

Die Kolosse lernen tanzen

War die Fusion von Ciba-Geigy mit Sandoz der einzige Weg? Nein, aber der beste

Von Christian Zeller

Dinosaurier hätten keine Zukunft, meinten Kritiker bei der Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz vor fünf Jahren. Heute zeigt sich, dass Novartis und ihre Rivalen Merck, Glaxo-Smith-Kline, Pfizer, Bristol Myers Squibb und Astra-Zeneca trotz Fusionen und Übernahmen keineswegs zu schwerfälligen und vom Aussterben bedrohten Dinosauriern geworden sind. Im Gegenteil, sie haben gelernt, die Vorteile einer gigantischen Ressourcenkonzentration mit der Beweglichkeit kleinerer Unternehmenseinheiten zu verbinden.

Die Konzentration in der Branche ändert indes nichts daran, dass die grossen Pharmakonzerne noch immer vor grossen Herausforderungen stehen. Erstens wurde offensichtlich, dass die Pharmamärkte trotz bedeutender Wachstumsraten nicht so ausgedehnt werden können, wie das nötig wäre, um ein nachhaltiges Wachstum der gesamten Industrie zu garantieren.

Und zweitens sieht sich die Industrie einem enormen Anstieg der Forschungs- und Entwicklungskosten gegenüber. So beliefen sich 1976 etwa die Gesamtkosten für jede einzelne zugelassene neue chemische Wirksubstanz auf knapp 120 Millionen Dollar. Heute werden sie auf rund 500 bis 600 Millionen geschätzt. Gleich viel oder noch mehr Geld geben die grossen Pharmakonzerne zudem für die Vermarktung der neuen Produkte aus. In der gleichen Zeit hat sich aber die Lebensdauer von Produkten und Technologien verkürzt.

Drittens nahm trotz der gestiegenen Kosten und der längeren Entwicklungszeiten die Zahl der jährlich eingeführten Aktivsubstanzen kontinuierlich ab. Vor diesem Hintergrund identifizierte Jürgen Drews, der ehemalige Roche-Forschungsleiter, vor Jahren ein Innovationsdefizit in der pharmazeutischen Industrie.

Die Pharmakonzerne waren gezwungen, ihre Forschungsanstrengungen zu intensivieren. Und nur wer eine gewisse Grösse erreicht, kann auch das nötige Kapital beschaffen. Zudem müssen die neuen Präparate möglichst gleichzeitig auf möglichst vielen Märkten lanciert werden. Diese Tendenzen fördern Übernahmen, Fusionen und grenzüberschreitende Direktinvestitionen, die schliesslich zu zunehmenden internationalen Verflechtungen in der Branche führen.

Mit ihrer Fusion zu Novartis reagierten Ciba-Geigy und Sandoz im Jahr 1996 auf diese Herausforderungen und leiteten zugleich eine neue

Runde im Konzentrationsprozess ein. Novartis fokussiert ihre Aktivitäten heute auf den Bereich Gesundheit und versucht, in spezifischen Marktsegmenten eine global führende Rolle als oligopolistische Rivalin einzunehmen. Vor allem galt es, die Stellung auf den wichtigsten Märkten zu verbessern. Bereits vorher erkannten die Basler Konzerne, dass sie nur mit einer geballten Investitionswelle in den Vereinigten Staaten ihre Position gegenüber den amerikanischen Konzernen verbessern konnten.

Die Prozesse der industriellen Konzentration und der zunehmenden Verflechtungen mündeten in einem nordatlantischen Oligopol. So ist in den neunziger Jahren der Weltmarktanteil der führenden zehn Pharmafirmen von 30 Prozent auf 46 Prozent gestiegen. Möglicherweise wird bis in zehn Jahren gar nur noch ein Dutzend Pharmagiganten das Feld bestimmen.

Entscheidend war, dass die molekularbiologische Revolution und die ersten kommerziellen Erfolge der Biotechnologie vorwiegend in den Vereinigten Staaten erzielt wurden. Vor allem Roche und Sandoz erkannten sehr früh die Notwendigkeit, sich mit Millioneninvestitionen Zutritt zu neuen Technologien und Substanzen zu verschaffen. Die Technologie ist das Hauptschlachtfeld der Rivalität in der Pharmaindustrie der Vereinigten Staaten ihre Position gegenüber den amerikanischen Konzernen verbessern konnten.

Die Prozesse der industriellen Konzentration und der zunehmenden Verflechtungen mündeten in einem nordatlantischen Oligopol. So ist in den neunziger Jahren der Weltmarktanteil der führenden zehn Pharmafirmen von 30 Prozent auf 46 Prozent gestiegen. Möglicherweise wird bis in zehn Jahren gar nur noch ein Dutzend Pharmagiganten das Feld bestimmen.

Entscheidend war, dass die molekularbiologische Revolution und die ersten kommerziellen Erfolge der Biotechnologie vorwiegend in den Vereinigten Staaten erzielt wurden. Vor allem Roche und Sandoz erkannten sehr früh die Notwendigkeit, sich mit Millioneninvestitionen Zutritt zu neuen Technologien und Substanzen zu verschaffen. Die Technologie ist das Hauptschlachtfeld der Rivalität in der Pharmaindus-





trie. Umso mehr als sich die technologische Basis verändert, wie die Entwicklungen in der Gentechnik und der Genomik zeigen.

