher Daten. Daher stehe ich auch persönlich komplett hinter unseren Präparaten.“

Der Antikörper Bevacizumab, der bei fortgeschrittenen Stadien verschiedener Tumorarten zum Einsatz kommt, ist so ein Präparat. In seiner Funktion als Außendienstleiter für das Produkt ist Sand eher Koordinator, die Beratung in Praxen und Kliniken obliegt den Fachreferenten. Und diese wiederum unterstützt Thomas Sand gemeinsam mit seinen Gebietsleitern. „Ich bin sozusagen ein Angelpunkt. In unserem Innendienst-Team in Grenzach-Wyhlen zeige ich, welche Fragen und Anforderungen unsere Kunden haben. Zugleich Sorge ich dafür, dass unsere Fachreferenten die anspruchsvollen Anforderungen erfüllen können, die unsere hochinnovative Produktpalette und die Kunden an uns stellen.“

### Allwetterreifen für die Pharmabranche

Alles beginnt mit einer intensiven Schulung, die ein Außendienstler bei Roche

zusätzlich zu seiner Berufsausbildung durchläuft. Jeder absolviert verschiedene Trainings, die streng wissenschaftlich auf das Medikament und dessen zugelassene Indikationen zugeschnitten sind. Hinzu kommen Kommunikationstrainings, um die Bedürfnisse der Mediziner zu verstehen und adäquat reagieren zu können. Erst dann geht es zu den Ärzten. Wenn es die Zeit zulässt, auch für Thomas Sand – um die Gebietsleiter beim Coaching zu unterstützen und die Meinung der Kunden zu hören. Dementsprechend selten sieht der promovierte Sportwissenschaftler seinen Heimatort Mansfeld in Sachsen-Anhalt. „Die Hälfte meiner Arbeitszeit bin ich deutschlandweit unterwegs. In meinem Büro in Grenzach-Wyhlen verbringe ich gut 35 Prozent, zu Hause nur rund 15.“ Insgesamt 50.000 Kilometer legt Sand im Jahr mit der Bahn zurück. Bleibt da Zeit für Familie? „Ich glaube, es kommt vor allem darauf an,

entsprechend aufzubereiten.“ Zu seiner Außendienstnähe passt, dass sich Schaupp das exzessive Autofahren nie so richtig angewöhnt hat. Noch heute pendelt er jeden Sonntag von Ulm nach Grenzach-Wyhlen. Als Produktmanager konzentriert sich der 35-Jährige hier auf die Anwendung eines Antikörpers in der Rheumatologie, ist beispielsweise für Fachpressearbeit oder Veranstaltungen zuständig. „Mittlerweile nutzen wir auch die zunehmende Digitalisierung in der Medizin und bieten zum Beispiel auch Therapie-Apps zu unseren Medikamenten für Ärzte an.“ Dazu komme Marktforschung und eben der permanente Austausch mit den Kollegen vor Ort.

Andreas Schaupp beschreibt sich „als eine Art Allwetterreifen“, der für seine Laufleistung Empathie, unternehmerisches Denken und sehr viel Wissenschaftskompetenz braucht. Warum es den Biochemiker nach der Promotion in die Industrie zog? „Ich wollte den Bezug zur Wissenschaft halten, sah mich aber langfristig nicht in der Forschung.“ Zwar entstehe der Nutzen eines Medikaments im Labor, erlebbar sei er dort aber weniger. 2012 entschied sich Schaupp daher für ein dreijähriges Marketing-Traineeprogramm bei Roche. Als seine aktuelle Stelle ausgeschrieben wurde, musste er keine Sekunde überlegen: „Das Produkt, das ich heute betreue, war mir bestens bekannt – meine Schwiegermutter bekommt es im Rahmen ihrer Rheumabehandlung. Nun kann ich dabei helfen, es weiteren Patienten zugänglich zu machen.“

### Volle Transparenz

Dabei müssen Marketing und Vertrieb strikte Regeln einhalten. Schaupp verweist auf das Heilmittelwerbegesetz, das Arzneimittelgesetz und das Antikorruptionsgesetz, deren Wert Kollege Thomas Sand durchaus zu schätzen weiß. „Diese Gesetze helfen uns dabei, draußen das Richtige zu tun.“

Weitere Vorgaben hat sich Roche durch die Mitgliedschaft im Verein „Freiwillige Selbstkontrolle für die Arzneimittelindustrie“ (FSA) auferlegt. Demnach müssen alle Zuwendungen an Ärzte, Angehörige von Fachkreisen oder medizinische Organisationen für die Öffentlichkeit nachvollziehbar sein. Spenden an Organisationen und humanitäre Zuwendungen werden ebenfalls publik gemacht, genauso wie die Ausgaben für Forschung und Entwicklung.

Für die Platzierung von Studien sind indes nicht Sands Referenten zuständig, sondern die Fachkollegen aus der Medizin. „Hier geht es darum, die Zukunft vorzubereiten, den Ärzten wichtige Ergebnisse zu den neuen Wirkstoffen zukommen zu lassen, die gerade ihre Wirksamkeit in klinischen Studien beweisen“, betont Sand. Die Abgrenzung zu seinem Job ist klar. Doch diese Mischung aus medizinischer Rationalität und leidenschaftlicher Argumentation ist den Mitarbeitern in allen Bereichen eigen. Gut für Roche: Menschen mit diesen Eigenschaften gibt es nicht wie Sand am Meer.

wie intensiv die gemeinsame Zeit genutzt wird“, antwortet er.

Sein Kollege Andreas Schaupp sieht das ähnlich. Heute Marketingspezialist, arbeitete er in seiner Anfangszeit bei Roche selbst im Außendienst. Noch immer hospitiert er regelmäßig bei den Kollegen, die als Fachreferenten tätig sind. „Im Grunde sind Marketing und Vertrieb miteinander verheiratet“, sagt er. „Erst durch das Feedback unseres Außendienstes sind wir in der Lage, Ärzte und Patienten besser zu verstehen und ihnen die benötigten Informationen zu unseren Medikamenten

„Ich wollte den Bezug zur Wissenschaft halten, sah mich aber langfristig nicht in der Forschung.“

Andreas Schaupp





# NIE ALLEIN — AUF — WEITER FLUR

*Wie behandelt ein Unternehmen seine Mitarbeitenden respektvoll? Was kann es von seinen Angestellten erwarten?  
Carolina Martinez Echeverria, Leiterin Human Resources bei der Roche Pharma AG, lässt sich bei ihren  
Antworten nicht zuletzt vom eigenen Büro inspirieren.*



Grenzen haben einen besonderen Platz in meinem Leben und doch nie eine wirkliche Rolle gespielt. Ich wuchs im baskischen Irún auf, ging jedoch in der französischen Nachbarstadt zur Schule. Von Roche in Spanien zog es mich nach Basel, eine Stadt zwischen drei Ländern, die internationaler kaum sein könnte. Von hier aus wagte ich erneut den Schritt über die Grenze. Einen Steinwurf von Basel entfernt will ich sicherstellen, dass unsere Mitarbeitenden täglich Wertschätzung erfahren. Das heißt vor allem: Ich will Grenzen in den Köpfen der Menschen abbauen oder gar nicht erst entstehen lassen.

