

SWISSQUOTE

FINANCE AND TECHNOLOGY UNPACKED

BOSSARD
Mit Tesla
läuft es rund

COMAC
Chinas
Flugzeugbauer
nimmt es mit
Airbus und
Boeing auf

MCDONALD'S
Der Burger-Riese
erfindet sich neu

DOSSIER

PHARMA DIE SCHWEIZER SIND SPITZE

NEUE THERAPIEN | BIG DATA | KAMPF GEGEN DEN KREBS

ROCHE ▶ NOVARTIS ▶ IDORSIA ▶ ACTELION ▶ BASILEA ▶ SANTHERA ▶ SIEGFRIED

ISSN 1664-2783

46



9 771664 278050



AE GA


OMEGA

Boutiques OMEGA: Zürich • Genève • Luzern • Interlaken • Bern • Crans-Montana • Zermatt • Bürgenstock



Die neue S-Klasse.

Feel Intelligent Drive.

www.mercedes-benz.ch/s-klasse

Mercedes-Benz

Das Beste oder nichts.



Banken, Uhren – und Pharma



Marc Bürki,
CEO von Swissquote

Banken, Uhren und Schokolade. Der Ruf der Schweiz im Ausland bleibt mit diesen Klischees verbunden. Die Studie «Swissness Worldwide», die die Universität St. Gallen in regelmässigen Abständen durchführt, bestätigt diese Wahrnehmung ganz eindeutig.

Und doch: Ein Blick in die Halbjahresberichte der Zollverwaltung lässt auf ein differenzierteres und vollständigeres Gesamtbild schliessen. Vor allem die Jahr für Jahr zunehmende Bedeutung der Pharmaindustrie wird hier ersichtlich. Sie ist bei Weitem der wichtigste Motor für den Schweizer Export. Nicht weniger als 40 Prozent aller Schweizer Ausfuhren gehen auf das Konto der Branche, das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Die Zahl der auf Schweizer Boden beschäftigten Mitarbeitenden, die direkt oder indirekt für den Pharmasektor tätig sind, liegt bei 200'000.

Hinter den Zugpferden Roche und Novartis, die regelmässig einen Platz in den Top 5 der weltweit umsatzstärksten Pharmaunternehmen belegen, machen sich weitere vielversprechende **Schweizer Unternehmen** bemerkbar, ganz zu schweigen von unzähligen Start-ups, die sich im ganzen Land entwickeln. Eines haben fast alle diese Akteure gemeinsam: ihre Fähigkeit zur Innovation. Auch Roche und Novartis sind Weltmeister bei den Investitionen in Forschung Entwicklung (F&E) im Pharmabereich (Roche führt mit etwa 8 investierten Milliarden 2016). Die lange Zeit als futuristischer Traum abgetane, berühmte

personalisierte Medizin, die von den kontinuierlichen Fortschritten im Bereich der Genetik und Genomik profitiert, wird Schritt für Schritt nun Realität.

S. 38

Doch jetzt darf man den nächsten Zug nicht verpassen: Es geht um Digitalisierung und um Big Data, ein Thema, das die Big Pharma allmählich aufzumischen beginnt. Und wer weiss, ob nicht auch einige pharmafremde Unternehmen wie Google oder Apple demnächst die Bühne betreten? Eine Hypothese, die **Thomas Cueni** nicht ganz vom Tisch wischt. In dieser Ausgabe lesen Sie, was der Generaldirektor der International Federation of Pharmaceutical Manufacturers and Associations (IFPMA) für die Zukunft der Branche erwartet. Denn die Pharmaindustrie erbringt zwar im F&E-Bereich Spitzenleistungen, ist aber in ihrer Funktionsweise konservativ. Eine neue McKinsey-Studie zeigt, dass der Sektor hinsichtlich der «digitalen Reife» weit hinter Branchen wie dem Tourismus, den Medien oder dem Bankensektor hinterherhinkt. Doch wie lange noch?

S. 54

Swissquote Magazine, diesmal eine echt schweizerische Ausgabe, hat sich auch mit dem Zuger Unternehmen **Bossard** beschäftigt: Der Betrieb mit 2'000 Angestellten, Börsenjuwel und doch noch weitgehend unbekannt, ist auf Verbindungstechnik, insbesondere für Hightechbranchen wie etwa die Luftfahrtindustrie, spezialisiert. Heute ist Bossard Stammlieferant des US-Konzerns Tesla.

S. 20

Viel Vergnügen bei der Lektüre!



BOSSARD



28

DOSSIER

PHARMA DIE SCHWEIZER SIND SPITZE



COMAC

INHALT

- 3. EDITORIAL
Marc Bürki
- 6. SCANS
Aktuelles aus der Wirtschaft
- 16. TRENDS
Manager, Märkte, Innovationen
- 18. DAS MATCH
Easyjet vs Ryanair
- 20. BOSSARD
Tesla bringt den Familienbetrieb auf Hochtouren
- 24. FOCUS
Saudi-Arabien öffnet sich Investoren
- 26. INVESTOREN-INTERVIEW
Airbus und Boeing müssen Chinas Senkrechtstarter nicht fürchten

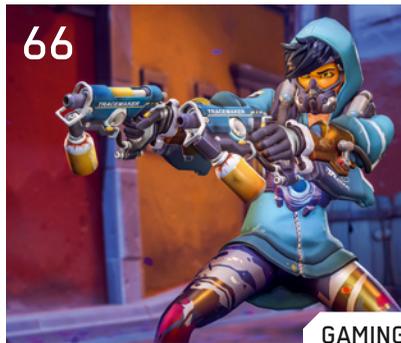
28. DOSSIER: PHARMA DIE SCHWEIZER SIND SPITZE

- 33. Infografik: Pharmabranche in Zahlen
- 34. 5 Topunternehmen aus der Schweiz
- 38. Medikamente des 21. Jahrhunderts
- 42. Infografik: so entsteht ein Medikament
- 44. Im Schatten der Pharmaindustrie floriert die klinische Forschung
- 50. Zulieferer: die stillen Stars der Branche
- 54. Peter Cueni, Generaldirektor des internationalen Pharmaverbands IFPMA, im Interview



BURGERS

58



66

GAMING



72

MEXIKO-STADT

58. MCDONALD'S
Der Burger-Riese erfindet sich neu

62. SWISSQUOTE
Exklusive Plattform für den Bitcoin-Handel

65. BÜCHER UND APPS
Die Auswahl des Monats, zum Lesen und Herunterladen

66. VIDEOSPIELE
Service-Games haben die Nutzer fest im Griff

72. REISE
Viva la vida in Mexiko-Stadt

76. AUTO
Kleine Riesen: Kompakt-SUVs immer beliebter

80. GANZ PRIVAT
Lea von Bidder, Mitgründerin von Ava und L'inouï

HERAUSGEBER
Swissquote
Chemin de la Crétaux 33
1196 Gland – Schweiz
T. +41 44 825 88 88
www.swissquote.com
magazine@swissquote.ch

Manager
Brigitta Cooper

REDAKTION

Chefredaktor
Ludovic Chappex

Artdirection
Natalie Bindelli und Caroline Fischer
CANA atelier graphique
Route de Jussy 29 – 1226 Thônex
www.ateliercana.ch

