

Die Zeit – Wirtschaft : Pfizers Pillenknick

Die Zeit, Hamburg, Germany
Die Zeit, Hamburg, Germany

DIE ZEIT

15/2005

Pfizers Pillenknick

Nichts Neues seit Viagra – der größte Pharmakonzern der Welt braucht umsatzstarke Medikamente

Von Jutta Hoffritz

Es ist 1848, und die Revolution ist gescheitert. Zu Tausenden verlassen junge Deutsche die Heimat, darunter auch Karl Pfizer aus Ludwigsburg bei Stuttgart. Zusammen mit seinem Cousin schiffte sich der Chemiker nach New York ein. Dort verdienen die beiden Schwaben mit Jodpräparaten und Zitronensäure ihre ersten Dollar. Das Geschäft wächst und gedeiht. Gut eineinhalb Jahrhunderte später ist das Unternehmen Pfizer Inc., dessen schwäbischer Name inzwischen amerikanisch »Feiser« ausgesprochen wird, der größte Pharmakonzern der Welt.

Oft hat der Arzneiersteller in den vergangenen Jahren Schlagzeilen gemacht – und immer mit Superlativen. Vor sieben Jahren brachte er die Potenzpille Viagra auf den Markt, das inzwischen bekannteste Medikament der Welt. In den Jahren 2000 und 2002 überraschte Pfizer die Konkurrenz durch Übernahmen bis dato ungekannten Umfangs und rückte an die Spitze der Branche. Vor kurzem schließlich legte sich das Unternehmen mit der deutschen Gesundheitspolitik an. Pfizer weigerte sich, den Preis für den Cholesterinsenker Sortis auf die neue Erstattungsgrenze zu senken, und entfesselte so eine der heftigsten Streitereien, die je ein Pharmaunternehmen hierzulande geführt hat.

Für Pfizer geht es um eine Menge Geld. Mit mehr als zehn Milliarden Dollar Umsatz war der Cholesterinsenker, der anderswo »Lipitor« heißt, im vergangenen Jahr das meistverkaufte Medikament der Welt. Deutschland stellt einen wichtigen Markt dar – auch weil viele andere Länder Europas sich an den hiesigen Pillenpreise orientieren. Der Politikboykott kommt Pfizer teuer zu stehen, da viele deutsche Patienten inzwischen die Arznei gewechselt haben. Doch umgekehrt hätte ein Rabatt für Sortis vermutlich eine europaweite Preislawine ausgelöst – und das kann sich Pfizer erst recht nicht leisten.

Umso weniger, als das Unternehmen auch an anderen Fronten kämpft. Der größte Pharmakonzern der Welt steckt in der größten Bewährungsprobe seiner Geschichte. So hat die berühmte Potenzpille Viagra dem Unternehmen Pfizer zwar eine Menge Publicity verschafft, inzwischen sinkt jedoch ihr Umsatz. Der amerikanische Wettbewerber Eli Lilly und der deutsche Bayer-Konzern haben mittlerweile eigene Wirkstoffe entwickelt, die laut Werbung besser beziehungsweise länger als Viagra wirken. Die Konsequenz: Nur noch jede zweite Potenzpille, die in Deutschland verkauft wird, kommt von Pfizer. Aus Asien droht derweil weiteres Ungemach. Chinesische Hersteller drängen mit billigen Viagra-Kopien auf den Weltmarkt. Das amerikanische Unternehmen klagte sogar gegen das Patentamt der Volksrepublik, um sein geistiges Eigentum vor Nachahmern zu schützen. Besonders erfolgversprechend dürfte dieses Unterfangen nicht sein.

Auch bei anderen Produkten muss sich der Konzern künftig auf mehr Konkurrenz einstellen. Klagen werden dabei erst recht nichts nützen, denn in den kommenden Jahren läuft der Patentschutz einiger Pfizer-Bestseller ab. Danach dürfen Pillen ganz legal kopiert werden. Ein Viertel des Pfizer-Umsatzes ist davon bis 2007 betroffen. So kommt es, dass das Unternehmen sich einerseits verzweifelt um neue Arzneilizenzen bemüht und andererseits schon mal versucht, die Aktionäre auf magere Zeiten einzustimmen. »Das Wachstum wird geringer sein als ohne Patentverluste, aber wir werden wachsen«, beteuerte Pfizer-Chef Henry McKinnell kürzlich im Interview mit der *ZEIT*.

Die Frage ist nur, ob das alles ausreicht – im Jahr 2010 verliert auch noch der Cholesterinblocker Sortis den Patentschutz, womit ein weiteres Fünftel des Umsatzes gefährdet wäre. Die Anleger scheinen schon jetzt

keine Geduld mehr mit dem Arzneihersteller zu haben. Nach jahrelangem Höhenflug ist der Aktienkurs gewaltig gesunken.