Meine Inspiration dafür finde ich jeden Tag in „Bau 10“. Ein hochmodernes, lichtdurchflutetes Gebäude, in dem sich unser Team ein offenes Büro teilt – keine langen Korridore, keine kahlen Räume, keine Mauern. Es steht für einen Wert, der unabhängig für eine respektvolle Personalführung vorbei an starren hierarchischen Grenzen ist: Transparenz. Dieser Grundsatz bedeutet nicht, dass man Interna preisgibt. Transparenz heißt, das Warum einer Entscheidung erklären zu können. Manche Maßnahmen – wie zum Beispiel notwendige Restrukturierungen – erschließen sich nicht von allein. Aber ich habe den Anspruch, die Überlegungen hinter jedem Schritt nachvollziehbar zu vermitteln. Das gilt im Großen ebenso wie in meinem „Mikrokosmos“ in Bau 10.

Hier, im Erdgeschoss, soll sich auch niemand „allein auf weiter Flur“ fühlen. Gibt es Fragen oder Probleme, sind die hilfsbereiten Kollegen nicht weit und verkörpern damit einen weiteren Grundpfeiler von Wertschätzung und Fairness: Partnerschaft. Nehmen Sie etwa das Zusammenspiel mit unserem Betriebsrat: Natürlich sind wir nicht immer einer Meinung. Allerdings wissen wir um unser gemeinsames Ziel, tragfähige Lösungen zu finden, und hören einander zu. Ich handle nach dem Leitsatz „Fest in der Sache, kollegial im Umgang“. Und über die Jahre habe ich gemerkt, dass unser Betriebsrat dieses Credo ebenso lebt.

#### **Neue Perspektiven**

Durch unseren kontinuierlichen Austausch haben wir bereits vieles möglich gemacht: flexible Arbeitszeitmodelle, die sich an Lebenssituationen orientieren, unsere Kita „IdeenReich“, die nach ihrer Gründung 2012 gerade erweitert wird. Aber vielleicht sind es gerade die Initiativen mit weniger zählbaren Effekten, durch die Roche das Partnerschaftliche verkörpert. Bei unserem „Appetizer“, einer Art Blind Date zum Mittagessen, lerne ich beispielsweise andere Berufsfelder und Bedürfnisse kennen. Zudem ist unser Team regelmäßig bei den Auftaktveranstaltungen der Kollegen im Außendienst. Wenn es meine Zeit erlaubt, begleite ich Fachreferenten zu ihren Fachgesprächen in Arztpraxen. Wir wollen wissen, wer zehntausende Kilometer pro Jahr für Roche unterwegs ist. Und wir wollen wissen, wer in Praxen und Krankenhäusern unsere Ansprechpartner sind. Denn nur, wen wir verstehen, dem können wir ein guter Partner sein.

Eine neue Initiative für mehr Partnerschaft ist unser Reverse Mentoring, bei dem die Management-Ebene von den Jüngeren lernt. Dadurch öffnen sich den Erfahrenen neue Perspektiven. Ein junger Mensch, der einem Manager offen und auf Augenhöhe begegnet, verkörpert genau das, was wir von unseren Mitarbeitenden erwarten: Verantwortung zu übernehmen. Auch deshalb setzen wir auf Vertrauensarbeitszeit. Die Personalabteilung kann nicht abschätzen, wie viel Zeit ein Produktmanager mindestens für ein Projekt aufwenden muss. Ebenso wenig wollen wir unseren Kollegen allerdings die Zukunftsplanung abnehmen. Wir haben hier eine lebendige Feedbackkultur, und es geht darum, dass der Vorgesetzte nicht einfach eine Anleitung für den nächsten Karriereschritt gibt – wir wollen, dass auch die Mitarbeitenden stark für sich selbst entscheiden und mitteilen, wo sie gerne hinmöchten. Der eine meint, in seinem aktuellen Job noch nicht fertig zu sein, die andere hat das Gefühl, sie kann in einer neuen Position mehr bewegen. Beide haben den Anspruch, nachhaltig zu gestalten.

Und diesen Anspruch wird Roche immer fördern. Ich spreche aus eigener Erfahrung: Als ich mich damals auf meine aktuelle Stelle bewarb, hatte ich noch keine Erfahrung als HR-Leiterin in einer Länderorganisation. Meine Muttersprache war Spanisch, nicht Deutsch. Doch in Grenzach-Wyhlen glaubte man an mich – und gab mir die Chance, die nächste Grenze hinter mir zu lassen.



**„Nur, wen wir verstehen, dem können wir  
ein guter Partner sein.“**



# HR VON A BIS AZ

Edgar Vieth, Geschäftsführer Personal bei der Roche Diagnostics GmbH, über junge Köpfe, Vorsorge fürs Alter und Veränderung.

## A wie Auszubildende

Roche Diagnostics hat über 600 von ihnen. In Penzberg steht uns ein neues Gebäude mit rund 4100 m<sup>2</sup> Ausbildungsfläche zur Verfügung. Wir geben jungen Menschen eine Chance, sichern uns zugleich aber auch Fachkräfte für die Zukunft. Meine Kollegen auf globaler Ebene betonen immer wieder das hohe Niveau unserer dualen Ausbildung. Damit haben wir in Deutschland ein echtes Alleinstellungsmerkmal.

## B wie Benefits

Da gibt es einige. Wir haben etwa 20 Betriebssportgruppen, Gesundheitszentren, Kita-Kooperationen für unsere Mitarbeitenden und natürlich eine starke Altersvorsorge. Aber wir entwickeln auch neue Benefits – unser Langzeitkonto beispielsweise, durch das sich Mitarbeitende einen früheren Ruhestand oder ein Sabbatical finanzieren können.

## C wie Carolina

Carolina Martinez Echeverria, die Leiterin HR bei Roche Pharma, und ich pflegen einen sehr guten Austausch. Neue Initiativen versuchen wir konzernübergreifend in eine Richtung zu lenken. Zudem haben wir ein Format, „HR in Germany“, bei dem wir alle zwei Jahre die deutschen Personalers zusammenbringen. Unser Konzept gilt als beispielhaft für andere Standorte von Roche.

## E wie Ellenbogen

Die sollte hier besser niemand einsetzen. Das verhindert bereits unser Performance-Management: Wir schauen nicht nur, ob wir unsere Ziele erreichen, sondern auch, durch welche Verhaltensweisen. Wer seine Vorgaben umsetzt, dabei aber Kollegen respektlos behandelt, wird keine positive Einschätzung bekommen.

## F wie Fluktuation

Diese Rate beträgt bei Roche Diagnostics weniger als ein Prozent. Wir schaffen es also, Mitarbeiter weiterzuentwickeln und zu halten. Das liegt an unserer Personalarbeit, aber auch an anspruchsvollen Jobs. Welche größere Motivation kann es geben, als schwere Krankheiten zu bekämpfen?

## K wie Kulturvielfalt

Hochwichtig. Wir wollen unsere Belegschaft noch internationaler aufstellen, weil ein Unternehmen von unterschiedlichen kulturellen Perspektiven nur profitieren kann. Deshalb engagieren wir uns auch sehr stark für Flüchtlinge, haben zum Beispiel 40 Praktikantenstellen und zehn zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen.

## V wie Vieth

Ich bin keiner, der verwalten will, sondern strebe nach Veränderung. Mein Antrieb: ein echtes Interesse an Menschen. Mir ist klar, dass wir Ziele erreichen und Umsatz schaffen müssen – aber das geht nur, wenn wir den Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen. Wir müssen ein attraktiver Arbeitgeber sein, um Talente zu bekommen und zu halten.

