



The Antidote

Vor zwanzig Jahren habe ich mir auf dem Rückweg von einer Gordon-Konferenz in Boston das Buch *The Billion Dollar Molecule* von Barry Werth gekauft. Bei der Landung in Frankfurt hatte ich die darin fast wie in einem Kriminalroman geschilderte Geschichte der Gründung der Start-up-Firma Vertex geradezu verschlungen. Vertex wurde von ehemaligen Merck-Sharpe- und Dohme-Forschern gegründet, die sich Wirkstoffentwicklung durch strukturbasiertes Design auf die Fahne geschrieben hatten, dies aber innerhalb von MSD nicht umsetzen konnten. Ich war von Manuel Navia, einem damaligen Vertex-Mitarbeiter, auf das Buch aufmerksam gemacht worden, und es hatte mein Interesse auch dadurch geweckt, dass Barry Werth als „embedded journalist“ bei Vertex ein- und ausgegangen war. Navia hatte Phasen des Triumphs und Krisen, der Hoffnung und der Niedergeschlagenheit hautnah miterlebt. Navia war entsetzt, als er feststellte, dass er in dem Buch mit Aussagen zitiert wurde, über die besser der Mantel des Schweigens gehüllt würde.

Ich habe das Buch meinen Nachbarn zum Lesen gegeben, einem Chirurgen, einem Internist und einem Richter, die sofort von der Spannung und Intensität der Schilderung des Geschehens in einer kleinen Biotech-Firma, die zum Erfolg verdammt ist, gefesselt wurden. Wenige Wochen später schlug ich Peter Gölitz vor, *The Billion Dollar Molecule* ins Deutsche übersetzen zu lassen, und er folgte dem Vorschlag.

Die Geschichte von Vertex und den letztlichen Erfolg der Firma schildert Barry Werth nun in dem Buch *The Antidote*. Das Buch beschreibt ebenfalls aus der Sicht des „embedded journalist“ die Entwicklung von Vertex von einer kleinen Biotech-Firma über die Rolle als Partner und Auftragnehmer großer Pharmafirmen bis zur Zulassung von zwei eigenen Medikamenten durch die FDA. Es verdeutlicht die Evolution der wissenschaftlichen Herangehensweise in Vertex von strukturbasiertem Design zur Integration der quasi antithetischen Methoden des Hochdurchsatzscreenings und phänotypischer Ansätze. *The Antidote* illustriert die Entwicklung der Management- und Organisationsstrukturen beim Übergang von einer Garagenfirma zu einem Unternehmen mit mehreren Standorten und einem Hauptquartier in zwei glitzernden Glastürmen im Bostoner Hafengebiet.

Das Buch schildert auch die Schicksale der Gründer, der „Fackelträger“, die die „Vertex values“ hochhielten, bevor sie die Firma aus unterschiedlichen Gründen verließen, entmachtet wurden (das Schicksal von Josh Boger, dem charismatischen und visionären Gründer, der zwar

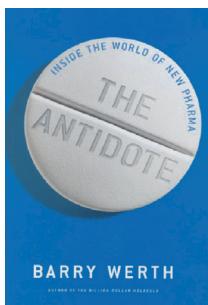
entmachtet wurde, aber noch die Funktion eines „Directors“ behielt) oder schlicht brutal von jetzt auf gleich gefeuert wurden. (Dieses Schicksal ereilte Mark Murcko, den wissenschaftlichen Vordenker der Firma. Er blieb ein treuer Vertex-Soldat und entschied sich, „not to be an asshole“.) Bei der Entwicklung kleiner, hochambitionierter, -motivierter und -inspirierter zu größeren, hart am Geschäft orientierten Firmen sind solche Vorgänge nicht selten, vielleicht sogar normal, und Aussagen von Vertex-Mitarbeiteren wie „There is no more Vertex.“ ... „Vertex is dead. They should call it something else.“ sind traurig, aber auch nahezu unausweichlich.

