

Braucht es zur Globalisierung die ganze Welt? Die «Nordatlantisierung» der Basler Pharmaindustrie

Von Christian Zeller*

Der Begriff der Globalisierung hat sich mit zunehmender Verwendung abgeschliffen und beschreibt je länger, je weniger einen klar definierten Sachverhalt. Der vorliegende Artikel analysiert am Beispiel der pharmazeutischen Industrie – und hier besonders am Fall des Basler Konzerns Novartis –, was unter Internationalisierung und Globalisierung konkret zu verstehen ist. Damit soll auch zur Versachlichung einer bisweilen allzu polemisch geführten Diskussion beigetragen werden. (Red.)

Trotz einer Flut von Publikationen zum Thema Globalisierung fehlt nach wie vor ein umfassendes theoretisches Konzept des ökonomischen Wandels seit den siebziger Jahren. In der Literatur wird in der Regel unterschieden zwischen *Internationalisierung*, verstanden als zunehmende, geographische Ausdehnung ökonomischer Aktivitäten über die nationalstaatlichen Grenzen hinaus, und *Globalisierung*, verstanden als weitergehende und komplexere Form der Internationalisierung im Sinne einer gesteigerten funktionalen Integration zwischen international zerstreuten ökonomischen Aktivitäten. – Aus *unternehmerischer* Perspektive bezeichnet die Globalisierung die internationale Expansion und vor allem Integration von Schlüsselfunktionen wie Produktion, Forschung, Entwicklung und Marketing; dazu gesellen sich vermehrt auch internationale Kooperationen und Netzwerke mit anderen Unternehmen und Institutionen. Betont wird zuweilen, dass die Globalisierung nur ein spezifischer – und keineswegs der einzige – strategische Entwicklungspfad grosser Konzerne ist. Allgemein kann Globalisierung somit als fortgeschrittene Phase des Internationalisierungsprozesses interpretiert werden.

Die Pharmaunternehmen unter Druck

Die globale Dynamik der *pharmazeutischen Industrie* ist vor dem Hintergrund einiger spezifischer Herausforderungen zu verstehen, denen sich die grossen Konzerne zu stellen haben:

Erstens können trotz bedeutenden Wachstumsraten, namentlich in den USA, die Pharmamärkte nicht so ausgedehnt und die Innovationskapazitäten nicht so stark gesteigert werden, wie das nötig wäre, um ein nachhaltiges Wachstum der gesamten Industrie zu garantieren.

Zweitens sieht sich die Industrie einer enormen Steigerung der Kosten für Forschung und Entwicklung (F&E) gegenüber. Die Gesamtaufwendungen für eine neue chemische Wirksubstanz, die an den Markt kommt, sind von knapp 120 Mio. \$ Mitte der siebziger Jahre auf heute 500 Mio. \$ bis 600 Mio. \$ gestiegen. Als Ergebnis der immer komplexeren Forschungsprozesse und der strengeren Regulierungen haben sich überdies die Entwicklungszeiten massiv

verlängert; die Entwicklungskosten betragen mittlerweile 70% bis 80% der gesamten F&E-Ausgaben. Gleichzeitig hat aber auch die Lebensdauer von Produkten und Technologien eine Verkürzung erfahren.

Drittens hat die Zahl der jährlich eingeführten Aktivsubstanzen kontinuierlich abgenommen. 1998 wurden noch 38 und 1999 sogar nur noch 32 neue Wirkstoffe eingeführt. Vor diesem Hintergrund identifizierte Jürgen Drews, der ehemalige Forschungsleiter der Roche, schon vor Jahren ein Innovationsdefizit in der pharmazeutischen Industrie.

Kein Jahr ohne Grossfusion

Die Pharmakonzerne sind dazu gezwungen, ihre Forschungsanstrengungen zu intensivieren; die umfassenden finanziellen Erfordernisse verlangen nach Grössenvorteilen. Darum müssen neue Präparate möglichst gleichzeitig auf möglichst vielen Märkten lanciert werden. Das hat dazu geführt, dass namhafte Pharmakonzerne heute bedeutend mehr Geld für Marketing ausgeben als für Forschung und Entwicklung. Diese Tendenzen befördern Übernahmen, Fusionen und grenzüberschreitende Direktinvestitionen, die schliesslich in eine zunehmend internationale Verflechtung der Wertschöpfungsketten münden.

Seit 1989 ist kein Jahr mehr vergangen, ohne dass es zu einem Mega-Merger gekommen wäre. Eigentliche Übernahmewellen mit zum Teil exorbitanten Transaktionssummen ereigneten sich 1989, 1995 bis 1997 und kürzlich wieder zwischen 1999 und 2000. Mit der Fusion von Glaxo-Wellcome und SmithKline Beecham zu GlaxoSmithKline und der Übernahme von Warner-Lambert durch Pfizer sind zwei gigantische Konzerne mit Weltmarktanteilen von 6,9 % und 7 % entstanden. Die nächsten «Verfolger» – Merck, AstraZeneca, Bristol Myers Squibb und Novartis – werden eine vergleichbare Grösse durch inneres Wachstum nicht erreichen können; falls sie eine ähnliche Masse anstreben, werden sie wiederum zu umfassenden Akquisitionen schreiten müssen. Die Konsolidierung ist mittlerweile weit gediehen; im Jahr 2000 verfügten die grössten zehn Konzerne zusammen über einen Weltmarktanteil von 46%.