Über einen Mangel an guten Ratschlägen muss sich der Pfizer–Chef derzeit nicht beklagen. Die Analysten, die seinem Expansionskurs früher mit Kaufempfehlungen Applaus spendeten, raten nun zu drastischen Einschnitten, besonders beim Vertrieb. Bis zu 1,5 Milliarden Dollar pro Jahr ließen sich da nach Ansicht der Pharmaexperten der Investment Bank Lehman Brothers einsparen. Die Analysten von Morgan Stanley sehen in dem Bereich sogar ein Streichpotenzial von bis zu 1,9 Milliarden Dollar. Damit wären rund zehntausend Pharmavertreter ihren Job los.

Im Vertrieb setzte Pfizer bisher Maßstäbe: Mit weltweit rund 38000 Mann schickte Pfizer mehr Vertreter in die Arztpraxen als jeder andere Arzneihersteller. Rund ein Drittel seines Umsatzes gibt Pfizer für die Verkaufsanbahnung und –abwicklung aus – das ist fast doppelt so viel wie für die Forschung. Die auffällige Diskrepanz schlägt sich inzwischen auch negativ im Image nieder: Während in den Laboren des New Yorker Unternehmens die Flaute Einzug hält, beginnen sich die ersten Ärzte in den Vereinigten Staaten über allzu häufige Besuche zu beschweren. Einige Praxen sollen mehrmals täglich von Pfizer–Vertretern heimgesucht worden sein.

So wundert es nicht, dass der Chef des Konzerns Henry McKinnell für Anfang April eine Überholung der Strategie angekündigt hat. Er muss die Kosten den künftigen Einnahmen anpassen und sie gleichzeitig in produktive Bahnen lenken.

Das könnte auch Pfizer Deutschland mit seinen 5200 Mitarbeitern treffen. Sie alle kümmern sich ausschließlich um Produktion und Vertrieb – ein momentan eher undankbares Geschäft. Seit Patienten für den Pfizer–Cholesterinsenker zuzahlen müssen, schlucken viele lieber die Präparate der Konkurrenz, die allesamt zum Festbetrag angeboten werden. Seit Jahreswechsel ist der Sortis–Umsatz deshalb um mehr als die Hälfte gesunken, hat das Marktforschungsunternehmen NDC Health herausgefunden. Entsprechend wären in Deutschland nun eigentlich mehrere hundert Pfizer–Vertreter überflüssig – dabei waren sie es doch, die sich im Sortis–Streit stark für ihren Arbeitgeber ins Zeug gelegt hatten. Als das Festbetragssystem im Zuge der Gesundheitsreform auch auf Cholesterinsenker ausgedehnt wurde, brachten die Pfizer–Leute insgesamt 17000 deutsche Mediziner dazu, mit ihrer Unterschrift gegen den Beschluss des zuständigen Bundesausschusses zu protestieren.

So gibt es denn auch durchaus Branchenexperten, die Pfizer statt Schrumpfung weiteres Wachstum empfehlen. »Durch Einschnitte beim Vertrieb würde Pfizer nur seine strategische Position schwächen«, sagt Barbara Ryan, Pharmaexpertin der Deutschen Bank. Lieber solle der Konzern die drohenden Umsatzlücken durch eine Übernahme kompensieren. »Eine einzigartige Chance« bietet ihrer Meinung nach die aktuelle Schwäche des amerikanischen Wettbewerbers Merck. Dieser war früher ebenfalls einer der Spitzenreiter am Weltpharmamarkt und geriet im vergangenen Herbst durch die Nebenwirkungen seines Schmerzmittels Vioxx ins Trudeln. Sowohl Umsatz als auch Aktienkurs fielen dramatisch, als sich herausstellte, dass die Merck–Pille Herzinfarkte auslösen kann. Diese Situation könnte Pfizer nützen.

Andererseits gibt es Anbieter, die der New Yorker Riese vielleicht noch attraktiver findet. Boehringer Ingelheim zum Beispiel. Das deutsche Unternehmen, das diese Woche seine Bilanz vorlegt, ist als Familienunternehmen zwar weniger auf dem Radarschirm von internationalen Anlegern und Analysten – dem Unternehmen tat dies bisher jedoch durchaus gut. Gerade weil eine Familie die Hand über die Ingelheimer Forscher hält, können die in Ruhe ihrer Arbeit nachgehen, statt quartalsweise Erfolgsmeldungen liefern zu müssen. Ein fruchtbarer Ansatz: Das Unternehmen wächst dank vieler neuer Pillen seit Jahren schneller als der Markt und konnte sich so inzwischen auf Platz 15 der Branchenrangliste hocharbeiten. Auch Pfizer hat das bereits entdeckt und im vergangenen Jahr die Vermarktung der Boehringer–Atemwegsarznei Spiriva in den USA übernommen. Da das Mittel bei Raucherlunge eingesetzt wird, werden ihm künftig Umsätze bis zu zwei Milliarden Dollar pro Jahr zugetraut.

