

sam insight 2/04

Changing Pharma Die Pharmaindustrie im Umbruch



Sustainability Investments

Seite 3

Schlüsselemente
für einen verbesserten
Zugang zu Medika-
menten

**Pierin Menzli, Research Analyst,
SAM Research**



Corporate Sustainability

Seite 5

Iomai – Innovative
Technologie für
Entwicklungsländer

**Gregory M. Glenn, Senior Vice
President und Chief Scientific
Officer von Iomai**



Leaders View

Seite 6

«Es ist aus wirtschaft-
licher Sicht sinnvoll,
das "Richtige" zu tun.»

**Interview mit Daniel Vasella,
Verwaltungsratspräsident und CEO
von Novartis**



SAM Update

Seite 11

SAM-News und
Agenda

Seite 9

Die heutige Pharmaindu-
strie – ein Auslaufmodell?

**Thomas Scheiwiller, Partner
PwC Sustainability Leadership**

Szenarios in die Tat
umsetzen

**Lise Kingo, Executive Vice
President, Novo Nordisk A/S**

Liebe Leserinnen und Leser

Vor kurzer Zeit hat das Beispiel des amerikanischen Pharmakonzerns Merck die negative Seite von Medikamenten aufgezeigt. Merck hatte eines seiner Blockbuster-Medikamente, Vioxx, aus dem Verkehr ziehen müssen, da eine durch das Medikament ausgelöste, erhöhte Anfälligkeit

«Ein Pharmakonzern darf sich nicht allein auf die Gewinnmaximierung als einziges Ziel konzentrieren. Er muss etwas tun, das die ganze Gesellschaft gutheisst.»

auf Herz- und Hirninfarkte entdeckt wurde. Nicht weniger gravierend könnten sich die Reputations- und Prozessrisiken auf das Unternehmen auswirken. Die Pharmafirmen müssen die sensibilisierte Öffentlichkeit wieder verstärkt davon überzeugen, dass sie es ernst meinen mit solchen Aussagen wie zum Beispiel von Jean-Pierre Garnier, CEO

«Viele Pharmaunternehmen haben Konzepte entwickelt, die auf die Verbesserung des Zugangs zu Medikamenten für Entwicklungs- und Schwellenländer zielen.»

von GlaxoSmithKline: «Ein Pharmakonzern darf sich nicht allein auf die Gewinnmaximierung als einziges Ziel konzentrieren. Vielmehr muss er etwas tun, das die ganze Gesellschaft gutheisst, dafür wird er entlohnt.»

Ein Bereich, der von zahlreichen Stakeholdern immer wieder aufgegriffen wird, betrifft die «Access to Drugs»-Strategie der einzelnen Konzerne. Viele Pharmaunternehmen haben deshalb Konzepte entwickelt, die auf die

Verbesserung des Zugangs zu Medikamenten für Entwicklungs- und Schwellenländer zielen. Zu solchen Strategien gehören etwa die Ausarbeitung einer transparenten und konsistenten Patent- und Preispolitik, die Zusammenarbeit mit Nicht-Regierungs-Organisationen sowie die Entwicklung von neuen respektive die Weiterentwicklung von bestehenden HIV/AIDS-Medikamenten.

Im vorliegenden «SAM insight» werden Sie einigen dieser verschiedenen Strategien wieder begegnen – sei es in Form eines Artikels über die Pharmaceutical Shareowners Group (PSG), der von unserem Sustainability Analysten Pierin Menzli verfasst wurde, oder eines Diskussionsbeitrags von Thomas Scheiwiller, Partner von PricewaterhouseCoopers. Kernelement der aktuellen Ausgabe ist ein Interview mit Novartis-Verwaltungsratspräsident und CEO, Daniel Vasella, der sich pointiert zur Zugangs-Problematik geäussert und Vorgehensweisen skizziert hat, wie Novartis mit Reputationsrisiken umgeht und die Corporate Citizenship-Strategie in die Praxis umsetzt.

Abgerundet wird der «SAM insight» durch zwei Unternehmensbeispiele – Novo Nordisk und Iomai. Beide Unternehmen haben sich gut positioniert, um von den Veränderungen und neuen Herausforderungen im weltweiten Gesundheitswesens profitieren zu können. Das junge Start-up Unternehmen Iomai hat ein Pflaster für diverse Anwendungen entwickelt, mit dem Impfstoffe direkt über die Haut appliziert werden können. Novo Nordisk – der Sustainability Leader der SAM Corporate Analysis 2004 im Bereich der Pharmaindustrie – zeichnet sich durch ein ausgezeichnetes Scenario Planning und Stakeholder Management aus.

Ich lade Sie dazu ein, auf den nachfolgenden Seiten nicht nur nach den Risiken, sondern auch nach den Chancen in der Pharmaindustrie Ausschau zu halten.

Reto Ringger,
CEO,
SAM Sustainable
Asset Management



Schlüsselemente für einen verbesserten Zugang zu Medikamenten

Erkenntnisse aus der Pharmaceutical Shareowners Group (PSG)*.

*Die **Pharmaceutical Shareowners Group (PSG)** ist eine internationale Gruppe von vierzehn institutionellen Investoren, die ein Vermögen von mehr als EUR 1200 Mrd. verwalten. Ziel des Projektes war es, weltweit tätige Pharmaunternehmen zu analysieren, wie sie sich bezüglich des Zugangs zu Medikamenten in Entwicklungsländern positionieren. SAM schloss sich der Gruppe als unterstützendes Mitglied an.

Themen wie Gesundheitsrisiken von Medikamenten, hohe und stetig steigende Preise – vor allem in den USA – und der Vorwurf von Missbrauch und Fehlverhalten im Marketing, Patentschutz und klinischen Versuchen haben dazu geführt, dass der Pharmasektor zunehmend ins Kreuzfeuer der öffentlichen Kritik geraten ist. Ein Schlüsselthema seitens der Medien, Konsumentengruppen und Nicht-Regierungsorganisationen war auch die Reaktion der Industrie auf die HIV/AIDS-Pandemie in Entwicklungsländern.

