

Wirtschaftsstandort Basel

Autor(en): Daniel M. Hofmann

Quelle: Basler Stadtbuch

Jahr: 1995

<https://www.baslerstadtbuch.ch/.permalink/stadtbuch/0ddc2656-cdb8-49de-af47-66bc31d60236>

Nutzungsbedingungen

Die Online-Plattform www.baslerstadtbuch.ch ist ein Angebot der Christoph Merian Stiftung. Die auf dieser Plattform veröffentlichten Dokumente stehen für nichtkommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung gratis zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrücke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des vorherigen schriftlichen Einverständnisses der Christoph Merian Stiftung.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Die Online-Plattform [baslerstadtbuch.ch](http://www.baslerstadtbuch.ch) ist ein Service public der Christoph Merian Stiftung.

<http://www.cms-basel.ch>

<https://www.baslerstadtbuch.ch>

Chemiestandort Basel – Behauptung in der globalen Strukturkrise

Kaum ein schweizerischer Industriesektor ist so stark in den globalen Wettbewerb integriert wie die Chemie- und Pharmabranche. Die drei grossen Basler Konzerne erwirtschaften gerade 2 % ihres Umsatzes auf dem Heimatmarkt; die übrigen 98 % werden auf den Weltmärkten erzielt. Wer bestehen will, hat gar keine andere Wahl, als sich der Konkurrenz zu stellen. Da Wettbewerb immer neue Lösungen erzwingt, heisst das auch für die Basler, dass sie auf einen Strukturwandel reagieren müssen, der sich seit dem Beginn der neunziger Jahre rasant beschleunigt hat. Aus dem Verkäufermarkt ist ein Käufermarkt geworden.

Das bedeutet mit anderen Worten, dass sich die Unternehmen nicht mehr darauf verlassen können, hohe Gewinne aus dem Verkauf patentgeschützter Arzneimittel einzustreichen. Angesichts defizitärer Sozialhaushalte drängt vor allem die Politik immer mehr auf Kostendämpfung im Gesundheitswesen. Vorschriften zur Verschreibung von billigen Nachahmepreparaten (Generika), amtlich verordnete Preissenkungen sowie indirekte Preiskontrollen in Form von Rückvergütungslisten sind zunehmend die Regel. Auf die Preise zielt ferner der Druck von neuen Nachfragekonglomeraten, sei es durch Bildung von immer grösseren Spitalketten oder durch den Vormarsch der «Health Maintenance Organizations» (HMO). Einmal mehr scheinen die USA in beiden Entwicklungen bereits die grösste Wegstrecke zurückgelegt zu haben. Drittens drücken neue Konkurrenten auf die Preise. In dem Masse, wie Billiganbieter aus dem ehemaligen Ostblock und den ostasiatischen Schwellenländern in die Massenproduktion der Grundstoffchemie drängen und den Industrieländern Marktanteile abnehmen, ver-

suchen die bedrohten Unternehmen, ihren Bestand durch Flucht nach vorne in eine höhere Wertschöpfung zu sichern. Beispiele für Unternehmen, die das Massengeschäft verlassen möchten und damit in Konkurrenz zu den bisherigen Pharmaherstellern treten, sind die amerikanische Firma Dow Chemical, Rhône-Poulenc (Frankreich) sowie die beiden japanischen Firmen Sumitomo und Tosoh. Hinzu kommt schliesslich der interne Kostendruck. Waren für die Forschung und Entwicklung (F+E) eines neuen Arzneimittels 1980 noch 100 Millionen Dollar aufzubringen, so dürften es heute rasch einmal 300 Millionen Dollar und im Jahr 2000 gar 500 Millionen Dollar sein.

