

Inhaltsübersicht

Einleitung 1

**TEIL I:
RAHMENBEDINGUNGEN UND VORAUSSETZUNGEN**

1 Basel: eine reiche Region und 'ihre' globalisierte Industrie..... 13

2 Globalisierung als permanente Restrukturierung – globale Oligopole und Konzernstrategien 41

3 Von der Exportorientierung zur extensiven Multinationalisierung– die internationale Expansion bis zur ersten Basler Heirat 1970..... 101

4 Forschungsintensität und globale Konkurrenz als Triebkräfte der Konzentration in der pharmazeutischen Industrie..... 163

**TEIL II:
VON DER ERSTEN ÜBER DIE ZWEITE 'BASLER HOCHZEIT'
ZU EINEM FÜHRENDEN GESUNDHEITSKONZERN**

5 Von Ciba-Geigy und Sandoz zu Novartis: diversifizierte oder konzentrierte Expansion? 207

6 Pharmazeutika: konzentrierte Expansion in therapeutischen Gebieten 277

7 Von der Internationalisierung zur selektiven globalen Integration von Forschung und Entwicklung 369

8 Neue Maßstäbe der Produktion: Multikontinentalisierung..... 481

9 Maßstäbe oligopolistischer Rivalität und ungleiche Reterritorialisierung 591

10 Zusammenfassung 639

Literatur und Quellen 641

Register 685

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Problemstellung und Zielsetzung.....	1
Untersuchungsprogramm.....	2
Aufbau der Arbeit	4
Untersuchungsmethoden.....	6
Marktstudien, Unterlagen der Firmen und Zeitungsberichte.....	7
Leitfadeninterviews	7

TEIL I: RAHMENBEDINGUNGEN UND VORAUSSETZUNGEN

1 Basel: eine reiche Region und 'ihre' globalisierte Industrie.....	13
1.1 Ängste um die Arbeitsplätze und den Standort	13
1.2 Charakteristika der Schweizer Ökonomie	16
1.2.1 Internationalisiert und spezialisiert.....	16
1.2.2 Arbeitsfriede und Konkordanz	19
1.3 Die wirtschaftliche Struktur der Region Basel	20
1.3.1 Die Bedeutung der chemischen und pharmazeutischen Industrie in der Nordwestschweiz	20
1.3.2 Die räumliche Struktur der chemischen und pharmazeutischen Industrie in der Region Basel	26
1.3.3 Basel als globaler Knoten der pharmazeutischen Industrie und Spezialitätenchemie.....	27
1.4 Industrielle Restrukturierungen als Wegbereiterin regionaler Erneuerung?.....	31
1.4.1 Standortwettbewerb und Umbau zur unternehmerischen Stadt....	31
1.4.2 Opposition ohne Alternative	33
1.4.3 Von der Industrie- zur Biotech-Region?	35
1.5 Fazit und Fragen: welche Maßstäbe der Restrukturierungen?.....	38

