

Der Bulldozer

Pharma Konzernboss Michael Pearson mischt die Branche auf: Er kauft Arzneimittelfirmen und feuert anschließend ihre Forscher – die Börse jubelt.

Michael Pearson meidet normalerweise das Rampenlicht. Der US-amerikanische Manager ist kein guter Redner, er lächelt fast nie und wirkt so, als ob er schnell ziemlich ärgerlich werden könnte, wenn etwas nicht so läuft, wie er es gern hätte.

Doch als seine Pharmafirma Valeant am Dienstag vorvergänger Woche bekannt gab, für 46 Milliarden Dollar den Konkurrenten Allergan übernehmen zu wollen, hielt Pearson es für nötig, sein Vorhaben auf mehreren US-Fernsehsendern zu erläutern.

Der schwergewichtige Pharmaboss saß in den Studios von Bloomberg und CNBC, stützte seine Hände aufs Pult und gab zumindest der US-Öffentlichkeit Gelegenheit, einen Mann kennenzulernen, vor dem die Industrie derzeit zittert wie vor keinem anderen.

Pearson war 23 Jahre lang Unternehmensberater bei McKinsey. Ehemalige Kollegen berichten noch heute voller Respekt von ihm, aber auch voller Furcht. „Er war der Superstar bei McKinsey, aber menschlich extrem schwierig“, sagt einer. „Der Mike hat eine brillante Fähigkeit, Sachen auf das Wesentliche zu reduzieren“, sagt ein anderer.

Pearson, 54, war bei McKinsey weltweit für den Bereich Pharma verantwortlich. Einer seiner Kunden war die kalifornische Pharmafirma Valeant. In bewährter raubeiniger Art erklärte er dem Management:

„Ihre gegenwärtige Strategie funktioniert nicht nur nicht, sie hat auch kaum eine Chance, jemals erfolgreich zu sein.“

Pearson wurde anschließend nicht vor die Tür gesetzt; stattdessen waren die Valeant-Eigentümer so angetan von ihm, dass sie ihn im Februar 2008 als Vorstandschef verpflichteten. Seither hat Pearson sich nach eigenen Angaben über hundert Firmen einverleibt – und sein Hunger ist noch lange nicht gestillt.

Bis Ende 2016, hat Pearson vor Kurzem verkündet, soll Valeant einer der fünf größten Pharmakonzerne der Welt werden – und damit so bekannte Branchenriesen wie GlaxoSmithKline, AstraZeneca und Bayer überholen. Und es gibt in der Branche keinen, der Pearson diesen Schritt nicht zutraut.

Doch es ist nicht nur Pearsons Appetit, der die etablierten Konzerne aufschreckt.

Es ist vor allem seine Strategie, die mit vielen Traditionen und Gewohnheiten bricht: Nachdem er eine Firma übernommen hat, streicht er regelmäßig deren Forschungs- und Entwicklungsabteilung zusammen, weil diese zu teuer seien.

Bevor Pearson kam, gab Valeant 12 Prozent seines Umsatzes für Forschung und Entwicklung aus. Im vergangenen Jahr waren es nur noch 3 Prozent. „Es ist nicht so, dass wir Forschung nicht mögen“, sagte Pearson bei einem seiner Fernsehauftritte vorvergänger Woche, „aber wir haben ein anderes

Geschäftsmodell.“ Er sei überzeugt, dass es sich für Pharmakonzerne nicht rentiere, neue Wirkstoffe zu erforschen. „Die meisten Arzneimittel werden in Universitäten oder kleinen Unternehmen entdeckt“, sagt Pearson. Deshalb bringe es nichts, in frühe Forschung zu investieren.

Stattdessen sollten Pharmafirmen lieber nach Erfolg versprechenden Wirkstoffen Ausschau halten, sie kaufen und dann mit ihrer Vertriebsmacht in den Markt drücken.



Börsenliebling Pearson
Wo ist der Golfplatz?

Kaufen und kassieren

Valeant-Aktienkurs und Übernahmen, in Dollar

Quellen: Thomson Reuters Datastream, Valeant

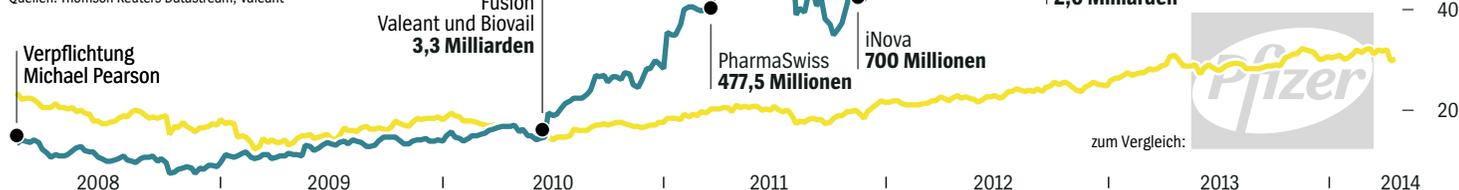


FOTO: SCOTT ELLIS / BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES

bald man ankündigt, eine andere Firma zu übernehmen, geht der Kurs nach oben. Pearson hat diese ganze Übernahmewelle schon vor Jahren losgetreten.“

Tatsächlich versuchen Pharmafirmen derzeit hektisch, auf das Fusionskarussell aufzuspringen.