Auch die Investoren haben ein Interesse an der langfristigen Entwicklung einer stabilen Weltwirtschaft. Die angestrebte soziale und wirtschaftliche Stabilität

PSG ist der Ansicht, dass die Hauptverantwortung für die medizinische Versorgung in den Händen der einzelnen Ländern respektive Regierungen liegt.

könnte jedoch durch die medizinische Unterversorgung in den Entwicklungs- und Schwellenländern untergraben werden. Zwar wurden in den vergange-

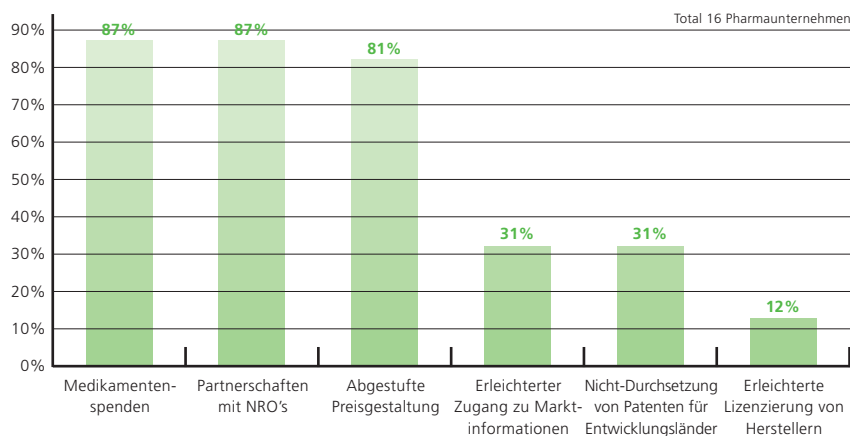
nen 25 Jahren grosse Fortschritte erzielt, ein grosser Teil der Weltbevölkerung hat jedoch keinen Zugang zu medizinischer Grundversorgung und aktuell

sind ungefähr 40 Millionen Menschen weltweit HIV-positiv. PSG ist der Ansicht, dass die Hauptverantwortung für die medizinische Versorgung in den Händen der einzelnen Länder resp. Regierungen liegt. Die Verbesserung des Zugangs zu medizinischer Versorgung erfordert jedoch zusätzliche finanzielle Mittel, politischen Willen und eine stabile Infrastruktur. PSG ist der Meinung, dass Pharmaunternehmen langfristige ökonomische Gründe haben, einen Beitrag zur Erreichung dieses Ziels zu leisten.

Das Geschäftsmodell des Pharmasektors basiert auf dem Patentschutz, welcher garantiert, dass die Pharmaunternehmen für die risikoreichen Investitionen in Forschung und Entwicklung

Abbildung:
Diese Elemente zum verbesserten Zugang zu Medikamenten sind in der Bewertung der Pharmaunternehmen integriert.

Quelle: SAM Research



SAM Research hat das Thema des Zugangs zu Medikamenten in die Bewertung der Pharmaunternehmen integriert. Bei den gewählten Strategieansätzen der Unternehmen ist eine klare Zweiteilung erkennbar. Die meisten Unternehmen bevorzugen Spenden, differenzierte Preisgestaltung und Partnerschaften mit NROs gegenüber der Lizenzierung ihrer Produkte resp. der Nicht-Durchsetzung ihrer Patente in Entwicklungsländern.

entschädigt werden und einen finanziellen Anreiz für neue Innovationen haben. Das Patentsystem kann als «sozialer Vertrag» zwischen der Gesellschaft und den Pharmaunternehmen verstanden werden. Dieser Vertrag hängt zumindest teilweise davon ab,

bezüglich ihrer Strategie für einen verbesserten Zugang zu Medikamenten ist schwierig, da keine systematische Berichterstattung unter Einbezug von Wertschöpfungspotenzialen erfolgt. Nur einzelne Unternehmen messen ihre Auswirkungen auf Wettbewerbs-



Von **Pierin Menzli**,
Research Analyst,
SAM Research, der SAM
in der Pharmaceutical
Shareowners Group
vertrat.

oftmals an einem kohärenten Ansatz, der auch langfristige Szenarien über die nächsten 10 bis 20 Jahre einbezieht. Dies könnte dazu führen, dass bestimmte Unternehmen, wenn nicht sogar die gesamte Industrie, weiterhin einem grossen öffentlichen Druck ausgesetzt sein werden.

«Wenn ich Afrika nicht beliefere, werden die Regierungen unser geistiges Eigentum über Lizenzverträge

an andere weitergeben.» **Miles White**, CEO Abbott Laboratories

dass die Gesellschaft den Nutzen der innovativen Medikamente anerkennt und bereit ist, die entstehenden Mehrkosten zu tragen. PSG ist besorgt darüber, dass dieses Nutzen-Kosten Gleichgewicht durch zunehmende öffentliche Kritik in Frage gestellt wird. Die Analyse der Pharmaunternehmen

faktoren, wie zum Beispiel verbesserte Beziehungen zu Behörden oder die gestiegene Arbeitsmoral der Mitarbeiter. Es gibt zahlreiche positive Beispiele für Corporate Citizenship Initiativen vor allem in Form von Medikamentenspenden oder der Abgabe zum Selbstkostenpreis, jedoch mangelt es

Erkenntnisse für SAM

Im Rahmen des PSG-Projektes konnte SAM die Beziehungen mit den Pharmaunternehmen weiter vertiefen. Dieser konstruktive Dialog ist für einen Vermögensverwalter, der sich ausschliesslich auf nachhaltige Investments konzentriert, von grosser Bedeutung. Die Einbettung solcher Themen in die Industrieanalyse, die Evaluierung der entsprechenden Unternehmenspositionen und die Umsetzung dieses Wissens in Anlageentscheidungen sind der Schlüssel für erfolgsversprechende Kundenportfolios.

