

Der Überlebenstrick der Basler Pharma

Professor Howard Yu fand am Industriestandort Basel ein einzigartiges Forschungsobjekt

Von Christoph Hirter, Lausanne

Howard Yu stellt sich die grossen Fragen der Wirtschaftswelt. Warum überleben manche Firmen den technologischen Wandel, während andere daran zugrunde gehen? Firmen, die sich im ständigen Kampf gegen die Obsoleszenz besonders gut behauptet hatten, fand Yu in der Basler Pharmaindustrie. Diese hat ihn so fasziniert, dass er in seinem neuen Buch ein Kapitel dazu schrieb. Das Buch zählt laut dem Magazin *Strategy + Business* zu den drei wichtigsten des Jahres.

In Hongkong geboren, in Harvard promoviert, kennt Yu sowohl den Westen als auch den Osten. Heute unterrichtet er an der IMD Business School in Lausanne.

BaZ: Herr Yu, Sie haben in der Basler Pharmaindustrie ein einzigartiges Forschungsobjekt gefunden. Was ist an ihr so besonders?



Howard Yu: Die Basler Industrie gibt es seit über zweihundert Jahren. Und sie ist heute weltweit führend. Auf den ersten Blick war das für mich eigenartig,

denn ich komme aus Hongkong, wo die verarbeitende Industrie, die einst die ganze Welt mit Spielzeugen versorgt hatte, schon vor langer Zeit zusammengebrochen ist. Die Firmen wanderten ab aufs chinesische Festland sowie nach Bangladesch und Indien. Ich habe mich gefragt, wie es die Basler Unternehmen zustande bringen, marktbeherrschend zu sein, ohne nachgeahmt zu werden. Weder von chinesischen noch von indischen Firmen.

Wie sind Sie auf dieses Thema aufmerksam geworden?

Mir erzählen zahlreiche Manager, die ich am IMD unterrichtete, dass es für ihre Firmen immer schwieriger wird, sich von der Konkurrenz abzuheben. Sie klagen, dass praktisch jede Innovation, jede neue Lösung, jedes neue Design über Nacht kopiert werde. Aus dieser Frustration leitete ich die Frage ab, was führende Unternehmen denn tun müssen, um ihren Nachahmern einen Schritt voraus zu sein.

Wie können Produkte überhaupt so schnell kopiert werden?

Die Geschichte hat gezeigt, dass oftmals die Zeit einfach reif ist für eine Entdeckung. Sodass mehrere Forscher oder Firmen zur selben Zeit an einer gleichen Idee arbeiten. Ein aktuelles Beispiel sind die selbstfahrenden Autos. Dutzende Firmen forschen aktuell auf diesem Gebiet. Auf diese Weise werden Produkte



Eine lange Tradition. Die heutigen Basler Pharmakonzerne haben in ihrer Geschichte immer wieder Technologiesprünge vollzogen. Foto Keystone

unabhängig voneinander entwickelt. Als etwa die ersten Smartphones entwickelt wurden, begann der Wettbewerb zu spielen, und der Markt bot verschiedene Lösungen. Heute ist es nicht mehr so, dass immer die «First Mover» einen Vorteil haben, sondern es sind oftmals die Nachzügler. Beispielsweise geben in der Windturbinen- oder Solarzellen-Industrie nicht mehr die westlichen Pioniere den Takt vor, sondern die Nachahmer. Der Erste, der es richtig macht, setzt sich durch.

Zurück nach Basel. Warum waren die heutigen Pharmaunternehmen bisher immun gegenüber den Nachahmern?

In der Geschichte der Pharmaindustrie gab es immer wieder

Technologiesprünge – von der organischen Chemie über die Mikrobiologie bis hin zur Genforschung. Das ist bemerkenswert. Denn in der gleichen Zeit hat sich etwa die Technik in der Automobil-Industrie kaum entwickelt – bis vor Kurzem. Am Anfang produzierten Sandoz oder Ciba vor allem chemische Färbemittel für die Textilindustrie. Dann entdeckten ihre Forscher, dass chemische Substanzen auch für medizinische Zwecke nützlich sein können. Der erste Blockbuster der Welt war denn auch ein Antipyretikum, ein fiebersenkendes Medikament. So diente die chemische Industrie schon früh als Geburtsstätte für Innovationen. Nachdem Alexander Fleming das Penicillin, ein

Antibiotikum, entdeckt hatte, gingen die Firmen an, sich auf die Mikrobiologie auszurichten. Und heute ist die Genforschung das Mass aller Dinge.

