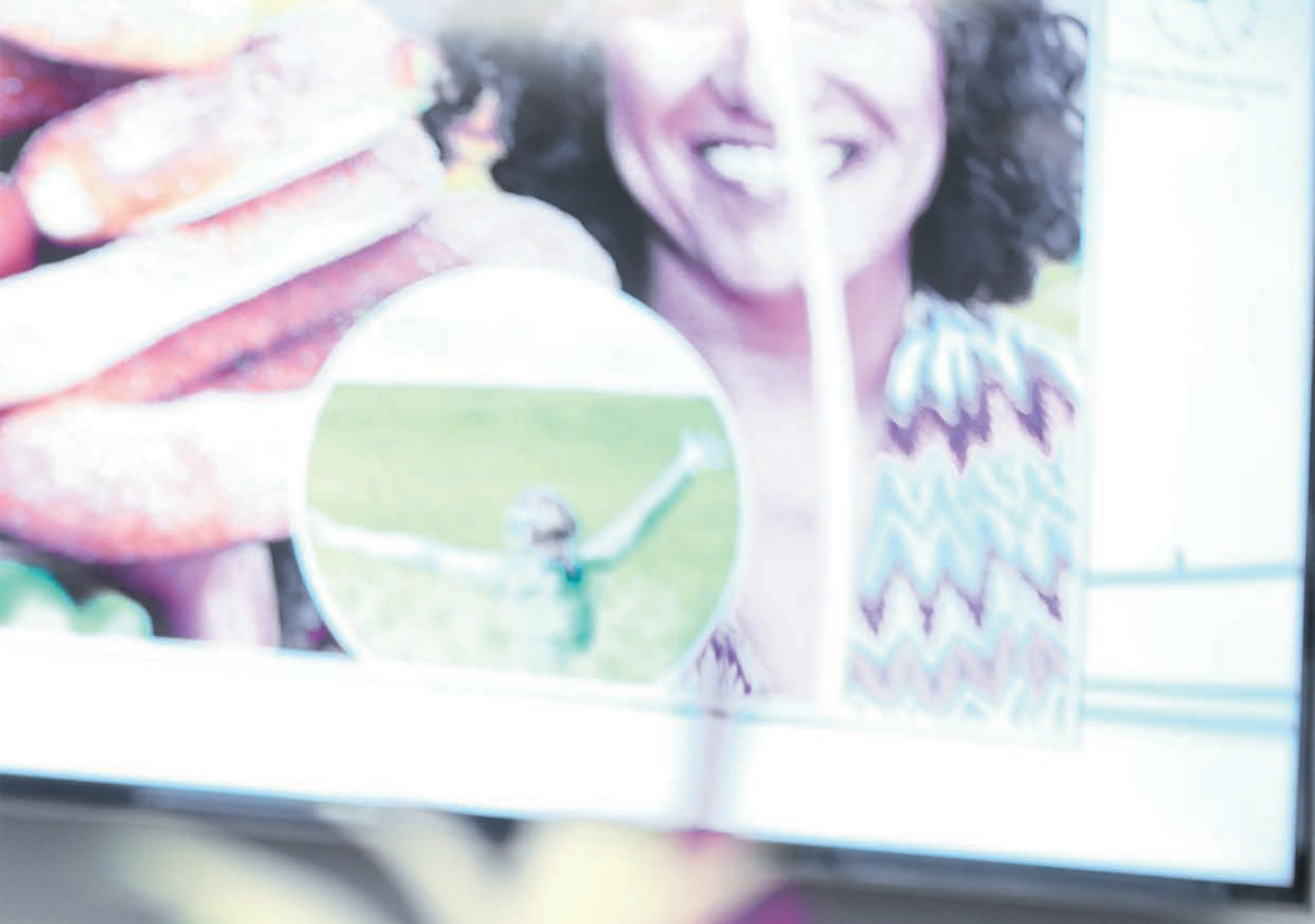


Bayer

bombsäker på fortsatt succé

Världskoncernen Bayer har just haft sitt bästa år någonsin. Tvåsiffriga tillväxttal gör det svenska dotterbolaget till koncernens bäst presterande dotterbolag. Nu siktar företaget på att överträffa rekordet, bland annat med en liten "atombomb" i arsenalen.



Det är en stolt grupp Bayermedarbetare som samlas i ett avlångt konferensrum på Bayers skandinaviska huvudkontor i Solna utanför Stockholm. Inte utan skäl. Denna globala läkemedelsjätte har haft sitt bästa år någonsin sedan det grundades i Wuppertal för 153 år sedan. Försäljningen 2015 uppgick till en bit över 46 miljarder euro (runt 400 miljarder svenska kronor). Vinsten, EBITDA före extraordinära poster, steg med cirka 18 procent till rekordartade 10 miljarder euro (93 miljarder kronor).