Natürlich wird das Kostenmanagement in einem margenbedrohten Umfeld zur ersten Pflicht, und es macht auch vor den F+E-Aufwendungen nicht halt. Selbst ein Unternehmen wie Roche, das mit Forschungsausgaben von zuletzt 24 % am Pharmaumsatz unter den vergleichbaren Gesellschaften lange an der Spitze lag, sieht sich heute nach Sparmöglichkeiten um. Mittelfristig könnte, so ist aus der Konzernleitung zu hören, schon ein Anteil von 18 % ausreichen. Dabei scheint Roche noch zurückhaltend vorzugehen, wenn daneben ein Unternehmen wie Bristol-Meyers den Bestand an Wissenschaftlern um ein Drittel und die Forschungsprojekte gar um die Hälfte schrumpfen lassen will.

Neben den Massnahmen zur Kostenreduktion, die sich ebenso auf das Marketing wie die Produktion erstrecken, verfolgen die Unternehmen im wesentlichen drei Strategien, um der globalen Herausforderung entgegenzutreten: Diversifikation, vertikale Integration und Innovation.

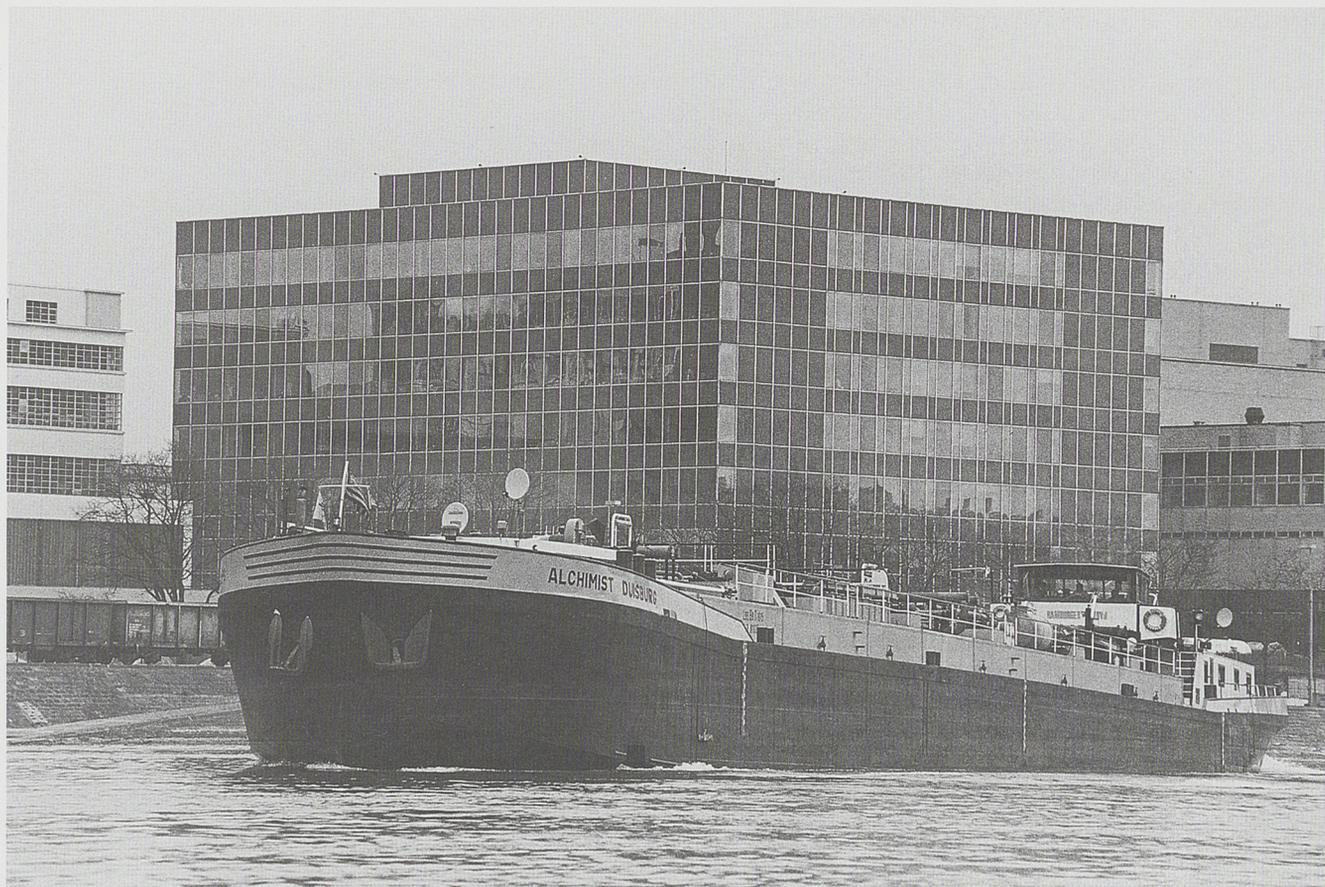


Auf Diversifikation setzen jene Unternehmen, die neben ihrer angestammten Pharma-Produktion in das Generika-Geschäft eindringen. Damit versuchen sie (wie etwa der Ciba-Konzern mit Geneva Generics in den USA), Einnahmeverluste aufzufangen, die nach dem Ablauf des Patentschutzes auf bisherigen Umsatzträgern entstehen. Gleichzeitig wollen sie aber auch am raschen Wachstum dieses Marktes partizipieren. Eine Variation zum gleichen Thema stellte 1994 der Erwerb von Gerber durch Sandoz dar. Sandoz hat sich damit nicht nur den grössten US-Produzenten von Baby-Food einverleibt; die Basler haben gleichzeitig den Boden für das offenbar lukrative Geschäft mit klinischer Ernährung plantiert.

Die vertikale Integration hingegen sucht, wer den Vertrieb, bis hin zur Anwendung der Arzneimittel durch den Patienten, kontrollieren möchte. Das kann – wie bei der Übernahme von

Medco durch Merck für sechs Milliarden Dollar im vorvergangenen Jahr – durch den Zukauf von Firmen geschehen, die als Verteiler von Pharmaprodukten erfolgreich waren. In die gleiche Richtung zielen Ansätze, den gesamten Krankheitsbereich – von der Diagnose bis zur Kur – unter dem Dach einer Gesellschaft abzudecken. Unter den Dienstleistungsträgern im Gesundheitswesen entwickelt sich mit solchen «Pharmacy Benefits Managers» (PMB) auf der Nachfrageseite ein potentes Gegengewicht zur Angebotsmacht der Pharmahersteller.

