

## Ciba + Sandoz = Novartis

Autor(en): Daniel Vasella  
Quelle: Basler Stadtbuch  
Jahr: 1996

<https://www.baslerstadtbuch.ch/.permalink/stadtbuch/dd8f3af5-4184-41bd-a45b-004468274132>

### **Nutzungsbedingungen**

Die Online-Plattform [www.baslerstadtbuch.ch](http://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>

# Ciba + Sandoz = Novartis

Die folgenden sechs Beiträge diskutieren die grösste Fusion in der Schweizer Wirtschaftsgeschichte und die durch Novartis eröffneten Zukunftsperspektiven für den Arbeitsplatz Basel. Daniel Vasella, der Vorsitzende der Geschäftsleitung von Novartis, erläutert die Beweggründe für die Fusion sowie die Pläne des zweitgrössten Chemiekonzerns der Welt. Hans Schättli von der Gewerkschaft Bau und Industrie sowie Hans Furer von der Vereinigung Schweizerischer Angestelltenorganisationen der Chemischen Industrie kommentieren den Zusammenschluss von Ciba und Sandoz aus der Sicht

der Arbeitnehmer. Die Strategien der kleinen und mittleren, im Gewerbeverband zusammengeschlossenen Firmen stellt Urs Eberhardt von der Werbeagentur «Cash» in seinem Beitrag vor. Alex Wyss-Scholz vom ökumenischen Industriepfarramt reflektiert die Bedeutung der Globalisierung und des immer härter werdenden Wettbewerbs für den Einzelnen und für die Gesellschaft. Schliesslich zeigt der Historiker Tobias Straumann Parallelen und Unterschiede zu früheren Fusionsbestrebungen und Zusammenschlüssen in der Basler Chemie auf.

(Red.)

**Daniel Vasella**

## Novartis – Spitzenstellung in «Life Sciences»

### Innovation als Ziel und Kernstrategie

Der für die meisten Beobachter überraschende Zusammenschluss von Sandoz und Ciba-Geigy zur neuen Firma Novartis erlaubt es der neuen Firma, schlagartig eine Spitzenstellung in den Life Science-Bereichen Pharma und Agribusiness einzunehmen, verbunden mit einer starken Stellung im Ernährungsbereich. Dies führt nicht nur zu verbesserter Wettbewerbsfähigkeit in den Märkten; die verbesserte Produktivität ermöglicht auch einen verstärkten Mitteleinsatz in Forschung und Entwicklung. Letzteres ist um so wichtiger, als Innovation die Kernstrategie von Novartis darstellt.

Durch den Verkauf von MBT und die Verselbstständigung der Spezialitätenchemie erreicht Novartis eine für die operativen Aktivitäten wie auch für ihre letztendliche Zielsetzung und Exi-

stenzberechtigung – Bekämpfen von Krankheit und Verbesserung des Wohlbefindens mittels innovativer Produkte und Dienstleistungen – verschärfte Fokussierung. Diese wird, verbunden mit leichten Strukturen und einer neuen Unternehmenskultur, die geprägt sein wird von Schnelligkeit, Flexibilität, Offenheit, Konzentration auf das Wesentliche und Ambition (um nur einige wichtige Charakteristika zu nennen), wesentlich zum angestrebten Wachstum beitragen.

Anders als die meisten kürzlich im Pharmabereich vollzogenen Fusionen und Akquisitionen erfolgte die Gründung von Novartis aus einer Position der Stärke. Sowohl Ciba-Geigy wie auch Sandoz verzeichneten 1995 Rekord-Ergebnisse.

Der Zusammenschluss erfolgte mit dem Ziel, nicht primär Kostensynergien, sondern eine verbesserte Konkurrenzfähigkeit und damit beschleunigtes Wachstum zu erreichen.

