basler stadtbuch cms
Christoph Merian Stiftung

Wird Basel Stadt der Pharma-Superlative?

Autor(en): Daniel M. Hofmann

Quelle: Basler Stadtbuch

Jahr: 1997

https://www.baslerstadtbuch.ch/.permalink/stadtbuch/04ce49a1-63d4-4d90-ab2a-09f1fce5a58c

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 Ausdrucke 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 ist ein Service public der Christoph Merian Stiftung.
http://www.cms-basel.ch
https://www.baslerstadtbuch.ch

Wird Basel Stadt der Pharma-Superlative?

Daniel M. Hofmann

Roche kauft Boehringer Mannheim für elf Milliarden Dollar

Basel scheint nicht aufhören zu wollen, Stadt der Pharma-Superlative zu sein. Und oft bedarf es nur eines Gesprächs zwischen zwei Personen – in diesem Fall zwischen Roche-Präsident Fritz Gerber und Curt Engelhorn, dem Seniorchef der Corange-Holding –, und schon steht die nächste Milliardentransaktion bevor. Was die beiden vereinbart hatten, war nur drei Wochen später, und ohne dass externe Berater zugezogen worden wären, Realität geworden: Die staunende Öffentlichkeit erfuhr, dass Roche für den Kauf der in der Karibik registrierten Corange-Holding 11 Milliarden Dollar, umgerechnet etwa 16 Milliarden Franken, bezahlen wollte. Nachdem 1996 der Zusammenschluss von Ciba und Sandoz zur Novartis die Welt in Atem gehalten hatte, versetzte nun der ‹Lokalkonkurrent› mit der grössten Übernahme in seiner 101jährigen Geschichte die Branche in Aufregung.

Der ‹finanzielle Muskel› entscheidet

Mit der vielleicht etwas fremdländisch anmutenden Corange erwirbt Roche im wesentlichen das Pharma- und Diagnostikgeschäft der schwergewichtig aus Mannheim operierenden Boehringer-Mannheim-Gruppe (BMG). Hinzu kommt ein Anteil von 84,2 % am amerikanischen Hersteller von orthopädischen Produkten DePuy Inc. Bei der BMG – nicht zu verwechseln mit Boehringer Ingelheim – handelt es sich um einen traditionsreichen Familienkonzern (gegründet 1847), der vor allem im Bereich der Diagnostik weltweit eine führende Position einnimmt. Die seit Jahren zerstrittenen Familienaktionäre der Corange, darunter Nachfahren des Gründers Boehringer, hatten sich zum Verkauf entschlossen, nachdem ein Zweig der Familie auf Abgabe der unternehmerischen Verantwortung gedrängt und der 71jährige Curt Engelhorn im eigenen Kreis keinen ‹würdigen Nachfolger› gefunden hatte.

Offenbar verfügte Engelhorn auch nicht über die finanzielle Kraft, die unabhängige Existenz des Unternehmens im Alleingang zu sichern. Wie kaum anderswo spielt nämlich der finanzielle Muskel in der Pharmabranche eine entscheidende Rolle. Die Kosten für die Forschung und Entwicklung (F&E) sind in den letzten Jahren schier ungebremst gestiegen. So verschlang beispielsweise Roches neuestes Medikament Xenical, ein Mittel zur Behandlung der Fettleibigkeit, 700 Mio. Franken an F&E-Aufwand. Wenn sich bei solchen Dimensionen vor der Zulassung Rückschläge ergeben – wie dies bei Roche mit Xenical im vergangenen Herbst der Fall war –, dann kann die Finanzkraft eines mit geringeren Reserven dotierten Unternehmens bald einmal erschöpft sein. Gerald Möller, Präsident und Chief Executive Officer von Boehringer, räumte dies denn auch mit dem Satz ein, evolutionäres Wachstum über viele Jahre hinweg sei heute teurer als je zuvor. Er gestand freimütig, bei der Globalisierung und Verbreiterung des Pharmageschäfts hätte sein Unternehmen auf sich allein gestellt nicht mehr Marktführer bei Diagnostika bleiben können.

Gestärkt für den globalen Wettbewerb

Für den Roche-Konzern bringt die Übernahme von Boehringer vor allem im Bereich Diagnostik entscheidende Ergänzungen. Mit diesem Geschäft hatte die BMG 1996 einen Umsatz von 2,75 Milliarden Franken erzielt. Weltweit war sie damit hinter Abbott auf Rang zwei gekommen, während es Roche mit 750 Millionen Franken nur gerade auf Platz acht gebracht

Roche stärkt seine globale Marktposition und macht Basel zur Stadt der Pharma-Superlative. ▷

hatte. Nun wird die neue Division ‹Roche Boehringer Mannheim Diagnostics› knapp vor Abbott die weltweite Führung übernehmen, während man im Vergleich zur Nummer drei bereits doppelt so viel Umsatz macht. Das dürfte Roche in die Lage versetzen, das 1991 erworbene und seither mit hohen Folgekosten aufgezogene Diagnostikgeschäft endlich profitabel zu betreiben. Während BMG mit der Diagnostik zuletzt einen Betriebsgewinn von 13 % ihres gesamten Umsatzes erzielte, dürfte Roche 1996 gerade knapp die Gewinnschwelle überschritten haben.

Neben der Diagnostik enthält das Corange-Paket eine Reihe weiterer attraktiver Ergänzungen. Dazu gehört ein Umsatz von 1,5 Milliarden Franken in Pharma, der Roche vor allem in Europa und Lateinamerika erheblich stärken und dem Konzern zu einem globalen Marktanteil von 3,3 % (bisher 2,7 %) und einem Aufstieg von Rang zehn auf Platz fünf verhelfen wird. Im Gegenzug erfährt die Produktegamme der BMG laut Roche-Pharmachef Franz Humer in erster Linie bei Herz-Kreislauf- und Krebsmedikamenten eine ideale Ergänzung.