Noch relevanter sind – auf Grund der fehlenden Substitutionselastizität der Pharmazeutika – indessen die Marktanteile der Unternehmen in den *einzelnen therapeutischen Gebieten*. In diesen Subsegmenten generieren die drei meistverkauften Produkte oftmals zwischen 45% und 60% des gesamten Umsatzes.

All diese Prozesse der industriellen Konzentration und der zunehmenden internationalen Verflechtung haben zur Bildung eines nordatlantischen Oligopols geführt, das auch in Zukunft prägend sein wird. Diejenigen Konzerne, die in den relevanten therapeutischen Gebieten über genügend Marktmacht verfügen, werden die besten Chancen haben, auch künftig zu den Top Ten zu zählen und die Märkte mitzugestalten.

Die Novartis-Fusion im Jahr 1996 lag durchaus in der Logik der Evolution, die in der pharmazeutischen Industrie in den letzten Jahren zu beobachten war. Es galt, die Stellung auf den wichtigsten Pharmamärkten zielstrebig zu verbessern; zu vorderst standen die USA, die Länder der EU und Japan. Bereits in den achtziger Jahren hatten die Basler Pharmakonzerne erkannt, dass sie nur mit umfassenden Investitionen in den USA ihre Position gegenüber den amerikanischen Konzernen halten oder verbessern konnten. Die Vereinigten Staaten nehmen in der Branche eine zentrale Rolle ein, einerseits auf Grund der schieren Grösse und Dynamik des Pharmamarktes und andererseits wegen des technologischen Potenzials, das im Zuge der molekularbiologischen Revolution massiv an Bedeutung gewonnen hat. Sowohl Umsatz als auch Investitionen der Basler Pharmafirmen waren in den siebziger Jahren geographisch noch weit breiter verteilt, als sie es heute sind. Mittlerweile haben die Konzerne ihr Interesse an Afrika, Südamerika und einigen Ländern Asiens weitgehend verloren; die internationale Expansion hat mehr und mehr die Form einer «Nordatlantisierung» angenommen.

* Dr. Christian Zeller ist Lehrbeauftragter für Wirtschaftsgeographie an der Universität Hamburg. Er ist Verfasser des unlängst erschienenen Buchs «Globalisierungsstrategien – Der Weg von Novartis», Springer-Verlag, Berlin 2001.

Basler «Allianz-Schmiede»

Die grossen Pharmakonzerne reagierten auf die Herausforderungen des Innovationsdefizits, der langen Entwicklungszeiten und der Überkapazitäten mit einer Reorganisation der gesamten Wertschöpfungskette. Die molekularbiologische Revolution und der Aufstieg der Biotech-Industrie zwangen die Pharmaunternehmen zudem zu einer Neuorientierung ihrer Innovationsstrategien. Allerdings sind die Forschungsprozesse in der Pharmabranche so komplex und vielfältig geworden, dass auch grosse Konzerne nicht mehr in der Lage sind, wichtige technologische Fortschritte und die Suche nach neuen Wirkstoffen im Alleingang zu bewältigen. Aus diesen Gründen haben die führenden Pharmafirmen ausgefeilte Strategien entwickelt, um neue Substanzen und Technologien mittels Kooperationen mit kleinen Biotech-Unternehmen und öffentlichen Forschungsinstitutionen zu erwerben; die Basler Pharmakonzerne zählen heute zu den aktivsten «Allianz-

Schmieden» der Branche.

Dezentralisierung – Rezentralisierung

Zugleich verstärkten Ciba-Geigy, Sandoz und Hoffmann-La Roche ihre *hauseigene* F&E-Tätigkeiten massiv. Sie erweiterten ihre Forschungszentren in New Jersey, der historischen «Apothekende USA», und schufen neue F&E-Einrichtungen in Japan und Kalifornien. Dennoch bewahrte Basel eine herausragende Stellung in der weltweiten Forschungsorganisation.

Nach der Fusion führte die Pharmadivision von Novartis vorerst alle Forschungszentren weiter, bereinigte aber die Aufgabenteilungen, um Doppelspurigkeiten zu eliminieren. Den Leitern der *Therapeutic Areas* wurde nun eine klare globale Verantwortung für ihr jeweiliges Forschungsgebiet zugesprochen. Mit dem Aufbau des Genomics Institute of the Novartis Research Foundation in La Jolla / San Diego unterstreicht der

Basler Konzern heute, dass der konzentrierten eigenen Forschung in strategischen Technologien – wie beispielsweise Genomics – grosses Gewicht beigemessen wird.

