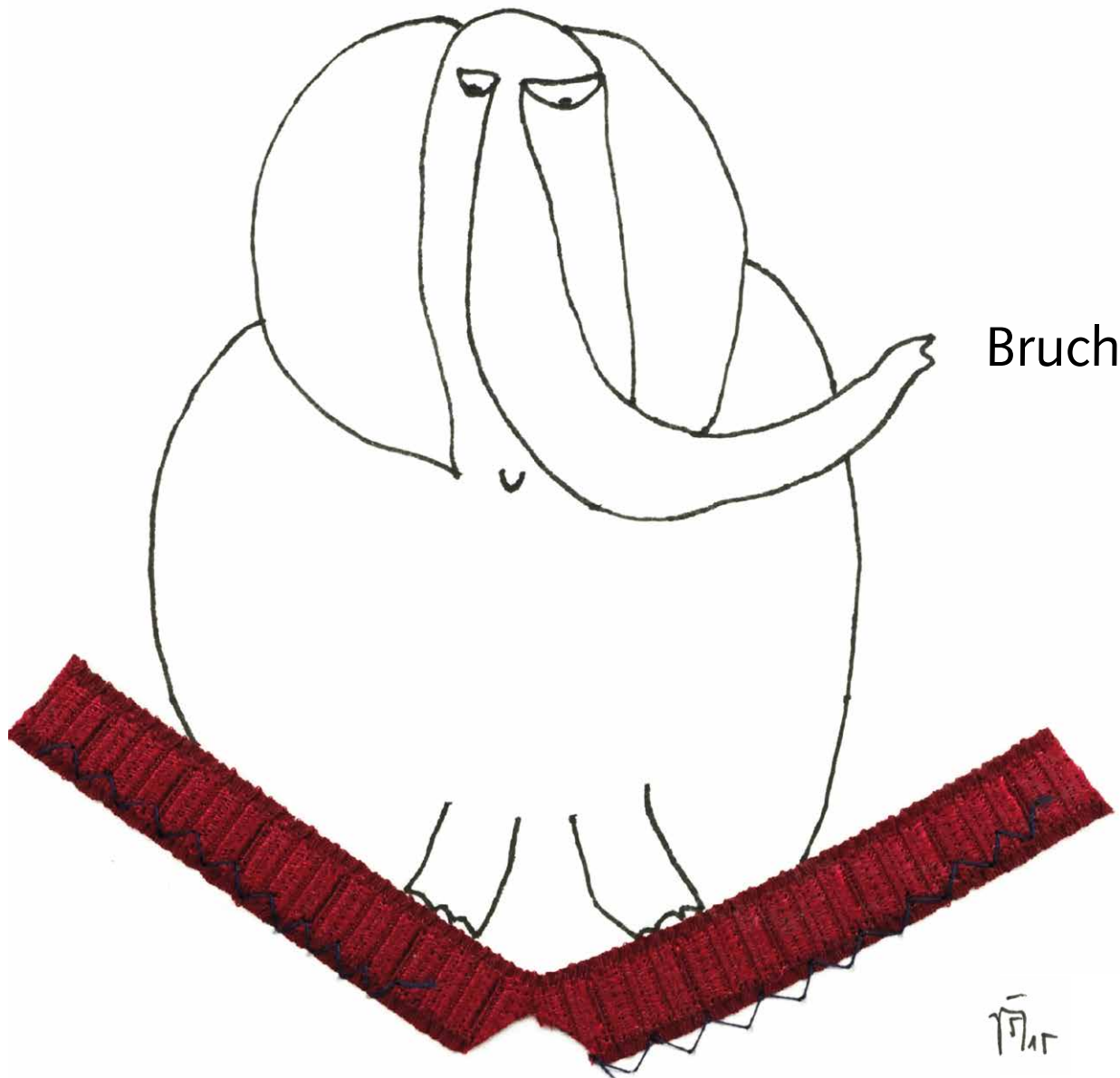
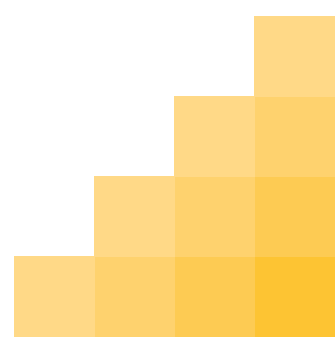


LuPe 17

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG



17/17





Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle**,
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

der Bruch hat ein interessantes Wesen. Angefangen damit, dass zu jedem Bruch mindestens zwei Seiten gehören. Sie stehen für ein Davor und Danach, ein Rechts oder Links, ein Positiv oder Negativ. Hinzu kommen die unterschiedlichen Arten von Brüchen und wie man sie begehen kann. Es gibt Auf- und Abbrüche, Stil- und Regelbrüche, da wird angebrochen, zerbrochen, unterbrochen und vieles mehr. Es ist schon erstaunlich, mit wie vielen Brüchen wir ganz selbstverständlich leben und wie unsicher wir dennoch im Umgang mit ihnen sind.