Der frühe Zugang zu neuen Technologien verspricht nicht nur höhere Profite, er ermöglicht auch, Rivalen den Zutritt zu Technologien zu verwehren oder diesen den Zutritt nur gegen teure Lizenzgebühren zu ermöglichen.

Novartis-Konzernchef Daniel Vasella erklärte Ende Januar dem *Wall Street Journal Europe*, dass die Grösse wettbewerbsentscheidend sei. Das betrifft insbesondere die kritische Masse in der Verkaufsorganisation, die kritische Gestaltungsmacht und die Attraktivität in der «scientific community». Die Konzerne, die in den relevanten therapeutischen Gebieten über genügend Marktmacht sowie über eine pralle Forschungs- und Entwicklungspipeline verfügen, haben die grössten Chancen, auch in Zukunft unter den Top Ten mitzumischen. Die Entwicklung so genannter «megabrands» und neue Marketingstandards erfordern zusätzlich eine grössere Kapitalmasse. Aber genau bei der Entwicklung solcher Supermarken-Therapeutika mussten Novartis und Roche in den letzten Jahren wichtigen US-Rivalen den Vortritt lassen.

Dennoch wählten die Konzernleitungen von Ciba-Geigy und Sandoz mit der Fusion zu Novartis rückblickend eine der bestmöglichen Optionen. Jeder andere Schritt – Fusionen mit amerikanischen Konzernen, Übernahmen von oder gar durch amerikanische Konkurrenten, ganz zu schweigen von einem Alleingang – hätte zu ungleich schwierigeren Situationen geführt.

Aufgrund der geografischen und kulturellen Nachbarschaft der beiden Konzerne konnten die Partner den Fusionsprozess relativ problemlos vollziehen. Die Fusion ermöglichte es dem neuen Konzern, viel stärker in die Strukturierung der Märkte einzugreifen und längerfristig die notwendigen Mittel zu akkumulieren.

Zugleich erzeugte die Fusion den äusseren Druck, die bereits in den Vorjahren lancierten Rationalisierungen fortzusetzen. Mit der Reduktion der pharmazeutischen Produktionsstätten rationalisierte Novartis die Abläufe und reduzierte die beträchtlichen Überkapazitäten. Dieser Prozess ging einher mit umfassenden Investitionen in die Produktions- und Forschungsinfrastruktur. Der im Jahr 2000 eingeleitete Aufbau kleinerer Geschäftseinheiten soll die Beweglichkeit der Gesamtorganisation steigern. Nachdem bereits die Vorgängerfirmen die Renditen ab Mitte der achtziger Jahre deutlich zu steigern vermochten, gelang es Novartis, die operative Marge gar auf 31 Prozent zu heben.

Und was bedeutet das für die Region Basel? Basel bleibt für Novartis und Roche der zentrale Standort für ihre Forschungs- und Entwicklungstätigkeit. Die Forschungstätigkeiten kon-

zentrieren sich dort, wo bereits Forschung auf Weltniveau vorhanden ist. Das heisst im Falle von Novartis und Roche in Basel, New Jersey, Boston, San Francisco Bay Area, San Diego und in der Region München.

Trotz Verlagerungen bleiben auch grosse Teile der Wirkstoffproduktion in der Region Basel. Allerdings sind auch immer mehr Drittproduzenten in die Prozesse involviert. Die pharmazeutischen Produktionsstätten in der Region Basel in Stein, Wehr und Huningue wurden durch Novartis sogar aufgewertet. Die Konzerne reduzierten in mehreren Wellen die Zahl der Beschäftigten, aber keineswegs vorwiegend in Basel. Gerade zur Fusionszeit erlitten zum Beispiel die Beschäftigten in New Jersey stärkere Einschnitte.

Die Umstrukturierungen und Ausgliederungen der Chemie- und Agroddivisionen führten dazu, dass Basel mittlerweile Sitz von Novartis, Roche, Clariant, Ciba SC, Syngenta und Vantico ist. Auch die Lonza verlagert ihren Hauptsitz von Zürich nach Basel. Die Stadt am Rheinknie ist heute Standort der Hauptquartiere von sieben global tätigen Konzernen der chemischen und pharmazeutischen Industrie. Sie nimmt damit eine einzigartige globale Knoten- und Kommandofunktion in diesen Industrien wahr, was Basel deutlich aufgewertet hat.

Nur eine (kurzfristig eher unwahrscheinliche) grosse Fusion «unter Gleichen» mit einem starken US-Konzern könnte zu weitreichenden Einschnitten auch in der Region Basel führen. Dennoch ist davon auszugehen, dass auch ein neuer schweizerisch-amerikanischer Konzern sich sehr stark auf das Wissenschafts- und Innovationspotenzial in der Region stützen würde.

• *Christian Zeller ist Lehrbeauftragter an der Universität Hamburg. Diese Woche ist sein Buch «Globalisierungsstrategien – Der Weg von Novartis» im Springer-Verlag, Berlin, erschienen*