2	Globalisierung als permanente Restrukturierung – globale Oligopole und Konzernstrategien.....	41
2.1	Globalisierung als spezifische Phase des Internationalisierungsprozesses	44
2.2	Konzentration des Kapitals und oligopolistische Rivalität	47
2.2.1	Multinationale Konzerne als Hauptakteure der Weltwirtschaft ...	47
2.2.2	Konzentration des Kapitals und multinationale Konzerne	50
2.2.3	Globale Oligopole als 'Raum' der Rivalität	53
2.2.4	Globale Oligopole und Unternehmensstrategien.....	55
2.2.5	Oligopole und räumliche Expansion	58
2.3	Globale Strategien. Globale Konzerne?	59
2.3.1	Von multinationalen zu globalen Strategien	59
2.3.2	Globalisierung der Konkurrenz	61
2.4	Restrukturierungen und räumliche Organisation	63
2.4.1	Optionen der räumlichen Integration der Produktion	63
2.4.2	Restrukturierungsprozesse und räumliche Reorganisation.....	66
2.4.3	Formen der Integration des Produktionssystems.....	67
2.4.4	Flexible kontinentale oder triadische Integration von Produktionssystemen.....	70
2.5	Die selektive Internationalisierung der Technologie	73
2.5.1	Zunahme der F&E Ressourcen, Konzentration und Internationalisierung der Technologie.....	73
2.5.2	Die vielfältigen Gesichter der Technologie.....	75
2.5.3	Dimensionen der Internationalisierung der Technologie	77
2.5.4	Internationale Produktion der Technologie	82
2.5.5	Zugriff auf regionale und nationale Innovationssysteme	88
2.6	Zwischenfazit und theoretisch begründete Forschungsfragen	90
2.6.1	Unternehmensgeschichte.....	91
2.6.2	Marktsituation in der pharmazeutischen Industrie	91
2.6.3	Unternehmensstrategien	92
2.6.4	Globalisierung der Forschung und Entwicklung	97
2.6.5	Maßstäblichkeit von Restrukturierung und Internationalisierung 99	
3	Von der Exportorientierung zur extensiven Multinationalisierung – die internationale Expansion bis zur ersten Basler Heirat 1970.....	101
3.1	Von der frühkapitalistischen Seidenbandweberei zur kapitalistischen chemischen Industrie	102
3.1.1	Impulse von außen für die Seidenbandweberei	102
3.1.2	Standortbedingungen für die Entstehung der Farbenindustrie ...	103
3.1.3	Die Anfänge der Anilinfarben - die Widersprüche der Patente ..	107
3.1.4	Die Anfänge der Firmen.....	109
3.1.5	Die junge chemische Industrie als Industriedistrikt?.....	112
3.2	Rezepte für die frühe Expansion: Spezialisierung und Exportorientierung.....	115

3.2.1	Spezialisierung und Einstieg ins Pharmageschäft	115
3.2.2	Exportorientierung	117
3.2.3	Frühe Auslandsproduktion	119
3.2.4	Die ersten Konzentrationsbewegungen in der Teerfarbenindustrie	121
3.3	Kartelle und Auslandsinvestitionen	123
3.3.1	Der Erste Weltkrieg als Segen	123
3.3.2	Der Geschäftsverlauf in der Zwischenkriegszeit	125
3.3.3	Die Basler Konzerne auf dem Weltmarkt in der Zwischenkriegszeit	126
3.3.4	Intensivierte Diversifizierung	128
3.3.5	Konzentration auf höherer Ebene: Kartelle und die Gründung der Basler IG	129
3.3.6	Beginnende Multinationalisierung	133
3.3.7	Gründe für die erfolgreiche Expansion in der Zwischenkriegszeit	140
3.4	Die goldenen Jahre	142
3.4.1	Fortgesetzte Expansion und Diversifizierung	142
3.4.2	Der Schub zur Multinationalisierung in den fünfziger und sechziger Jahren	144
3.4.3	Konzentrationsprozesse in den 50er und 60er Jahren	155
3.4.4	Fazit: Erfolgreiche Erschließung der Weltmärkte	159

4 Forschungsintensität und globale Konkurrenz als Triebkräfte der Konzentration in der pharmazeutischen Industrie.....

4.1	Kennzeichen und Besonderheiten der Pharmaindustrie	163
4.1.1	Einleitung	163
4.1.2	Produkte	164
4.1.3	Märkte	166
4.1.4	Der Wertschöpfungsprozess und Kostenstruktur eines Medikaments	175
4.2	Entwicklung und Dynamik der Pharmaindustrie	176
4.2.1	Tendenzen in der Forschung und Entwicklung	176
4.2.2	Bedeutung der Biotechindustrie	188
4.2.3	Spezifische Gründe für die Internationalisierung der chemisch-pharmazeutischen Industrie	191
4.2.4	Konzentrationsprozess: globale Oligopole	194
4.2.5	Fazit: Perspektiven und Strategien	198

TEIL II:

VON DER ERSTEN ÜBER DIE ZWEITE 'BASLER HOCHZEIT' ZU EINEM FÜHRENDEN GESUNDHEITSKONZERN

5 Von Ciba-Geigy und Sandoz zu Novartis: diversifizierte oder konzentrierte Expansion?	207
5.1 Ciba-Geigy: Transformation zur breit abgesicherten Flotte in drei Verbänden	207
5.1.1 Zwischen Diversifizierung und Konzentration	207
5.1.2 Langsame Steigerung der Ertragslage und organisatorischer Umbau	216
5.1.3 Geographische Schwerpunkte: Triadisierung mit starkem Pfeiler in Basel	223
5.2 Sandoz: von der Chemie zu den Life Sciences	230
5.2.1 Von der Diversifizierung zur Konzentration	230
5.2.2 Geschäftsentwicklung: erfolgreiche Steigerung der Profitabilität	241
5.3 Novartis: ein wirklicher Global Player werden, ohne die Verankerung in der Schweiz zu verlieren	251
5.3.1 Supernova am Rhein: Ciba und Sandoz fusionieren zu Novartis	251
5.3.2 Komplexes Projekt	254
5.3.3 Novartis: von den Life Sciences zur Gesundheit	258
5.3.4 Stärkung des nordatlantischen Charakters	264
5.3.5 Profitabilität und Shareholder Value	267
5.3.6 Reorganisation der Konzerndienstleistungen	269
5.4 Fazit: Konzentration auf strategische Pfeiler in der Triade und starke Steigerung der Profitabilität	271
6 Pharmazeutika: konzentrierte Expansion in therapeutischen Gebieten	277
6.1 Ciba-Geigy: Kontinuität und Expansion in neue Felder	277
6.1.1 Allgemeine Entwicklungslinien des Pharmageschäfts	277
6.1.2 Indikationsgebiete der Ciba-Geigy	280
6.1.3 Expansionsstrategien im Bereich Pharma	283
6.1.4 Die Expansion im Generikageschäft	290
6.1.5 Zwischenfazit: Von den Pharmazeutika zur Gesundheit, Intensivierung der Forschung und starke Präsenz in der Triade	305
6.2 Sandoz: <i>Sandimmun</i> als Fundament der Expansion	309
6.2.1 Allgemeine Entwicklungslinien des Pharmageschäfts	309
6.2.2 Expansion in neue Geschäftsfelder	325
6.2.3 Zwischenfazit zur Strategie von Sandoz Pharma: Spitzenstellung in ausgewählten Bereichen und dosierte Diversifikation	332
6.3 Novartis: im Pharmabereich zur Spitze vorstoßen	333

6.3.1	Phantasien und Ernüchterung	334
6.3.2	Kontinuität der therapeutischen Indikationen.....	335
6.3.3	Expansionsstrategie: Konzentration auf Wachstumsträger und teilautonome Geschäftseinheiten.....	343
6.3.4	Generika	350
6.3.5	CIBA Vision.....	354
6.3.6	Self-Medication / Consumer Health	358
6.3.7	Zwischenfazit zur Strategie von Novartis Pharma: Stärkung der Innovation und fokussierter unternehmerische Organisation	361
6.4	Fazit: Nur noch Gesundheit für die Gesundheit des Konzerns	363
7	Von der Internationalisierung zur selektiven globalen Integration von Forschung und Entwicklung	369
7.1	Die Charakteristika von Forschung und Entwicklung	369
7.1.1	Komplexe Forschung	370
7.1.2	Schnelle und disziplinierte Entwicklung	373
7.1.3	Zulassung und Registrierung	377
7.2	Ciba-Geigy: von der frühen Internationalisierung zur organisatorischen Straffung der F&E	377
7.2.1	Integration der Forschung und Entwicklung von CIBA und Geigy	377
7.2.2	Fokussierung und neue Technologien	379
7.2.3	Fortschreitende Internationalisierung der Forschung	382
7.2.4	Neunziger Jahre: Fokussierung auf vier Indikationsgebiete.....	386
7.2.5	Mit 'Faster Time to Market' 1993 zur Globalisierung der Entwicklung	388
7.2.6	Mit dem Reserach <i>Operating Plan 1994</i> die Innovation antreiben	392
7.2.7	Hintergründe und Dynamik der Reorganisation.....	396
7.2.8	Zentrale Forschungslaboratorien	400
7.2.9	Friedrich Miescher Institut	401
7.2.10	Forschungsk Kooperationen.....	403
7.3	Sandoz: nachhinkende und zielstrebige Internationalisierung von Forschung und Entwicklung	412
7.3.1	Dezentralisierung der Forschung und Entwicklung	412
7.3.2	Reorientierung und Erneuerung der Produktpipeline	415
7.3.3	Von der Dezentralisierung zum Aufbau der Centers of Excellence in der Triade	416
7.3.4	Globale Integration der Entwicklung	426
7.3.5	Weltweite Koordination der Forschung	429
7.3.6	Über Kooperationen Zutritt zu neuen Technologien	431
7.4	Novartis: Selektive und konzentrierte Globalisierung der technologischen Kompetenzen	436
7.4.1	Integration und Reorganisation der Forschungs- und Entwicklungsorganisationen	436

