

### Auf Augenhöhe

## Qiagen-Vorstandschef Peer Schatz über die Kunst, strategische Partnerschaften zwischen Diagnostik-Unternehmen und Pharma-Industrie zu schmieden

**Die gemeinsame Suche von Pharma-Konzernen und molekularer Diagnostik nach konvergenten Lösungen führt in der Life-Sciences-Industrie zu einer kleinen Revolution. Zusammen entwickeln die Besten beider Branchen neue Strategien für Therapien, die viel präziser als bisher auf den einzelnen Patienten zugeschnitten sind. Vor allem der Diagnostik-Marktführer Qiagen treibt die erfolgversprechenden Allianzen mit den großen Pharma-Unternehmen voran. Doch die neuen Partnerschaften ergeben sich nicht von allein. Nachdem man jahrelang „aneinander vorbeigeredet“ habe, sagt Schatz, „mussten wir im Top-Management eine andere Sprache lernen, damit unser Gegenüber uns richtig versteht.“ Ein Paradigmenwechsel, der sich nicht zuletzt beim Kampf um die besten Köpfe bemerkbar macht. Gesucht sind Dolmetscher zwischen beiden Welten. „Wir haben pharmazeutische Intelligenz eingekauft und aufgebaut“, sagt Peer Schatz, „und die Pharma-Industrie hat sich Diagnostikkompetenz zugelegt.“**

„ICH SEHE IHN noch genau vor mir“, erinnert sich Peer Schatz an ein Zusammentreffen mit Michael Dell, dem Gründer des bekannten PC-Herstellers. „Er kam rein und verkündete: ‚Jedes Mal, wenn wir eine neue Produktlinie aufbauen, bauen wir dafür auch eine neue Halle.‘“

Peer Schatz, der Vorstandschef von Qiagen, Weltmarktführer in molekularer Diagnostik und Aushängeschild der Biotech-Branche, hat damals genau zugehört. Er hat den Satz von Michael Dell gespeichert, reifen lassen, verarbeitet – und irgendwann Jahre später, als es an der Zeit war, in die DNA seines Unternehmens eingebaut. So wie Gentechniker eine fremde Erbinformationssequenz in ein Chromosom einpflanzen.

In der Qiagen-Niederlassung im englischen Manchester, einem von weltweit 35 Standorten des Unternehmens, ist das aktuelle Ergebnis der Gedankenadaptation zu besichtigen: ein Ensemble von Hallen, jede Halle „räumlich und personell komplett separiert von dem Projekt, das nebenan läuft“, wie Peer Schatz betont. Was für eine PC-Schmiede richtig ist, kann für ein Biotech-Unternehmen nicht falsch sein – so könnte man diese Parallele unter dem Vorzeichen der Konvergenz, des Zusammenwachsens von Branchen und Technologien, interpretieren. Zumindest wenn man nur oberflächlich hinschaut.

Doch Peer Schatz geht es in Manchester nicht um eine schnöde Kopie des Erfolgsrezepts aus der Computervelt, sondern um eine Veredlung auf einer weit höheren Stufe der Konvergenz. Dass Konvergenz ein Spielfeld für Pioniere ist und nicht für Nachahmer, zeigt ein genauerer Blick in die Niederlassung. In jeder der Hallen arbeiten Mitarbeiter in Qiagen-Laborkitteln. Andere jedoch tragen Kittel mit den Firmenlogos führender Pharma-Unternehmen. In der ersten Halle ist Merck vertreten. In der nächsten Halle steht Amgen auf den Revers, und so weiter. Manchester ist der Ort, an dem die theoretischen Konvergenz-Konstrukte für die Life-Sciences-Industrie Realität werden und die Grenzen



## **DAS UNTERNEHMEN** Qiagen N.V.

Das 1984 von einem Wissenschaftlerteam der Düsseldorfer Heinrich-Heine-Universität gegründete Unternehmen mit Sitz in Hilden bei Düsseldorf und einer im niederländischen Venlo beheimateten Dachgesellschaft mit mehr als 35 Tochterunternehmen in 18 Ländern ist ein international führender Anbieter von Probenvorbereitungs- und Testtechnologien für molekulare Diagnostik, akademische Forschung, Pharma-Industrie und angewandte Testverfahren. Qiagen verfügt nach eigenen Angaben über das weltweit breiteste Portfolio an molekularen Testtechnologien.

