

IN FÜNF JAHREN VÖLLIG UMGEBAUT

Die Entwicklung der Novartis seit 1996 als Musterbeispiel für die Wirkung der Globalisierung auf ein Unternehmen.

VON MAJA WYSS

Als Christian Zeller mit der Arbeit an seinem Buch begann, gab es in Basel noch drei grosse Pharmakonzerne. Wie sich diese auf den Globalisierungsprozess einlassen und wie sich die Globalisierung der Branche auf den Standort Basel auswirkt, das war der Gegenstand von Zellers Forschung. Ein paar Monate später waren es nur noch zwei Pharmakonzerne: Ciba und Sandoz hatten sich zu Novartis zusammengeschlossen. Und das Buch mutierte zum wissenschaftlichen Protokoll der Geburt eines neuen Pharmakonzerns.

Dabei schildert Zeller den langen Weg der Novartis und ihrer Vorgängerfirmen von der Exportorientierung bis zur «Multikontinentalisierung» der Produktion. Seit den Achtzigerjahren wird die gesamte Wertschöpfungskette der Novartis auf allen Stufen umgebaut. Zusammen mit der Um-



Globalisierungsstrategien - Der Weg von Novartis

Christian Zeller
Springer Verlag, Heidelberg
702 Seiten, Fr. 112.-

wälzung der technologischen Basis (Gentechnik) ergibt sich ein Gemisch, aus dem neue Strategien entstehen mussten.

Nur so lässt sich die Umkehr von Diversifizierungs- zu Fokus-

sierungsstrategien erklären. Die Diversifizierung in möglichst viele Produktsektoren und möglichst viele Märkte führte zu einer Explosion der grenzüberschreitenden Verflechtungen sowie zu einer Zentralisation und Konzentration des Kapitals. Dadurch wurden aus nationalen Monopolen globale Oligopole, für die es nicht mehr darum geht, überall möglichst viel zu verkaufen, sondern darum, in den wichtigsten Märkten mit einigen wichtigen Produkten die Nummer eins zu sein.

Christian Zeller ist ein Buch gelungen, das wissenschaftlichen Ansprüchen genügt und zugleich, trotz den etwas unhandlichen 700 Seiten, lesbar geblieben ist. Die Vielfalt von detaillierten Daten dürfte das Buch zum Standardwerk für die ganze Branche und besonders für Novartis-Beobachter machen – und könnte sogar der Novartis selber zu mehr Selbsterkenntnis verhelfen. <