Wie ist diese Entwicklung der Basler Pharmaindustrie zu erklären?

Wirtschaftlicher Wettbewerb ist wie Bergsteigen – jeder ist versucht, den Gipfel zu erreichen. Doch die Nachzügler schliessen nur dann zur Spitze auf, wenn das zugrunde liegende Wissen stehen bleibt, weil sie dann von den Etablierten lernen können. Wenn sich die Technologie weiterentwickelt, dann sind es meist die Erfahrensten, die das nötige Know-how haben, um an der Spitze zu bleiben. Warum ist das so? Um ein guter Mikrobiologe zu sein, musste man zumindest in der Anfangszeit auch ein guter Chemiker sein.

Könnte es schlicht auch Zufall sein, dass Roche und Novartis überlebten?

In der Pharmaindustrie gibt es auch andere Firmen, die eine sehr lange Tradition haben. So wie etwa Pfizer. Das häufigste Argument dafür ist, dass die Pharmaindustrie eine High-techbranche ist oder dass sie stark reguliert ist. Das erklärt aber nicht, warum es für die Nachahmer so schwierig ist, die kritischen Eigenschaften zu erlangen, um Arzneimittel zu erforschen. Es stellte sich heraus, dass man zur Entwicklung von Medikamenten Vorwissen haben muss, weil sich das zugrunde liegende Wissen ständig weiterentwickelt. In der Pharmaindustrie erhalten die «First Mover» dadurch einen einzigartigen Vorsprung.

Nur weil sich die Pharmakonzerne in der Vergangenheit weiterentwickeln konnten, heisst das aber nicht, dass sie das auch in der Zukunft tun werden.

Ja, denn vergangene Erfolge sind keine Garantien für die Zukunft. Selbst die aktuellsten Firmen-Analysen beruhen darauf, was die Manager in der Vergangenheit unternommen haben. Das Management einer Firma muss von Zeit zu Zeit heikle Entscheidungen treffen, um das Unternehmen weiterzubringen. Wenn Sie Novartis anschauen, dann sehen Sie, dass der Wechsel von der Mikrobiologie zur Gentechnik eine grosse finanzielle Wette war. Als Novartis das Krebsmittel Glivec lancierte, waren die Erwartungen gering, da es nur bei einer seltenen Form von Leukämie angewendet wird. Im Unternehmen gab es viele Personen, die es gar nicht der amerikanischen Gesundheitsbehörde FDA vorlegen wollten. Doch der damalige Konzernchef, Daniel Vasella, betonte, dass dieses Arzneimittel die Pharmaindustrie verändern könne. Er sagte: «Geld spielt keine Rolle. Wir müssen diesen Schritt wagen.»

Sie nannten bisher vor allem Faktoren, die vom Management beeinflusst werden können. Etwa die Strategie oder die Firmenkultur. Sehen Sie auch externe Faktoren, die die Basler Pharmaunternehmen mitgeprägt haben?

Ein Faktor ist die Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Das ist auch der Grund, warum das Silicon Valley erfolgreicher ist als die amerikanische Ostküste, wo mit Digital Equipment Corporation oder Wang Laboratory grosse Techfirmen angesiedelt waren. Den Wettstreit um die Vorrherrschaft in den USA hat das Silicon Valley klar gewonnen. Warum? Weil sie weniger strikte Regulierungen hatten. An der Ostküste durften die Arbeiter für sechs Monate nicht zu einem Konkurrenten wechseln. Hingegen konnten die Angestellten im Silicon Valley ihre Jobs kündigen und ihre eigenen Firmen gründen. Das hat sich für die Firmen zwar als negativ erwiesen, aber für das Land sehr positiv.