Wie wichtig es für international agierende Unternehmen sein kann, einen Bruch nicht ein-, sondern mehrdimensional zu betrachten und ihn als solchen zu akzeptieren, zeigt uns Andreas Kambach im Hinblick auf die asiatischen Kulturen (S. 3). Weniger Scheu vor der Andersartigkeit ist auch beim Recruiting angemessen. Denn manchmal bringen gerade die Menschen, die statt klassischer Laufbahnen brüchige Erwerbsbiographien aufweisen, Qualitäten zum Wohle des Unternehmens mit (S. 4).

Es kann nie verkehrt sein, zu Regeln gewordene Behauptungen einfach mal in Frage zu stellen und gegebenenfalls mit ihnen zu brechen. Zum Beispiel bei der Entwicklung von Vergütungssystemen (S. 5). Ein Bruch von noch ungeahntem Ausmaß steht uns mit Industrie 4.0 bevor. Ein Thema, das die Wirtschaft, die Gesellschaft und selbstverständlich auch unsere Berater bewegt (S. 6/7).

Über einen Durchbruch in der immunologischen Forschung berichtet Dr. Frank Velte von der Biotest AG. Sie entwickelt innovative Immuntherapien, durch die sich die Behandlung von Patienten grundlegend verändern könnte (S. 8).

Brüche gehören zum Unternehmensalltag. Die einen begrüßt man, die anderen würde man lieber vermeiden. Aus allen sollte man das Beste machen. Vielleicht hat der Volksmund ja recht. Er meint, wenn Porzellan zu Bruch geht, Scherben bringen Glück.

Wilfried Bantle

Ihr Wilfried Bantle

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 17

Juni 2015

Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber

Liebich & Partner Management-
und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V.i.S.d.P./Chefredakteur

Wilfried Bantle, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)

Myriam Laila Link, Norbert Wölbl, Wilfried Bantle

Redaktion

Daniela Dannert-Weing, Kißlegg,
www.danieladannert.de

Gestaltung

MARKKOM – Agentur für Kommunikation,
Rottweil

Autoren

Andreas Kambach (L&P), Helmut Ruckriegel (L&P),
Helge Benz (L&P), Steffen Hilser (L&P), Michael Schuh
(L&P), Tomas Schiffbauer (L&P), Günter Walter (L&P),
Dr.-Ing. Christoph Dill (L&P), Daniela Dannert-Weing

Bildnachweis

Beraterporträts: Marcus Gernsbeck
Bild S. 8: Biotest AG

Zeichnungen

Jürgen Weing
www.juergenweing.de

Auflage

9.100 Stück

Adressänderungen

Mitteilungen über Adressänderungen bitte
per E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen
veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt,
jedoch ohne Gewähr.

Ni hao!

Wenn Unternehmen über Landesgrenzen hinaus expandieren, vergessen sie allzu oft, dass sie nicht nur in neue Märkte aufbrechen, sondern auch in ferne Kulturen. Wer Erfolg haben will, muss sich einlassen auf das Fremde. Ein Erfahrungsbericht aus Asien.



Dipl.-Wirtsch.-Ing. **Andreas Kambach** war dreizehn Jahre in Asien tätig, sechs davon in Singapur. Die asiatischen Kulturen hat er in allen Nuancen und Unterschieden erlebt und sie sich zu eigen gemacht. So weit, dass ihm das Verhalten Deutscher vor Ort fremd erschien.
liebich-partner.de/andreas-kambach

Unternehmen, die beim Eintritt in asiatische Märkte ausschließlich auf ihr deutsches Kulturverständnis vertrauen, spielen va banque. Wertvorstellungen und Handlungsmuster weichen teils eklatant vom hier Gewohnten ab.

Dass es dabei um mehr als gefühlte Andersartigkeit geht, zeigen die Studien des Sozialpsychologen Prof. Dr. Geert Hofstede, der nationale Kulturen verglichen und deren unternehmensrelevante Dimensionen ermittelt hat (geert-hofstede.com).