- ▶ Branchenführer Pfizer bietet 106 Milliarden Dollar für den britischen Konkurrenten AstraZeneca.
- ▶ Die Generikafirma Actavis will für 25 Milliarden Dollar Forest Laboratories aus den USA übernehmen.
- ▶ Der US-Hersteller Mylan bietet 9 Milliarden Dollar für den schwedischen Konkurrenten Meda.
- ▶ Die deutsche Bayer AG will angeblich für 10 Milliarden Dollar Teile von Merck (USA) übernehmen.
- ▶ Novartis kauft für 16 Milliarden Dollar die Krebsarzneisparte von GlaxoSmithKline aus Großbritannien.
- ▶ Glaxo wiederum kauft von Novartis die Impfstoffsparte für 7 Milliarden Dollar.

Einige Branchenexperten sind der Meinung, Pearsons Kaufrausch und sein Erfolg an der Börse würden die anderen Firmen zwingen, es ihm nachzumachen. „Finanztechnisch getrieben“ nennt Claudio Albrecht die derzeitige Fusionswelle. Albrecht war Chef des Pharmakonzerns Actavis, bis dieser 2012 für 4,5 Milliarden Dollar an den US-Konkurrenten Watson verkauft wurde. Der Topmanager sagt, viele Deals würden derzeit mit Aktien bezahlt, zusätzliches Geld sei billig zu haben, und die Börse belohne jede Übernahme. „Da ist viel Unvernunft im Spiel.“

Das Fusionsfieber hat längst weitere Sparten des Pharmamarkts erfasst, zum Beispiel das Geschäft mit sogenannten Generika, den Wirkstoff-Kombinationen eingeführter Medikamente also, die von anderen Herstellern nachgebaut werden dürfen, nachdem der Patentschutz abgelaufen ist. Doch seit viele Pillen auf Verfahren aus der Biotechnologie beruhen, ist die Entwicklung auch von Generika viel aufwendiger geworden.

„Eine chemisch hergestellte Tablette nachzubauen kostet eine Million Dollar in der Entwicklung, einen biotechnologisch hergestellten monoklonalen Antikörper nachzubauen kostet 100 Millionen. Als kleine Generikafirma können Sie sich das nicht mehr leisten“, sagt Albrecht. Er erwartet, dass nur noch große Generikafirmen eine Überlebenschance haben, weil immer mehr neue Medikamente nur noch biotechnologisch hergestellt werden.

Für Oliver Scheel, Pharmaexperte bei der Beratungsgesellschaft A. T. Kearney, ergibt vor allem der erwähnte Kauf der Krebsarzneisparte von GlaxoSmithKline durch Novartis Sinn. Die Entwicklung solcher Medikamente sei mit dem größten Risiko verbunden, aber am Ende auch am

profitabelsten, sagt Scheel. Nach der Glaxo-Übernahme hätte Novartis etwa gleich viele neue Wirkstoff-Kandidaten gegen Krebs wie der Hauptkonkurrent auf diesem Gebiet, die Schweizer Firma Roche. „Mit Roche und Novartis kann jetzt ein Duopol in der Krebsmedizin entstehen“, sagt Scheel. Die beiden Firmen mit Sitz in Basel dürften künftig den globalen Markt beherrschen.

Eher skeptisch sieht die Branche dagegen die versuchte Übernahme von AstraZeneca durch Pfizer. „Ich wüsste nicht, was an AstraZeneca 106 Milliarden Dollar wert sein soll“, sagt der ehemalige Actavis-Chef Albrecht. Es sei die klassische, alte Großfusion, bei der ein Konzern mit wenigen neuen Produkten, aber prall gefüllter Firmenkasse einen anderen Konzern mit wenigen neuen Produkte kauft.

Pearson geht dagegen stur seinen eigenen Weg, konzentriert sich auf ästhetische Präparate wie Botox und Brustimplantate, Augenmedikamente, Kontaktlinsen und Zahnhygiene, allesamt Produkte, die Patienten meist selbst bezahlen. Der regulierte und gesättigte westeuropäische Markt interessiert ihn weniger als Russland, Asien, der Mittlere Osten und Lateinamerika, wo er jeweils mit Wachstumsraten von über zehn Prozent rechnet.

Pearsons derzeitiges Lieblingsobjekt, die Firma Allergan, machte im vergangenen Jahr allein mit Botox zwei Milliarden Dollar Umsatz – obwohl es inzwischen billigere Botox-Nachahmerprodukte gibt. Der Vorteil von Präparaten wie Botox ist aber: Es wird direkt vom Arzt bestellt und an die Patienten weitergegeben, keine Krankenkasse mischt sich in die Preisgestaltung ein. Und die Kunden, die sich Botox spritzen lassen, akzeptieren schlicht den Preis, den der Arzt ihnen berechnet.

Allergan wehrt sich jedoch mit Händen und Füßen, von Pearson geschluckt zu werden. Die Botox-Firma will entweder unter das Dach eines etablierten Pharmagiganten wie Sanofi schlüpfen oder selbst einen Konkurrenten kaufen, um so fett zu werden, dass eine Übernahme für Valeant zu teuer wird.

Pearson hat derweil schon erklärt, was er nach der Übernahme machen würde: Von den dann 28000 Mitarbeitern will er 20 Prozent entlassen, darunter auch den Vorstandschef, den Finanzboss und den Leiter der Investor-Relations-Abteilung.

Außerdem, so hat er in einer Investorenkonferenz großspurig angekündigt, wolle er den Golfplatz von Allergan streichen – dumm nur, dass Allergan nach eigenen Angaben gar keinen hat.

Sein größter Fehler bei bisherigen Übernahmen sei gewesen, sagt Pearson, dass er die Leute nicht schnell genug gefeuert habe.

Markus Grill