Im Bereich der molekularen Diagnostik werden die Testtechnologien von Qiagen vor allem in Krankenhäusern und medizinischen Laboren dazu eingesetzt, Erkrankungen oder Infektionen anhand ihrer genetischen Spuren festzustellen und auf Basis dieser Nachweise Therapien zu entwickeln. Weitere Einsatzgebiete sind die Tiermedizin (zum Beispiel Nachweise von Vogelgrippeviren), die Forensik (Täter- und Opferidentifikation), die Lebensmittelkontrolle (Lebensmittel- und Trinkwasserüberwachung), die Erstellung von Abstammungsgutachten sowie der Schutz vor biologischen Kampfstoffen.

Qiagen zählt zu den wenigen Erfolgsgeschichten unter der Vielzahl der in den achtziger und neunziger Jahren gegründeten Biotechnologie-Unternehmen. Das Unternehmen beschäftigt heute über 3500 Mitarbeiter (Deutschland: circa 1200). Im Krisenjahr 2009 wurde ein Umsatzwachstum von 13 Prozent auf über eine Milliarde US-Dollar und ein Gewinnwachstum von 22 Prozent auf knapp 200 Millionen US-Dollar realisiert.



zwischen Pharma-Industrie und Diagnostik tatsächlich einstürzen: Qiagen liefert molekularbiologische Erkenntnisse und Tests, die Pharma-Unternehmen ihre Expertise in der Arzneimittelentwicklung. In jeder der Hallen verschmelzen Know-how-Welten, die vor wenigen Jahren noch streng voneinander abgeschottet waren.

### **Neue Akteure betreten die Bühne**

Immer wieder zieht der heute 45-jährige Peer Schatz, der im Stahlbetrieb der Großeltern erste Eindrücke vom Unternehmertum sammelte, in jungen Jahren einige IT-Start-ups aufbaute und mit 27 Jahren als Finanzvorstand zu Qiagen kam, den Vergleich mit der Computerindustrie. „Unsere Branche steht am Anfang einer Revolution, ähnlich wie die Computerindustrie vor knapp 30 Jahren“, sagt er. „Damals gab es die ersten PCs auf MS-DOS-Basis mit flackernder grüner Schrift auf schwarzem Hintergrund und dazu einen Nadeldrucker.“ Kein Internet, keine Notebooks, keine Schnittstellen zu Handys, Musikplayern oder Navigationssystemen.

Beide Branchen sieht Schatz durch verschiedene, aufeinanderfolgende Technologiewellen gekennzeichnet, die letztlich in die Konvergenz mit anderen Branchen und Technologien münden. In der IT-Branche markierte der Großrechner die erste Welle. Mit der zweiten Welle, für die Schatz den aus der Biologie entlehnten Begriff „Dissemination“ bevorzugt, also die weiträumige Ausbreitung, gelangte der PC auf fast jeden Schreibtisch und in fast jeden Haushalt. Unter der Wucht der dritten Technologiewelle schließlich verschmolzen die Kerntechnologien von IT und Kommunikationsindustrie; für die entscheidenden Konvergenz-Innovationen sorgen nun nicht mehr die Stars der ersten Welle wie IBM und Digital Equipment, sondern Google, Apple, eBay und Facebook.

In den Life Sciences sind die konvergenten Märkte durch das symbiotische Zusammenwachsen von Pharma-Konzernen und Diagnostik-Unternehmen gekennzeichnet. Das Feld, auf dem sich die Konvergenz-Revolution aus der Perspektive von Peer Schatz am besten beobachten lässt, heißt „personalisierte Medizin“. Ein

## ZUR PERSON

### Peer M. Schatz

**Der 1965 in New York geborene und in der Schweiz aufgewachsene Peer M. Schatz, Sohn einer Dänin und eines Österreichers, wollte eigentlich Archäologe werden. Doch die schlechten Berufsaussichten in der Archäologie bewogen ihn, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in St. Gallen zu studieren. Es folgte ein MBA an der University of Chicago.**