Kulturbruch

19/15

Von zentraler Bedeutung im deutsch-asiatischen Vergleich ist die unterschiedlich hohe Machtdistanz: Muss ein Vorgesetzter in Deutschland die entsprechenden Kompetenzen mitbringen, um in seiner Führungsrolle anerkannt zu werden, kommt es den Mitarbeitern in asiatischen Ländern weniger darauf an, was ein Vorgesetzter kann: Der Chef ist Chef, weil er Chef ist. Er entscheidet und sagt, was jeder zu tun hat. Bindet man Mitarbeiter in Entscheidungen ein, kommt es meist zu Desorientierung. Statt ziel- ist aufgabenorientierte Füh-

»Der Chef ist Chef, weil er Chef ist.«

rung gefragt. Auch im Umgang mit Marktpartnern ist diese Dimension relevant. Entscheidungen fallen auf höchster Ebene. Das Problem: Nicht immer sind

die Entscheider bekannt. Spricht man den Falschen an, wird man aus höflicher Rücksichtnahme keinesfalls aufgeklärt und wundert sich, dass die freundlichen Gespräche oft ergebnislos verlaufen.

Eine ebenfalls deutliche Abweichung zeichnet sich in der Dimension des Individualismus ab. Hier definiert man sich

»Es geht um mehr als gefühlte Andersartigkeit.«

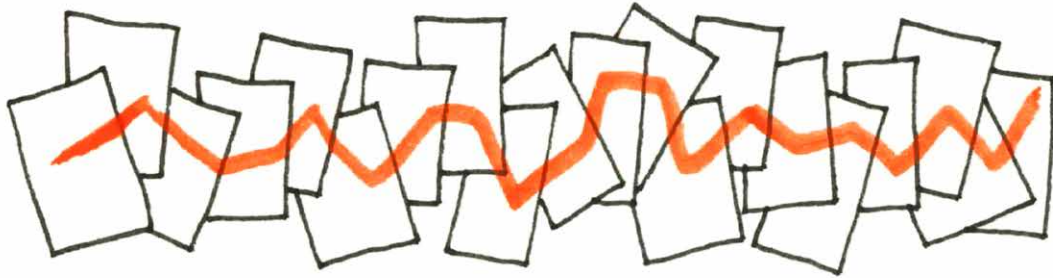
über die eigene Persönlichkeit, in Asien über Gruppenzugehörigkeiten. Mitarbeiter, Vertriebspartner und Kunden in kollektivistischen Gesellschaften sind perfekte Netzwerker, sehr harmoniebedürftig und scheuen Konfliktsituationen, um das „Gesicht zu wahren“. Es ist nötig, ein regelrecht familiäres Verhältnis aufzubauen. Die gewonnene Loyalität gilt aber der Person und nicht dem Unternehmen, für das sie steht. Bei ihrem Weggang ist das Risiko hoch, dass auch Belegschaft und Marktpartner der Organisation den Rücken kehren.

Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung sind beispielhafte Dimensionen, in denen sich asiatische Kulturen unterscheiden: Während in Japan maskuline Werte wie Stärke, Leistung und Konkurrenzbereitschaft dominieren, sind in

Thailand oder Vietnam feminine Ausgewogenheit, Bescheidenheit und Kooperationsbereitschaft kulturbestimmend. Typisch für die japanische Gesellschaft ist auch die hohe Unsicherheitsvermeidung, die in China oder Singapur eher eine geringe Rolle spielt.

Die Idee, lokale Gesellschaften nur über General Manager aus dem jeweiligen Land zu steuern, beugt kulturellen Missverständnissen nicht vor. Denn die meisten Asiaten haben ein feines Gespür dafür, was die „ferne Mutter“ erfreut, auch wenn das nicht die Realität abbildet. Um mit Kulturbrüchen umzugehen, braucht es interkulturelle Qualifikation. Nicht einzelne, sondern viele Mitarbeiter müssen in und mit der Kultur leben: im vorurteilsfreien Umgang mit den Menschen und ohne dass sie ihren asiatischen Kollegen deutsche Sicht- und Arbeitsweisen überstülpen. Erst wenn sich Unternehmen auf das Fremde einlassen, können sie die Potentiale darin erkennen und in fernen Kulturen erfolgreich sein.





17/17

Unterbrechungen

Es gibt Menschen, die gehen gewollt oder ungewollt nicht den geraden Weg durch ihr Berufsleben. Ihre Erwerbsbiographien weisen Brüche auf, aufgrund derer sie schon bei der Sichtung der Bewerberunterlagen durch das in den meisten Unternehmen gelebte Schema F fallen. Dieses sieht erst mal unabhängig von Unternehmens- und Positionsspezifika vor, dass ein Bewerber dann geeignet ist, wenn er nach seinem Berufs- bzw. Studienabschluss zwei bis drei Jahre an seiner ersten, fünf bis sechs Jahre an seiner zweiten und sieben bis acht Jahre an seiner dritten Stelle tätig war. Und das bitte ohne Unterbrechungen und immer mit einem Aufstieg verbunden.