Abbildung: Acht Schlüsselemente einer erfolgreichen Strategie

PSG hat acht Kernelemente einer erfolgreichen Strategie identifiziert, welche für die Unternehmen bei der Entwicklung einer effektiven Strategie zur Verbesserung der medizinischen Versorgung in Entwicklungsländern hilfreich ist. Quelle: Pharmaceutical Shareowners Group (PSG)

Formulierung des Business Cases	Die Evaluierung und Formulierung der erwarteten Auswirkungen von Massnahmen auf die langfristige Wertschöpfung bildet das Fundament einer effektiven Strategie.
Verantwortlichkeit auf höchster Führungsebene	Ein Mitglied der höchsten Führungsebene mit spezifischer Verantwortung für diesen Bereich der Unternehmenstätigkeit ist wichtig, da neue Aspekte in die Unternehmensstrategie integriert werden sollen, um Fortschritte zu ermöglichen.
Zukunftsgerichteter Ansatz	Eine erfolgreiche Strategie muss zukunftsgerichtet sein und Szenarien mit sich verschiebenden Nachfragemustern entwickeln.
Evaluierung alternativer Optionen	Die Begründung der Wahl einer spezifischen Strategie schafft Verständnis, wobei Faktoren wie Langfristigkeit, Proportionalität, Effektivität und das Risiko eines Kurswechsels zu berücksichtigen sind.
Flexibilität und Vielfalt	Unternehmen, die einen Mix von Massnahmen (z.B. freiwillige Lizenzierung, differenzierte Preisgestaltung, Spenden) anwenden, sind besser positioniert, um auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren.
Kooperation und Austausch von Best Practice	Die Zusammenarbeit mit Konkurrenten zur Erarbeitung von innovativen Lösungen dämpft das Problem der «Trittbrettfahrer» und schafft Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit.
Positionierung in der Öffentlichkeit	Unternehmen, welche sich in der Öffentlichkeit exponieren, müssen sicherstellen, dass ihre Positionen mit ihrer Strategie für den verbesserten Zugang zu Medikamenten übereinstimmen.
Berichterstattung und Transparenz	Eine systematische Berichterstattung der Aktivitäten unter Einbezug von Wettbewerbsfaktoren fördert die kontinuierliche Verbesserung der Unternehmen.

Die erarbeiteten Elemente einer erfolgreichen Strategie für den verbesserten Zugang zu Medikamenten bilden ein zusätzliches Instrument für die Analyse von Pharmaunternehmen. Diese relativ generischen Strategieelemente können jedoch auch für die Analyse von verwandten Themen angepasst werden. SAM ist in der Lage, relevante Industriethemen in den strukturierten Anlageprozess zu integrieren und zu zeigen, durch welche Übertragungsmechanismen die Unternehmensbewertung beeinflusst wird. Ein derartiges Projekt bietet eine gute Gelegenheit, Erfahrungen zu sammeln, wie die Integration von nicht-traditionellen Risiken und Chancen in die Finanzanalyse zur Wertsteigerung der Kundenportfolios beitragen kann.

Iomai – Innovative Technologie für Entwicklungsländer

Interview mit **Gregory M. Glenn***



***Gregory M. Glenn,**
Senior Vice President &
Chief Scientific Officer
von Iomai. Er beantwortet
die Fragen von Samuel
Stursberg, Research
Analyst von SAM.

Iomai Corporation ist ein nicht börsennotiertes Unternehmen, das im Bereich der Präventivmedizin bahnbrechende Arbeit leistet. Die unternehmenseigene Technologie, die transkutane Immunisierung (TCI), ermöglicht die Verabreichung von Impfstoffen und Immunstimulanzien über die Haut. Iomai entwickelt auf Grundlage dieser Technologie mehrere Impfstoffe, die durch ein Pflaster appliziert werden können. SAM Private Equity beteiligte sich 2002 an einer Finanzierungsrunde von Iomai.

Die Vorteile von TCI für den Patienten liegen auf der Hand: Keine Nadeln, keine Infektionsgefahr durch den falschen Umgang mit bzw. die Wiederbenutzung von Nadeln und keine ausgebildete Krankenschwester, die zur Verabreichung benötigt wird. All diese Vorteile könnten in Entwicklungsländern mit schlechter Infrastruktur von grosser Bedeutung sein.

¹ Die Bill & Melissa Gates Stiftung setzt sich in den folgenden vier Bereichen ein: Weltweite Gesundheit, Bildung, öffentliche Bibliotheken und Unterstützung von gefährdeten Familien. Die Stiftung schliesst sich lokalen, nationalen und internationalen Partnern an, um zu gewährleisten, dass die Fortschritte in diesen Bereichen jene erreichen, die ihrer am meisten bedürfen. Weitere Informationen finden Sie auf der Website www.gatesfoundation.org.

«Vier Produkte in unterschiedlichen Entwicklungsphasen»

sam insight: Auf welche Krankheiten konzentrieren Sie sich speziell und wann werden nach Ihrer Einschätzung die ersten Produkte von Iomai auf dem Markt angeboten?

GREGORY M. GLENN: Iomai hat vier Produkte in unterschiedlichen Entwicklungsphasen. Dazu zählen ein Durchfallpflaster für Reisende, ein Grippeimpfstoffpflaster und ein Anthraximpfstoffpflaster. Ausserdem haben wir ein Immunstimulanzienpflaster zur Stärkung der Immunreaktion bei alten Menschen. Das Pflaster für Reisende durchläuft gerade Phase 2 der klinischen Untersuchung und im besten Fall könnten wir es 2008 auf den Markt bringen.

sam insight: Die Vorteile der TCI-Technologie dürften vor allem auch für die Gesundheitsbehörden in Entwicklungsländern, in denen der Bedarf an einfachen Behandlungsmethoden gross ist, von Interesse sein. Wie könnten Ihrer Meinung nach Ihre Pipelineprodukte zu einer effektiven Behandlung von Patienten in diesen Märkten beitragen?