«Die Schweizer Grossbanken müssen ihr Geschäftsmodell wohl überdenken.»

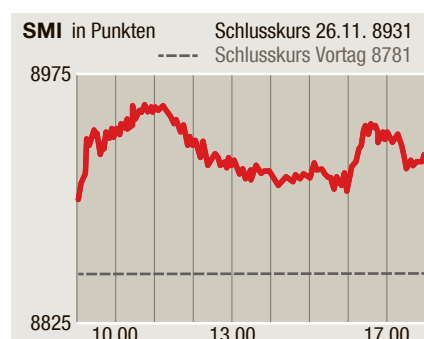
Neben Roche und der heutigen Novartis gibt es in der Schweiz auch viele Finanzinstitute, die eine lange Tradition haben. Haben auch diese die Fähigkeit, sich ständig weiterzuentwickeln?

Das ist eine gute Frage. Im Vergleich zum Gesundheitswesen oder zur Maschinenindustrie ist die Schweiz, unglücklicherweise, im Bereich der Finanzen nicht so gut gestellt. Grossbanken wie Credit Suisse oder UBS müssen ihr Geschäftsmodell wohl fundamental überdenken. Denn die Konkurrenz ist bereit. In China gibt es heute Ant Financial, eine Tochterfirma von Alibaba, deren Marktkapitalisierung höher ist als diejenige von Goldman Sachs. Ant Financial setzt auf Algorithmen und künstliche Intelligenz. Dadurch sind die Produktivität und Erträge pro Angestellten verrückt hoch, obwohl sie die Klasse der «non-bankable» bedienen. Wenn Sie hingegen eine Filiale einer Schweizer Grossbank betreten, dann ist immer noch alles manuell. Die Schweizer Banken müssen verstehen, was da gerade passiert, und dann müssen sie die richtigen Schlüsse ziehen. Die gute Nachricht ist aber, dass sie immer noch genügend Zeit haben, um ihr Geschäftsmodell umzubauen.

Howard Yu: «Leap – How to Thrive in a World Where Everything Can Be Copied». Public Affairs. 269 Seiten. 28 Franken.

Börse

Deutlich höhere Kurse



Zürich. Die Schweizer Börse ist mit deutlich höheren Kursen in die neue Woche gestartet. Der Swiss Market Index (SMI) legte bei Eröffnung 0,5 Prozent zu und stieg im weiteren Handelsverlauf über die Marke von 8900 Punkten. Die Aktien der beiden Grossbanken UBS (+2,26 Prozent) und Credit Suisse (+2,32 Prozent) legten klar zu. Die Schwergewichte um Novartis (+0,59 Prozent), Roche (+0,64 Prozent) legten weniger stark zu als der Gesamtmarkt und bremsen somit den Aufwärtstrend des SMI. Im breiten Markt stach Arysza (+11,24 Prozent) mit einem klaren Plus hervor. Auch die Aktien von Logitech (+3,99 Prozent) avancierten. SDA

Abkehr von der lockeren Linie

EZB will Wirtschaft der Euro-Zone «im Gegenwind» weiter anschieben

Brüssel/Berlin. Trotz eines zuletzt mauen Wirtschaftswachstums will die EZB bald den ersten grossen Schritt auf dem Weg zu einer weniger lockeren Geldpolitik wagen. Der EZB-Rat gehe weiterhin davon aus, dass das billionenschwere Programm der Anleihekäufe im Dezember enden werde, sagte Präsident Mario Draghi gestern vor dem Wirtschafts- und Währungsausschuss des Europa-Parlaments. Es sei normal, dass das Wachstum in der Spätphase eines Aufschwungs schrittweise nachlasse: «Ein Teil der Abschwächung dürfte zudem vorübergehend sein», fügte er hinzu.

Die Wirtschaft im Euroraum war im dritten Quartal so langsam gewachsen wie seit mehr als vier Jahren nicht mehr. Dennoch geht die deutsche EZB-Direktorin Sabine Lautenschläger davon aus, dass nächstes Jahr der Leitzins steigt: «Womöglich im Sommer oder Herbst.»