Aufgabe des Beraters ist es, den Brüchen im Lebenslauf unvoreingenommen auf den Grund zu gehen. Handelt es sich bei „Lücken“ um gesellschaftlich akzeptierte Brüche wie Erziehungszeiten? Warum kam es im konkreten Einzelfall zu häufigen Stellenwechseln oder zu einer arbeitgeberseitigen Kündigung? Woran ist eine Selbstständigkeit gescheitert? Steckt hinter der Angabe einer Weltreise oder der Pflege von Familienangehörigen eventuell eine eigene Erkrankung oder hat alles seine Richtigkeit? Anschließend klärt er so objektiv wie möglich die Passung des Kandidaten zu Stelle und Unternehmen.

»Standardkandidaten bergen das geringste Risiko.«

Sich auf den individuellen Werdegang einzulassen, lohnt sich für das Unternehmen. Weil „unklassische Karrieren“ in Zeiten der Generation Y zunehmend normal werden. Weil ein Bewerber vielleicht gerade aufgrund seiner Brüche Qualitäten aufweist, die das Unternehmen weiterbringen: Sichtweisen aus unterschiedlichen Berufen, vielseitige, differenzierte Lebenserfahrungen, den Mut, Neues anzugehen, sowie die Kraft und Erfahrung, auch nach Rückschlägen wieder aufzustehen. Weil Menschen mit brüchigem Lebenslauf gelernt haben, mit Brüchen umzugehen. Wichtige Aspekte in der zunehmend schnelllebigen Wirtschaftswelt. Unternehmen müssen sich laufend wandeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieser „Change“ ist das Ergebnis der Arbeit mit Menschen – je größer die Vielfalt ist, umso eher kann Veränderung gelingen.

Wohltuend anders.

Der Grund, warum Personalverantwortliche auf Kandidaten mit klassischen Standardkarrieren setzen, ist einfach: Sie wollen auf Nummer sicher gehen. Sie nehmen den möglichen α -Fehler, einen geeigneten Bewerber abzulehnen, in Kauf, um nicht den β -Fehler, einen ungeeigneten einzustellen, zu begehen. Denn das könnte ein schlechtes Licht auf ihre Recruitingleistung werfen und für das Unternehmen teuer werden. Standardkandidaten bergen das geringste Risiko. Fallen sie später negativ auf, war das angesichts ihres Lebenslaufes nicht vorherzusehen.

»Change ist das Ergebnis der Arbeit mit Menschen.«

Landen Unterlagen von Bewerbern mit brüchigen Lebensläufen auf dem Absagestapel, weil sich Personalverantwortliche scheuen, Menschen einzustellen, die von der Norm abweichen, sagt das mehr über die Kultur im Unternehmen als über die Eignung der Betroffenen für die ausgeschriebene Stelle aus. Im Hinzuziehen eines unabhängigen Personalberaters liegt hier für beide Seiten eine Chance.



Brüche in Erwerbsbiographien sind für Dipl.-Psych. **Helmut Ruckriegel** kein Knockout-Kriterium im Recruitingprozess. Er sieht sie gleichermaßen als Grundlage und Chance zur Weiterentwicklung von Bewerbern und Unternehmen.
liebich-partner.de/helmut-ruckriegel

Stimmt ja gar nicht.

Entgeltsysteme beeinflussen Wertschöpfung und Kultur eines Unternehmens. Aufgrund in HR-Abteilungen kursierender Mythen bleibt ihr Potential allerdings oft ungenutzt. Zeit, diese zu hinterfragen und ggf. mit ihnen zu brechen.

Regelbruch

Mythos 1: Beim Entgeltsystem müssen wir uns am Wettbewerb orientieren.

Falsch. Ausgangspunkt ist das Unternehmen, seine Entgeltphilosophie und seine Geschäftsstrategie. Nur wenn klar ist, welches Mitarbeiterverhalten zur Strategieunterstützung erforderlich ist, lässt es sich durch Vergütung fördern.

Mythos 2: Wir brauchen keine Entgeltphilosophie.

Ganz im Gegenteil. Denn die Entgeltphilosophie gibt als Grundhaltung die Prinzipien vor, nach denen ein Entgeltsystem erst entwickelt und an denen sein Erfolg im Nachhinein gemessen werden kann.

Mythos 3: Es reicht, wenn die Geschäftsstrategie sagt, wo es langgeht. Das Entgeltsystem bleibt außen vor.