7.4.2	Integration der Forschung und strategische Orientierung auf Genomics	442
7.4.3	Erwerb von Wissen und Technologien über Kooperationen	457
7.5	Fazit: Restrukturierung und selektive Globalisierung der Forschung und Entwicklung	465
7.5.1	Von der Internationalisierung zur Triadisierung	465
7.5.2	Beschleunigung der Entwicklung und globale Zuweisung der Forschungsaufgaben	469
7.5.3	Kontinuität der therapeutischen Gebiete und Forschung als strategisches Führungsinstrument	472
7.5.4	Globale Überwachung von Technologien, Know-how und Wirkstoffen	475
7.5.5	Selektive Globalisierung und Reterritorialisierung von Forschungs- und Entwicklung	478
8	Neue Maßstäbe der Produktion: Multikontinentalisierung	481
8.1	Produktion der Wirksubstanzen und Darreichungsformen	482
8.1.1	Produktion der physiologischen Aktivsubstanzen	482
8.1.2	Herstellung der Darreichungsformen	485
8.1.3	Technologische Entwicklung und Arbeitsorganisation	488
8.2	Ciba-Geigy: von der weltweiten Infrastruktur zur Konzentration	489
8.2.1	Chemische Produktion	489
8.2.2	Pharmazeutische Produktion	498
8.2.3	Zwischenfazit: Von der Multinationalisierung zur Multikontinentalisierung	513
8.3	Sandoz: Basel und flexible internationale Expansion	518
8.3.1	Chemische und biotechnologische Produktion	518
8.3.2	Pharmazeutische Produktion	524
8.4	Novartis: Rückzug aus der Fläche und dennoch stärkere Präsenz in den Märkten	540
8.4.1	Chemische Produktion	541
8.4.2	Pharmazeutische Produktion	552
8.5	Fazit: Jenseits von Internationalisierung und Globalisierung – ungleiche De- und Reterritorialisierung der chemischen und galenischen Produktion	576
8.5.1	Drei strategische Achsen	577
8.5.2	Neue Produktionskonzepte – Rekonfiguration der Maßstäbe	579
9	Maßstäbe oligopolistischer Rivalität und ungleiche Reterritorialisierung	591
9.1	Pfadabhängigkeit der Internationalisierung	591
9.1.1	Internationalisierung als Ausdruck spezifischer Expansionspfade	591
9.1.2	Strategien als permanente Re-Territorialisierung der Wertschöpfungskette	597

9.2	Triebkräfte der internationalen Expansion: von der Diversifikation zur Konzentration und Verjüngung der pharmazeutischen Industrie	605
9.2.1	Erneuerung der Industrie und Übergang von der extensiven zur intensiven internationalen Expansion.....	605
9.2.2	Standardisierung der Produktion oder Übergang zur flexiblen Produktion?	609
9.2.3	Triadisches Oligopol: neue Stufe der internationalen Expansion.....	614
9.2.4	Innovationspotentiale: regional und transatlantisch verwoben und durch Oligopole gestaltet.....	619
9.2.5	Ungleiche und kombinierte Reterritorialisierung innovativer Standortregionen	624
9.3	Anforderungen an eine Theorie der Expansion und ungleichen Territorialisierung industrieller Komplexe	632
10	Zusammenfassung.....	639
Literatur und Quellen		641
Literatur		641
Zeitungs- und Zeitschriftenartikel, Geschäftsberichte, Medienerklärungen und Statistiken		655
Interviews.....		682
Register		685
Stichwörter, geographische Bezeichnungen, Firmennamen		685
Personenverzeichnis.....		697
Produktnamen		700

Globalisierungsstrategien — Der Weg von Novartis

Zeller, C.

2001, XVII, 702 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-41629-6