**Als Schatz 1993 nach Zwischenstationen bei Sandoz und Computerland als Finanzvorstand zu Qiagen kam, fand er ein kaum solventes Unternehmen mit 30 Mitarbeitern und zwei Millionen Dollar Umsatz vor. Schatz konzentrierte das Unternehmen auf das einzige Geschäftsfeld, das Hoffnung machte: ein Verfahren, mit dem man Erbgut und Proteine aus den Zellen von Mensch, Tier, Pflanze und Virus herauslösen kann. In den folgenden Jahren schmiedete Schatz aus dem verschlafenen Hildener Unternehmen eine der weltweit erfolgreichsten Firmen der Branche. 2004 avancierte er zum Vorstandschef. Vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater wurde er als „geschickter und kompetenter Marktarchitekt in der Biotechnologie“ kürzlich mit dem BDU-ManagerAward ausgezeichnet. Schatz hält den Faktor Personal für mit entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Dabei seien marktgerechte Löhne lediglich ein „Hygienefaktor“.**

Schlagwort, das in der Life-Sciences-Branche einen geradezu magischen Klang entfaltet. Denn sie manövriert seit Jahren in einem schwierigen Umfeld mit stagnierenden F+E-Ausgaben sowie einem hohen Wettbewerbs- und Kostensenkungsdruck seitens Staat und Krankenkassen. Personalisierte Medizin bedeutet vereinfacht, für den richtigen Patienten das richtige Medikament zur richtigen Zeit in der richtigen Dosierung zu finden. Für dieses Ziel arbeiten Pharma-Unternehmen und Diagnostika-Hersteller mittlerweile gemeinsam an der Entwick-

lung neuer Präparate, die viel präziser als ihre Vorgänger auf den einzelnen Patienten zugeschnitten sind und das Risiko erfolgloser Therapien mindern. „Selbst bei manchen Blockbuster-Medikamenten sprechen 30 bis 40 Prozent der Patienten nicht auf die Wirkstoffe an“, sagt Peer Schatz. Mit Hilfe molekularer Tests soll nun festgestellt werden, ob ein Patient aufgrund seiner genetischen Disposition überhaupt auf ein Medikament anspricht und ob bei ihm möglicherweise Nebenwirkungen auftreten oder nicht.

Bevor beispielsweise ein Krebskranker eine Therapie beginnt, liefert ein Test – eine Erbgutanalyse – ein detailliertes genetisches Bild des Tumors. Welche Gene sind in den Tumorzellen mutiert? Hat man den Mutationsstatus des Krebs-Genoms erst einmal identifiziert, erhält der Patient eine auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Chemotherapie oder Arzneimittel, die besser und schneller anschlagen und weniger Nebenwirkungen mit sich bringen. Außerdem kann man auf Medikamente verzichten, für die nach vorangegangenen Tests keine oder keine merkliche Wirkung zu erwarten ist.

### Wachstumsraten von bis zu 30 Prozent

Qiagen hat bislang über 15 Pharma-Partnerschaften für personalisierte Arzneien geschlossen. Derzeit entwickelt das Unternehmen unter anderem einen Test für einen Biomarker, der Risiken bei der Behandlung mit dem Schmerzmittel Prexige von Novartis signalisiert, das wegen seiner Nebenwirkungen vom Markt genommen werden musste. Das Präparat könnte dann wieder auf den Markt kommen. Außerdem wird Qiagen noch in diesem Jahr gemeinsam mit dem amerikanischen Biopharmazeutik-Hersteller Amgen bei der US-Gesundheitsbehörde FDA den weltweit ersten Zulassungsantrag für ein gemeinsam entwickeltes Produkt gegen metastasierenden Darmkrebs einreichen. „Das ist ein Meilenstein in der personalisierten Medizin“, urteilt Qiagen-Chef Schatz. „Wir hatten die ganze Zeit einige Dutzend Amgen-Mitarbeiter bei uns und haben die gesamte klinische Validierung gemeinsam vorgenommen. Ein echtes Novum.“ Und ein deutliches Zeichen, dass die ehrgeizigen Konvergenz-Strategien der Vorreiter aus beiden Branchen nicht lediglich auf Wunschenken beruhen.