Bequeme Sache. Zumal die Strategiezyklen immer kürzer werden. Doch so vergibt man Potentiale. Tipp 1: Strategien klar formulieren, damit der HR-Bereich schnell reagieren kann. Tipp 2: Anpassungsfähige Entgeltsysteme entwickeln.

Mythos 4: Wollen wir flexible Entgeltsysteme, müssen wir Komplexität in Kauf nehmen.

Nein. Kürzere Strategiezyklen und steigende Diversität der Belegschaft erfordern flexiblere Entgeltsysteme. Einfach und transparent müssen sie aber bleiben. Nur dann können Vorgesetzte und Mitarbeiter die Verbindung zwischen Leistung und Vergütung knüpfen. Besonders die meist komplexen Systeme zur Vertriebsvergütung gilt es zu überdenken.

Mythos 5: Es muss schnell gehen.

Lieber „Eile mit Weile!“. Denn überhastet eingeführte Entgeltsysteme haben in der Regel fatale Folgen sowohl finanzieller als auch unternehmenskultureller



Dipl.-Betriebsw. **Helge Benz** weiß aus Erfahrung, dass sich Unternehmen bis zu zwei dieser Fehler leisten können. Mehr kosten allerdings Motivation, Kultur und Geld. Dass es beim Bruch mit den Mythen durchaus Widersprüche zu bewältigen gibt, ist das Dilemma der Vergütungsstrategen. liebich-partner.de/helge-benz

Art. Genügend Zeit für ergebnisoffene Modellanalysen, Einbindung der Liniemanager und Kommunikation an die Mitarbeiter muss sein.

Mythos 6: Die Topleister müssen beim Entgeltsystem im Mittelpunkt stehen.

Warum? Für 100 Prozent Unternehmenserfolg benötigt man neben den Topleistern auch die anderen 80 Prozent der Mitarbeiter. Entgeltsysteme sollten primär Leistungsverbesserungen bei der Mehrheit belohnen.

Mythos 7: Am wichtigsten ist die variable Leistungsvergütung.

Seltsam. Obwohl nur ein geringer Prozentsatz des Vergütungsbudgets in die leistungsabhängige Vergütung fließt, investiert der HR-Bereich oft hier die meiste Zeit und Arbeit. Ein sicheres Zeichen dafür, dass zu wenig Energie für die Entwicklung der Grading- und Grundentgeltstrukturen aufgewandt wurde.

Mythos 8: Das Management wird das Entgeltsystem schon akzeptieren.

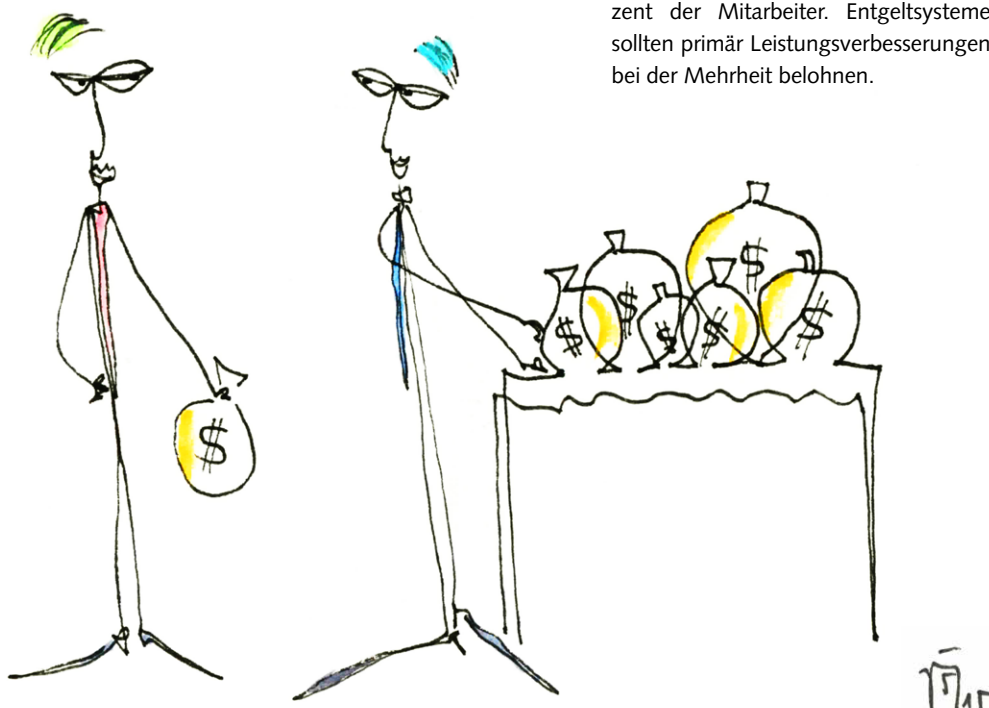
Besser, die Manager werden von vornherein einbezogen. Dann durchschauen sie, dass Vergütung mehr ist als ein Kostenfaktor: nämlich ein wirksames Instrument, mit dem sie die Wertschöpfung und Kultur im Unternehmen steuern können.