G.M.G.: Unser Durchfallpflaster für Reisende hat eine direkte Bedeutung für Entwicklungsländer. ETEC ist eine bakterielle Durchfallerkrankung, die für die hohe Morbidität und Sterblichkeitsrate bei Babys und Kindern verantwortlich ist. Dieser Impfstoff wird derzeit an Menschen in den USA getestet. Der Schritt vom Durchfallpflaster für Reisende hin zu einer Anwendung desselben in Entwicklungsländern wird aus technischer Sicht leicht sein, bedarf aber der Kooperation mit Partnerorganisationen.

sam insight: Pharmaunternehmen ziehen es oft vor, in Industrieländern tätig zu sein, da sie dort höhere Gewinnmargen erzielen können. Welchen Ansatz können Sie sich für ein Unternehmen wie Iomai vorstellen, damit Entwicklungsländer als Zielmärkte attraktiver werden?

G.M.G.: Die Tests unseres Impfstoffes für Reisende in einem stark kontrollierten Umfeld ermöglichen uns herauszufinden, wie stark die Immunreaktion sein muss, um eine Schutzfunktion zu erzielen. Dies wird bei der Umsetzung des Reisepflasters in ein Produkt, das die Anforderungen der Entwicklungsländer erfüllt, enorm hilfreich sein. Wenn sich eine pflasterbasierte Technologie in einem spezifischen Umfeld als wirksam erwiese, würde sie Tür und Tor für weitere Applikationen öffnen.

sam insight: Eine grosse Herausforderung für Pharmaunternehmen sind die steigenden F&E-Kosten und der zunehmende Druck auf die Arzneimittelpreise. Mit welchem Ansatz könnte Iomai diesen Herausforderungen entgegentreten?

G.M.G.: Organisationen wie die Bill & Melissa Gates Stiftung¹ haben es Biotech-Unternehmen durch ihre kreativen Anreize ermöglicht, Ideen zur Herstellung eines Produkts für Entwicklungsländer zu entwickeln. Wir interessieren uns weiterhin für diese Art von Optionen, da sie es uns ermöglichen könnten, sowohl unsere Geschäftsziele zu erreichen als auch Entwicklungsländer mit Impfstoffen zu beliefern.

«Es ist auch aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoll, das "Richtige" zu tun.»

Daniel Vasella, Verwaltungsratspräsident und CEO von Novartis, hat verschiedene Initiativen und Massnahmen implementiert, um einen besseren Zugang zu Medikamenten zu gewährleisten.

Dieses Interview führte **Pierin Menzli**, Research Analyst, SAM Research

sam insight: In den letzten Jahren rückte das Thema Zugang zu Arzneimitteln verstärkt ins Rampenlicht. Die Erwartungen von Investoren, Nicht-Regierungsorganisationen (NRO's), der Presse und anderen Interessengruppen haben sich verschoben und heute werden Pharmaunternehmen genauer unter die Lupe genommen. Können Sie diese Entwicklung erklären?

DANIEL VASELLA: Dass die Industrie genauer beobachtet wird, wurde zum ersten Mal in Südafrika während der Demonstrationen für einen verbes-

serten Zugang zu AIDS-Medikamenten deutlich. Ende 1997 verabschiedete Südafrika ein Gesetz, das den inländischen Generikaherstellern gestattete, auch patentgeschützte Medikamente zu kopieren. Die Regierung erlaubte auch den Import von AIDS-Medikamenten aus anderen Ländern. Dies

spielsweise in Bezug auf Patientenaufklärung, bessere Hygiene und medizinische Versorgung. Auch in den Industrieländern nehmen die Spannungen zu. Je älter die Bevölkerung wird, desto grösser ist der Bedarf an Gesundheitsleistungen mit entsprechend hohen Kosten. Dies ist etwas, das wir auf ge-

«Wir müssen den Leuten klarmachen, dass beispielsweise für Arzneimittel pro Tag weniger Geld ausgegeben wird als für Autoreparaturen.»

entfachte eine erbitterte Diskussion, im Zuge derer die Unternehmen die Regierung wegen der Gefährdung ihrer Patente verklagten. Der Rechtsstreit wurde am Verfassungsgericht von Südafrika beigelegt, was zu einem offenen Konflikt führte. Seit Ende der 90er Jahre hat sich viel verändert und die Regierungen, die Industrie und NRO's arbeiten besser zusammen, um einer grösseren Zahl von Patienten den Zugang zu benötigten Arzneimitteln zu ermöglichen. Allerdings muss noch viel mehr getan werden, bei-

gesellschaftlicher Ebene beachten müssen, da andernfalls die Spannungen zunehmen werden. Ich bin der Ansicht, dass wir die drastischen Verbesserungen im Gesundheitswesen, die durch die Entwicklung von innovativen Arzneimitteln erreicht wurden, deutlicher hervorheben müssen. Wir müssen den Leuten klarmachen, dass beispielsweise für Arzneimittel pro Tag weniger Geld ausgegeben wird als für Autoreparaturen: 2002 waren es USD 1,48 gegenüber USD 1,77 für Autoreparaturen.



sam insight: Ihr Unternehmen hat Corporate Citizenship Programme entwickelt, um den Zugang zu Medikamenten zu verbessern. Warum geben Sie Geld für derartige Aktivitäten aus, die den Aktionären keinen direkten Gewinn bringen?

D.V.: Corporate Citizenship enthält viele Aspekte, aber es beschreibt vor

die Messung solcher Initiativen?