## Z wie Zukunft

Ich sehe fünf Schwerpunkte. Erstens sollten wir täglich weiter an unserer Führungskultur arbeiten. Zweitens muss Roche das Thema Change positiv belegen – Mitarbeitende sollen zuerst die Chancen von Veränderung wahrnehmen. Drittens: Wir müssen uns der Digitalisierung weiter öffnen, schauen, wie etwa die Büros der Zukunft aussehen. Viertens braucht es ein nachhaltiges Diversity-Konzept in den Dimensionen Geschlecht, Internationalität und Generationen. Fünftens: Demografie wird eine starke Rolle spielen – wir müssen ältere Kollegen fördern und generationengerechte Arbeitsbedingungen ermöglichen.

# EIN GREAT PLACE TO WORK

Am Anfang jeder Innovation steht ein kluger Kopf. Und der funktioniert in einer Atmosphäre der Wertschätzung noch immer am besten. Bei Roche hat sich diese Erkenntnis längst durchgesetzt – nicht umsonst gehört das Unternehmen zu Deutschlands beliebtesten Arbeitgebern.

Eine Belegschaft, die ihrem Unternehmen vertraut und sich mit ihm identifiziert? Bei Roche ist das heute eine Selbstverständlichkeit. Für Robert Levering war eine solche Bindung Anfang 1981 kaum vorstellbar. „Als Journalist versucht man immer herauszufinden, was falsch läuft in der Welt“, sagt er etwas selbstkritisch. Zu Leverings Realität gehörten Streiks und Arbeitsrechtsprozesse. Dann appellierte ein New Yorker Verlag mit dem Buchprojekt „The 100 Best Companies to Work for in America“ an seine Abenteuerlust. Aus der Herausforderung entwickelte sich neben zwei Bestsellern eine wahre Lebensaufgabe. 1991 gründete Levering das Great Place to Work® Institute, das Firmen hilft, ihre Arbeitsplatzkultur zu verbessern. Seit 2003 sucht es auch nach den „besten Arbeitgebern in Deutschland“. 2016 führte diese Suche zum zweiten Mal nach Grenzach-Wyhlen, Mannheim und Penzberg. Roche holte Platz drei bei den Unternehmen ab 5000 Mitarbeitenden.

Nach dem Zufallsprinzip hatte Great Place to Work® Beschäftigte ausgewählt, die zu gleichen Teilen die Geschäftsbereiche Pharma, Diagnostics sowie Diabetes Care vertraten. In einer anonymen Befragung bewerteten sie in 63 Fragen die Qualität und Attraktivität ihrer Jobs. Sie beurteilten beispielsweise Führungsverhalten und Teamgeist, Entwicklungsmöglichkeiten, die Work-Life-Balance oder auch die Gesundheitsförderung.

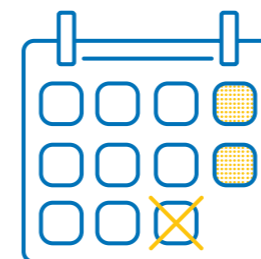
Das Management war im Kultur-Audit gefragt, das sich der Personalarbeit von Roche widmete.

## Motivation schafft Innovation

Geht es nach Robert Levering, dann sind die durchweg starken Werte Gold wert für den Forschergeist bei Roche. „In einem Klima des Vertrauens sind Mitarbeitende eher fähig und bereit, ihre besten Ideen beizutragen“, erklärt er in einem Gespräch für die globale Unternehmenswebsite. „Dies ist insbesondere für ein innovationsorientiertes Unternehmen wichtig, wo ständig neue Produkte, neue Ideen und neue Arbeitsweisen gefragt sind.“

Dass Roche in Deutschland weiterhin mit frischen Gedanken rechnen kann, legt auch eine Erhebung des Personalberaters Universum unter jungen Fachkräften nahe. In der Liste der „Most Attractive Employers“ im Bereich Naturwissenschaften liegt man auf Platz zwei. Als „MINT-minded Company 2016“ steht Roche hierzulande außerdem für ausgezeichnete Nachwuchsförderung im Sektor „Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik (MINT)“. Ausruhen wird sich das Unternehmen auf diesen und anderen Auszeichnungen an keinem Standort. Dennoch wird deutlich: In der Roche-Welt läuft einiges richtig.

## SICHERHEIT UND GLEICHBERECHTIGUNG



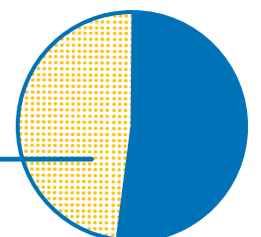
93,7%

der Roche-Beschäftigten stehen in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis.

Der Anteil der befristeten Arbeitnehmer ist nicht einmal halb so hoch wie in der Gesamtwirtschaft.

Ausgeglichen:  
Der Anteil der weiblichen Angestellten liegt bei

47,8%





# DIE ZUKUNFT IN DEN BERGEN „DAHOAM“

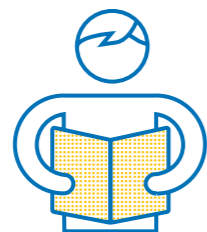
50 Kilometer südlich von München investiert Roche in den Fortschritt. Im bayerischen Penzberg betreibt es eines der größten und modernsten Biotechnologie-Ausbildungszentren Deutschlands. Junge Menschen profitieren nicht nur von einer hochmodernen Infrastruktur, sondern auch von einer Unternehmensphilosophie, in der Fehler durchaus einen Zweck erfüllen.



## ROCHE FÖRDERT TALENTE

2014 übernahm Roche  
in Deutschland

**83,4 %**  
seiner Auszubildenden.



Die Quote lag knapp

**15 %**  
über der in der Gesamtwirtschaft.



## VOR ORT



### Roche in Penzberg

In Penzberg unterhält Roche eines der größten Biotechnologiezentren Europas. Weltweite Bedeutung hat das Werk, in dem Menschen aus über 50 Ländern arbeiten, für die Erforschung, Entwicklung und Produktion von Diagnostika, biopharmazeutischen Wirkstoffen und Antikörpern. Zudem gilt Penzberg als „Powerhouse“ für Personalisierte Medizin.

Allein in der Kleinstadt südlich von München bietet Roche sieben Ausbildungsberufe an.

**Naturwissenschaften:** Biologielaborant/-in, Chemielaborant/-in, Chemikant/-in

**Technik:** Elektroniker/-in für Automatisierungstechnik, Elektroniker/-in für Betriebstechnik, Industriemechaniker/-in

**Wirtschaft:** Kaufleute für Büromanagement

Zudem gibt es verschiedene Studienkooperationen. Die Hochschule Weihenstephan-Triesdorf etwa bietet den Bachelorstudiengang Bioprozessinformatik und ein Masterstudium für Biotechnologie/Bioingenieurwesen an. Fester Bestandteil dieser Studiengänge sind Praxiseinsätze bei Roche.