Mythos 9: Unsere Linienmanager können das.

Stimmt, aber nur wenn sie entsprechend qualifiziert werden. Denn das Vergütungssystem in Verbindung mit Leistungsbeurteilungen und Karriereplanungen anzuwenden, ist weder fachlich noch menschlich eine einfache Sache.

Mythos 10: Entgelt ist ein isoliertes Thema.

So einfach ist es nicht. Effektivität erfordert integrierte HR-Policies. Das heißt, Leistungsbeurteilung, Kompetenzmanagement, Stellendesign, Vergütung etc. müssen ein zusammenhängendes System bilden.



Es kommt darauf an, was man daraus macht.

Industrie 4.0 steht ursprünglich für die Idee, Informations- und Fertigungstechnik zu verschmelzen. Das Internet der Dinge wird nun zum Treiber für den Wandel nicht nur der Unternehmenswelt, sondern der Gesellschaft.

Umbruch

Wenn Maschinen und Bauteile untereinander kommunizieren und den Produktionsprozess selbst organisieren, ist es untertrieben, von einem Schritt in die Zukunft zu sprechen. Das Internet der Dinge führt zum Umbruch der industriellen Fertigung: Haben bisher die Prozesse die Systeme bestimmt, werden künftig die Systeme radikal andere Prozesse ermöglichen. Dadurch lassen sich nicht mehr nur Massenprodukte, sondern auch kleine Stückzahlen bis hin zum individualisierten Produkt automatisiert fertigen und Kapazitätsschwankungen flexibel ausgleichen. Das hat Folgen. Im Unternehmen und darüber hinaus.

Der Eintritt in eine neue Welt ermöglicht neue, noch unvorstellbare Geschäftsmodelle.

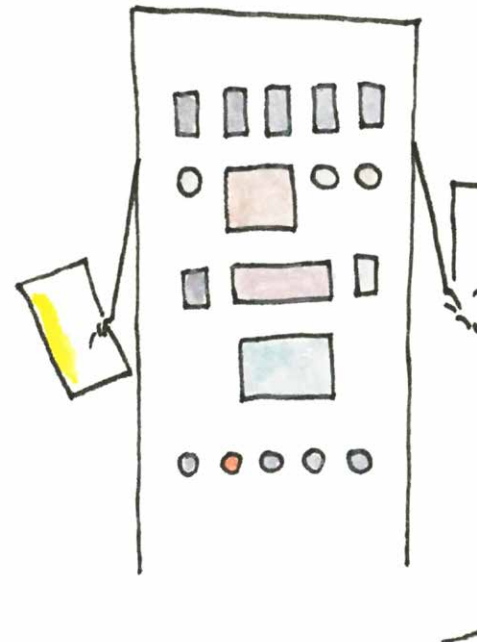
Durch die digitale Vernetzung fallen Grenzen: Zwischen Unternehmen, Kunden und Lieferanten. Zwischen Produkt und Dienstleistung. Zwischen Branchen. Zwischen Ländern. In dieser Grenzenlosigkeit eröffnen sich Möglichkeiten für innovative Geschäftsmodelle, die bislang im wahrsten Sinne des Wortes undenkbar waren. Hier liegt die strategische Herausforderung. Der Erfolg von



morgen wird davon abhängen, ob es Unternehmen z. B. durch unorthodoxe Kooperationen gelingt, Menschen für das Business-Development zu gewinnen, die fähig sind, aus den geregelten Bahnen auszubrechen und frei zu denken. Erst mal abwarten und schauen, was die anderen machen, könnte sich in einer digitalisierten Geschäftswelt als Fehlentscheidung entpuppen. In einem Markt zunehmend personalisierter Leistungen werden die „First-Mover“ vermutlich die Gewinner sein. Die Technik gibt es her, die digitale Zukunft lässt sich nicht aufhalten. Besser, wir versuchen sie mitzugestalten.
liebich-partner.de/steffen-hilser

Von Vorgesetzten und anderen Führungskräften.