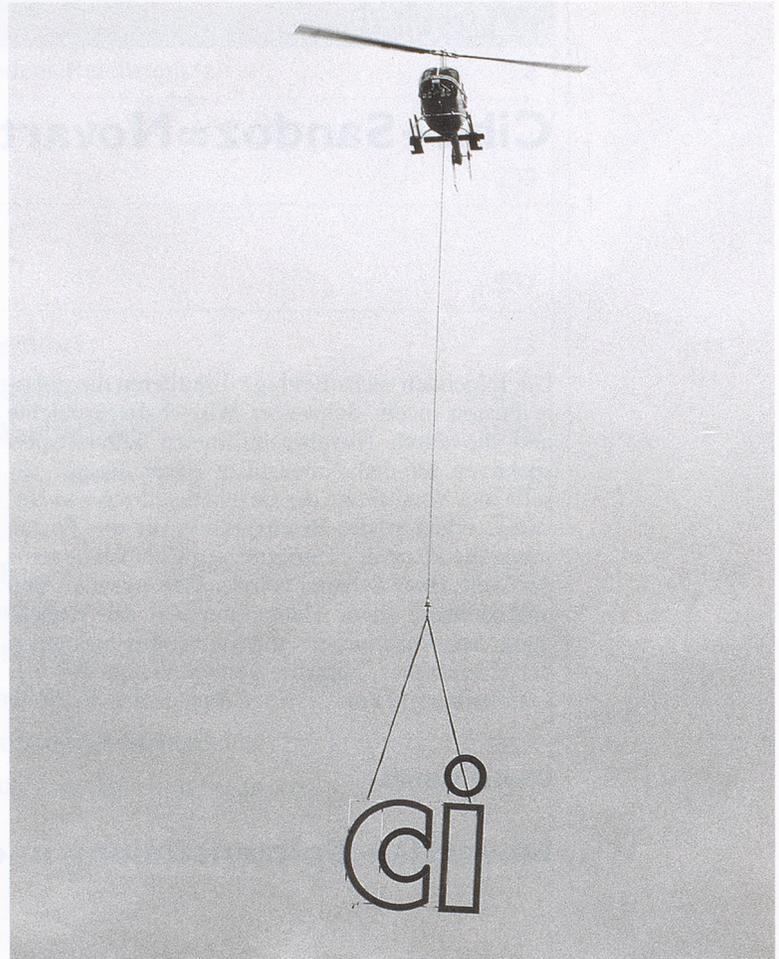
### **Vorteile der weltweiten Spitzenposition**

Eine weltweit führende Position ergibt nicht nur eine verstärkte Konkurrenzfähigkeit im Markt – für Kunden wird man zur Referenz – und in der Forschung, sondern ermöglicht Novartis als einem attraktiven Arbeitsgeber, weltweit die besten Leute zu rekrutieren und damit über einen immensen Pool an Wissen und Können zu verfügen. Als potenter Lizenzpartner für die weltweite Entwicklung und Vermarktung von Produkten zieht man andere Firmen sowie Forschungsinstitute an. Die Möglichkeit, rasch neue Märkte zu erschliessen, ist ebenso wichtig wie die Risikobegrenzung durch geographische Diversifizierung. Neben all diesen Vorteilen dürfen jedoch Grösse und Marktstellung nie zu einem übertriebenen Sicherheitsgefühl oder gar zu Arroganz der Firma und ihrer Mitarbeiter führen.

### **Der tiefgreifende strukturelle Wandel der Pharmaindustrie**

Bis in die achtziger Jahre hinein erzielten die meisten Pharmafirmen, unabhängig von ihrer Grösse und geographischen Implantation, gutes Wachstum und steigende Gewinne. Auch mit wenig differenzierten Produkten konnten Marktanteile gewonnen werden, und als Folge verzeichneten fast alle – auch kleine und mittelgrosse, nationale und regionale – Unternehmen in der stark fragmentierten Industrie Erfolg. Die Strategie der meisten Unternehmen unterschied sich in diesen Jahren nur in geringem Mass. Wachstum wurde oft ausschliesslich durch Preissteigerungen erzielt.

Unter dem Druck steigender Gesundheitskosten leiteten jedoch Versicherer und Staat weltweit Massnahmen zu Kostenreduktionen ein. Im Bereich der pharmazeutischen Produkte wurden Preissenkungen dekretiert, Generika und Parallelimporte aus Tiefpreisländern wurden gefördert. Zugleich setzte sich die Kostensteigerung im Forschungs- und Entwicklungsbereich massiv fort, so dass heute pro zukünft-



Am 17. Dezember 1996 findet das Warten auf die Genehmigung der US-Behörde ein Ende: Ciba ...