Wenn der genaue Zeitpunkt für eine Straffung gekommen sei, hänge letztlich von den dann aktuellen Konjunkturdaten ab. Laut Sprachregelung der EZB wird der Leitzins, der seit März 2016 bei 0,0 Prozent liegt, 2019 «über

den Sommer hinweg» nicht angetastet werden. Flankierend zum Nullzins hatte die EZB in den vergangenen Jahren mit massiven Käufen von Staatsanleihen und anderen Wertpapieren die Konjunktur gepöppelt und zugleich die aus ihrer Sicht zu niedrige Inflation bekämpft.

«Nicht für lange Zeit binden»

Ab nächstem Jahr will die Notenbank das Programm auf Sparflamme setzen: Dann sollen nur noch auslaufende Wertpapiere durch neue ersetzt werden. Diese Praxis soll dann laut EZB «geraume Zeit» beibehalten werden. EZB-Direktorin Lautenschläger mahnte in einem Interview mit der Nachrichtenagentur AFP jedoch zur Vorsicht. «Wir sollten uns mit Blick auf die Reinvestitionen nicht für eine lange Zeit binden. Denn wir können nicht ausschliessen, dass wir unser Inflationsziel früher als erwartet erreichen oder dass sich vermehrt negative Nebeneffekte unserer lockeren Geldpolitik einstellen.» EZB-Chefökonom Peter Praet hat signalisiert, dass die Währungshüter auf ihrer Dezember-Sitzung

wohl präzisieren werden, was sie unter einer Reinvestitionspolitik für geraume Zeit verstehen. An den Märkten gilt es als wahrscheinlich, dass damit rund zwei bis drei Jahre gemeint sind.

Angesichts widriger Bedingungen für die Konjunktur sieht sich die EZB nach den Worten Praets jedoch weiter in der Pflicht, der Wirtschaft unter die Arme zu greifen. In einem Umfeld von Protektionismus, Schwankungen an den Finanzmärkten und anfälligen Schwellenländern mache sich «zu-sehends Gegenwind bemerkbar». Das Bruttoinlandsprodukt legte in der Euro-Zone zwischen Juli und September nur noch um 0,2 Prozent zum Vorquartal zu. Das Wachstum halbierte sich damit zum Frühjahr. Vor allem Schwächen in der grössten Euro-Volkswirtschaft Deutschland bremsen die Dynamik.

Die Notenbank sieht vor diesem Hintergrund laut Praet weiterhin Bedarf, für einen erheblichen geldpolitischen Impuls zu sorgen. Dem *Handelsblatt* sagte er: «Wir gehen davon aus, dass die Zinsen mindestens über den Sommer 2019 hin auf dem heutigen Niveau bleiben werden.» SDA

Nachrichten

General Motors baut Jobs und Fabriken ab

Detroit. Im Zangengriff sinkender Nachfrage und steigender Ausgaben bei der Umstellung auf Elektroautos steht General Motors vor dem grössten Umbau seit der Pleite in der Finanzkrise vor zehn Jahren. Insgesamt fünf Montagewerke sollen geschlossen werden, kündigte der grösste US-Autobauer an. Auch zwei Fabriken für Verbrennungstechnik stehen auf der Kippe. Insgesamt 8000 Beschäftigte oder 15 Prozent der Belegschaft sollen das Unternehmen verlassen, jede vierte Managerstelle fällt weg. SDA

Deutlich mehr Firmenpleiten

Zürich. Mehr Schweizer Unternehmen als im Vorjahr sind im Oktober pleitegegangen. Es kam zu 521 Konkursen, was einem Anstieg von 10 Prozent entspricht. 4043 Unternehmungen wurden laut Bisnode D&B von Januar bis Oktober zahlungsunfähig. Einzig in Zürich nahm die Zahl der Konkurse leicht ab, in der Nordwestschweiz stiegen die Insolvenzfälle um 6 Prozent an. SDA