Alles fließt. Keine neue Erkenntnis, aber ein Sachverhalt, der durch die fortschreitende Digitalisierung an Geschwindigkeit gewinnen wird. Laut Prognosen werden in Unternehmen neben den Trennlinien zwischen innen und außen auch die herkömmlichen starren Arbeitsformen und -strukturen verschwimmen. Ganze Hierarchiestufen könnten entfallen. Die Zahl der Festangestellten wird sinken, zugunsten virtueller, zeitlich befristeter Satellitenorganisationen, in denen „freie



Mitarbeiter“, egal aus welchen Ländern, ihr Wissen projektbezogen einbringen. Diese Vision des „fluiden“ Unternehmens stellt, selbst wenn sie sich nur teilweise verwirklicht, die Führungskräfte vor neue, zentrale Herausforderungen. Um die Arbeit innerhalb der wechselnden, externen Projektteams zu koordinieren, brauchen sie eine hohe Ambiguitätstoleranz, ausgeprägtes unternehmerisches Denken und Handeln sowie die Fähig-



keit, ohne Macht zu führen. Denn sie werden keine Vorgesetzten mehr sein.
liebich-partner.de/michael-schuh

Big Data – eine Datenflut der Möglichkeiten.

In einer digitalen Produktion, das Gleiche gilt für eine digitale Gesellschaft, erfassen, speichern und tauschen Systeme laufend Informationen aus. Es werden in Ausmaß und Komplexität ungeahnte Datenmengen entstehen. Diese Big-Data nicht ungenutzt zu



voraussichtlich höher, breiter qualifiziert und laufend weiterentwickelt werden – ebenso wie ihre Beschäftigungsformen, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit. Anstatt von 8.00 bis 17.00 Uhr anwesend zu sein, könnten die Mitarbeiter zeitweise in einer Art Bereitschaftsstatus nur noch nach Bedarf hinzugerufen werden. Ein Szenario, das innovative Vergütungs- und Arbeitszeitmodelle erfordert, und: eine engere Verzahnung von Arbeit und Leben. Arbeits- und Wohnort müssten nahe zusammenrücken, damit Mitarbeiter, die eben noch mit ihren Kindern im Garten spielen, auf Abruf schnell in die Fertigung wechseln können.
liebich-partner.de/guenter-walter

Gesucht: Der konstruktive Umgang mit dem Neuen.

Industrie 4.0 basiert im Kern auf intelligenten Systemen, die miteinander kommunizieren, sodass sich Automatisierungsgrad, Flexibilität und Geschwindigkeit von Leistungsprozessen erhöhen. Das wird die Arbeitswelt, das Nachfrageverhalten, die Art und Weise des Denkens, kurz unsere Normalität verändern. Mehr und mehr wird, statt groß schlägt klein, schneller schlägt langsamer gelten. Mehr und mehr wird der richtige Umgang mit Kundendaten und -bedürfnissen erfolgsentscheidend sein. Mit den Chancen sind nicht unerhebliche Risiken verbunden, die Stichworte: Soziale Verantwortung und Datensicherheit. Sie unter den Tisch zu kehren, kann für unsere Gesellschaft ebenso fatal enden wie der Versuch, die weltweit längst in Fahrt gekommene Entwicklung zu blockieren. Es liegt an uns, die Idee von Industrie 4.0 mit Unternehmensethik zu verbinden und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die weder mit unserem Rechtsbewusstsein noch mit unserer Wertekultur brechen.

liebich-partner.de/christoph-dill

**Industrie 4.0 ist auch Thema des Baden-Badener L&P Forums.
 Mehr dazu unter liebich-partner.de/Vierpunktzwei**

lassen, sondern nach Möglichkeiten zu suchen, sie auszuwerten und anzuwenden, ist ein Zukunftsfeld auch für Maschinenhersteller. Haben sie bis dato die Hardware für die Produktion geliefert, könnten sie ihr Angebot über kundenspezifische Softwareanwendungen, sogenannte Smart Services, erweitern. Denkbar sind Apps, die dem Maschinenbetreiber, abhängig von den erfassten Produktionsdaten, Empfehlungen für eine bessere Auslastung geben oder ihm ermöglichen, die Maschine während Stillstandzeiten an andere Nutzer zu vermieten. Voraussetzung ist die offene Kommunikation über die Rahmenbedingungen des Zugriffs auf und der Nutzung von Kundendaten, inklusive einer möglichen Vergütung.
liebich-partner.de/tomas-schiffbauer



Smarter working – die Rolle des Menschen in der Produktionsarbeit verändert sich.