Es wurde langsam eng in Penzberg. Und jeder wusste, dass es noch enger werden würde. Schließlich war die Zahl der Mitarbeitenden in den letzten Jahren stetig um vier bis fünf Prozent gewachsen, und für die Zukunft hatte Roche noch viel vor. Also investierte das Unternehmen in seinen Biotech-Standort: insgesamt 591 Millionen Euro. 120 Millionen Euro ließ man sich allein das neue, hochmoderne Multifunktionsgebäude mit Biotech-Ausbildungszentrum kosten. Dieses ist nicht nur das größte in Bayern, sondern belegt auch deutschlandweit einen Platz in der Spitzengruppe. Ohne Probleme könne man dadurch die Anzahl der Auszubildenden von 300 auf 400 erhöhen, hieß es in den Medienmitteilungen. Die Zahl der jungen Neuzugänge steigt 2017 von 90 auf 100.

Genau ein Fünftel von ihnen wird sich in den nächsten dreieinhalb Jahren in der Chemikanten-Ausbildung der Herstellung (bio-)chemischer Produkte widmen. „Bei den Chemikanten wollen wir motivierte und technikaffine junge Menschen ansprechen, die Lust auf Naturwissenschaften haben“, sagt Florian Engbrecht. Der 40-Jährige weiß genau, worauf es ankommt. Seit 2010 ist er Ausbilder bei Roche in Penzberg. Er selbst schloss 1996, als das Unternehmen noch unter dem Namen Boehringer Mannheim firmierte, seine Ausbildung in Penzberg ab.

Im Juli 2017 ist es auch für Thomas Sperer so weit – sechs Monate früher als vorgesehen. „Das ist bei guten Leistungen möglich und zeigt, dass Thomas für Roche brennt“, sagt sein Ausbilder Engbrecht. Sperer weiß bereits, wie es im Sommer weitergeht: „Am wohlsten fühle ich mich in der Ansatztechnik. Hier fange ich nach meiner Abschlussprüfung auch an.“

### Fehler gehören zum Konzept

Wenn er auf die vergangenen Jahre im trialen System mit Berufsschule, Ausbildungsabteilung und Fachunits zurückblickt, dann bleiben ihm vor allem zwei Dinge in Erinnerung: „Erstens, dass ich sehr viel im Werk unterwegs war“ – alle sechs

Monate gibt es einen Abteilungswechsel. „Zweitens, dass ich hier schon früh Selbstständigkeit lernte. Ein Chemikant arbeitet an sehr vielen Anlagen – da kann man leicht den Überblick verlieren. Aber meine Ausbilder haben mir immer erlaubt, Fehler zu machen.“ Aus Fehlern lernen – das gehört bei Roche zum Ausbildungskonzept. Auf diese Weise wird die Eigenverantwortung junger Menschen gefördert.

Mit Erfolg: Die Quote der bestandenen Erstprüfungen seit 1981 liegt bei 100 Prozent, die Durchschnittsnote bei 1,7. Die Penzberger Biologielaborantin Lara-Kristin Steinmetz war 2015 die bundesbeste Biologielaborantin. Ein Grund für den Erfolg dürfte sein, dass die Auszubildenden früh in die Fachabteilungen gehen – das schafft Praxiserfahrung und macht darüber hinaus den Berufsweg besser planbar.

Dieser soll für Thomas Sperer noch lange bei Roche weiterführen. Dabei spiele vor allem die menschliche Komponente eine Rolle. „Das Kollegiale beschränkt sich nicht nur auf die Arbeitszeit, sondern spiegelt sich auch in der einen oder anderen Party wider.“ Zudem leiste Roche enorm viel für seine Mitarbeitenden, beispielsweise durch unzählige Weiterbildungsprogramme, Gleitzeit-Regelungen, Urlaubs- und Weihnachtsgeld oder ein Internationalisierungsprojekt: Sechs bis zwölf Wochen können die Azubis an einem Roche-Standort im Ausland hospitieren.

Wäre denn ein internationaler Roche-Standort reizvoll für Thomas Sperer? „Eigentlich bin ich sehr heimatverbunden – in den Bergen ‚dahoam‘. Aber die USA würden mich sehr reizen. Oder Basel: Da passt die Landschaft, und es kommen viele Kulturen zusammen.“ Zunächst möchte der 21-Jährige aber seine Abteilung voranbringen. In drei Jahren ist seine Technikerweiterbildung abgeschlossen. Vielleicht kommt danach ja der Ausbilderschein: „Das kann ich mir gut vorstellen – es würde mich auf jeden Fall jung halten.“ Und im neuen Ausbildungszentrum lässt es sich sicher auch aushalten.



# Mehr als der Turm auf dem Schachbrett

In der Quadratestadt Mannheim verbindet sich badische Lebensart mit internationalem Flair. Dazu trägt auch Roche aktiv bei: Seit Jahrzehnten pflegt Mannheims zweitgrößter Arbeitgeber an Rhein und Neckar seine Rolle als Global Player – nicht zuletzt dank einer Infrastruktur von Weltklasseformat.

„Mannheim steht für Macher und net für Babblers.“ Marketing-Mitarbeiter Paolo-Daniele Murgia fasst sich im Roche-Imagefilm seines Standorts kurz. Ganz so, als wolle er seine Aussage direkt am eigenen Beispiel demonstrieren. Kollege Nidal Ayoub ist nicht minder geradlinig. Er erklärt, wie es „von einer kleinen strategischen Idee“ in Windeseile in die Umsetzung gehen kann. Dann fließe Beton, es würde Edelstahl poliert und letztendlich liefen eben die Produkte übers Fließband.

Das ist ohne Frage eine starke Vereinfachung – allerdings eine mit solider Grundlage. In den Jahren von 2012 bis 2016 investierte Roche in Deutschland insgesamt über 2 Milliarden Euro. Etwa

1 Milliarde Euro nahm man allein in Mannheim in die Hand. 2013 weihte Roche ein neues Büro- und Laborgebäude für den Geschäftsbereich Diabetes Care ein, zwei Jahre später stellte man das hochmoderne „Modular Production Building Mannheim“ fertig. Auf dessen 14.000 Quadratmetern führen die beiden Gesellschaften Pharma und Diagnostics ihre Qualitätskontrollen und Stabilitätsprüfungen durch.

Unweit der neuen Arbeitsstätte fließt der Beton weiter, Baufahrzeuge dienen als Versinnbildlichung einer immer greifbar nahen Zukunft. In den nächsten zwei Jahren wird Roche in Mannheim alte Infrastrukturen zurückbauen, zugleich aber drei Großprojekte im Wert von

rund 300 Millionen Euro abschließen. Den Löwenanteil von 170 Millionen Euro macht ein neuer Pharma-Abfüllbetrieb aus. Zudem baut man einen weiteren Laborkomplex und stärkt den Vertrieb mit dem Open Campus Mannheim. Einer, der den Umfang der Investitionen bestens kennt, ist Controller Frank Kurzschinkel. Unruhig wird er ob der hohen Summen nicht. Im Gegenteil: „Langfristig können wir nur weiter wachsen, wenn unsere Infrastruktur das auch zulässt – deswegen ist der Ausbau eine logische Entscheidung“, sagt er. Und Kurzschinkel muss es wissen: Seit er vor 17 Jahren in Mannheim anfang, hat sein Arbeitgeber circa 1700 zusätzliche „Macher“ eingestellt.