◁

tige Therapie ca. 1 Milliarde Franken investiert werden muss.

Neue Technologien wie kombinatorische Chemie und Biotechnologie erforderten zusätzliche Investitionen und erhöhten die Risiken. Eine tiefgreifende Strukturänderung in der Pharmaindustrie zeichnete sich ab. 1989 kam es mit den Fusionen von Bristol-Myers und Squibb sowie Smith-Kline und Beecham zu einer ersten Konsolidierungswelle. Durch die Akquisition von Medco durch Merck & Co. (MSD) 1993 wurde klar, dass einige Firmen – MSD folgten Smith-Kline & Beecham mit Diversified Pharmaceutical Services und E. Lilly mit PCS Health Systems Inc. – eine neue Strategie der vertikalen Integration einschlugen. 1994 und 1995 setzte sich jedoch die 1989 begonnene horizontale Konsolidierungswelle fort: Glaxo akquirierte Wellcome, Hoechst Marion Merrel Dow, Roche Syntex, und American Home Products übernahm American Cyanamid, um nur einige der wichtigsten zu erwähnen. Als Ursachen wurden meistens ein Mangel an neuen Produkten der akquirierten Firma und der Wunsch nach einer Stärkung der globalen Marktpräsenz deutlich. Von 1988 bis 1996 nahm der Marktanteil der zehn grössten Pharmafirmen von 25 auf 35 Prozent zu.

Die bisher grösste Fusion, jene von Sandoz und Ciba, zweier gesunder und finanziell starker Partner, steht im Gegensatz zu den meisten genannten Transaktionen. Sie geschah unter Vorwegnahme zukünftiger Entwicklungen sowie unter Berücksichtigung kritischer Erfolgsfaktoren: Maximale Mittelfreisetzung zur Investition in Forschung und Entwicklung, führende Position auf dem Weltmarkt und Kostenreduktion im Bereich von Administration und Gemeinkosten.

### **Globalisierung und Strukturwandel: Ursachen und Folgen**

Zu den allgemeinen Ursachen der raschen Globalisierung (Bildung von regionalen Freihandelszonen und Gatt, Deregulierung und Etablierung einer freien Marktwirtschaft in den meisten Ländern, rascher technologischer Fortschritt, weltweit weitgehend freier und schneller Fluss von Information, Wissen und Kapital, Kostenreduktion und Beschleunigung von

Transport) gesellen sich im Pharmasektor industriespezifische Gründe, wie Kostenexplosion für Forschung und Entwicklung sowie internationale Standardisierung von Zulassungsbedingungen für neue Medikamente. Nur Unternehmen, welche die hohen Forschungskosten durch weltweite Registrierung und Vermarktung neuer Therapien decken können, um einen stetigen Strom innovativer Produkte zu sichern, können langfristig international kompetitiv bleiben. Firmen müssen sich globalen Standards anpassen, sei es auch nur, um die lokale Kundentreue zu erhalten. Neue Ideen müssen in Dienstleistungen und Produkte umgesetzt werden, welche noch unerfüllte Wünsche der Kunden befriedigen.

In Asien mit seinen 2,5 Milliarden Menschen führen neu geöffnete Grenzen zu einer Vergrößerung des Weltmarktes, aber auch zu neuer Konkurrenz. Während sich die Wirtschaft den neuen Rahmenbedingungen via Innovation, Produktivitätssteigerung, Restrukturierungen und Internationalisierung anpasst, fehlen entsprechende supranationale politische Systeme und Strukturen noch weitgehend. Die meisten Staaten bemühen sich zwar um Stabilität, gesunde Finanzen und niedrige Arbeitslosenzahlen, doch bleiben sie gegenüber den Folgen der Deregulierung und Privatisierung jenseits der eigenen Landesgrenzen sowie jenen des Informationszeitalters und der Globalisierung weitgehend machtlos. Eine Anpassung ist schwierig und unpopulär. Unter diesen Umständen wird von global operierenden Konzernleitungen verlangt, nicht nur auf Kunden- und Aktionärsinteressen zu achten, sondern sich auch der Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und der Gesellschaft bewusst zu sein. Novartis befolgt wie viele andere Firmenleitungen bezüglich Weiterbildung und sozialer Leistungen für Mitarbeiter und Umweltschutznormen eigene, oft strengere Regeln, als der gesetzliche Rahmen sie verlangt.