Die dritte Variante besteht in der Fokussierung auf den Pharmabereich. Damit soll eine kritische Grösse zusammengeführt werden, um angesichts der enormen F+E-Kosten einen vertretbaren Risikoausgleich zu gewährleisten. Das bisher klarste Signal in diese Richtung hat Roche gegeben. Mit der Integration der amerikanischen Syntex Corp. kommt die Firma auf



einen Pharma-Anteil am gesamten Konzernumsatz von 57 %. Bei Sandoz waren es zuletzt 45 %, bei der Ciba gar nur 28 %. Die Syntex gelangte übrigens nicht zuletzt deshalb auf den Markt, weil den Amerikanern das Geld für die Entwicklung neuer Medikamente ausgegangen war, die das Mittel «Naprosyn» hätten ersetzen können; dessen Patentschutz war Ende 1993 ausgelaufen.

Die unterschiedlichen Reaktionen auf den globalen Strukturwandel zeigen, dass es keinen Königsweg zum Erfolg gibt. Aus den Beiträgen der evolutionären Ökonomie weiss man, dass auf dynamischen Märkten die Suche nach dem heiligen Gral der «besten Entscheidungen» verblichlich sein muss. Einige Entschlüsse mögen sich zwar im nachhinein als schlecht erweisen, aber ex ante existiert keine eindeutig überlegene Lösung. Legitimerweise reagieren deshalb die Unternehmen auf dieselben Marktsignale

mit völlig unterschiedlichen Strategien. So betrachtet ist die Marktwirtschaft, wie die Mitbegründer der evolutionären Ökonomie, Richard Nelson und Sidney Winter, einmal schrieben, «ein Mittel zur Durchführung von Experimenten im Bereich des wirtschaftlichen und unternehmerischen Verhaltens». Langfristig wird man natürlich davon ausgehen müssen, dass Fehlentscheidungen bestraft und permanent gegen den Markt anlaufende Unternehmen geschwunden werden. Im vorneherein kann jedoch keiner der drei gegenwärtig verfolgten Strategien die innere Schlüssigkeit abgestritten werden. Damit ist – um auf die Basler Grossfirmen zurückzukommen – die Drei-Sektoren-Philosophie einer Ciba mit den Bereichen «Gesundheit», «Industrie» und «Landwirtschaft» a priori ebenso plausibel wie die Konzentration von Roche auf den Pharmabereich.