Den svenska verksamheten har bidragit till omsättningen med en miljard kronor. Låter det beskedligt? Tänk igen. Av koncernens 116 000 anställda har Sverige endast 200, varav 6 befinner sig i detta konferensrum. En av dessa är svenska dotterbolagets danske verkställande direktör och tillika chef för den skandinaviska pharma-verksamheten *Henrik Wulff*.

– De skandinaviska länderna har tre år i följd varit de snabbast växande inom koncernen. Vi har lyckats lansera 5–6 produkter samtidigt och har redan från början gjort allt rätt till 90 procent. Det är extraordinärt. Jag har varit i den här branschen i 30 år och aldrig varit med om någonting liknande. De senaste åren har verkligen varit en "en gång i livet-upplevelse". Framgången blev som en snöboll som rullar av sig själv, säger han.

Två av storsäljarna står för halva försäljningen i Sverige

På det avlånga bordet har Bayer bullat upp med sina storsäljare, av dessa har två läkemedel utmärkt sig särskilt i

” Denna globala läkemedelsjätte har haft sitt bästa år någonsin sedan det grundades i Wuppertal för 153 år sedan.

bjässens breda portfölj. Xarelto och Eylea står tillsammans för drygt hälften av Bayers försäljning i Sverige.

Eylea är en lösning som injiceras i ögat för att behandla svullnad av gula fläcken och ögonsjukdomar som kan leda till nedsatt syn och blindhet. Onödigt att säga vad läkemedlet innebär för patienters livskvalitet. Eylea omsätter runt 300 miljoner kronor och har en marknadsandel på 70 procent.

Den andra storsäljaren är det kardiologiska läkemedlet Xarelto som lanserades för fyra år sedan, främst mot förmaxflimmer.

– Vi är inne i ett paradigmskifte, säger *Ingalill Hyltander*, chef för General Medicine. Det tidigare läkemedlet, Waran, var mycket bra på att skydda mot blodproppar, men svårt att kontrollera och kunde orsaka blödningar. Xarelto är lika effektiv mot blodproppar men mer lätthanterligt och medför mindre risk för de allvarligaste blödningarna, de intrakraniella. Det är speciellt viktigt, eftersom behandlingen är livslång.



Till vänster: – Det tidigare läkemedlet, Waran, var mycket bra på att skydda mot blodproppar, men svårt att kontrollera och kunde orsaka blödningar. Xarelto är lika effektivt mot blodproppar men mer lätthanterligt och medför mindre risk för de allvarligaste blödningarna, de intrakraniella. Det är speciellt viktigt, eftersom behandlingen är livslång, säger Ingalill Hyltander, chef för General Medicine.

Ovan: – De senaste åren har verkligen varit en "en gång i livet-upplevelse". Framgången blev som en snöboll som rullar av sig själv, säger Henrik Wulff, svenska dotterbolagets danske verkställande direktör och tillika chef för den skandinaviska farmakologiska verksamheten.

Ovan till höger: – Vi är duktiga på att omsätta grundforskning till konkret patientnytta. Det genom-syrar oss, säger Mats Thoring, chef för kliniska prövningar i Skandinavien.

Ingalill Hylander fortsätter:

– Vi är bara i början av paradigmskiftet. I dag behandlas fem indikationer och vi har sju nya indikationer på ingång, bland annat hjärtsvikt.

Med sina 30 procent i marknadsandel och en prognos på 256 miljoner kronor i omsättning för 2016 hävdar sig Xarelto väl gentemot sina två konkurrenter.

” Vi är det enda globala bolaget som utvecklar produkter och lösningar för att förbättra hälsan hos människor, djur och växter.

Historisk strukturomvandling

Förutom ett historiskt resultat har multinationella Bayer varit med om en historisk strukturomvandling. Den kemiska verksamheten, MaterialScience (nu Covestro), har avyttrats och därmed har Bayer blivit ett renodlat life science-företag som står på tre ben: Pharmaceuticals (receptbelagda läkemedel), Consumer Health (OTC) och Crop Science (växtskydd och grödor).

Med denna globala omstrukturering ska Bayer vara bättre rustat för att möta två gigantiska utmaningar som världen står inför: allt fler blir allt äldre och en växande befolkning behöver mer mat. Åldrande befolkning betyder större vikt på åldersrelaterade sjukdomar. Växande befolkning medför ett behov av större skördar.