Industrie 4.0 antwortet auf die Volatilität der Märkte. Durch den Einsatz intelligenter, selbststeuernder Systeme lässt sich die Produktion flexibilisieren. Für die Produktionsmitarbeiter heißt das: Per Smartphones oder Tablets eingebunden in das „Produktionsnetzwerk“, wird auch ihr Einsatz flexibler werden. Das betrifft die Aufgaben, die sie zu erfüllen haben – sie müssen



„Am visionären Ende steht die auf den einzelnen Patienten zugeschnittene Therapie.“

Durchbruch

In der Medizin zeichnet sich zunehmend ein Wandel bei der Behandlung schwerer bzw. chronischer Krankheiten ab. Ein Gespräch mit Dr. Frank Velte, dem Marketing- und Vertriebsleiter der Biotest AG, über neue Immuntherapien und individuelle Lebensqualität.

LuPe: Herr Dr. Velte, die Biotest AG ist Anbieter von Biotherapeutika. Wo liegt der Unterschied zu herkömmlichen Arzneimitteln?

Die klassische Welt der Arzneimittel lässt sich als „Synthese“-Pharma bezeichnen. Die Produkte werden aus chemischen Rohstoffen hergestellt. Biotherapeutika, wie unsere Plasma-Proteine oder monoklonalen Antikörper, werden dagegen aus Materialien biologischen Ursprungs gewonnen bzw. erzeugt. Sie zielen auf die körpereigene Immunabwehr.



Dr. Frank Velte ist Marketing- und Vertriebsleiter Deutschland der Biotest AG mit Sitz in Dreieich. Das weltweit agierende Unternehmen wurde 1947 gegründet und beschäftigt rund 2.100 Mitarbeiter. Es wurde 1986 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und ist im SDAX gelistet. Zum Kerngeschäft zählen unter anderem die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Biotherapeutika, die in der Hämatologie, der Immunologie und der klinischen Intensiv- und Notfallmedizin zum Einsatz kommen.
biotest.de

Warum gelten Biotherapeutika als „Arzneimittel der Zukunft“?

Frühere Arzneistoffe wirkten wenig spezifisch oder allgemein stimulierend auf das Immunsystem. Die zukünftigen, innovativen Wirkstoffe werden das Immunsystem so zielgerichtet beeinflussen, dass es auch schwere Krankheiten selbst in den Griff bekommt. Beispiel Immunonkologie: Bislang eingesetzte chemisch-synthetische Zytostatika wirken toxisch auf Körperzellen. Versuchen Sie damit Tumorzellen zu erwischen, treffen Sie wie mit einem Schrotgewehr immer auch gesunde Zellen. Der neue immunologische Ansatz arbeitet mit biotechnologisch erzeugten, monoklonalen Antikörpern. Diese docken selektiv nur an bestimmten Oberflächenstrukturen, z. B. von Tumorzellen, an und schleusen, im Fall der monoklonalen Antikörper BT-062 von Biotest, gezielt ein Toxin in die kranke Zelle ein. Gesundes Gewebe wird geschont, der Mensch durch die Therapie weniger geschwächt. Das zeichnet innovative Immuntherapie gegenüber konventionellen Strategien aus. Sie vermögen, deutlich bessere Wirksamkeit zu zeigen, bei deutlich besserer Lebensqualität für den Patienten.

Auch die Biotest AG forscht an monoklonalen Antikörpern.

Wir befinden uns teils in der präklinischen, teils in der klinischen Entwicklung. Der Antikörper BT-062, welcher ein Zellgift gebunden hat, bindet an Krebszellen und zerstört sie. Er richtet sich unter anderem gegen bestimmte Formen des Blutkrebses, aber auch des Brust- oder Blasenkrebses. BT-063 dockt an Immunbotenstoffe an, neutralisiert sie und soll den Lupus erythematoses, die Schmetterlingsflechte, bekämpfen.

Wie reagiert der Markt auf die neuen Immuntherapeutika?

Behandler und Patienten stehen ihnen sehr offen gegenüber. Was zum Verständnis wichtig ist: Die Therapeutika werden nicht als Massenprodukte für den breiten Markt entwickelt. Es geht genau in die andere Richtung.

Was heißt das konkret?

Je selektiver ein Mittel wirkt, desto spezifischer und komplizierter ist der therapeutische Einsatz. Wieder verdeutlicht an der Onkologie: Tumor ist nicht gleich Tumor. Heute kennt man z. B. sehr viele Formen des Brustkrebses und versucht, die Behandlungsstrategie selektiv am spezifischen Tumor auszurichten. Mit dem Wissen steigt die Zahl der therapeutischen Möglichkeiten und damit die Komplexität.

Ihr Blick in die Zukunft?

Wir wollen Immuntherapien entwickeln, mit denen sich schwere und chronische Krankheiten besser behandeln und auch heilen lassen. Dabei geht es um zunehmend differenzierte Behandlungsstrategien. Am visionären Ende steht die auf den einzelnen Patienten zugeschnittene Therapie.