Allerdings ergibt sich Konvergenz auch bei Partnern, die beide von der Entwicklung profitieren, längst nicht von allein. Um beispielsweise ein Medikament zusammen mit einem diagnostischen Test zu entwickeln, ist weit mehr nötig als lediglich die Integration unterschied-



licher Technologien. Aus der Erfahrung der letzten Jahre weiß der Qiagen-Lenker, wie schwierig und mühselig es ist, die Ziele, das Know-how und die Erwartungen zweier Unternehmen aus Branchen mit unterschiedlichen Kulturen auf ein gemeinsames Produkt zu fokussieren. „In der Vergangenheit gab es zwischen der Pharma-Industrie und der Diagnostik meist nur eine punktuelle Kommunikation, zumeist sogar gar keine“, erzählt er. Die Biotech-Leute werkten fernab von den Arzneimittelküchen der Pharma-Riesen. „Die bekamen unsere Ergebnisse auf einem Stück Papier, damit war die Zusammenarbeit in der Regel dann beendet.“

Besonders für die Führungsspitzen der Konvergenzpartner erwies sich die Kommunikation über Branchengrenzen hinweg als große Herausforderung. „Wir im Top-Management mussten eine andere Sprache lernen“, erzählt Peer Schatz. Jahrelang habe man zwar miteinander Geschäfte gemacht, aber trotzdem aneinander vorbeigeredet. „Die Vorteile, die wir sahen, waren nicht die Vorteile, die sie hören wollten.“

Inzwischen hat die Pharma-Industrie sich eine hohe Diagnostik-Kompetenz zugelegt, Qiagen wiederum hat pharmazeutische Intelligenz eingekauft. „Die Manager unserer Schnittstellen mit den Pharma-Firmen sind typischerweise Leute mit einem Pharma-Background“, erklärt Schatz. „Umgekehrt haben die Mitarbeiter in der pharmazeutischen Industrie, die Schnittstellen zu uns aufbauen, sehr oft einen diagnostischen Hintergrund.“ Auf diese Weise schaffe man ein sprachliches Interface.

„Die Geschwindigkeit, in der Arzneimittel mit diesen neuen Technologien nicht nur entwickelt und produziert, sondern auch gezielter eingesetzt werden, ist erstaunlich. Dass wir derart schnell auf ein so hohes Tempo kommen, hätte ich nicht gedacht.“

„Jetzt können wir die Möglichkeiten, die wir sehen, in Botschaften übersetzen, die bei den Pharma-Firmen auch richtig ankommen.“

Aber erfordern Konvergenz-Partnerschaften nicht generell, auch über die direkten Schnittstellen mit der „anderen Seite“ hinaus, eine besondere Spezies von Führungskräften? Manager, die der zunehmenden Komplexität konvergenter Märkte gewachsen sind? Peer Schatz glaubt, dass die Diagnostiker für diese Anforderungen gut gerüstet sind. „Wir arbeiten hier schon

seit jeher interdisziplinär“, sagt er, „sozusagen als Technologie-Integratoren zwischen Physik, Chemie, Biologie und IT. Da haben wir anderen Industrien sicherlich einiges voraus.“

### Wo alle gleich denken, denkt niemand sehr viel

Bei der Suche nach den besten Talenten setzt Schatz auf „Kreativität, die nach oben drückt“, ein bei Qiagen im Hinblick auf das konvergente Zeitalter gewachsenes, gemäßigt basisdemokratisches Gegenmodell zum klassischen Top-down-Ansatz. Das Management führt wichtige Funktionsträger und High Potentials in Teams zusammen, die selbständige Strategiediskussionen führen. „Die drücken nach oben und sagen: ‚Hier ist etwas, das wir hinterfragen sollten. Und hier haben wir neues Potential.‘“ Zwar dauere es so oft länger bis zu einer Entscheidung, „aber Sie kriegen ein viel größeres Drehmoment, wenn jemand aktiv Verantwortung für eine Strategie übernimmt, weil er sie mit definiert hat – im Vergleich zu jemandem, der eine Strategie, an der er nicht beteiligt war, lediglich akzeptiert“.