– Omstruktureringen innebär att vi nu kan fokusera på life science och vara ännu mer innovativa och ta vara på synergifördelar för att lösa dessa stora utmaningar. Vi är det enda globala bolaget som utvecklar produkter och lösningar för att förbättra hälsan hos människor, djur och växter, säger Henrik Wulff.

I dag står de receptfria läkemedlen för en begränsad del av Bayers försäljning i Sverige, prognosen för 2016 är 100 miljoner. Men som ett led i denna life science-satsning ökar företaget – som har utvecklat och gett världen Aspirin – sin närvaro inom receptfria läkemedel. Därför har Bayer förvärvat MSD:s receptfria portfölj.

Grundforskning till konkret patientnytta

Bakom de rekordstarka hårda siffrorna kan det finnas en mjuk förklaring:

– Vi är duktiga på att omsätta grundforskning till konkret patientnytta. Det genomsyrar oss, säger Mats Thoring, chef för kliniska prövningar i Skandinavien. Med 60 pågående kliniska studier och 50 egna medarbetare att hantera dem, är det roligt nästan jämt.

– Det är verkligen kul med stor forskningsportfölj, fortsätter Mats Thoring, men det betyder att vi som jobbar med kliniska studier har mycket att göra, eftersom vi är rätt små i förhållande till vår pipeline. Vi måste prioritera hårt och



sätta ribban högre än andra. Vi kan inte satsa på alla produkter i pipeline samtidigt, så det vi väljer att gå vidare med måste ha stor potential. Därför är det så viktigt att pricka rätt när vi väljer vilka i fas 1 och 2 som ska få gå vidare till fas 3.

Låt oss be om största möjliga tystnad. För här kommer de läkemedel som finns i forskningsportföljen och som Bayers fortsatta väl och ve vilar på:

- 10 för hjärt- och kärlsjukdomar,
- 15 för onkologiska sjukdomar,
- 2 för ögonsjukdomar,
- 3 för hematologiska sjukdomar och
- 4–5 för kvinnohälsa.

Bland de läkemedel som har kommit längst i forskningsprocessen finns Finerenone, där det nu görs en studie på 22 000 personer världen över. Det är ett läkemedel som kan förbättra livet för diabetiker, framhåller Mats Thoring.





Till vänster: – Vi har ett inarbetat system för att exempelvis utvärdera en initiativförmåga över gränserna, säger Anna Svahn, personalchef.

Ovan: – Xofigo gör Bayer unik. Vi är antagligen det enda life science-företag i världen som har radioaktiva läkemedel i portföljen, säger Hugo Hagen, skandinavisk chef för Speciality Medicine.

Ovan till höger: – Ändå finns det vissa "tyska" drag, framhåller Christina Brattström, medicinsk direktör i Skandinavien.
– Alla kommer i tid till mötena. Alla gillar ordning och reda, säger hon.



” Vi är hästlängder före konkurrenterna i att hjälpa kvinnor att kontrollera sin fertilitet, inte minst i utvecklingsländer. Där kan kontrollen utgöra skillnaden mellan överlevnad eller död.

– Diabetiker brukar få problem med sina kärl under livets gång och Finerenone ska skydda deras blodkärl.

Ingalill Hyltander vill slå ett slag för preventivmedlet Jaydess, en lokalverkande hormonspiral som sitter i tre år. Därmed blir hormonexponeringen avgjort mindre jämfört med vanliga p-piller.

– Vi är särskilt stolta över det Bayer har betytt för kvinnor. Ända sedan det första preventivmedlet introducerades i USA 1963 har Bayer varit extremt stringenta i forskningen för att förbättra kvinnors möjlighet att styra sin fertilitet och minska hormondoseringen och risken för biverkningar, säger hon.

Även Henrik Wulff är stolt.

– Vi är hästlängder före konkurrenterna i att hjälpa kvinnor att kontrollera sin fertilitet, inte minst i utvecklingsländer. Där kan kontrollen utgöra skillnaden mellan överlevnad eller död, säger han.

Ännu ett slag för kvinnor är utveckling av ett läkemedel mot endometriosis, livmoderslemhinna utanför livmodern. Med runt 10 procent av kvinnorna i fertil ålder är sjukdomen kanske inte en av de största folksjukdomarna, men alltför många kvinnor lider i tysthet år efter år, med blödningar, sjukskrivningar och sämre möjligheter till karriärutveckling. Den kliniska forskningen av detta läkemedel har hunnit till fas 3.