D.V.: Sie stellen die Frage nach dem finanziellen Wert. Es stimmt, dass die Unternehmen die Erwartungen der Investoren erfüllen und fähig sein müssen, wettbewerbsfähige Ergebnisse und Leistungen zu erbringen. Warum sollten dann also die Geschäftsleitung und

«2003 erreichten unsere Programme für den verbesserten Zugang zu Arzneimitteln über 2 Millionen Patienten in aller Welt.»

dem das verantwortungsbewusste Verhalten eines Unternehmens innerhalb der Gesellschaft. Einerseits umfasst dies Projekte, die eine beträchtliche Geldsumme kosten können, ohne dass sie kurzfristig Gewinne erbringen. Per definitionem sind derartige Projekte in den Augen eines kurzfristigen Investors problematisch. Andererseits können sie den Ruf und die gesellschaftliche Akzeptanz eines Unternehmens verbessern, was die Nachhaltigkeit fördert. Ein Engagement in langfristige Projekte, die möglicherweise nicht gewinnbringend sind, beruht daher oftmals auf ethischen Erwägungen und Mitgefühl für bedürftige Menschen. Deshalb sind unsere Wertvorstellungen und die Verpflichtung, die wir als Unternehmen der Gesellschaft gegenüber haben, der Motor für unsere Initiativen. Letztlich ist es aber auch aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoll, das «Richtige» zu tun.

sam insight: Welche finanzielle Auswirkung haben die zahlreichen Corporate Citizenship Programme auf den Gewinn pro Aktie? Welche anderen (nicht-) finanziellen Kennzahlen verwenden Sie für

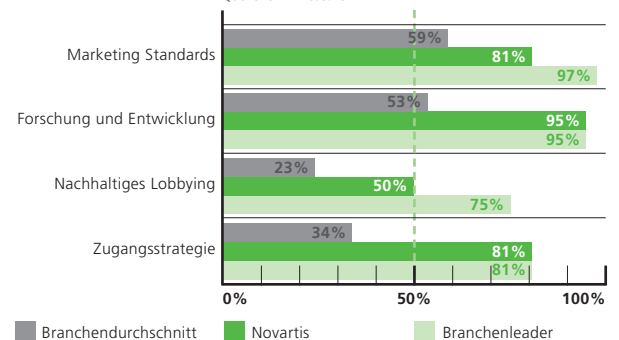
der Vorstand eines Pharmaunternehmens beschlossen, eine beträchtliche Geldsumme auszugeben, um bedürftigen Patienten zu helfen? Warum überlässt man es nicht einfach den Aktionären, den karitativen Verbänden Geld zu spenden? In einem marktwirtschaftlichen System sind dies berechnete Fragen, die wir uns auch stellen müssen. 2003 erreichten unsere Programme für den verbesserten Zugang zu Arzneimitteln über 2 Millionen Patienten in aller Welt. Sie schlossen Medikamente mit einem Marktwert von rund USD 370 Mio. ein. Zwar wird mit diesen Projekten keine positive Rendite erwirtschaftet – jedoch lassen sich dadurch potenzielle hohe Verluste verhindern.

sam insight: Die finanziellen Anreize für die Forschung und Entwicklung von Medikamenten gegen Herz-Kreislauf Beschwerden oder Krebs sind sehr gross und das Absatzpotenzial hoch. Diese Anreize scheinen in der Entwicklung von Medikamenten gegen Malaria, Tuberkulose und anderen Infektionskrankheiten zu fehlen. Nur 10% der privaten und öffentlichen Forschungsbudgets werden

für Krankheiten ausgegeben, die 90% der Gesundheitsprobleme weltweit verursachen. Was trägt Ihr Unternehmen dazu bei, die sogenannte «10/90-Lücke» zu schliessen?

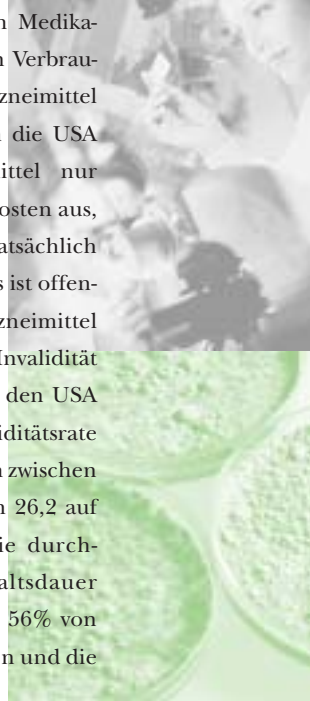
D.V.: Die meisten Unternehmen legen die Prioritäten ihres Forschungs- und Entwicklungsportfolios anhand verschiedener Kriterien fest, wobei die zu erwartenden Gewinne verständlicherweise eine sehr grosse Rolle spielen. Projekte mit keinen oder geringen prognostizierten Gewinnen würden es nie schaffen und aus dem Portfolio gestrichen werden, selbst wenn es eine Chance gäbe, ein Arzneimittel zu entdecken und entwickeln, das möglicherweise vielen Menschen helfen könnte. Novartis ist da keine Ausnahme. Sobald uns dies bewusst wurde, begannen wir, genügend Finanzmittel für die vielversprechenden Forschungs- und Entwicklungsprojekte für arme Völker zu reservieren. Als Ergebnis dessen können wir heute das effektivste Malaria-mittel Coartem zusammen mit der WHO zum Selbstkostenpreis anbieten. Da wir unsere Gewinnkriterien nicht völlig verändern wollten, beschlossen wir zudem, einen Sonderfonds zu gründen, der heute das Geld für das Novartis Institut für Tropenkrankheiten (NITD) zur Verfügung stellt.