Frei nach dem Motto »Klein, fein und mein« hat die Familie bisher stets der Versuchung widerstanden, wenn

Bayer oder andere Unternehmen mit Übernahmeangeboten lockten. Auch als 2002 erstmals Gerüchte die Runde machten, dass Pfizer Interesse haben könnte, kam aus Ingelheim prompt eine Absage. »Wir arbeiten mit Pfizer in einer Kooperation zusammen, das läuft sehr zufriedenstellend, wir verstehen uns auch menschlich gut«, sagte damals Boehringer–Chef Rolf Krebs, sicher nicht ohne Rücksprache mit den Eigentümern. »Darüber hinausgehend haben wir aber keinen Bedarf.« Oder ist alles nur eine Frage des Preises?

Zu dieser Zeit war Pfizer allerdings auch damit beschäftigt, die Übernahme der US–Wettbewerber Warner–Lambert und Pharmacia zu verarbeiten. Mit beiden Firmen hatte das New Yorker Unternehmen vorher gemeinsam Produkte vermarktet beziehungsweise darüber verhandelt – ähnlich wie heute bei Boehringer Ingelheim. Innerhalb von zwei Jahren musste Pfizer zwei Unternehmen integrieren. Das bringt sogar einen Großkonzern an seine Grenzen. Tausende Mitarbeiter verließen die neue Firma – und nicht nur solche, die der Riese aus Kostengründen loswerden wollte. Besonders die Forschung litt. Durch die Übernahmen hat das Unternehmen zwar Produkte mit Milliardenumsätzen gewonnen, wie Sortis und das Schmerzmittel Celebrex. Doch dafür haben die Pfizer–Labore seit dieser Zeit kein einziges bedeutendes eigenes Produkt mehr hervorgebracht. Statt als Forschungsfirma reüssierte Pfizer nur noch als Marketingmaschine.

Seitdem hat sich Pfizer–Chef Henry McKinnell bei Zusammenschlüssen zurückgehalten. Er wiegelte auch ab, als direkt nach dem Vioxx–Debakel bei Merck die Fusionsgerüchte hochkochten. »Wir planen aktuell keine Übernahme – zumindest keinen großen Deal«, sagte der Pfizer–Chef Anfang des Jahres. »Dass wir das eine oder andere kleine Unternehmen kaufen, will ich damit allerdings nicht ausschließen.«

Sollte das die Mitarbeiter bei Boehringer nun eher beruhigen oder beunruhigen? Das Ingelheimer Unternehmen ist jedenfalls nicht nur hoch innovativ, sondern auch klein im Vergleich zu Pfizer.

Die Frage ist auch, ob es der Pfizer–Chef überhaupt über sich bringt, in den deutschen Standort zu investieren, an dem er sonst kein gutes Haar lässt. Egal, ob er beim Wirtschaftsgipfel in Davos zu Gast ist oder beim Pariser Gesundheitsforum der OECD – seit der jüngsten Gesundheitsreform lässt er keine Gelegenheit aus, Deutschland zu kritisieren. Dann sagt er Sätze wie: »Die Bundesrepublik hat in den vergangenen Jahren Tausende Stellen in der Pharmaforschung verloren« oder »Die Schuld an dem Brain Drain über den großen Teich trägt die innovationsfeindliche deutsche Politik«.

Tatsächlich brechen immer wieder kluge Köpfe aus Deutschland in Richtung USA auf, schon seit mehreren hundert Jahren. Ein Verlust für die alte Welt – ohne Frage. Wieso dies ein Unternehmen beklagt, das diesem Phänomen seine Entstehung verdankt, ist schon schwerer zu verstehen.

Bis heute beschäftigt Pfizer viele deutsche Mitarbeiter. Und wenn die Presse bei dem Unternehmen zu Gast ist, werden sie auch gern vorgestellt: Ivonne Marondel zum Beispiel, eine Biologin mit Mainzer Diplom, die heute in New York an der Entwicklung neuer Produkte arbeitet.

Oder Brigitte Lippmann, Ökonomin, mit einem Abschluss aus Koblenz. Sie ist bei Pfizer als Spezialistin für »Knowledge Retention« eingestiegen. Das heißt, sie versucht zu verhindern, dass das Unternehmen Wissen verliert, wenn Forscher – etwa nach einer Übernahme – die Firma verlassen. Soll doch keiner sagen, Pfizer verstünde nichts von »Brain Drain«.