## VOR ORT



### Roche in Mannheim

Mehr als 8000 Mitarbeiter machen Mannheim für Roche zum größten deutschen Standort und zum drittgrößten weltweit. Von der Forschung und Entwicklung über die Produktion bis hin zum Vertrieb bildet er die gesamte Wertschöpfungskette ab. Nicht zuletzt aufgrund der Vielzahl an Reagenzien und Teststreifen, die bei Roche Diagnostics entstehen, hat sich der Konzern zum Weltmarktführer in der In-vitro-Diagnostik entwickelt. Aus dem globalen Logistikzentrum gelangen täglich rund 13.000 verschiedene Produkte in 170 Länder. Der Geschäftsbereich Roche Diabetes Care entwickelt Blutzucker- und Glukosemesssysteme sowie Insulinpumpen. Zudem beheimatet Mannheim zwei Vertriebsgesellschaften. Die Roche Diagnostics Deutschland GmbH und die Roche Diabetes Care Deutschland GmbH sind für Vermarktung, Verkauf und Kundenbetreuung verantwortlich. Und auch Therapeutika spielen eine tragende Rolle. So zählt die Quadratestadt zu den drei Exzellenzzentren für parenterale Arzneimittel – Medikamente, deren Verabreichung durch Injektion oder Infusion erfolgt.





# Ein rundum guter Gesamteindruck

Bevor Roche untersuchte, ob es auch in puncto Nachhaltigkeit die Anforderungen an einen modernen Forschungs- und Produktionsstandort erfüllt, hatte das Unternehmen seine wirtschaftliche Bedeutung für Deutschland ermittelt. Die Ergebnisse zeigen einen Leistungsträger, der nicht nur seine eigene Wettbewerbsfähigkeit langfristig stärkt.

Ihren ersten Tag in Grenzach-Wyhlen bezeichnet Jasmin Dietsche als „kompletten Kulturschock“. Mit dem kleinen öffentlichen Forschungsinstitut, aus dem sie zu Roche gewechselt war, hatten die Strukturen des Großkonzerns wenig gemein. „Allein diese vielen Abkürzungen: Wie könnte ein Mensch damit etwas anfangen?“ In den nächsten Minuten wird sie selbst nicht mit Akronymen geizen – schließlich gehören sie in der kurzformlastigen Welt des Controllings zum festen Sprachgebrauch. „Ich liebe meinen Job, weil ich mich hier komplett selbst

organisieren kann“, betont sie. „Mein Chef fördert das. Er macht mir keine strikten Vorgaben zur Arbeitsweise, sondern möchte die richtigen Ergebnisse sehen.“ Die liefert Jasmin Dietsche seit nunmehr knapp sieben Jahren verlässlich. Im Medical- und Produkt-Marketing kam sie das erste Mal mit Kostenstellen, Forecastplanung und Umsätzen in Berührung. „Die damalige Leiterin unseres Business-Unit-Controllings fragte mich, ob ich mir nicht einen Quereinstieg vorstellen könnte, und legte mir die CA controller akademie nahe.“

### Große Fußspuren

Hier lernte Jasmin Dietsche die Grundlagen – den Großteil ihres Wissens aber erarbeitete sie sich „on the Job“. 2010 nahm sie sich dann des großen volkswirtschaftlichen Zusammenhangs an, in dem ihr Arbeitgeber operiert. Roche hatte das unabhängige Forschungsinstitut WifOR damit beauftragt, den „ökonomischen Fußabdruck“ des Unternehmens zu ermitteln. Die Fragen: Wie stärkt ein forschender Arzneimittel- und Diagnostikhersteller seine eigene Wettbewerbsfähigkeit?

Welchen Beitrag leistet das Unternehmen für die Volkswirtschaft sowie für Bund, Land und Kommunen? Zahlenbelege waren gefragt. Jasmin Dietsche war maßgeblich an der aufwändigen Datensammlung beteiligt – gemeinsam mit ihren Mannheimer Kollegen Frank Kurzschenkel und Frank Lutz.

Selbst Lutz, Leiter der Abteilung Company Controlling bei Roche Diagnostics und bereits seit 1991 am Standort an der Sandhofer Straße beschäftigt, betrat hier Neuland. „Wir sind im Wesentlichen verantwortlich für Management-Accounting- und Transfer-Pricing-Themen, internes und Group-Reporting. Insofern haben wir mit vielen Finanzkennzahlen zu tun, doch einen derart ganzheitlichen Eindruck von unserer Geschäftstätigkeit und deren Bedeutung für die Gesamtgesellschaft in Deutschland hatten wir bisher nicht im Fokus.“

Zunächst ging es um die direkten Effekte, die das Unternehmen auf die deutsche Volkswirtschaft hat. „Relevant waren hier Daten zu unseren Beschäftigtenzahlen, unseren Steuerabgaben oder unserem Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt, die sogenannte Bruttowertschöpfung“, so Lutz. Anhand Letzterer – 2014 immerhin 2 Milliarden Euro – ließ sich feststellen, wie nachhaltig Roche wirtschaftet. Beispielsweise, indem man den Anteil

berechnete, den Investitionen haben. Wer investiert, denkt an die Zukunft. Daher steht eine hohe Quote für Nachhaltigkeit. Bei Roche ist die Investitionsintensität überdurchschnittlich hoch.

### Einfluss auf andere Branchen

Doch wirtschaftliche Nachhaltigkeit zeigt sich ebenso am Einfluss, den ein Unternehmen auf andere hat. Frank Lutz erklärt: „Wenn etwa die Rede von indirekten ökonomischen Effekten ist, dann schauen wir auf unsere Lieferanten. Wie hoch ist die Bruttowertschöpfung, die unsere Auftragsvergabe bei unseren Dienstleistern erzeugt? Wie viele Arbeitsplätze hängen von der Zusammenarbeit mit uns ab?“

Gerade im Rhein-Neckar-Raum gilt Roche nicht nur als ein Fixpunkt für Forschungsinstitutionen, sondern auch für eine Vielzahl von Zulieferern unterschiedlicher Branchen. Das zeigt der Bau des „Modular Production Buildings Mannheim“, an dem circa 160 Unternehmen beteiligt waren, viele von ihnen aus der hiesigen Region. Insgesamt kamen 2014 zu den 1,3 Milliarden Euro an direkten Arbeitnehmerentgelten an den deutschen Standorten noch einmal 570 Millionen Euro für die Angestellten von Lieferanten hinzu, deren Arbeit von einer Partnerschaft mit Roche-Geschäftsbereichen abhängt.

**Glücksfall für die Gesamtwirtschaft**  
Womit ein weiterer Schwerpunkt, die sogenannten induzierten Effekte, näher beleuchtet wird. „Unsere Kollegen und die Mitarbeiter unserer Dienstleister investieren natürlich einen Teil ihres Einkommens“, sagt Frank Kurzschenkel. „Dadurch nehmen sie positiv Einfluss auf die Bruttowertschöpfung und die Arbeitsplätze in Supermärkten, Restaurants oder auch Sportclubs – kurz gesagt, in Unternehmen, die kein Teil der Roche-Lieferkette sind“, so Kurzschenkel. „Und wie Roche und seine Dienstleister führen diese Unternehmen Steuern an den deutschen Staat ab – die Gesellschaft profitiert also ebenfalls.“

Wer bei Roche in Grenzach-Wyhlen sein Geld verdient, muss nur wenige Meter laufen, um induzierte Effekte zu erleben. Das Premio Autohaus Kaufmann entstand einst mit dem Hintergedanken, den Mitarbeitern von Roche schnelle Kfz-Reparaturen zu ermöglichen. Jasmin Dietsche hat hier noch nie angehalten. „Ich fahre fast jeden Tag mit der Bahn nach Grenzach-Wyhlen.“ Seit mehr als zehn Jahren. Auch eine Möglichkeit, induzierte Effekte auszulösen.