Autoren
Stanislas Cavalier, Sophie Gaitzsch, Benjamin Keller, Salomé Kiner, Oscar Lemaire, Marie Maurisse, Philipp Müller, Gaëlle Sinnassamy, Julie Zaugg

Gestaltung
Natalie Bindelli, Caroline Fischer, Coralie Meder (CANA atelier graphique)

Cover
NBC Universal

Fotos
Nicolas Righetti, AFP, Keystone, Istockphoto, Newscom, Reuters

Schlussredaktion der deutschsprachigen Ausgabe
ZURBONSEN Zürich, Richard Siegert

Übersetzung
Technicis Finance

DRUCK UND VERTRIEB
Stämpfli AG
Wölflistrasse 1 – 3001 Bern
www.staempfli.com

ANZEIGEN
Infoplus AG
Traubenweg 51 – 8700 Küsnacht
hans.otto@i-plus.ch

WEMF
2017: 50'638 Ex./Auflage : 60'000 Ex.



gedruckt in der schweiz

ABONNEMENT
CHF 40.- für 6 Ausgaben
www.swissquote.ch/magazine/d/

BOSSARD / WANG JULIANG, AFP / ISTOCKPHOTO / BLIZZARD / ACTIVISION BLIZZARD / GLADY'S GARA

SCANS



«Das hier ist keine Tinder-Beziehung.»

Wholefoods-Chef **John Mackey** zur Übernahme der Bio-Supermarktkette durch Amazon



+70%

mehr Börsengänge als im Vorjahreszeitraum gab es im ersten Halbjahr 2017. Insgesamt waren es 772 IPOs, darunter der des US-Unternehmens Snap, der 3,9 Mrd. Dollar einbrachte, der von Netmarble aus Südkorea (2,3 Mrd.) und der von Guotai Junan aus China (2,2 Mrd.).

Ingenieurwesen

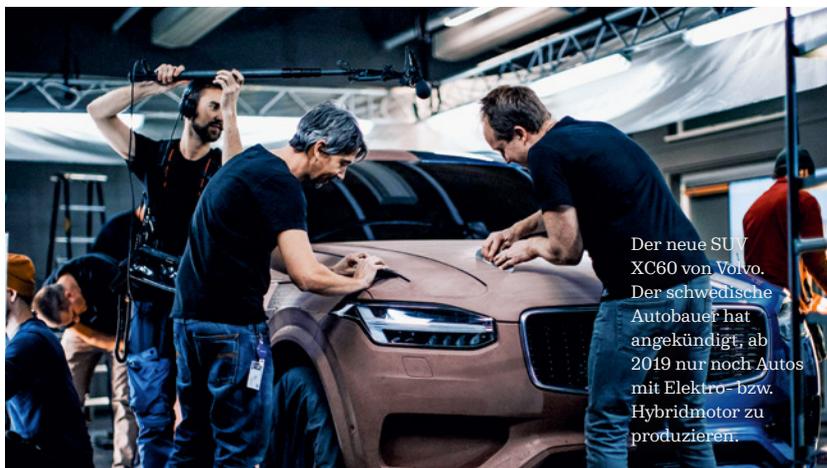
OC OERLIKON SETZT AUF 3D-DRUCK

Das Schweizer Unternehmen mit Sitz in Pfäffikon im Kanton Schwyz plant, in den nächsten fünf Jahren 300 Mio. Franken in den 3D-Druck zu investieren. In einem Interview für die Samstagszeitung «Schweiz am Wochenende» erklärte Geschäftsführer Roland Fischer im Juli, dass man in diesem Bereich bis 2020 einen Umsatz von 300 Mio. Franken erzielen wolle. Das entspräche einem Marktanteil von 15 Prozent. Hauptabnehmer sind Fischer zufolge Unternehmen aus den Bereichen medizinische Prothesen, Luftfahrt und Fahrzeugbau. OC Oerlikon wird sowohl das für den 3D-Druck notwendige Metallpulver herstellen als auch bestimmte Teile für seine Kunden selbst drucken. Im Juni kündigte das Schweizer Unternehmen zudem eine Zusammenarbeit mit dem Marktriesen General Electric an, einem der weltweit führenden Hersteller von 3D-Druck-Systemen. 



Energie

ELEKTROAUTOS: DIE VERKÄUFE ZIEHEN AN, DIE OPEC IST BEUNRUHIGT



Der neue SUV XC60 von Volvo. Der schwedische Autobauer hat angekündigt, ab 2019 nur noch Autos mit Elektro- bzw. Hybridmotor zu produzieren.

VOLVO

Laut einer Studie von Bloomberg New Energy Finance wird der Markt für Elektroautos in den nächsten zwei Jahrzehnten bis 2040 auf 530 Millionen Fahrzeuge wachsen. Die Nachfrage nach Erdöl dürfte der US-Agentur zufolge dadurch im gleichen Zeitraum um acht Millionen Barrel sinken, was der aktuellen Erdölproduktion des Irans und des Iraks zusammen entspräche. Die Organisati-

on erdölexportierender Länder (OPEC) erwartet kein so starkes Wachstum, hat ihre eigene Prognose jedoch bereits erheblich nach oben korrigiert. 2015 rechnete sie weltweit noch mit 46 Millionen Elektrofahrzeugen bis 2040, inzwischen sind es 266 Millionen, also mehr als das Fünffache. Der Marktanteil von Elektroautos im Jahr 2040 läge damit laut OPEC bei 12 Prozent.



GRZEGORZ MICHALOWSKI / KEYSTONE

Ein Implantat aus dem 3D-Drucker: Diese Technologie erlaubt ein individuell auf den Patienten abgestimmtes Vorgehen.



«Aus marktdynamischer Sicht bin ich absolut davon überzeugt, dass wir das Schlimmste überstanden haben.»

Antoine de Saint-Affrique

Geschäftsführer des Schokoladenherstellers Barry Callebaut, in einem Interview der «Financial Times». Das Schweizer Unternehmen schreibt wieder schwarze Zahlen, nachdem seine Gewinne im Jahr 2016 eingebrochen waren.

Wellness

GIVAUDAN ERFINDET DUFTWECKER



ROBIN BECK / AFP

Der Genfer Parfümerie-Spezialist Givaudan hat in das französische Start-up Sensorwake investiert. Gemeinsam haben beide Unternehmen einen Wecker entwickelt, der keine Töne aussendet, sondern einen Duft verströmt, «der Lust aufs Aufstehen macht», etwa die Düfte von frischem Kaffee, geschnittenem Gras, warmen Croissants oder Minze. Passend dazu hat man auch gleich ein Gerät namens Oria lanciert, das einschläffördernde (pudrige Rosennoten, Birne, Talk, Pfirsich) oder tiefschlaffördernde (frisches Leinen, Sandelholz) Duftnoten verbreitet.

— GIVN

RANKING

DIE FÜNF WERTVOLLSTEN MARKEN

(auf Basis von Verbraucherumfragen und der finanziellen Leistungsfähigkeit)

1. GOOGLE

\$246 MRD.

2. APPLE

\$235 MRD.

3. MICROSOFT

\$143 MRD.