Abbildung: Die vier wichtigsten Kriterien bezüglich Zugang zu Medikamenten
Quelle: SAM Research



Am 5. Juli dieses Jahres weihten wir unsere neuen NITD-Einrichtungen in der neuen Biopolis Forschungsstätte in Singapur ein. Dieses Institut ist einzigartig, da es eine gemeinnützige Organisation ist, die sich auf die Entdeckung neuer Arzneimittel für die Behandlung von vernachlässigten Krankheiten wie beispielsweise auf Denguefieber und Tuberkulose (TB) konzentriert. In der ersten Phase investieren Novartis und das Singapore Economic Development Board über USD 150 Mio. in dieses Institut. Bei der Gründung des NITD beschlossen wir, alle neu entdeckten Therapien, die primär für die Entwicklungsländer bestimmt sind, zum Selbstkostenpreis zur Verfügung zu stellen. Die in anderen Ländern erzielten Gewinne fließen wieder zurück in die

Menschen zu heilen und das Leiden zu lindern. Wir sollten uns daher auf die Entwicklung von innovativen Medikamenten fokussieren und den Verbrauchern den Wert unserer Arzneimittel erklären. Selbst wenn wir in die USA blicken, machen Arzneimittel nur rund 10% der Gesundheitskosten aus, und Arzneimittel senken tatsächlich die Kosten für das System. Es ist offensichtlich, welchen Wert Arzneimittel für die Reduzierung der Invalidität und Sterblichkeit haben. In den USA fiel beispielsweise die Invaliditätsrate bei Menschen über 65 Jahren zwischen 1980 und 2000 um 25% von 26,2 auf 19,7 pro 100 Personen, die durchschnittliche Spitalaufenthaltsdauer pro Jahr reduzierte sich um 56% von 129,7 auf 56,6 je 100 Personen und die



«Wir sollten uns auf die Entwicklung von innovativen Medikamenten fokussieren und den Verbrauchern den Wert unserer Arzneimittel erklären.»

F&E-Aktivitäten des NITD. Es ist jedoch entscheidend, dass solche Investitionen nur auf Basis guter Geschäftsergebnisse möglich sind.

sam insight: Einzelne Unternehmen im Pharmasektor werden durch die negative Wahrnehmung des gesamten Sektors beeinträchtigt. Was tut Ihr Unternehmen dagegen?

D.V.: Ich weiss, dass es momentan beliebt ist, den schlechten Ruf der Industrie zu diskutieren und wie die Unternehmen damit umgehen können. Eine Lösung wird sehr viel Zeit brauchen. Ich glaube eher, dass es das Beste ist, wenn wir uns auf unsere Mission konzentrieren, die darin besteht,

jährliche Sterberate nahm von 1.039 auf 872 pro 100'000 Personen ab.

sam insight: Welches sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Herausforderungen, die in den nächsten Jahren auf Ihr Unternehmen zukommen werden?

D.V.: Die erste Herausforderung, der wir gegenüberstehen, betrifft die alternde Bevölkerung mit den damit verbundenen höheren Kosten für chronische Krankheiten wie Diabetes und Herz-Kreislaufbeschwerden sowie Krebs und verschiedene andere Probleme. Mit den steigenden Kosten versuchen die Regierungen, Möglichkeiten zur besseren Budgetverwaltung zu finden, was manchmal den

Zugang zu neuartigen Arzneimitteln begrenzt. Bei Novartis erachten wir Generika im Rahmen des Programms Zugang zu Arzneimitteln als wichtig, da diese billigeren Behandlungsalternativen den Patienten gestatten, grössere Summen für neuartige, innovative Medikamente auszugeben.

Zweitens beschäftigen uns die steigenden Innovationskosten. Die finanziellen Mittel, die Pharmaunternehmen ausgeben müssen, um ein einziges Medikament auf den Markt zu bringen, sind zwischen 2000 und 2002 auf rund USD 1,7 Mrd. gestiegen, was teilweise an den verlangten umfangreicheren klinischen Tests und größeren Datenanforderungen liegt. Zwischen 1995 und 2000 betragen die Ausgaben noch USD 1,1 Mrd. (Quelle: Bain & Co.). Novartis hat Massnahmen ergriffen, um die Erfolgsrate zu erhöhen und gleichzeitig die Entwicklungszeit zu verringern, um sicherzustellen, dass wir den Patienten die innovativen Medikamente schneller zukommen lassen können. Die klinische Entwicklungszeit bei Novartis hat drastisch abgenommen, von etwas über acht Jahre Ende der 90er Jahre auf etwa sechs Jahre seit 2000. Im Vergleich dazu beträgt der Industriedurchschnitt 6,8 Jahre.

Die dritte Herausforderung betrifft das Reputationsrisiko der Pharmaindustrie, das wir bereits diskutiert haben. Die Pharmaindustrie hat derzeit einen schlechten Ruf und wir müssen weiter daran arbeiten, ein Verständnis für den Wert von Medikamenten aufzubauen. Man bedenke, dass zwischen 1965 und 1999 die Sterberate bei medikamentös behandelten Krankheiten drastisch zurückgegangen ist.



Daniel Vasella wurde 1996 zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung von Novartis ernannt. Seit 1999 ist er zudem Präsident des Verwaltungsrates.

Die heutige Pharmaindustrie – ein Auslaufmodell?

Die Pharmaindustrie erlebt herausfordernde Zeiten. Die Reputation einzelner Unternehmen, aber auch der gesamten Branche, scheint so schlecht zu sein wie nie zuvor. **Thomas Scheiwiller**, Partner, PwC Sustainability Leadership Team

Handelt es sich hier lediglich um eine Häufung von Einzelfällen, wie sie auch in anderen Branchen vorkommen können, oder sind es Symptome für ein fundamentales Problem der Pharmaindustrie? Pharma ist seit jeher ein Hochrisikogeschäft. Warum? Massive Investitionen in Forschung und Entwicklung – im Durchschnitt fast eine Milliarde Franken pro neues Medikament – sind notwendig, um verschreibungspflichtige

Die hohe Regulierungsdichte ist ein weiteres wichtiges Merkmal der Pharmaindustrie. Nahezu die gesamte Wertschöpfungskette ist reguliert: Forschung, Entwicklung, Zulassung, Verkaufsprozess und Preisgestaltung. Die dichte Regulierung ist eine Quelle von Compliance-Risiken, um so mehr, als das rechtliche Umfeld im weltweit grössten und attraktivsten Pharmamarkt USA sehr klagefreundlich ist.