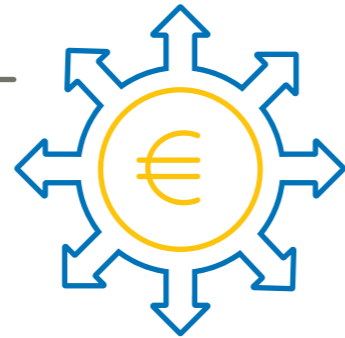


# Effizient und investitionsfreudig

## Roche investiert

### Investitionen

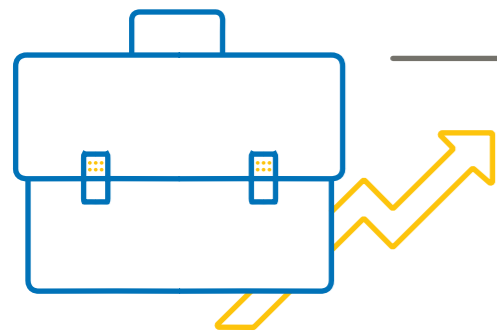
Bei Roche machen Investitionen der Bruttowertschöpfung aus. **22,1 %**  
 2014 überstiegen sie die Abschreibungen um **252 Mio. €.**



Im Verhältnis zur Bruttowertschöpfung investiert Roche durchschnittlich **1,8-mal** mehr als das verarbeitende Gewerbe.

## Roche arbeitet hocheffizient

### Arbeitsproduktivität



Pro Kopf beträgt die Bruttowertschöpfung bei Roche **140.325 €.**  
 Dieser Wert ist **2,3-mal** höher als in der Gesamtwirtschaft.

## Betriebsmittelproduktivität

Aus jedem Euro, den Roche in seine Betriebsmittel steckt, erzielen diese eine Bruttowertschöpfung von **10,20 €.**

Über die Jahre konnte Roche seine Betriebsmittelproduktivität um **25,1 %** steigern.

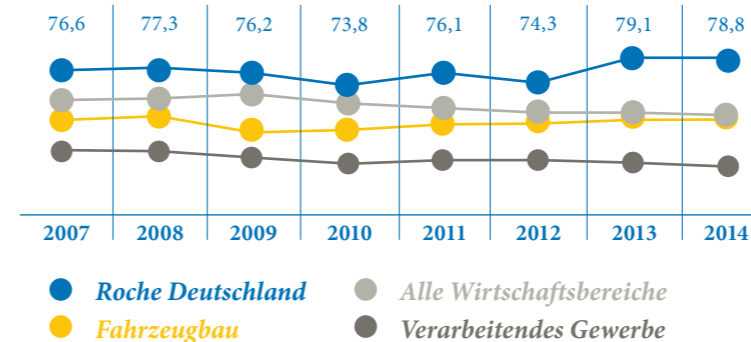


## Roche stärkt andere

### Inländische Vorleistungsquote

**78,8 %** seiner Vorleistungen bezieht Roche von Unternehmen in Deutschland.

Inländische Vorleistungsquote in %



Im Durchschnitt lag die Quote um **17,7 %** über der des verarbeitenden Gewerbes.

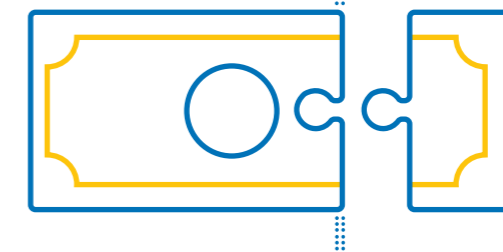


### Indirekte und induzierte Effekte

Bei Lieferanten und in der Gesamtwirtschaft schafft Roche eine Bruttowertschöpfung von **2,1 Mrd. €** und sichert pro Mitarbeiter **2,3** Arbeitsplätze.

### Steuerabgaben

Die direkten Steuerabgaben von Roche betragen **608 Mio. €.**



Indirekt und induziert kommen **500 Mio. €** hinzu.



# ALLES BIM GRÜNEN BEREICH

Der Schutz der Umwelt ist für Roche ein „integraler Bestandteil seiner Geschäftstätigkeit“. Eine Reise durch drei deutsche Standorte zeigt, wie das Unternehmen die Herzen von so manchem Umweltexperten höherschlagen lässt.



Von 2007 bis 2014 gingen die CO<sub>2</sub>-Emissionen bei Roche um **32,2 %** zurück – trotz eines Anstiegs der Bruttowertschöpfung.

Nein, in der Abwassertechnik geht es nicht um Schönheitspreise. Das gilt auch für die Sprache, die Jürgen Klemmer in seinem Artikel für das Fachmagazin CITplus benutzt: „Die Roche-Abwasserreinigungsanlage im Werk Penzberg ist als mehrstufige biologische Kläranlage mit anaerober Vorbehandlung und nachgeschalteter Membranbelebung konzipiert.“ Nüchterne, wissenschaftliche Worte, keine Frage. Hinter ihnen aber verbirgt sich eine Story voller Inspiration für den Umweltschutz.

Jürgen Klemmer leitet in Penzberg eine der modernsten Abwasserreinigungsanlagen (ARA) Europas, deren Besonderheit über einen bestechend hohen Schadstoffabbau weit hinausreicht. In der ersten Reinigungsstufe entsteht aus den hochkonzentrierten Betriebsabwässern Biogas, aus dem in einem Blockheizkraftwerk Energie wird. Das Ergebnis: Die Penzberger ARA stellt 84 Prozent des Stroms, den sie benötigt, selbst her und versorgt die Produktion mit Wärme. Ihre Gesamtenergiebilanz ist positiv. Wenn im Frühjahr 2017 der Ausbau abgeschlossen ist, werden die Überschüsse noch höher ausfallen und die Anlage wird ihren Eigenstrombedarf komplett selbst decken.



Die ARA in Penzberg mag zu den Vorreitern in Europa gehören. Für Roche ist sie ein Stück Normalität. Erst kürzlich zeichnete die internationale gemeinnützige Organisation CDP (ehemals Carbons Reduction Project) den Konzern für dessen Maßnahmen zur Senkung schädlicher Emissionen und zur Minderung des Klimawandels aus. Roche ist damit eines von nur sieben Healthcare-Unternehmen in der A-Liste des Climate Performance Leadership Index. Nicht zuletzt deshalb, weil alle deutschen Standorte mitziehen.

#### Energieeffizienz und regionale Verwurzelung

Wie im Penzberger Blockheizkraftwerk nutzt man beispielsweise auch in Mannheim das Prinzip der Kraft-Wärme-Kopplung. Dabei erfüllt eine moderne Gasturbine sämtliche Anforderungen, die das Erneuerbare-Energien-Wärmegesetz für Hocheffizienz ansetzt. Und wie an allen Standorten achtet Roche in Mannheim strikt auf die sich eigens auferlegte K6-Direktive. Die sieht einen Austausch halogener Kohlenwasserstoffe in Kälte- oder Brandschutzmitteln durch unkritischere Alternativen vor. Für sein „Modular Production Building Mannheim“ erhielt Roche das Platin-Zertifikat der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB). Es war das erste Mal, dass die DGNB ihre höchste Auszeichnung für ein industrielles Produktionsgebäude vergab.