4. AMAZON

\$139 MRD.

5. FACEBOOK

\$130 MRD.

Quelle: jährliche BrandZ-Markenwertstudie, zusammengestellt von WPP

DIE FÜNF AUSSERGEWÖHNLICHSTEN «GOODIES», DIE SILICON-VALLEY-FIRMEN IHREN ANGESTELLTEN BIETEN

- 1 Der App-Entwickler Y Media mietet ein Haus auf Hawaii, das seine Beschäftigten jederzeit nutzen dürfen.
- 2 Der Softwareentwickler Atlassian erlaubt seinen Angestellten, unbegrenzt viele Urlaubstage zu nehmen.
- 3 Das Start-up Indeed bezahlt seinen Mitarbeitenden eine Versicherung, die ihnen die Rückführung in die Heimat per Helikopter aus jedem Land der Welt ermöglicht.
- 4 Google, LinkedIn, Intel, Spotify, Facebook, Microsoft und Amazon übernehmen auf Wunsch ihrer Angestellten die Kosten für eine In-vitro-Fertilisation. Einige der Unternehmen bezahlen auch das Einfrieren von Eizellen.
- 5 Die Beschäftigten von GitHub haben Anrecht auf Gratis-Massagen, Büchergutscheine und dürfen einmal im Jahr an einer Konferenz ihrer Wahl teilnehmen.

Quelle: Mashable

SCANS

*Luftfahrt***GEGENWIND FÜR AIRLINES
AUS DEN GOLFSTAATEN**

Den Luftfahrtunternehmen aus den Golfstaaten – Qatar Airways, Emirates und Etihad Airways – geht es schlecht. Nach jahrelangem Wachstum betrug die Margen von Emirates im letzten Geschäftsjahr lediglich 1,5 Prozent. Qatar verzeichnete sogar ein Minus von 3 Prozent. Die Unternehmen leiden unter dem niedrigen Erdölpreis, mit dem eine Abnahme der Geschäftsreisen in den Nahen Osten einhergeht, ebenso wie unter den Restriktionen der Trump-Regierung für Reisende aus dieser Region. Etihad musste zudem die Verluste der Fluggesellschaften Alitalia und Air Berlin auffangen, an denen sie beteiligt ist.



+5%

Umsatzwachstum verzeichnete der Pharmakonzern Allergan im ersten Quartal 2017. Insgesamt belief sich der Umsatz in diesem Zeitraum auf 3,6 Mrd. Dollar. Der hohe Absatz erklärt sich vor allem durch die Nachfrage nach Allergans Vorzeigeprodukt Botox, das sich in Schwellenländern und bei Männern zunehmender Beliebtheit erfreut.

*Automobil***TECH-BRANCHE BEGEISTERT SICH
FÜR SELBSTFAHRENDE AUTOS**

Autonom fahrende Autos, ausgerüstet mit der chinesischen Baidu-Technologie. Hier bei einem Test in Wuhzen, in der Nähe von Shanghai



HANDOUT / REUTERS

Die Tech-Giganten interessieren sich zunehmend für selbstfahrende Autos. Waymo, ein Tochterunternehmen von Alphabet, will zum Beispiel in Kooperation mit dem Taxi-Dienst Lyft solche Fahrzeuge entwickeln. Und auch die chinesische Firma Baidu gab unlängst bekannt, in Zusammenarbeit mit den Automobilzulieferern Robert Bosch und Continental an Technologien für fahrerlose Autos

und intelligente Mobilitätsdienste arbeiten zu wollen. Durch diese Partnerschaften soll der Vorsprung von Uber auf dem Gebiet aufgeholt werden. Der Fahrdienstvermittler hat zurzeit mit juristischen Problemen und einem beschädigten Image zu kämpfen. Nvidia und Autoliv haben sich im Sommer mit Volvo zusammengetan, um Software-Programme für selbstfahrende Autos zu entwickeln.

DER FLOP**Kekse in ausgefallenen
Geschmacksrichtungen**

Oreos aus dem Hause Mondelez sind die meistverkauften Kekse der Welt. Nach mehreren Jahren ohne grosse Veränderungen schien es nun dennoch an der Zeit für etwas frischen Wind. Ein halbes Dutzend neue Oreo-Sorten brachte Mondelez daher im Frühling auf den Markt, darunter Geschmacksrichtungen wie Blueberry Pie, Firework (mit Brausepulver), Jelly Doughnut oder Waffeln mit Ahornsirup.

Die Reaktionen waren mehr als durchwachsen. Der Grossteil der Verbraucher fand die Kekse zu süss und zu künstlich. Und so beschloss Oreo, den Kunden ein Mitspracherecht zu geben und veranstaltete einen Wettbewerb mit einer Gewinnsumme von 500'000 Dollar, um herauszufinden, welchen Keksgeschmack die Verbraucher auf dem Markt sehen wollen. Klarer Sieger: «roher Brownieteg».  MDLZ



45%

beträgt der Anteil der Bestellungen per Smartphone in den inzwischen 2'400 McDonald's-Filialen in China. Die meisten werden über einen auf dem Natel des Kunden generierten QR-Code abgewickelt. In den chinesischen Starbucks-Cafés liegt der Anteil bei 30 Prozent.

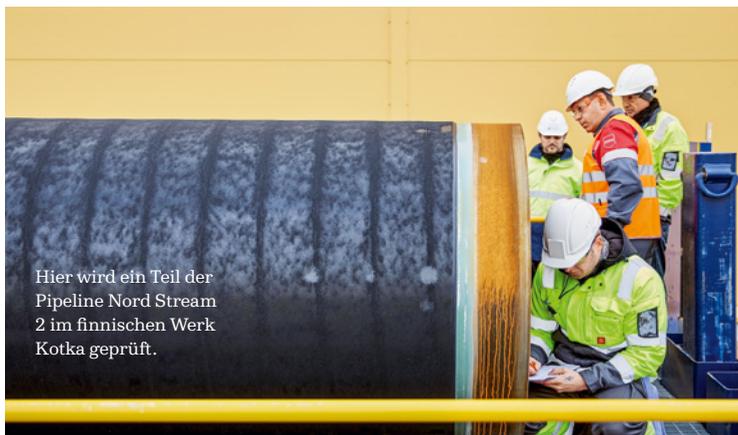


«China entwickelt sich von einem Export- zu einem Importland. Bald wird es der grösste Verbrauchermarkt weltweit und der Motor der Weltwirtschaft sein.»

Alibaba-CEO **Jack Ma**

Energie

NEUE RUSSISCHE PIPELINE NACH EUROPA



Hier wird ein Teil der Pipeline Nord Stream 2 im finnischen Werk Kotka geprüft.

NORD STREAM 2

Europa importiert immer mehr Gas aus Russland. Die Gazprom-Exporte stiegen in den ersten sechs Monaten dieses Jahres um 12 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Um dieser Nachfrage gerecht zu werden, will der russische Konzern eine neue Pipeline bauen, die Nord Stream 2. Sie soll unter der Ostsee bis nach Deutschland verlaufen. Auf diese

Weise wird das russische Unternehmen künftig doppelt so viel Gas wie bislang nach Europa liefern können. Fünf europäische Firmen, Uniper und Wintershall aus Deutschland, OMV aus Österreich, Engie aus Frankreich und der britisch-niederländische Shell-Konzern, sind an dem Projekt beteiligt. Sie übernehmen mit 9,5 Mrd. Euro die Hälfte der Baukosten.