Entscheidend ist in jedem Falle die effiziente

Führung. Die Frist zwischen Problemerkennung und -lösung ist kürzer geworden; um so wichtiger wird ein kreatives und konsequentes Entscheidungsmanagement. In diesem Punkt dürfte der innert kürzester Frist gefasste und umgesetzte Beschluss von Roche, im Zusammenhang mit der Übernahme der Syntex konzernweit 5000 Stellen abzubauen, neue Massstäbe gesetzt haben. Und unbestreitbar kühn war die Ankündigung von Sandoz, den Bereich «Industriechemikalien» mit einem Umsatz von immerhin 2,3 Milliarden Franken abzustossen, weil er mit der neuerdings gewählten Ausrichtung auf Gesundheit und Ernährung nicht mehr vereinbar war. Damit beweist Sandoz, dass historisch gewachsene Konstellationen nicht zu Bremsklötzen werden müssen.

Auch wenn der Erfolg einer Strategie erst nach Jahren erkennbar sein wird, können in der Zwischenzeit die Geschäftsabschlüsse und die Reaktion der Finanzmärkte einen Bewertungsstab liefern. Operative Margen zwischen 12,4 % (Ciba) und 18 % (Roche) dürfen sich auch international sehen lassen. Obwohl Quervergleiche über die Grenzen hinweg aus einer Reihe von systematischen Gründen hinken mögen: Der am ehesten noch mit der Ciba vergleichbare deutsche Pharmariese Hoechst hat beispielsweise für das Geschäftsjahr 1994 eine Betriebsmarge von weniger als 5 % ausgewiesen. Einen weiteren Massstab liefert ein Bewertungsblatt der Analytiker von Goldman Sachs: Von den 30 erfassten Pharmaunternehmen aus England, dem europäischen Kontinent und Amerika werden nur gerade 16 als überdurch-

schnittliche Börsenwerte («Market Outperformer») eingestuft; alle drei Basler Firmen gehören diesem Klub der bestklassierten Börsenwerte an.

Angesichts der Entlassungen, die im Zusammenhang mit der Integration der Syntex in den Roche-Unternehmensverbund ausgesprochen wurden, wurde die Erosion des Werkplatzes Basel oft als Kehrseite des Erfolgs dargestellt. Dies muss jedoch nicht der Fall sein. Wer hinter dem finanziellen Erfolg von Ciba, Roche und Sandoz nur die abgebauten Stellen sieht, der verkennt zu leicht, dass die Unternehmen nicht nur auf den globalen Wettbewerb reagieren, sondern ebenso auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im eigenen Land. Eine latente Fortschrittsfeindlichkeit und eine enorme Regulierungsdichte, nicht zuletzt im Umweltbereich, trüben die Attraktivität des Produktions- und Forschungsstandorts Basel. Wenn Ciba-Präsident Alex Krauer den erzwungenen Sondermüllöfen auf dem Gelände des Unternehmens als Verhältnisblödsinn bezeichnet und darüber lamentiert, dass die Bürger zwar ein neues Medikament gegen die multiple Sklerose wollten, die Herstellung mittels Gentechnologie jedoch ablehnten, dann kritisiert er eine Mentalität in der öffentlichen Einstellung und im politischen Handeln, die den Erfordernissen des globalen Strukturwandels hinterherhinkt. Der Wettbewerb lässt sich weder bremsen noch kanalisieren, er schafft sich seine eigene Bahn. Wer meint, auf die Schweiz warte ein Sonderzüglein, verpasst den Anschluss.