Doch investiert Roche längst nicht nur in die Büro- und Produktionsinfrastruktur. Am mitarbeiterstärksten deutschen Standort lässt das Unternehmen auch im Außenbereich den grünen Daumen walten. So flattern im Sommer inmitten funktionaler Industrieflachbauten seltene Schmetterlingsarten über ein buntes Idyll aus Wildblumenwiesen. Dieses prämierte der Umweltpreis der Stadt Mannheim 2016 mit dem zweiten Platz in der Kategorie „Naturräume gestalten“.

Naturräume gestalten, damit kennt sich Roche auch in Grenzach-Wyhlen bestens aus. Unweit des Firmenareals saniert man die ehemalige Deponie Kesslergrube

(siehe Seite 31). Auf dem Werksgelände beeinflusst das grüne Gewissen bereits den Mittagstisch: Die Zutaten für täglich etwa 1000 Betriebskantinenessen in Grenzach-Wyhlen kommen aus einem Umkreis von 80 Kilometern. Sämtliche Dienstfahrzeuge halten die CO<sub>2</sub>-Emissionswerte von Kleinwagen ein, für die Kühlung der Bürogebäude wird in Grenzach-Wyhlen Wasser aus dem nahegelegenen Rhein genutzt. Die zuletzt errichteten Gebäude sorgen nicht nur für deutliche Energieeinsparungen, sondern machen auch optisch einen guten Eindruck. Zu Platz zwei beim Umweltwettbewerb könnte sich also auch noch ein Schönheitspreis gesellen.

**ROCHE**  
**G** INVESTIERT  
**GRÜN**



Roche fördert grüne Technologien und investiert

**0,8 %** seiner Bruttowertschöpfung  
in den Umweltschutz.

# EINE RICHTIG A GROSSE AUFGABE

Zehntausende Tonnen an Bauschutt, Hausmüll und Industrieabfällen lagern in Grenzach-Wyhlen ehemaliger Deponie Kesslergrube. Roche ergreift die Initiative – mit einer Komplettsanierung der Altdeponie auf eigene Kosten und nach strengen Umweltschutzvorgaben. Ein Mammutprojekt, wie gemacht für den technischen Projektleiter.

„Verdammt groß!“ Markus Ettner muss nicht lange überlegen, was ihm so durch den Kopf schießt, wenn er allein auf seiner Baustelle steht. Über 14.000 Quadratmeter Fläche, fünf Großbohrmaschinen, mehr als elf Stockwerke hoch. „Abends wirkt es nochmal imposanter“, sagt er. Respekt vor seiner „richtig großen Aufgabe“ hatte er zu Beginn auf jeden Fall. Aber Ettner, Dreitagebart, nie um einen lockeren Spruch verlegen und immer geradlinig, wirkt nicht wie einer, der sich von Herausforderungen erdrücken lässt. „Als technischer Projektleiter brauche ich ein gewisses Handwerkszeug, arbeite enorm kosten- und terminorientiert“, erklärt er und gibt zu, vor anderthalb Jahren nicht vollends gewusst zu haben, auf was er sich einlassen würde. Nur am dann zu schließen: „Es dauerte nicht lange, da war ich voll im Job. Nun sehe ich das Projekt wachsen.“

„Das Projekt“ ist für Markus Etners Arbeitgeber Roche zweifellos ein Sonderfall. Jedenfalls geht es hier nicht gerade ums Kerngeschäft. Seit 2015 koordiniert der Pfälzer die Sanierungsarbeiten im

„Perimeter 1/3-Nordwest“ der Altdeponie Kesslergrube. Bis 1976 hatte man die ehemaligen Kiesgruben in Grenzach-Wyhlen mit Bauschutt, Hausmüll, Gewerbeabfällen sowie Abfallstoffen aus der pharmazeutischen und chemischen Industrie aufgefüllt. Die daraus entstandene Mischdeponie erklärte das zuständige Landratsamt Lörrach im Juli 2011 für sanierungsbedürftig – das Grundwasser war verunreinigt. Roche, einer der damaligen Entsorger, aber längst nicht der einzige, übernahm Verantwortung. Das Unternehmen erstellte einen 2014 genehmigten Sanierungsplan und finanziert die Arbeiten für seinen Teil der Deponie komplett.

#### Im Interesse von Mensch und Umwelt

Das Konzept sieht vor, nicht nur das Deponat, sondern auch die belasteten Böden vollständig zu entfernen. Im Frühsommer 2017 wird eine Leichtbauhalle über dem gesamten Gelände errichtet. „Erst danach, voraussichtlich ab Herbst 2017“, betont Markus Ettner, „beginnt die eigentliche Sanierung. Wir

heben den Boden aus, verladen ihn in Container, transportieren ihn hauptsächlich per Schiff zu einem naheliegenden Bahnterminal und dann mit dem Zug zu den Entsorgungsanlagen. Pro Tag gehen voraussichtlich etwa 800 Tonnen vom Schiffsanleger raus.“ Zu diesem Zeitpunkt haben circa 100 unterschiedliche Dienstleister auf dem Gelände mitgewirkt.

Aus gutem Grund: Die Roche Pharma AG hat ihren Anspruch an die Sanierung klar formuliert. Sie soll den Interessen von Mensch und Umwelt Rechnung tragen. Einige der Arbeits- und Umweltschutzmaßnahmen übertreffen daher gar die gesetzlichen Forderungen. Zudem wird die Entfernung der Ablagerungen unter strengsten Vorkehrungen erfolgen: „Wir wollen nicht aus einer Deponie die nächste machen“, sagt Ettner. Um die Schadstoffe zu entfernen, wird das Material auf 500 bis 600 Grad erhitzt, stark belastetes Deponat bei 1200 Grad verbrannt. „Auffüllen werden wir übrigens mit sauberem Kies aus nahen Steinbrüchen“ – so bleibe der ökologische Fußabdruck klein.





Im Kleinhalten von Umweltauswirkungen kennt sich der 44-Jährige bestens aus. Sein letztes Projekt, die Modernisierung eines Utility-Gebäudes, setzte er in der Mailänder Roche-Niederlassung um. Etnners Team erneuerte die Hülle und stattete das Innere mit modernster Technik aus – von Kältemaschinen über Dampferzeuger bis zur Kraft-Wärme-Kopplung. „Die Nachhaltigkeit hatten wir hier stets im Blick.“ So wie jetzt in Grenzach-Wyhlen: „Das fängt beim Elektroauto oder bei durchweg grünem Strom an und hört bei der Sanierung der Kesslergrube längst nicht auf.“

**Akzeptanz durch Kommunikation**

Doch wie steht es um die nachhaltig gute Beziehung zu den Einwohnern von Grenzach-Wyhlen? Geräuschlos läuft es in der Kesslergrube jedenfalls nicht ab. „Letztlich bleibt eine Großbaustelle eben eine Großbaustelle“, gibt Etnner zu. „Natürlich

versuchen wir die Auswirkungen für die Anwohner so gering wie möglich zu halten, etwa indem wir die Arbeitszeiten von 7.00 bis 18.00 Uhr beschränkt haben, auf Nacht- und Wochenendarbeit komplett verzichten oder geräuscharme Baumaschinen einsetzen.“ Auch für die Geruchsvermeidung und -verhinderung gibt es ein Konzept. Doch die Vorkehrungen allein sind nicht der einzige Grund, aus dem Markus Etnner die öffentliche Akzeptanz hoch einschätzt. „Wir legen großen Wert auf offene Kommunikation, haben den Anwohnern von Anfang an gesagt, dass es zwischendurch eine Lärmbelastung geben wird und nie utopische Versprechungen gemacht.“

Die Öffentlichkeitsarbeit rund um das neu geschaffene Besucherzentrum profitiert von einer eingespielten Mannschaft um Gesamtprojektleiter Dr. Richard Hürzeler und Kommunikationsmanager Holger

Büth. Und davon, dass man schon früh in Kontakt mit Kollegen stand, die ihre Erfahrung mit Sanierungsprojekten ähnlicher Größenordnung weitergaben.