KICKSTARTER



AMABRUSH

DIE FREIHAND-ZAHNBÜRSTE

Amabrush ist die erste Zahnbürste, mit der man seine Zähne in weniger als zehn Sekunden reinigen kann. Sie ist halbrund und besitzt Borsten aus antibakteriellem Silikon. In einem elektrischen Aufsatz befindet sich ein Akku, der die Borsten kleine Vorwärts- und Rückwärtsbewegungen machen lässt. Eine integrierte Zahnpastakapsel gibt die genau richtige Menge Zahncreme ab. Die Amabrush wird wie eine Prothese einfach in den Mund geschoben. Da der Benutzer die Hände frei hat, kann er während des automatischen Zähneputzens andere Dinge tun. Der Vorgang dauert alles in allem zehn Sekunden. Auf die Dauer eines Lebens lassen sich so im Schnitt 108 Tage sparen. Die Entwickler versprechen eine Zahnputzqualität, die der von Zahnärzten empfohlenen (drei Minuten, in denen man bestimmte Putzbewegungen ausführt) ebenbürtig ist.

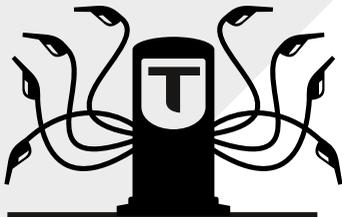
EINGESAMMELTER
BETRAG
3,2 MIO. EURO

HANDELSSTART
DEZEMBER 2017

*Musik*SONY PRESST WIEDER
PLATTEN

Die bei Hipstern und Musikliebhabern beliebte Vinylscheibe hat in den vergangenen Jahren ein spektakuläres Comeback erlebt. Alleine in den USA wurden 2016 13,1 Millionen Platten verkauft, 10 Prozent mehr als im Vorjahr. Dieser positive Trend, der seit 2006 andauert, führt jedoch gleichzeitig zu Engpässen bei den wenigen Vinylproduzenten, die sich im Zeitalter digitaler Musikformate behaupten konnten. Sie können kaum mit der grossen Nachfrage Schritt halten. Das hat den japanischen Sony-Konzern dazu bewegt, nach einer 28-jährigen Pause in einem neuen Werk im Süden von Tokio nun wieder selbst Platten zu pressen. — 6758

Seit einigen Jahren steigt der Verkauf von Vinyl-Schallplatten. Sony will diesen Trend für sich nutzen.



4,8 MRD.

Dollar wird Total zusammen mit China National Petroleum Corporation im Iran zur Erschliessung des South-Pars-Gasfelds investieren. Es ist der grösste Deal zwischen einem westlichen Konzern und Teheran seit Aufhebung der Sanktionen im Jahr 2016.

Sicherheit

ALLWISSENDE E-SCHLÖSSER



DORMAKABA

Der Schweizer Schlosshersteller Dormakaba hat ein neues elektronisches Schloss mit dem Namen Quantum Pixel auf den Markt gebracht. Das Besondere an dem Produkt? Es ist mit einem RFID-Chip ausgerüstet, der zahlreiche Daten über die Art der Verwendung sammelt und analysiert, unter anderem, wann oder wie oft Nutzer pro Tag kommen und gehen. Das erleichtert Hoteliers die Planung der Zimmerreinigung, die Bewältigung von Stosszeiten beim Ein- und Auschecken sowie die Lokalisierung versehentlich offen gelassener Türen.

— DOKA



« Wenn Sie nicht zu dem Treffen eingeladen waren und wissen wollen, wie es war, dann trinken Sie eine Flasche Gin und waterboarden Sie sich anschliessend selbst. »

Der ehemalige Twitter-CEO Dick Costolo über ein Treffen von Donald Trump mit Führungskräften aus der Tech-Branche



ISTOCKPHOTO



« Wir müssen ein besser integriertes Unternehmen werden, besser zusammenarbeiten und Bürokratie abbauen. »

Airbus-Chef **Tom Enders** anlässlich der jüngsten Konzern-umstrukturierung

Uhrenindustrie

RICHEMONT WEIHT INNOVATIONSZENTRUM EIN

Der Uhren- und Schmuckkonzern Richemont hat in Neuenburg ein Innovationszentrum eröffnet. In den Laboren tüftelt man unter anderem an der Energieeffizienz von Uhrenbestandteilen und an neuen Schmiertechniken. Auf diese Weise sollen Forschung und Entwicklung der 19 Konzernmarken optimiert werden. Durch die Nähe zum Innovationsstandort Neuenburg, wo sich ein Ableger der EPFL, die Universität sowie die Haute École Arc befinden, will man zusätzlich Synergieeffekte erzielen. Im Laufe der Zeit werden etwa 50 Personen in dem Zentrum arbeiten.

— CFR

Energie

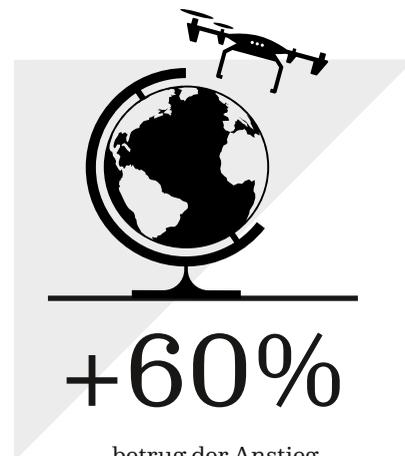
NEUER GIGANT UNTER DEN ERDÖL-DIENSTLEISTERN

Der Erdöl-Gigant Baker Hughes gehört jetzt zu General Electric.



PETER BENNETT / NEWS.COM

Der Spezialist für Erdöl-Dienstleistungen Baker Hughes ist mit der Öl- und Gassparte von General Electric fusioniert. Das neue Branchenschwergewicht wird als einziges Unternehmen in der Lage sein, seine Kompetenzen über die gesamte Erdöl-Wertschöpfungskette hinweg einzusetzen, von der Exploration über Extraktion und Logistik bis zum Verkauf der Endprodukte. Er teilt sich den Markt mit Halliburton und Schlumberger. Die durch den Zusammenschluss entstehenden Synergien werden Kosteneinsparungen von 1,2 Mrd. Dollar ermöglichen. Der neue Konzern möchte mithilfe digitaler Technologien unter anderem effizientere, neue Bohrmethode entwickeln. — BHGE — GE



+60%

betrug der Anstieg der weltweiten Drohnenverkäufe im Jahr 2016, so das Marktforschungsinstitut Gartner. Es prognostiziert der Branche Einnahmen von 6 Mrd. Dollar für 2017 und 11,2 Mrd. bis 2020. Zurzeit haben gewerblich genutzte Drohnen zwar nur einen Marktanteil von 6 Prozent, sie machen jedoch 60 Prozent der Gewinne aus.