Schatz ermutigt zum Widerspruch, zum Hinterfragen des Status quo. „Wo alle gleich denken, denkt niemand sehr viel“ – dieser Satz des amerikanischen Journalisten und Schriftstellers Walter Lippmann gefällt ihm ausgesprochen gut. Der Qiagen-Chef spielt sogar mit dem Gedanken, Fehler bewusst zu belohnen. „Es gibt Fehler, die sind zwar spektakulär oder gravierend, aber sie haben eine irrsinnig interessante Idee zur Grundlage. Diese Idee darf man nicht bestrafen, man muss sie belohnen“ – als Kreativität, die letztlich nicht zum erwünschten Resultat, sondern zum Fehler geführt hat. Die Akzeptanz von Fehlern gehört zu den Grundfesten von Qiagen. „Mitarbeiter müssen wissen, dass sie auch Fehler machen dürfen“, erklärt Peer Schatz. „Nur so bekommen sie die Sicherheit, die sie brauchen, damit sie aggressiv und kreativ sein können.“

Nach Prognosen von Analysten verspricht die personalisierte Medizin in Zukunft jährliche Wachstumsraten von bis zu 30 Prozent. Schon heute werden weltweit „personalisierte“ Arzneimittel mit einem Umsatzvolumen von rund 15 Milliarden Dollar verschrieben. Zwar ist der Anteil dieses Geschäfts, der bei der Diagnostikbranche verbleibt, noch sehr gering – Peer Schatz schätzt ihn auf aktuell ein Prozent. „Aber schon ein Drittel unseres absoluten Wachstums kommt aus der personalisierten Medizin, also aus einem Anteil an unserem heutigen Gesamtumsatz von lediglich fünf Prozent.“

Die Dynamik der Entwicklung überrascht selbst den Strategen Schatz. „Die Geschwindigkeit, in der Arzneimittel mit diesen neuen Technologien nicht nur entwickelt und produziert, sondern auch gezielter eingesetzt werden, indem man sie mit Informationen aus Diagnostika kombiniert, ist erstaunlich“, sagt er. „Dass wir derart schnell auf ein so hohes Tempo kommen, hätte ich nicht gedacht.“

Hoffnungsspralle Visionen künftiger Traumrenditen allein können diese beschleunigte Entwicklung nicht erklären. Peer Schatz sieht nüchterne ökonomische Ratio als den wesentlichen Treiber der Konvergenz zwischen Diagnostikern und Pharmabranche. Die Kostenexplosion im Gesundheitswesen zwingt die zuständigen Behörden zu einer rigiden Praxis bei der Zulassung von Arzneimitteln. Anders als in der Vergangenheit haben teure Medikamente ohne einen lupenreinen Nachweis ihrer Effizienz kaum noch eine Zulassungschance.

### Wer ist Koch, und wer ist Kellner?

Der zunehmende Druck zur Kooperation bringt die Diagnostika-Hersteller, allen voran Qiagen, erstmals auf Augenhöhe mit den ungleich größeren Pharma-Konzernen. Sie liefern Novartis, Pfizer und anderen den Schlüssel zu zielgenau einsetzbaren Medikamenten. Die Frage, wer in einer solchen Konvergenz-Partnerschaft der Koch ist und wer der Kellner, ist derzeit noch offen.

„Die personalisierte Medizin führt die Pharma-Industrie zu Qiagen“ – solche Einschätzungen sind neuerdings öfters zu hören. Allerdings haben einige Pharma-Konzerne, allen voran Roche, aus Angst vor allzu großer Abhängigkeit von den Diagnostikern damit begonnen, die Konvergenz im eigenen Hause voranzutreiben. In ihrer Diagnostik-Sparte entwickeln sie die Tests für ihre eigenen Medikamente selbst. Peer Schatz glaubt fest daran, dass Konvergenz in einem Unternehmensverbund, der wechselnde Koalitionen in strategischen Allianzen koordiniert, für die meisten Pharma-Unternehmen Vorzüge gegenüber einer In-House-Lösung aufweist. Der Pathologe im Pharma-Unternehmen wolle die Auswahl unter möglichst vielen Tests haben und nicht nur unter den zweien oder dreien, die ihm die Diagnostiker aus dem eigenen Haus liefern können. Wieder hilft eine Analogie aus der IT-Welt. „Er möchte auf seinem PC nicht nur Word haben, sondern auch Excel, Outlook und Powerpoint.“ Qiagen ist in der Lage, jederzeit das gesamte Paket sowie auch Programme aller führenden Anbieter in der neuesten Version zu liefern.