Der Strukturwandel zeigt potentiell folgenschwere Konsequenzen: Eine Verunsicherung der Bevölkerung infolge steigender Arbeitslosigkeit, hoher sozialer Lasten und schwachen Wirtschaftswachstums führt zu Gefühlen der Hilflosigkeit und Aggression. Steigende Konzerngewinne und Aktienpreise, gepaart mit

... und Sandoz gehen – Novartis kommt.

◁



Entlassungen und Verschiebung von Arbeitsstellen ins Ausland, stossen auf Unverständnis und lösen eine Abwehrhaltung gegenüber Veränderungen aus, deren Steuerung vermeintlich in der Macht einzelner Unternehmer liegt.

Günstigere Rahmenbedingungen im Ausland führen zu verschärfter Konkurrenz, speziell aus Asien, zu einem geringeren Grad auch aus den USA. Zwei Phänomene spielen eine wichtige Rolle: Erstens werden im Inland produzierte Produkte verdrängt, die verglichen mit der ausländischen Konkurrenz über ein ungünstiges Preis-/Qualitäts-/Leistungsverhältnis verfügen. Dies führte in der Schweiz z.B. in der Uhren- und Textilindustrie zu dramatischen Entwicklungen und massivem Arbeitsplatzabbau. Die

Uhrenindustrie beschäftigte 1970 ca. 100 000 Leute, 1995 waren es noch ca. 40 000; bei der Bekleidungsindustrie waren es 1965 ca. 100 000 und 1995 nur noch 20 000; die Textilindustrie hatte 1960 ca. 85 000 und 1995 noch ca. 30 000 Arbeitskräfte beschäftigt. Zweitens verschieben viele Konzerne wertschöpfende Aktivitäten wie Forschung oder Produktion ins Ausland, um nicht durch drohende Gesetzgebungen (z.B. Geninitiative), kostenobsoletere Strukturen und negative Währungsentwicklungen ihre Konkurrenzfähigkeit zu verlieren. Beide Phänomene führen ohne entsprechende korrektive Massnahmen zu einer Abnahme des lokalen Wirtschaftswachstums, zu Arbeitslosigkeit und zu Rezession. Die dadurch ausgelöste Mutlosigkeit

△ Im Bereich der schweizerischen Wirtschaft weist Novartis neue Wege.



△ Schon seit längerem hatte sich ein tiefgreifender Wandel in der Pharmaindustrie abgezeichnet.

keit führt zu Klagen und Vorwürfen statt zu kreativen Lösungen und Verbesserung der Rahmenbedingungen. Oft wird die missliche Lage für den Ruf nach staatlicher Intervention, Protektionismus und höheren Sozialleistungen, welche die Schweiz noch weniger konkurrenzfähig machen würden, missbraucht. Dies ist um so gefährlicher, als die Schweiz gemäss kürzlich durchgeführter Erhebungen in jüngster Zeit bereits deutlich an internationaler Wettbewerbsfähigkeit verloren hat.

Die gegenwärtige Verunsicherung lässt sich durch unspezifische Versprechungen zukünftigen Wohlstandes nicht mindern. Politische und wirtschaftliche Führer müssen klare Wege in die Zukunft weisen.

Im Bereich der schweizerischen Wirtschaft weist Novartis neue Wege, die ein langfristiges Wachstum und Gedeihen der Firma sicherstellen sollen. Ein erstmaliges Unterfangen stellt auch das Bereitstellen eines mit 100 Millionen Franken dotierten Fonds zur Kreierung neuer Firmen und Arbeitsstellen dar.

Novartis hat in der Schweiz eine engagierte Diskussion um die Folgen der Globalisierung für die internationale Kompetitivität des Landes ausgelöst. Falls es unserer Gesellschaft gelingt, notwendige Veränderungen schnell und erfolgreich herbeizuführen, werden die Wirtschaftsstandorte Basel und Schweiz gestärkt aus der Krise hervorgehen.