

NOVARTIS – ZEHN JAHRE DANACH

Fusion: Zehn Jahre sind vergangen seit der spektakulären Fusion von Ciba und Sandoz. Welche Auswirkungen hatte der Mega-Merger auf die Bevölkerung? Und wie hat sich die Einstellung seither entwickelt? Ein Forschungsbericht, der auf 2500 Interviews beruht, gibt Auskunft über Bekanntheitsgrad, Zukunftsaussichten sowie Gewinner und Verlierer der Fusion. Im Jahr 2006 war die Zahl der Merger und Akquisitionen höher denn je. Der Forschungsbericht ist deshalb besonders aktuell.

Text: Rolf Schoch* Bild: Keystone

Novartis feierte 2006 das Zehn-Jahres-Jubiläum. Aus diesem aktuellen Anlass wurden die Aussagen in drei Befragungswellen vor und nach der Novartis-Gründung mit insgesamt rund 2500 Interviews mit den tatsächlichen Entwicklungen in den folgenden zehn Jahren verglichen. Wie sind die damaligen Umfrageergebnisse retrospektiv, im Lichte der Entwicklungen im vergangenen Jahrzehnt und des Zustands von Novartis heute, zu interpretieren und zu kommentieren?

1. Bekanntheitsgrad Bereits zum Zeitpunkt der ersten Umfrage wussten insgesamt gut neun von zehn Befragten von der Fusion und konnten eine oder beide der beteiligten Firmen mit Namen. Der neue Konzern Novartis dagegen war ausserhalb der Agglomeration Basel noch wenig bekannt. Der damals hohe Bekanntheitsgrad der beteiligten Gründerfirmen dürfte sich inzwischen stark abgeschwächt haben; stattdessen hat sich der Name "Novartis" als Wortneuschöpfung heute im öffentlichen Bewusstsein etabliert und durchgesetzt.

2. Kenntnis der Geschäftsbereiche Die drei Kernbereiche, auf die Novartis damals ihre Geschäftstätigkeit konzentrieren wollte, die sogenannten "Life Sciences" – Pharma, Landwirtschaft und Ernährung –, waren Anfang 1996 noch wenig bekannt. Aus heutiger Sicht ist das damalige Wissen der Bevölkerung überholt durch die inzwischen erfolgte Ausgliederung der Agro- und Food-Sparte und den Umbau von Novartis zum Pharmakonzern.

3. Informationsbedarf Es bestand ein verbreiteter Wunsch in der Bevölkerung nach zusätzlicher

Information über Gründe und Auswirkungen der Fusion. Nur etwas mehr als die Hälfte hatte damals den Eindruck, dass die Öffentlichkeit von den beiden Firmen genügend über die Fusion informiert worden sei. Die Absicht der Kommunikationsverantwortlichen von Novartis, die strategischen Zielsetzungen der Fusion zu erläutern, wurde in der Zielgruppe "Bevölkerung" nicht erfolgreich realisiert.

4. Zukunftschancen und Entwicklungsaussichten Trotzdem wurden die Zukunftschancen und Entwicklungsaussichten der neuen Novartis von den Befragten überwiegend als gut bis sehr gut beurteilt – im Lichte der tatsächlichen Entwicklung im gesamten ersten Jahrzehnt per Saldo zu Recht, wie man nachträglich festhalten kann. Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2006 erzielte der Konzern laut Geschäftsbericht einen neuen Rekord bezüglich Nettoumsatz (rund 37,0 US-Dollar) – eine Steigerung um 15 Prozent – und Reingewinn (7,2 Mrd. US-Dollar).

5. Gewinner und Verlierer der Fusion Die Manager und Aktionäre wurden als Gewinner gesehen – durchaus realistisch, wie sich in der Folge zeigte –, die Arbeitnehmer hingegen eindeutig und fast ausschliesslich als Verlierer der Fusion angeschaut – was sich später glücklicherweise nur zeitweise bestätigte. 2005 wurde nämlich ein neuer Rekord der Beschäftigtenzahl erreicht. Im Rückblick kann man sagen, dass die Mitarbeitenden des Konzerns heute ihrerseits von der Marktmacht und der Führungsposition von Novartis im weltweiten Wettbewerb der Pharmaindustrie profitieren können. Interessant ist, dass als Gewinner andere mögliche, direkt oder indirekt involvierte Anspruchsgruppen, wie zum Beispiel Mitarbeitende, das Gesundheitswesen (Kon-

sumenten/Patienten), Banken, Steuerbehörden, Staat, Zu- und Unterlieferanten, fast nie erwähnt wurden (siehe Grafik).

6. Vermutete Hauptgründe der Fusion Umsatz- und Gewinnsteigerung waren vermutete Hauptgründe der Fusion. Die Befragten stimmten in ihren Aussagen nur teilweise mit den "offiziellen" Begründungen der Novartis-Spitzen überein. Die langfristigen, strategischen Motive wurden in der Bevölkerung zu wenig beachtet und gewichtet, vom Konzern vermutlich auch zu wenig deutlich kommuniziert. Das Kernargument der Novartis-Führung zu Gunsten der Fusion, nämlich die Führungsposition in den Life Sciences zu erreichen, hielt nur ein Prozent der Befragten für eines der Hauptmotive.