14'000

Strassenkilometer könnten sich bald im Portfolio des italienischen Konzerns Atlantia befinden, sollte er wie geplant seinen spanischen Konkurrenten Abertis übernehmen. Die neuen Strassen befinden sich in Spanien und Lateinamerika. Das Kaufangebot beläuft sich auf 16,3 Mrd. Euro.

Chemie

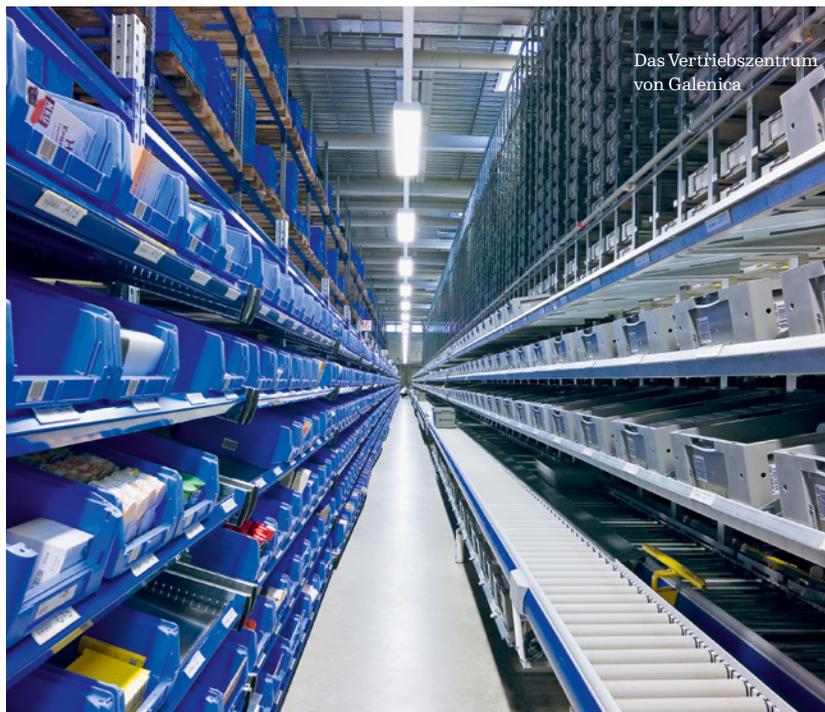
CLARIANT FUSIONIERT MIT HUNTSMAN

Der Schweizer Chemiekonzern Clariant hat eine Fusion mit seinem texanischen Rivalen Huntsman angekündigt. Der Wert des neuen Unternehmens, dessen Sitz sich in der Schweiz befinden wird, wird auf 20 Mrd. Dollar beziffert. Durch die geplante Zusammenlegung verschafft sich die Basler Gruppe Zugriff auf das Know-how seines neuen Partners, vor allem in den Bereichen Werkstoffbeschichtungen für Autos, Isoliermaterialien, Textilien und Kosmetik. Zu den Kunden von Huntsman zählen unter anderem BMW, GE sowie Procter & Gamble. Eine Gruppe sehr aktiver Aktionäre torpediert allerdings die bevorstehende Transaktion. Zu diesem Zweck haben sie ihre Anteile an Clariant auf 7,2 Prozent erhöht.

— CLN — HUN

Gesundheit

SCHWEIZER APOTHEKER HABEN GRUND ZUR FREUDE



Das Vertriebszentrum von Galenica

GALENICA

Galenica betreibt 500 Apotheken in der Schweiz und hat bei seinem Börsengang im April 1,9 Mrd. Franken eingesammelt. Sein Thurgauer Konkurrent, der Versandapotheker Zur Rose, ist im Juli ebenfalls an die Börse gegangen und hat dabei insgesamt Einnahmen von 233 Mio. Franken erzielt. Die in Deutschland bereits etablierte Online-Apotheke will

noch weiter in Europa expandieren und somit von der derzeitigen Liberalisierung des Apothekenmarktes profitieren. In der Schweiz hat sie vor Kurzem ihren ersten physischen Standort in einer Migros-Filiale eröffnet. Sowohl Galenica als auch Zur Rose dürften aufgrund ihrer stabilen Einnahmen für Anleger interessant sein. — GALE

BÖRSENGANG

DELIVERY HERO AN DER FRANKFURTER BÖRSE

Der deutsche Lieferdienst Delivery Hero hat beim Gang an die Frankfurter Börse 1 Mrd. Euro eingesammelt und wird aktuell mit mehr als 4 Mrd. Euro bewertet. Auch die Aktie des Start-up-Inkubators Rocket Internet, der mit 35 Prozent an dem Unternehmen beteiligt ist, profitierte von dem Börsengang. Delivery Hero dominiert den deutschen Markt der Online-Essensbestellung und ist in mehr als 40 Ländern präsent.

In einigen Ländern operiert die Berliner Firma unter den Marken Lieferheld, Foodora oder Foodpanda. Trotz des Erfolgs beim Börsengang befindet sich das 2011 gegründete Unternehmen in einem harten Konkurrenzkampf mit ähnlichen Anbietern wie Deliveroo, JustEat, GrubHub und Takeaway.com. Zudem muss es darauf gefasst sein, dass Aussenseiter wie Uber und Amazon ebenfalls in diesen Markt einsteigen werden. — DHER

ICONIC



THE NAVITIMER

SINCE 1952



GÜBELIN
JUWELEN • UHREN



BREITLING
1884

DURABLE BY DESIGN



*LANGELEBIG DURCH SEIN DESIGN · AUS UNSEREM EXKLUSIVEN FXT BALLISTIC NYLON™ HERGESTELLT

MADE WITH OUR EXCLUSIVE
FXT BALLISTIC NYLON™*



PERFECTING THE JOURNEY

TRENDS



Land

VIETNAM



Manager

JIM HACKETT

Der Outsider, der Ford zu neuem Glanz verhelfen soll

Funktion
CEO von Ford

Alter
62 Jahre

**Staats-
angehörigkeit**
US-amerikanisch

Jim Hackett übernimmt das Steuer bei Ford, nachdem Mark Fields nach enttäuschenden Ergebnissen und einem Sinkflug der Aktie, die zwischen 2014 und 2017 um 40 Prozent ihres Werts verloren hat, vor Kurzem seinen Hut nehmen musste. Die neue Nummer 1 stammt nicht aus den eigenen Reihen. Nach einem kurzen Intermezzo bei Procter & Gamble im Anschluss an sein Wirtschaftsstudium verbrachte Hackett 30 Jahre beim Büromöbelfabri-

kanten Steelcase, 20 Jahre davon als CEO. Erst 2013 stiess er – zunächst als Verwaltungsratsmitglied – zu Ford, wo er später die Leitung des für Fahrdienstleistungen und autonomes Fahren zuständigen Geschäftsbereichs übernahm. Jim Hackett soll dem Automobilkonzern nicht nur beim Übergang in die neuen Angebotssparten zum Erfolg verhelfen, sondern auch die Risiken managen, die mit der allzu grossen Abhängigkeit vom US-Markt verbunden sind, auf dem Ford nahezu zwei Drittel seiner Erträge erzielt.  