Fast alle Top10 Pharmaunternehmen sind in den letzten zehn Jahren durch mindestens eine Mega-Transaktion gegangen, einige sogar durch mehrere.

Medikamente zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Ein Produkt zur Marktreife zu bringen, kann über Sein oder Nichtsein von Unternehmen entscheiden. Das Streben nach kritischer Grösse ist eine mögliche Antwort. Fast alle Top10 Unternehmen sind in den letzten zehn Jahren durch mindestens eine Mega-Transaktion gegangen, einige sogar durch mehrere. Eine andere strategische Option – gegensätzlich zum Trend «Grösse ist alles» – ist die Netzwerkbildung mit Forschungs-Unternehmen z.B. im Biotechnologie-Sektor.

Das Spannungsfeld, in welchem sich die Pharmaindustrie befindet, kann charakterisiert werden durch eine industrieweit gesunkene Effizienz, gemessen an der Anzahl jährlich neu zugelassener Medikamente, und permanent steigende Anforderungen des Finanzmarktes in Bezug auf Wachstums- und Gewinnzahlen. Gleichzeitig verlangen die Regierungen und Patienten keine weiteren Kostensteigerungen im Gesundheitswesen. Die Erwartungen der Patienten nach innovativen Medikamenten werden kurzfristig kaum durch

Szenarios in die Tat umsetzen

Von Lise Kingo*

Im Jahr 2003 entwickelte Novo Nordisk die beiden gesellschaftlichen Szenarios «Fortschritt» und «Veränderung» für die Diabetes-Entwicklung bis ins Jahr 2020. Gemäss dem ersten Szenario wird die Pharmaindustrie auch weiterhin in der Lage sein, neue bahnbrechende Erfolge in der Medizin zu erreichen, jedoch nicht notwendigerweise zum Wohl der Mehrzahl der Menschen. Das zweite Szenario beschreibt eine Transformation der Vorgehensweise, mittels welcher globale Gesundheitsprobleme zunehmend durch intensive branchen- und länderübergreifende Zusammenarbeit gelöst werden.

Dank unserer Arbeit an diesen Szenarios haben wir nicht nur ein stärkeres Bewusstsein für die Gesamtrisikosituation entwickelt, sondern auch nichtfinanzielle Risiken in unser Risikomanagementsystem integriert. Darüber hinaus sind wir nun besser in der Lage, uns sowohl an Veränderungen in der Gesellschaft als auch im Gesundheitswesen anzupassen sowie flexibler langfristige Trends zu antizipieren. Die Szenarios haben eine fruchtbare Diskussion über die langfristige

Fortsetzung auf Seite 10

Fortsetzung von Seite 9

Szenarios in die Tat umsetzen

Ausrichtung von Novo Nordisk ausgelöst. Als Resultat daraus arbeiten wir nun in Schlüsselprojekten stärker als zuvor mit Szenarios. Die Entwicklung von Szenarios ist zudem ein wichtiges Element, um die Nachhaltigkeit unseres Geschäfts sicherzustellen. Ausserdem schaffen wir dadurch Vertrauen und stärken unsere Beziehungen zu einer Vielzahl von Stakeholdern.

Oxford Vision 2020 und Pharma Futures – zwei Szenario-Beispiele

Novo Nordisk und die Universität Oxford haben gemeinsam «Oxford Vision 2020» ins Leben gerufen, eine Initiative, die sich dem Kampf gegen die prognostizierten Epidemien von Diabetes und anderen chronischen Krankheiten verschrieben hat, insbesondere in den Ländern mit niedrigem Einkommen sowie in den ärmeren Schichten der Industrieländer.



*Lise Kingo,
Executive Vice President
Stakeholder Relations,
Novo Nordisk A/S

«Bei unserer täglichen Trendbeobachtung erkennen wir zahlreiche Faktoren, die das bestehende Geschäftsmodell der Pharmabranche gefährden.»

Die Initiative Oxford Vision 2020 ist ein Beispiel für das Bestreben von Novo Nordisk, die Zukunft aktiv zu gestalten anstatt lediglich auf eine von anderen geschaffene Realität zu reagieren. Im Verlauf dieses Prozesses dürften wir wertvolle neue Erkenntnisse gewinnen und letztlich neue Modelle entwickeln, um die enorme Herausforderung der Bekämpfung chro-

nischer Krankheiten zu bewältigen.

Novo Nordisk hat sich kürzlich «Pharma Futures» angeschlossen, einem unabhängigen Szenario-Projekt, an dem Führungskräfte aus der Pharmaindustrie sowie Investoren be-



teiltigt sind. Bei unserer täglichen Trendbeobachtung erkennen wir zahlreiche Faktoren, die das bestehende Geschäftsmodell der Pharmabranche gefährden. Hier bietet

sich eine bedeutende Chance, diese Probleme im Rahmen von Pharma Futures zu analysieren. Ein Bericht über die Erkenntnisse von Pharma Futures in Form einer Serie von Szenarios ist für Dezember 2004 geplant.

Weitere Informationen über Oxford Vision 2020 und Pharma Futures stehen unter www.oxfordvision2020.org und www.pharmafutures.org zur Verfügung.

neue Technologien befriedigt werden, obschon die Industrie grosse Hoffnungen in die Biotechnologie und in die Genomik setzt.

Allerdings bestehen für die Unternehmen auch gute Chancen, positives Reputationskapital systematisch aufzubauen. Positioniert sich ein Pharmaunternehmen mit Lifestyle-Produkten

oder mit lebensrettenden Medikamenten? Beschäftigt es sich mit aktuellen politischen Gesundheitsfragen oder ist der Business Case das einzige Kriterium? Entwickelt das Unternehmen auch Medikamente für Weltregionen, wo keine kaufkräftige Bevölkerung zu finden ist? Haben sie ein Konzept für abgestufte

Preise, um den Zugang zu Medikamenten auch für einkommensschwache Bevölkerungsschichten sicherzustellen? Wird in transparenter und fairer Art und Weise über die Geschäftstätigkeit berichtet?