7. Glaub- und Vertrauenswürdigkeit Der Schätzung vonseiten von Novartis, dass etwa 3000 Arbeitsplätze in der Schweiz verloren gehen würden, vertraute damals nur knapp ein Drittel der Befragten. Mehr als die Hälfte erwartete für später einen noch grösseren Arbeitsplatzabbau – was aber so nicht eintraf.

8. Milderung der sozialen Auswirkungen Umschulungs- und Weiterbildungsprogramme, vorzeitige Pensionierungen älterer Arbeitnehmer sowie Hilfe bei der Suche nach einer neuen Stelle waren die meistgenannten Massnahmen, welche die Befragten von den Firmen zur Milderung der sozialen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer erwarteten. Die Firmen selbst hatten die Prioritäten anders gesetzt.

9. Generelle Einstellungen zu Grossfusionen Die Einstellungen zu Grossfusionen im Allgemeinen waren in der Bevölkerung ambivalent. Bezüg-

* Rolf Schoch ist Inhaber von Wiso Dr. Schoch & Partner (Wirtschafts- und Sozialforschung).



Nur eines, aber ein besonders eindrückliches Beispiel für den weltweiten Konzentrationsprozess unter Druck des ökonomischen Strukturwandels.

lich der Vorteile und Nachteile für die Schweiz als Ganzes glaubte etwas mehr als ein Drittel, dass diese insgesamt mehr Vorteile als Nachteile bringen würden, gleich viele genau das Gegenteil. Eine erhebliche ökonomische und sozialpolitische Bedeutung von Novartis für die Schweiz lässt sich jedoch nicht bestreiten. Die von den beiden Firmen der Öffentlichkeit übermittelte Botschaft von der ökonomischen Notwendigkeit der Fusion wurde durch Verunsicherung, Skepsis und Angst vor Stellenabbau teilweise neutralisiert. Das Signal an die Verantwortlichen, bei Fusionen die sozialen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer stärker zu berücksichtigen, war klar und unmissverständlich.

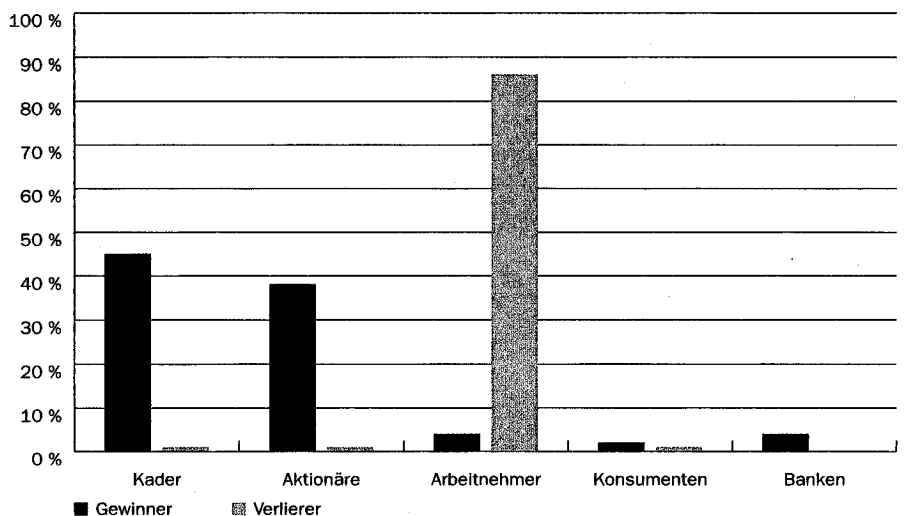
10. Shareholder Value versus Stakeholder Value Den Begriff Shareholder Value, der im Zusammenhang mit der Novartis-Fusion in den Medien oft verwendet wurde, kannte zur Zeit unserer Umfrage die Mehrheit der Befragten nicht oder nur ungenau. Trotzdem unterstützten die meisten die Auffassung, die Verantwortung der Geschäftsleitung einer Unternehmung erstreckte sich nicht nur auf den Wert der Unternehmung für die Aktionäre, sondern auch auf andere Anspruchs- und Interessengruppen (Stakeholder). Novartis selbst hat die Zielsetzung "Erhöhung des Shareholder Value" stets dezidiert, konsequent und auch mit Erfolg verfolgt. Gleichzeitig wird heute den Stakeholders grosser Wert und grosse Bedeutung beigemessen.

Der Konzern ist sich laut eigenen Angaben seiner sozialen Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit bewusst und pflegt das gesellschaftliche Engagement. Er setzt sich national und international für die Förderung von Projekten in den Bereichen Forschung, Bildung und Entwicklung ein, und er hat dafür in der Schweiz, in Grossbritannien, in den USA und anderen Ländern verschiedene Initiativen und Stiftungen ins Leben gerufen.

11. Ausblick Die Fusion von Ciba und Sandoz war nur eines, aber ein besonders aktuelles und eindrückliches Beispiel für den weltweiten Konzentrationsprozess unter dem Druck des ökonomischen Strukturwandels und des globalen Wettbewerbs. Dieser Prozess geht auch heute weiter. Im Jahr 2006 war die Zahl der Merger und Akquisitionen weltweit grösser als jemals zuvor. Die Studienergebnisse sind deshalb heute so aktuell wie damals. ■

CIBA, SANDOZ UND NOVARTIS 1996

Wer sind die Gewinner, wer die Verlierer der Fusion?



Quelle: WI.SO, Repräsentativbefragung, März 1996, n=701