Radioaktiv prostatamedicin

Bayer har även en "atombomb" i sin arsenal, en prostatacancermedicin med den radioaktiva substansen radium-223-diklorid. Norrmannen *Hugo Hagen* är skandinavisk chef för Speciality Medicine. Han reser sig och hämtar en grå liten dosa som verkligen kvalificerar sig för benämningen specialmedicin: Xofigo. Den väger "ett halvt ton" och har en ännu tyngre prislapp. Bayer fick hosta upp 20 miljarder kronor för att köpa denna kronjuvel av norska Algeta.

– Xofigo gör Bayer unik. Vi är antagligen det enda life science-företag i världen som har radioaktiva läkemedel i portföljen, säger han.

Xofigo har en förmåga att lokalisera cancertumörer som har spridit sig till skelettet och "äta upp" dem. Det tar omkring 14 dagar från tillverkningen tills medlet injiceras hos patienten.

I framtiden kan Xofigo få sällskap. Bayer har ännu en radioaktiv cancerbehandling i pipeline, dock mot en annan typ av cancer. Den som vill veta mer få ge sig till tåls till åtminstone 2020.

Kännetecknade för Bayer är att de kliniska studierna görs inhouse. De hävdar att det renderar i starkt engagemang, effektivt informationsutbyte och tidig tillgång till information om klinisk forskning.

Med argument som effektiv kommunikation återkommer vi till "mjuka" framgångsfaktorer. Hugo Hagen avslöjar hemligheten bakom effektiviteten. Numera arbetar de i varumärkesindelade, krossfunktionella team.

– På det viset jobbar alla medarbetare i teamet mot samma mål, säger han.

– Vi har alla jobbat i många organisationer, men det här är unikt. Det är nyckeln till vår framgång, menar Ingalill Hyltander.

Och hon får medhåll av personalchefen *Anna Svahn*.

– Vår styrka ligger i våra grundvärderingar: ledarskap, effektivitet, flexibilitet och integritet. Vi sätter upp tydliga mål för detta på samma sätt som för våra affärsområden. Vi har ett inarbetat system för att exempelvis utvärdera en initiativförmåga över gränserna. Det har vi gjort i många år, där för är det så djupt rotat hos oss, säger hon.

Rekordresultat och utmaningar

Den som lever efter företagets grundvärderingar, som finns att läsa i en liten självlysande broschyr, kan vänta sig kända belöningar, men också internationell karriärutveck-





ling inom koncernen. STA, Short Term Assignment, är ett sätt att prova sina vingar och knyta nya kontakter internationellt i 4–5 månader.

Trots bastanta tyska rötter är det ingen merit att vara tysk på Bayer i Sverige.

– Den enda gången jag märker att Bayer är tyskt är när jag besöker huvudkontoret. Titta på oss i ledningsgruppen, vi har folk från hela Skandinavien för att det är kunskaper om den marknaden som är avgörande för resultatet. En blandad ledningsgrupp är vårt hemliga recept, säger Henrik Wulff.

Ändå finns det vissa ”tyska” drag, framhåller Christina Brattström, medicinsk direktör i Skandinavien.

– Alla kommer i tid till mötena. Alla gillar ordning och reda, säger hon.

Trots rekordresultat, mycket dynamik, skratt i korridorerna, högt i tak, en personalklubb med allsköns aktiviteter, ständiga rekryteringar (i skrivande stund finns nio annonser ute), saknar inte Bayer utmaningar.

– De största hindren handlar om marknadsstillgång vid nya lanseringar. Många landsting kan vålla problem, men vi är inte ensamma om den utmaningen, säger Henrik Wulff.

– Våra kunniga och stabila team är vår konkurrensfördel. Vi är beroende av den kunskap som vår personal besitter. Det vore en mardröm om folk slutar, säger Hugo Hagen.

Men vare sig dessa risker, hårdnande konkurrens eller tänkbar risk för felsatsningar rubbar Bayer-gängets grundmurade tillförsikt om framtiden.

– I år kommer vi att sätta ett rekord igen. Vi hade ett ledningsmöte igår och jag är säker på att vi kommer att lyckas med det. Vi är ett av Sveriges tre snabbast växande läkemedelsföretag. Vi växer tvåsiffrigt varje år. Förra året växte vi 30 procent och vi kommer att ha en tvåsiffrig tillväxt även i år, säger Henrik Wulff.

BAYER

GRUNDAT: I Wuppertal 1863.

ANTALET ANSTÄLLDA: 200 i Sverige, 1 200 i Skandinavien och 116 000 globalt i 77 länder.

OMSÄTTNING: 1 miljard svenska kronor i Sverige, 3,5 miljarder i Skandinavien och 400 miljarder kronor totalt.

SÄTE: Leverkusen, Tyskland.



EYAL SHARON KRAFFT
Foto: SÖREN ANDERSSON