Bevölkerung
93,6 Millionen

BIP pro Kopf
2306 Dollar

Wachstum 2016
6,2%

**Wichtigste
Wirtschafts-
bereiche**
Elektronik,
Textil, Erdöl,
Landwirtschaft

Weltweit gefragter Fabrik-Standort

Im vergangenen Jahr konnte Vietnam ein Wachstum von 6,2 Prozent verzeichnen und verfügt damit derzeit über eine der dynamischsten Wirtschaften der Welt. Dieses Ergebnis ist dem stark expandierenden Fertigungssektor zu verdanken. Da die Gehälter in China immer weiter steigen, entscheiden sich Unternehmen verstärkt dazu, ihre Fabriken ins billigere Vietnam zu verlegen. Diese Entwicklung wird besonders im Tech-Bereich deutlich: Durch den Zuzug von Firmen wie Samsung und Intel verändert sich das Land gerade zum Produktionszentrum für Smartphones und andere elektronische Produkte.

Mehrere grosse Textil- und Automobilkonzerne besitzen hier inzwischen auch Werke. Doch noch günstigere Standorte wie Kambodscha und Myanmar stehen bereits in den Startlöchern. Das Land besitzt allerdings noch einen anderen Wachstumsmotor: eine wachsende, konsumhungrige Mittelschicht. Der Bevölkerungsteil, der in extremer Armut lebt, ist von 60 Prozent im Jahr 1993 auf 13,5 Prozent gesunken. 2016 erlebte der Einzelhandel einen Zuwachs von 10,2 Prozent.



ROBA ARCHIV / KEYSTONE

Innovation
NEURALINK

Unternehmen
Neuralink

Markteinführung
In den nächsten
fünf Jahren

Kosten
Keine Angabe

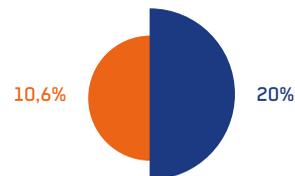
Die Mensch-Maschine-Symbiose

Tesla-Gründer Elon Musk hat einen verrückten Traum: Er will den Menschen Elektroden ins Gehirn implantieren, die eine nahtlose Verbindung zu Computern und ins Internet herstellen sollen. Die Idee für die «Neural Lace» genannte Technologie stammt ursprünglich aus einem Science-Fiction-Roman des Autors Iain M. Banks. Zur Verwirklichung des ehrgeizigen Projekts hat Musk ein Unternehmen namens Neuralink gegründet

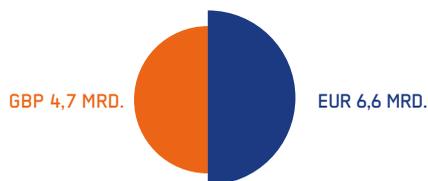
und mehrere renommierte Wissenschaftler ins Boot geholt. Man will dort mit Gehirnimplantaten starten, die zur Behandlung von verschiedenen Nervenkrankheiten wie Alzheimer und Parkinson oder bei Lähmungen nach Schlaganfällen einsetzbar sein sollen. Die Implantate könnten beispielsweise Patienten, die das Gedächtnis verloren haben, dabei helfen, gewisse Erinnerungen oder Informationen wiederzuerlangen oder zu speichern.

Nach dieser ersten Phase will die Firma Implantate für die breite Masse entwickeln. Das langfristige Ziel besteht darin, die menschliche Intelligenz künstlich zu steigern, indem das Gehirn Zugang zum gesamten im Netz verfügbaren Wissen und zur Rechenleistung moderner Computer erhält.

DAS MATCH

BEFÖRDERTE PASSAGIERE
(2016)GEWINN NACH STEUERN
(2016)GEWINNMARGE
(2016)ANZAHL
DER FLUGVERBINDUNGENENTWICKLUNG DER AKTIE
SEIT ANFANG 2017

EASYJET VS RYANAIR

UMSATZ
(2016)ENTWICKLUNG DES GEWINNS NACH STEUERN
(IM VERGLEICH ZUM VORJAHR)

BÖRSENKAPITALISIERUNG



144 AIRBUS A319
113 AIRBUS A320



FLOTTE



383 BOEING 737

BENJAMIN KELLER

Das britische Unternehmen Easyjet hat die Turbulenzen, mit denen die europäische Luftfahrtbranche 2016 zu kämpfen hatte, weniger gut überstanden als sein irischer Konkurrent. Diverse Terroranschläge und der Absturz des Pfunds nach dem Brexit-Votum setzten beiden Billigfluggesellschaften zu. Bei Easyjet kam es überdies wiederholt zu Streiks. Ausserdem befürchtet die orangefarbene Airline,

die ihren Sitz in London hat, noch weitere negative Auswirkungen des Brexits. CEO Carolyn McCall hat für den Fall, dass der freie Personen- und Güterverkehr eingeschränkt werden sollte, bereits die Einrichtung einer Niederlassung in Kontinentaleuropa angekündigt – ein Schritt, der zwangsläufig mit zusätzlichen Kosten verbunden wäre. Ryanair konnte seinen Gewinn im Gegensatz zu Easyjet steigern.

Doch nicht immer geht die äusserst aggressive Strategie des Marktführers auf. Im Mai verkauften sieben Pensionsfonds, die gemeinsam ein Vermögen von mehr als 300 Mrd. Franken verwalten, ihre Ryanair-Aktien wegen arbeitsrechtlicher Bedenken. «Wir hatten in 31 Jahren noch nicht einen Streik», erwiderte Ryanair-Chef Michael O'Leary.

— EZJ — RYA



RENAULT
Passion for life

Renault TALISMAN Grandtour

Premium by Renault



**Unser Geschenk für Ihre Firma:
15% Flottenrabatt & Service-Paket.**

Inkl. Wartung (mit Flüssigkeiten und Verschleissteilen),
Garantieverlängerung und Renault Assistance.
Auch gültig für Espace und Neuen Koleos: service.renault.ch

Angebot gültig für Geschäftskunden (Handelsregister-Eintrag und Behörden, ohne Rahmenvereinbarung) auf Talisman, Espace und Neuen Koleos bei den an der Aktion beteiligten Renault Händlern ab 01.08.2017 bis auf Widerruf. Das kostenlose Service-Paket ist 4 Jahre oder 100 000 km gültig (es gilt das zuerst Erreichte) und umfasst Wartung inkl. Verschleiss und Flüssigkeiten, Garantieverlängerung und Renault Assistance. Beispiel Flottenrabatt: Talisman Grandtour Life ENERGY dCi 110, 3,7 l/100 km (Benzinäquivalent 4,2 l/100 km), 98 g CO₂/km, CO₂-Emissionen aus der Treibstoff- und/oder der Strombereitstellung 16 g/km, Energieeffizienz-Kategorie A, Katalogpreis Fr. 32 037,05, abzüglich 15% Flottenrabatt Fr. 4 805,55 = Fr. 27 231,50. Durchschnittliche CO₂-Emissionen aller in der Schweiz verkauften Neuwagen 134 g/km. Alle Beträge sind exkl. MwSt.