Der Entwicklung von Vertex Rechnung tragend, fokussiert das Buch auf den Aufbau der Organisation der Firma, der Integration neuer Funktionen, die weit über die Entdeckungsphase hinausgehen, bis hin zur Etablierung einer Vertriebsorganisation. Es beschreibt den Einfluss der Wall-Street-Analysten auf die Entwicklung der wachsenden Firma und auf die Notwendigkeit zur permanenten Refinanzierung, für die im Laufe der Jahre Hunderte Millionen Dollar in „death marches“ der Firmenführer akquiriert wurden. Im Gegensatz zum *Billion Dollar Molecule* kommt die eigentliche Wirkstofffindung nur gelegentlich zur Sprache, sodass das Buch für eingefleischte Wissenschaftler weniger fesselnd ist (dafür vielleicht mehr für Firmengründer). Werth führt wiederholt längere Zitate von handelnden Personen auf, um den Prozess zu illustrieren, was ich trotz der unzweifelhaften Authentizität eher ablenkend finde. Ich hätte eine homogen erzählte Geschichte der Unterbrechung durch Kommentare und Meinungen vorgezogen. Die zweite Hälfte des Buchs kommt meinem Geschmack mehr entgegen.

Es macht Spaß, das gut geschriebene Buch zu lesen. Das *The Antidote* wird besonders Lesern mit Interesse an der sich an die ursprüngliche Entdeckungsphase anschließenden Phase der Wirkstofffindung und -entwicklung gefallen. Es wird Leser ansprechen, die interessiert, welche Management-Herausforderungen bei der Entwicklung einer kleinen Start-up-Firma zu einer solventen, voll ausgebauten und am Markt agierenden Pharmafirma bewältigt werden müssen. Persönlich finde ich *The Billion Dollar Molecule* intensiver und persönlicher und damit auch besser, wohl weil ich mich mehr mit den Wissenschaftlern im Labor als mit den Managern im Büro verbunden fühle.

In diesem Sinne würde ich *The Antidote* meinen Nachbarn zum Lesen geben und es auch meinen Kindern empfehlen, die ihr Studium gerade abgeschlossen haben oder in Bälde abschließen werden. Ich werde Peter Gölitz aber nicht vorschlagen, es ins Deutsche übersetzen zu lassen.

Vertex steht ohne Zweifel für eine Erfolgsgeschichte, die Respekt und Anerkennung verdient.



The Antidote
Inside the World of New Pharma. Von Barry Werth.
Simon & Schuster, New York, 2014. 448 S., geb.,
30.00 \$.—ISBN 978-1451655667

Zusammen zeichnen die beiden Bücher ein faszinierendes Bild der Geschichte von Vertex (und sie sind ohne Zweifel willkommene Werbung). Allerdings wäre das Bild diverser geworden und der Realität in der Wirkstoffforschung wohl näher gekommen, wenn externe Meinungen und Einschätzungen eingeflossen wären. So frage ich mich, wie die Zeitgenossen der Gründer bei Merck Sharpe and Dohme Vertex und seine Projekte sahen und sehen. Ist Vertex heute tatsächlich anders als Merck oder ist es so geworden wie Merck? Wie wurde zum Beispiel der sehr große Auftrag zur Entwicklung von Kinaseinhibitoren von Novartis an Vertex bei Novartis gesehen? Immerhin hatte Novartis zu diesem Zeitpunkt den ersten Kinaseinhibitor – Gleevec – selbst eingeführt und galt weltweit als führend auf diesem Gebiet. Jürg Zimmermann, der Erfinder von Gleevec, bekleidet heute eine leitende Position bei Novartis und hätte sicher eine klare Meinung. Wie sehen Bernd Riedl, der Erfinder von Bayers Kinaseinhibitor Nexavar, das durch kombinatorische Chemie gefunden wurde, und andere „Wirkstoffjäger“ den Fall?

Oder breiter gefragt: Sind die Investitionen in Biotechnologiefirmen im Vergleich zum Finanzaufwand der großen Pharmafirmen gerechtfertigt oder sogar nötig, wenn man bedenkt, dass Vertex bis zur Einführung seines ersten eigenen Medikaments vier Milliarden US-Dollar anstatt der für Big Pharma sonst veranschlagten eine Milliarde US-Dollar ausgegeben hat? Trifft die einst bei Vertex geäußerte Einschätzung zu, dass in den Biotechfirmen die Forschung mit Ferraris, in Big Pharma aber mit VWs gemacht wird und falls ja, welche Firma hat größeren Wert, Ferrari oder Volkswagen? Ist Vertex tatsächlich die erste der „Neuen Pharmafirmen“ geworden, oder entspricht die Firma heute dem etablierten Industriemodell?

Barry Werth hat sein Buch *The Antidote* betitelt. Ich frage mich, was das „Dote“ ist?

Herbert Waldmann

Max-Planck-Institut für molekulare Physiologie
Dortmund

DOI: 10.1002/ange.201405216