Mit den oberbayerischen Werken Penzberg und Tutzing bringt Boehringer ferner zwei Standorte ein, die – wiederum nach Humer – in der biotechnologischen Forschung, Entwicklung und Produktion in Europa ihresgleichen suchen und den Vergleich mit ähnlichen Einrichtungen in den USA nicht zu scheuen brauchen. Das gemeinsame Know-how soll eine Dynamisierung auf dem Gebiet der Gen- und Biotechnologie auslösen und die führende Stellung von Roche festigen.

Schliesslich startet Roche mit dem Erwerb der unabhängig weitergeführten DePuy – 15,8 % der Aktien bleiben an der Wall Street kotiert – einen Gehversuch in der vorderhand noch unbekannten Orthopädie. Ob das Basler Unternehmen bei den orthopädischen Leisten bleibt, wird sich allerdings weisen müssen. Laut Gerber will man das Geschäft sorgfältig unter die Lupe nehmen, wobei die zuletzt erzielte Betriebsrendite von 27 % zweifellos Eindruck gemacht hat. Gleichwohl gehen viele Beobachter davon aus, dass Roche diesen Bereich abstossen wird. Bei einem geschätzten Wert von rund 2,5 Milliarden Franken für DePuy dürfte dies, nicht zuletzt mit Blick auf die Finanzierung der gesamten Corange-Transaktion, auch sinnvoll sein.

Obwohl der Kaufpreis von 11 Milliarden Dollar – von einigen Börsenanalytikern als sehr hoch eingestuft – vor dem Hintergrund der verfügbaren flüssigen Mittel von zuletzt 15 Milliarden Franken kaum Probleme bereiten dürfte, wird der Kauf die Rechnung von Roche zumindest in den nächsten Jahren belasten. In einer ersten Reaktion war Finanzchef Henri B. Meier nur gerade bereit zu konzedieren, dass Corange den Gewinn von Roche im ersten Jahr verwässern werde. Wie stark diese Verwässerung ausfallen und über wie viele Folgejahre sie sich allenfalls erstrecken wird, hängt natürlich vom zu bilanzierenden Goodwill und dem gewählten Finanzierungsmodus des Kaufs ab. Unter ‹Goodwill› verstehen Buchhalter die Differenz zwischen Kaufpreis und eingebrachten Eigenmitteln des erworbenen Unternehmens. Da der Goodwill der Corange auf circa 8 Milliarden Franken zu taxieren ist, ergibt sich – verteilt über die im Rechnungswesen üblichen 20 Jahre – ein jährlicher Abschreibungsaufwand von 400 Millionen Franken. Hinzu kommt noch die Belastung der höheren Fremdverschuldung, weil davon auszugehen ist, dass Roche etwa die Hälfte des Kaufpreises mit fremden Mitteln begleichen wird.

Kurswechsel jetzt auch bei Roche?

Ist der Roche-Konzern, der über Jahre hinweg auf inneres Wachstum setzte und die ‹Fusionitis› der Konkurrenten immer kritisch beurteilte, mit dem Kauf von Boehringer ein Unternehmen wie alle anderen geworden, die ihr Heil in der Grösse suchen? Die Antwort muss differenziert ausfallen, denn die Tatsache, dass die Pharmabranche trotz grossen Fusionen noch immer sehr stark fragmentiert bleibt, schafft Spielraum für die Verfolgung mannigfaltiger Strategien.

Allein schon ein Vergleich der Basler Lokalkonkurrenten zeigt, dass die beschrittenen Wege unterschiedlicher nicht sein könnten. Während Roche Synergien zwischen Pharma und Diagnostik sucht, um sich in den Gebieten ‹Disease Management› und ‹Patient Care› zu profilieren, fasst Novartis den Begriff ‹Life Sciences› so weit, dass er sogar Nahrungsmittel einschliesst. Novartis ist darüber hinaus der Meinung, der Herstellung patentgeschützter Medikamente könne eine Palette mit generischen Produkten angeschlossen werden – eine Ergänzung, die man bei Roche zwar geprüft, aber als zu wenig ertragreich verworfen hat.

Zu einem grossen Teil widerspiegelt diese Vielfalt der Strategien die Unsicherheit bei der Einschätzung der künftigen Entwicklung im Gesundheitswesen. Viele Szenarien sind denkbar, und jedes einzelne wird durch andere Ausgangspunkte in der Lagebeurteilung bestimmt. Dazu gehören beispielsweise, mit Blick auf die naturwissenschaftliche Basis der Branche, Antworten auf die Fragen nach der Rolle der Genforschung und der Gentherapie, nach dem optimalen Einsatz der kombinatorischen Chemie, der Hochgeschwindigkeits-Prüfverfahren oder der Bio-Informatik. Hinzu kommen exogene Faktoren, wie sie sich etwa aus der staatlichen Lenkung des Gesundheitswesens oder aus dem Verhalten der Nachfrager im Rahmen der ‹Managed Care› ergeben. Kein Unternehmen kann die Summe aller möglichen Einwirkungen übersehen, und keines kann sich den Einsatz aller denkbaren Technologien leisten. In diesem Umfeld kann es keine einheitliche, für alle Unternehmen gleichermassen gültige Strategie geben. Dies mag in der Vergangenheit, vor dem Hintergrund eines wohlwollend regulierten Marktes, noch möglich gewesen sein; heute jedoch muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden. Überlebensfähig dürften am Ende nur jene sein, die neue Geschäftsfelder besetzen und den facettenreichen Strukturwandel für sich zu nutzen verstehen.