BOSSARD



ZAHLEN

2'100

Zahl der Mitarbeitenden an insgesamt 75 Stand-orten

695

Mio. Franken Umsatz im Jahr 2016, 5,9 Prozent mehr als im Vorjahr

11,3%

Operative Gewinnmarge 2016 im Vergleich zu 10,7 Prozent im Vorjahr

486

Dollar nimmt Bossard im Durchschnitt bei jedem Tesla-Auto ein, das 2017 gebaut wird.

1987

Jahr des Börsengangs.



Tesla bringt den Familienbetrieb Bossard auf Hochtouren

Der Schweizer Konzern Bossard mit Sitz in Zug, der auf Verbindungstechnik spezialisiert ist, verdankt sein derzeitiges Wachstum zu einem Grossteil der Kooperation mit der Elektroauto-Marke Tesla des visionären Unternehmers Elon Musk. Bossard gehört zu den modernsten Hightech-Unternehmen der Branche.

BENJAMIN KELLER

Der kalifornische Hersteller Tesla hat Ende Juli sein neues Elektroauto auf den Markt gebracht. Im Vergleich zu den Vorgängermodellen ist der Preis deutlich günstiger, um die Marke mit dem grossen «T» einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Ein Schweizer Konzern wird die Entwicklung der Verkäufe des Model 3 genau mitverfolgen: Bossard, mit Sitz in Zug, einer der Marktführer für Verbindungstechnik in Europa, den USA und in Asien. Das 1831 als Eisenwarenladen gegründete Familienunternehmen ist der Hauptzulieferer von Tesla für Verbindungselemente wie Schrauben, Muttern oder Nieten.

Bossard expandierte phasenweise, zuerst regional, dann national und seit den 1970er-Jahren schliesslich international. Innerhalb der letzten Jahre hat das Firmenwachstum enorm an Fahrt aufgenommen. So haben sich die Einnahmen seit Ende der 1990er-Jahre mehr als verdoppelt, die Aktie stieg 2010 um das Vierfache. Einen wichtigen Anstoss erhielt das Unternehmen durch David Dean, erst Finanzdirektor ab 1998 und seit

2005 CEO, und Stephan Zehnder, Finanzdirektor seit 2005. Beide Kader wurden ausserhalb der Gründerfamilie rekrutiert. Zum Zeitpunkt ihres Eintritts in das Unternehmen litt Bossard unter den negativen Auswirkungen der wirtschaftlichen Probleme seines grössten Kunden, des US-Landmaschinenherstellers John Deere.

«Tesla hat uns Türen zu anderen Start-ups im Bereich der Elektromobilität geöffnet.»

Stephan Zehnder, seit 2005 Finanzvorstand bei Bossard

Damals entschied sich das Duo, auf zukunftsorientierte neue Wachstumsmärkte und insbesondere auf die E-Mobilität zu setzen. Diese Strategie hat sich ausgezahlt. Die Kooperation mit Tesla begann 2010, zu einer Zeit, als der sieben Jahre zuvor gegründete Hersteller noch ausschliesslich Roadster produzierte. «Zunächst hatte sich Tesla für zwei Zulieferer für Verbindungselemente entschieden, doch das amerikanische Unternehmen ▶

Ein Bossard-Mitarbeiter füllt nach: Logistik ist eine der grossen Stärken von Bossard.

Anixter wollte die Zusammenarbeit nicht weiterführen», berichtet Michal Lichvar, Analyst der Bank Vontobel. Bossard glaubt an das zukünftige Potenzial der Automarke und verbleibt als Einziger an Bord. So arbeitet das Unternehmen an der Entwicklung des Model S mit, einer Luxuslimousine, die Tesla massentauglich machen soll, und unterschreibt im März 2014 einen Dreijahresvertrag über ein Auftragsvolumen von 140 Mio. Dollar. Damit wird Tesla der grösste Kunde von Bossard (7 Prozent der Einkünfte 2017), noch vor John Deere (6 Prozent). 60 Mitarbeitende sind allein mit den Aufträgen des US-Autobauers beschäftigt. «Das Wachstum in den letzten Jahren durch das Tesla-Geschäft war enorm», so Lichvar. Und es ist noch nicht zu Ende.

VERTRAG BIS 2020 VERLÄNGERT

Der Vertrag zwischen Bossard und dem Unternehmen des Visionärs Elon Musk wurde jüngst bis 2020

verlängert. «Unser Geschäft mit Tesla steht und fällt mit dem zukünftigen Erfolg des Model S und des Model X (bereits auf dem Markt, Anm. d. Red.) und der Lancierung des Model 3, respektive dessen Produktionsstart», meint CFO Stephan Zehnder. Tesla hat im ersten Halbjahr 2017 rund 50'000 Fahrzeuge (Model S und X) verkauft. Mit dem Model 3, das in der Basisausführung bereits für 35'000 Dollar erhältlich ist, strebt man 500'000 Verkäufe für 2018 an und will 2020 die Millionenmarke knacken. Marta Bruska, Analystin bei Baader Helvea, geht in ihrem Basis-Szenario von über 200'000 verkauften Fahrzeugen im Jahr 2018 aus, was einen Tesla-Anteil am Unternehmensumsatz von Bossard von rund 10 Prozent bedeuten würde.

Und nach 2020? Eines der Risiken für Bossard liege, wie Armin Rechberger, Analyst bei der Zürcher Kantonalbank, anmerkt, darin, dass sich Tesla mit zu-

nehmendem Verkaufsvolumen weitere Zulieferer suchen oder die Verbindungstechnik direkt einkaufen könnte. Denn man muss wissen, dass der Zuger Händler die Teile, die er seinen Kunden anbietet, nicht selbst produziert. Seine Spezialität ist es, für seine Kunden die geeignetsten und besten Produkte auf dem Markt ausfindig zu machen.

«Bossard ist bei neuen Trends ganz vorne dabei.»

Michal Lichvar, Analyst der Bank Vontobel

DIE MEINUNG DES ANALYSTEN

«DIE ERGEBNISSE ÜBERTREFFEN DIE ERWARTUNGEN»

Nach den Rekordergebnissen von 2016 legte Bossard einen fulminanten Start in das neue Geschäftsjahr hin. Der Konzerngewinn stieg im ersten Halbjahr im Vorjahresvergleich um 44,7 Prozent auf 45,3 Mio. Franken. Der Umsatz stieg um 15 Prozent auf 395,1 Mio. Dank der Kooperation mit Tesla und der Erholung des Landmaschinenherstellers John Deere, des zweitgrössten Kunden von Bossard, hat der US-Markt mit einem Zuwachs von 32,3 Prozent auf 114,3 Mio. weiter an Bedeutung gewonnen. In diesen Zahlen ist bereits die Übernahme des US-Rivalen Arnold Industries eingerechnet. Die Analystin Marta Bruska von Baader Helvea glaubt, dass Bossard das für 2017 gesteckte Umsatzziel von 750 bis 760 Mio. Franken übertreffen wird, und prognostiziert einen Umsatz von 784 Mio. (12,8 Prozent Wachstum). Sie meint, dass allein die durch Tesla generierten Einkünfte um 24

Prozent auf 60 Mio. Dollar steigen werden. «Die Ergebnisse liegen in der Regel leicht über den Erwartungen», bekräftigt Michal Lichvar von der Bank Vontobel. «Den Anlegern gefällt die Zusammenarbeit mit Tesla.» Armin Rechberger von der Zürcher Kantonalbank gibt dagegen zu bedenken, dass der Einfluss von John Deere auf den Bossard-Umsatz gegebenenfalls noch grösser als der von Tesla werden könnte. Ihm zufolge dürfte sich auch die Abwertung des Schweizer Franken gegenüber dem Euro positiv auf den Konzern auswirken. Marta Bruska empfahl den Titel Mitte Dezember 2016 zum Kauf und korrigierte das Kursziel im Juli dieses Jahres sogar auf 225 Franken nach oben. Michal Lichvar hingegen rät lediglich, die Aktie, deren Kursziel er bei 200 Franken ansetzt, zu halten. Und Armin Rechberger hält den derzeitigen Kurs der Aktie für leicht überhöht.