Wenn die Sanierungsarbeiten 2020 abgeschlossen sind, wird ihr technischer Projektleiter das erworbene Wissen dem nächsten Auftraggeber im Roche-Konzern zur Verfügung stellen. Seinem Sohn erklärte er seine Tätigkeit als Projektleiter einmal so: „Ich bin wie der Trainer einer Fußballmannschaft, der immer das Beste aus dem Team herausholen will.“ Wer das Team nach 2020 sein wird? „Keine Ahnung. Aber klar ist: Ich kann mir nichts Besseres vorstellen, als weiter Projekte für diese Firma zu verwirklichen.“

# ROCHE SPART RESSOURCEN



Pro € Bruttowertschöpfung produziert Roche nur

**0,01 kg** Abfall -

11-mal weniger als die Unternehmen der Gesamtwirtschaft (2007-2014).

Von 2007 bis 2014 ging die Abfallintensität um

**38,4 %** zurück.



Die Produktion bei Roche kommt fast ohne Wasser aus. Pro 1000 € Bruttowertschöpfung setzt man nur

**0,0006 m<sup>3</sup>** Wasser ein.

Die Wasserintensität war im Betrachtungszeitraum **170-mal** geringer als in der Gesamtwirtschaft.

Roche verbrauchte 2014

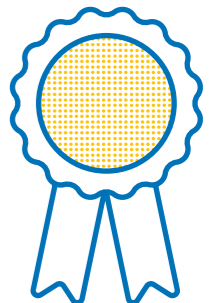


**0,79 MJ** Energie

pro € Bruttowertschöpfung. Von 2007 bis 2014 war der Verbrauch 6,9-mal geringer als in der Gesamtwirtschaft.

Ausgezeichnet: Das energieeffiziente Modular Production Building Mannheim erhielt als weltweit

**1.** industrielles Produktionsgebäude die Platin-Plakette der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen.





Mein Start bei Roche war 1994. Hatte ich damals darüber nachgedacht, in diesem Unternehmen einmal Mitglied der Geschäftsführung zu werden? Nein, ich hatte ganz andere Ziele, wollte neue Wege in der Forschung gehen. Da war ich wohl ganz Chemikerin. Mittlerweile liegen drei Jahre als Sprecherin der Geschäftsführung von Roche Diagnostics hinter mir. Und wie eine Chemikerin zu denken, kommt mir auch in dieser Funktion enorm zugute. Die Wechselwirkungen zwischen Entscheidungen sind mitunter schwer absehbar. Da hilft es, Hypothesen aufzustellen, jede von ihnen ein kurzer Blick in die Zukunft. Wie diese für Roche aussehen kann? Ein für mich naheliegendes Szenario: Fortschritt entsteht durch fortschreitende Vernetzung.

### **Gesundheitsversorgung der Zukunft**

Das gilt zum Beispiel für die Gesundheitsversorgung. Die Menschen werden nicht nur immer älter, sondern auch zunehmend aktiver. Sie wollen ihre Gesundheit stärker selbst „managen“. Dabei können Diagnostika natürlich eine Schlüsselrolle spielen. Roche Diabetes Care etwa ermöglicht Patienten, dank verschiedener Apps ihre Erkrankung besser zu überwachen. In der Produktion stützt die digitale Vernetzung effizientere Produktionsabläufe, weil komplexe Prozesse automatisiert werden. Und das wiederum sichert eine gleichbleibend hohe Qualität unserer Produkte.

Die Digitalisierung ermöglicht uns zudem eine noch engere Verzahnung unserer Kernbereiche Pharma und Diagnostics, so dass wir derzeit eine neue Stufe der Personalisierten Medizin hin zu einer individualisierten Therapie erreichen. Eine Stufe, deren Fundament durch die Verfügbarkeit großer Datenmengen, zum Beispiel aus Diagnostik, klinischer Forschung und dem medizinischen Alltag, gelegt wird. Technologien wie Next-Generation-Sequencing werden uns die korrekte Identifizierung von Biomarkern ermöglichen. Und über Auswertungen von digitalisierten Krankenakten und Datenbanken – im

Übrigen anonymisiert oder pseudonymisiert – erlangen wir neue Erkenntnisse, die uns unserem Ziel näher bringen, jedem Menschen die Behandlung zu ermöglichen, die auf seine spezifische Erkrankung hin maßgeschneidert ist. Und auch die Prävention von Krankheiten kann mithilfe gesundheitsbezogener Daten auf die nächste Ebene gelangen.

### **Funktionierende Schnittstellen**

Doch neue Durchbrüche erzielen wir nur dann, wenn unsere Mitarbeitenden nicht in althergebrachten Konstrukten verharren. Klassische Zuständigkeiten müssen überdacht werden, crossfunktionale Strukturen gewinnen an Bedeutung. Meine Überzeugung: Ein Projekt sucht sich die Menschen, die es braucht, unabhängig von Hierarchien oder Organisationseinheiten. Wir benötigen eine Struktur, die wie ein neuronales Netz funktioniert. Dieses verknüpft sich einmal stärker nach links, ein anderes Mal stärker nach rechts. Unsere Mitarbeitenden – sozusagen die Synapsen des Netzes – halten die Verbindungen aufrecht, indem sie Verantwortung übernehmen. Wir schaffen ihnen den Entfaltungsraum dafür – durch eine permanente Qualifizierungsoffensive, Vertrauensarbeitszeit oder lebensnahe Jobmodelle.

So können wir sie auch auf anderen Ebenen beteiligen. An unseren deutschen Standorten kann unsere Belegschaft im Rahmen des sogenannten kontinuierlichen Verbesserungsprogramms Ideen für ein nachhaltiges Arbeitsumfeld beisteuern. Von den gut 3000 Einreichungen im letzten Jahr bezog sich beispielsweise eine große Anzahl auf den Bereich Umwelt. Die Umsetzung neuer Projekte bedeutet hier dann idealerweise neue Verknüpfungen in unserem „neuronalen Netz“. Alle sollen mitgestalten: der leidenschaftliche Umweltextperte genauso wie die nüchterne Chemikerin.

**Dr. Ursula Redeker ist Sprecherin der Geschäftsführung der Roche Diagnostics GmbH.**







ClimatePartner<sup>®</sup>  
klimaneutral

Druck | ID 10355-1702-1006