Eine konsistente Positionierung in diesen Bereichen der Corporate Responsibility wird ein entscheidender Faktor. Trotz generell positiver Fundamentaldaten aufgrund der demographischen Entwicklung ist zu erwarten, dass in der Pharmabranche nur diejenigen Unternehmen mittel- und langfristig zu den Gewinnern gehören, welche diese «neuen» Risikofelder verstehen und sich als verantwortungsbewusste Unternehmen erfolgreich positionieren. Der Unternehmenserfolg ist letztlich abhängig von der Wettbewerbsfähigkeit auf dem direkten Markt der Produkte, auf dem Finanzmarkt sowie auf dem Meinungsmarkt.

SAM-News und Agenda

Schwedische AP2 investiert in SAM Fund

AP2, die zweite staatliche Pensionskasse Schwedens, legt EUR 76 Mio. im SAM Sustainable European Equity Fund an.

Die Entscheidung von AP2 zeugt nicht nur von der grossen Akzeptanz, welche die Anlagephilosophie von SAM in Skandinavien geniesst, sondern bestätigt auch den Trend, dass sich die Anleger immer weniger allein auf die konventionelle Finanzanalyse abstützen. Unter Berücksichtigung der Anlage von AP2 flossen SAM seit Anfang 2004 Mittel in der Höhe von EUR 117 Mio. aus den skandinavischen Märkten zu.

SAM Private Equity expandiert

Die Caisse de Dépôt et Placement du Quebec (CDP), eine der grössten Pensionskassen Kanadas (CA\$ 89.4 Mrd. Assets under Management), hat SAM Private Equity ein Mandat in der Höhe von USD 30 Mio. zur Verwaltung eines Energie Venture Capital Portfolios übertragen.

Die Vergabe erfolgte im Rahmen einer Umstrukturierung von CDP. Mit der Übernahme des Mandates baut SAM Private Equity nicht nur die Position in Nordamerika weiter aus, sondern erhöht gleichzeitig den Mitarbeiterbestand um zwei ausgewiesene Fachspezialisten. Das von CDP übernommene Portfolio umfasst zwei europäische sowie drei nordamerikanische Investitionen.

SAM lanciert zwei neue Fonds

Mit dem SAM Sustainable Global Equity Fund und dem SAM Sustainable European Equity Fund legt SAM gleich zwei neue Fonds zum Vertrieb in ausgewählten europäischen Ländern auf.

Beide Anlagegefässe investieren ausschliesslich in Gesellschaften, die hinsichtlich Sustainability eine führende Position einnehmen und über Potenzial bei der Börsenbewertung verfügen. Sie sind zudem aktiv verwaltet, das heisst, sie streben nach grösstmöglichen Kursgewinnen, ohne sich dabei direkt an den Referenzindex anzulehnen.

Neues Private Equity Engagement

SAM Private Equity hat den Lead in einer Finanzierungsrunde über EUR 6 Mio. für die deutsche Inge AG übernommen. Weitere Investoren sind Siemens Venture, RWE Venture Capital Fonds, Taprogge Watertech und SPG.

Die Inge AG ist ein aufstrebendes Jungunternehmen, das sich auf die Produktion und den Vertrieb von Ultrafiltration Membran Modulen für die Aufbereitung von Trinkwasser und industriellem Prozesswasser spezialisiert hat. Durch die Reinigung von Rohwasser mittels Ultrafiltrationstechnologie können Bakterien und Viren zuverlässig aus dem Wasser entfernt werden.

Veranstaltungen

3. Februar bis 5. Februar 2005

Fonds' 05

Die Schweizer Finanzmesse mit einem Stand von SAM Sustainable Asset Management
Ort: Kongresshaus, Zürich
Gotthardstrasse 5, 8022 Zürich

20. April 2005

Generalversammlung

Sustainable Performance Group (SPG)

Ort: Swiss Re Auditorium G201
Gotthardstrasse 43, 8002 Zürich

Veröffentlichungen

Februar 2005

«The SAM Sustainability Yearbook 2005»

Statistische Aufbereitung der Resultate aus dem Index Assessment 2004 für die Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)

Mitte März 2005

Jahresbericht 2004

Sustainable Performance Group (SPG)

agenda

Kontakt

SAM

Sustainable Asset Management

Seefeldstrasse 215

CH-8008 Zürich

Schweiz

Tel. +41 1 397 10 10

Fax +41 1 397 10 80

insight@sam-group.com

www.sam-group.com

SAM Sustainable Asset Management wurde 1995 als unabhängige Vermögensverwaltungsgesellschaft für Sustainability-Investments gegründet. Heute gehört SAM in diesem Bereich weltweit zu den führenden Instituten. Zum Kundenkreis zählen Banken, Versicherungen, Pensionskassen, Stiftungen und Privatkunden betreut.

SAM identifiziert durch systematische Analyse nachhaltige Erfolgskriterien bei Unternehmen. Das SAM Know-how basiert auf eigenem Research sowie einem aktiven, weltweiten Sustainability-Netzwerk. Zusammen mit Dow Jones und STOXX hat SAM die erste Familie von Sustainability-Indizes lanciert, um die Wertsteigerung von Unternehmen zu messen, die in ihrer Branche bezüglich Nachhaltigkeit eine Spitzenposition einnehmen. Dazu beurteilt SAM jährlich mehr als 1'000 Unternehmen.

Der Hauptsitz von SAM Sustainable Asset Management befindet sich in Zürich (Schweiz), mit Niederlassungen respektive Vertretungen in Barcelona (Spanien), Mailand (Italien), Melbourne (Australien) Sonoma (Kalifornien, USA) und Stockholm (Schweden).