Vollzog sich zwischen den fünfziger und den achtziger Jahren in der Produktion noch eine geographisch ungleiche Expansion und Dezentralisierung, die dazu bestimmt war, die Märkte besser zu durchdringen, so waren die neunziger Jahre von einer massiven Re-Konzentration und Zentralisierung der Kräfte gekennzeichnet, in der kapitalintensiven chemischen Produktion der Wirkstoffsynthese noch stärker als in der eher personalintensiven Pharmaproduktion. Grund war nicht zuletzt, dass viele lokale Produktionsstätten dank den Liberalisierungen des Welthandels überflüssig geworden waren.

Novartis stützt sich bei seiner Produktion mittlerweile auf die drei Basler Produktionsstätten Klybeck, Schweizerhalle und St. Johann sowie auf Grimsby in Nordengland und Ringaskiddy in Irland. Drittproduzenten übernehmen zunehmend frühe Synthesestufen eines Produktes und die Produktion ausgelagerter älterer Produkte.

Weniger Kapazität und Komplexität

Die pharmazeutische Produktion während der *Einführungsphase* eines neuen Produkts erfolgt heute global fokussiert und je nach Darreichungsform (Tablette, Kapsel, Salbe oder Ampulle) in den Werken Stein (Aargau), Wehr (Süddeutschland) und Huningue (Elsass); die Produktionsstätten in der Region Basel sind im Zuge der Konzentration also massiv aufgewertet worden. Für die darauf folgende Phase der *Massenmarktproduktion* wird die Fertigung in spezialisierten Werken in Europa und in Nordamerika ausgelagert. Je komplexer allerdings ein Herstellungsverfahren ist, desto eher erfolgt die Produktion zentral. Die Pharmadivision von Novartis hat die Produktionsinfrastruktur von 52 auf etwa 25 Werke reduziert und damit beträchtliche Überkapazitäten abgebaut.

Die Restrukturierung der Produktion war auch durch eine Reduktion der Komplexität des Produktsortiments, des Produktionsnetzwerks und der Arbeitsprozesse gekennzeichnet. Damit liessen sich die fixen Kosten reduzieren und Synergiegewinne bei den allgemeinen Aufwendungen erzielen. Dieser Prozess der «kreativen Zerstörung» ging einher mit umfassenden Investitionen in die Erneuerungen der Produktions- und Forschungsinfrastruktur sowie mit Umwälzungen der

Arbeitsorganisation.

Obwohl die Stärke eines Unternehmens, das im oligopolistischen Wettbewerb zu bestehen hat, von der oft kurzfristig definierten Profitabilität abhängig ist, bleiben die Konzerne der pharmazeutischen Industrie von äusserst langfristigen Strategien geprägt, die sich allerdings nichtsdestoweniger als gewinnträchtig erwiesen haben. Nachdem es ab Mitte der achtziger Jahre schon Ciba-Geigy und noch deutlicher Sandoz gelungen war, die Renditen deutlich zu steigern, vermochte Novartis mit seinem Pharmageschäft die operative Marge gar auf über 30% zu erhöhen. Die Frage bleibt allerdings, wie stabil das erreichte Ertragsniveau letztlich ist.

Ein Begriff, der nicht greift

Was die «Globalisierung» der Pharmaindustrie betrifft, kann festgehalten werden, dass die Integration und räumliche Verflechtungen in dieser Branche wesentlich komplexer sind, als dass sie sich einfach als «global» charakterisieren liessen. Auf Grund der divergierenden Dynamiken und Beharrungskräfte in den verschiedenen Unternehmenszweigen, Abschnitten der Wertschöpfungskette und Märkten fällt es schwer, die Konzerne, ihre Strategien und Organisationsformen mit einem so simplen Etikett zu versehen.

Bei der chemischen Produktion der Wirkstoffsynthese gelten zwar globale, bei der pharmazeutischen Herstellung von Arzneimitteln hingegen eher kontinentale Massstäbe. Die Forschung und Entwicklung ist räumlich äusserst selektiv über wenige Knoten in der «Triade» Europa - USA - Japan verbunden. Ausserdem sind weltweit agierende Konzerne, die über global und kontinental integrierte Innovations- und Produktionsnetzwerke verfügen, immer eingebettet in den wirtschaftsgeographischen Kontext der jeweiligen «Massstabs-Ebene». Dies bedeutet, dass Prozesse der Umstrukturierung, Rationalisierung und Expansion mit ständigen Neukonfigurierungen der räumlichen Gegebenheiten und Beziehungen verknüpft sind. – Die «Global Players» der pharmazeutischen Industrie zeichnen sich also nicht durch eine möglichst globale Ausdehnung aus, sondern streben vielmehr nach einer dominierenden Stellung in den wichtigsten Märkten und in bestimmten therapeutischen Gebieten.

*Die Globalisierung bildet Thema
eines weiteren Artikels in der Beilage «Zeitfragen».*