Schon jetzt kauft Tesla weniger Komponenten für das Model 3 ein und habe günstigere Preise erwirkt, weiss Armin Rechberger. Doch Marta Bruska bezweifelt, dass das amerikanische Unternehmen sich so schnell einen anderen Partner suchen wird: «Bossard hat im Tesla-Werk in Fremont, Kalifornien, mehr als 1'500 SmartBins aufgestellt (Lagerbehälter, die über Gewichtssensoren laufend den aktuellen Bestand überprüfen und automatisch nachbestellen, Anm. d. Red.) und betreibt ein neues Vertriebsszenario in Werksnähe. Ein so hoher Grad an Integration in die Tesla-Produktion verringert die Wahrscheinlichkeit enorm, dass Bossard durch einen anderen Zulieferer ersetzt wird oder Tesla den Einkauf selbst übernimmt.»

Wie dem auch sei - die Kooperation mit Tesla hat Bossard in die Position des bevorzugten Partners des Elektroauto-Herstellers katapultiert. «Tesla hat uns zudem Türen zu anderen Start-ups im Bereich der Elektromobilität geöffnet», meint CFO Stephan Zehnder. Das Unternehmen arbeitet mit mehreren kalifornischen Start-ups zusammen, wie Lucid Motors, NextEV, Karma oder Faraday Future. Es ist zu erwarten, dass dieser bisherige Nischenmarkt in den nächsten Jahren

einen Höhenflug erleben wird. Bloomberg New Energy Finance prognostiziert, dass 35 Prozent aller Neuwagen, die 2040 auf den Markt kommen, elektrisch betrieben sein werden. Wenn die Elektroautos in Zukunft allerdings weniger Verbindungstechnik enthalten als ihre Vorgänger, werden die Preise der Bauteile und die Margen steigen.

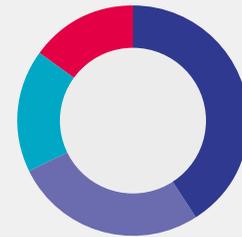
INDUSTRIE 4.0

Bossard hat also einen Vorsprung auf dem Elektroauto-Markt, doch der Konzern ist in einem stark zersplitterten Sektor tätig, in dem er trotz seiner Führungsposition weltweit weniger als 1 Prozent Marktanteil beanspruchen kann. «In der Schweiz gibt es Konkurrenten wie SFS. In Europa Böllhoff, Würth, Bofab und Trifast. In den USA Fastenal und Optimas, und da sind noch viele lokale Akteure», bringt Michal Lichvar von Vontobel vor. «Um sich abzuheben, kann Bossard sich auf seine Zuverlässigkeit, seinen guten Ruf, seine globale Präsenz und technische Innovationskraft berufen», zählt der Analyst auf. «Das Unternehmen ist bei neuen Trends ganz vorne dabei. Als eines der ersten hat es intelligente Behältersysteme,

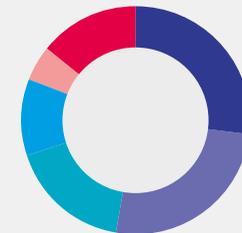
die SmartBins, eingesetzt, was sich inzwischen als Standard durchsetzt.» Die vernetzten Behälter stellen ein zentrales Hilfsmittel in der «intelligenten Fabrik» bzw. der Industrie 4.0 dar, auf die Bossard voll und ganz setzt. Das Konzept macht sich das Internet der Dinge zunutze. Es beruht darauf, dass Hilfsmittel und Maschinen in einer Produktionsstätte miteinander und mit externen Geräten (von Kunden/Partnern) kommunizieren.

Technologien wie diese sollen eine effizientere Mittelzuweisung, eine verstärkte Kontrolle der Produktionsprozesse und Kostensenkungen ermöglichen. Beim SmartBin-System ist es so, dass Bossard die automatisch verschickten Bestellungen sofort bearbeitet und das Material – Schrauben zum Beispiel – direkt an den Produktionsstandort schickt. Der Kunde muss nichts mehr tun. Somit wurden 60 Prozent der Bestellungen digitalisiert. Laut Marta Bruska von Baader Helvea ist neben den Elektrofahrzeugen insbesondere die Industrie 4.0 ein vielversprechender Markt für Bossard – ebenso wie die Luft- und Raumfahrt sowie der Bereich Verbin-

EINKÜNFTE NACH REGION



EINKÜNFTE NACH SEGMENT



■ Europa (ausser Schweiz)	41%
■ USA	27%
■ Schweiz	17%
■ Asien	15%

Quelle: Marta Bruska, Baader Helvea (Schätzungen).



Mit dem «intelligenten» Behältersystem von Bossard lässt sich der Warenbestand beim Kunden fortlaufend überprüfen. Im Bedarfsfall wird automatisch nachbestellt.

dungstechnik für Leichtbauwerkstoffe: «Intelligente Logistiksysteme werden trotz schwacher Konjunktur eine wichtige Rolle spielen, da immer mehr Unternehmen in Krisenzeiten nach Lösungen suchen, um ihre Lieferkette zu verschlanken. Dazu kommt der hohe Integrationsgrad, der die Kundenbindung stärkt.» Lassen sich auf diese Weise bis 2020 die vom Bossard-Vorstand erhofften Milliardenereinnahmen erzielen? «Ich rechne zu diesem Zeitpunkt mit einem Umsatz von 900 Mio. Dollar, wozu noch weitere 50 oder 60 Mio. durch eventuelle Übernahmen kommen», sagt Armin Rechberger von der Zürcher Kantonalbank. Komplette unrealistisch ist das Milliardenziel also nicht. BOSN

ANALYSE

DIE MEINUNG DER EXPERTEN

IM FOKUS

« Saudi-Arabien bietet zahlreiche Chancen »

Das Königreich will nicht länger abhängig vom Erdöl sein und plant daher, seinen Industriesektor auszubauen und Investoren anzulocken. Der Wirtschaftsstandort Schweiz könnte von einer solchen Diversifikation profitieren.

BENJAMIN KELLER

Vor ein paar Wochen stattete der Schweizer Wirtschaftsminister Johann Schneider-

Ammann Saudi-Arabien einen zweitägigen Besuch ab. Begleitet wurde der Bundesrat von einer Delegation aus Regierungsvertretern und Geschäftsleuten. Das Königreich am Golf hat einen tiefgreifenden wirtschaftlichen Wandel eingeleitet: Es möchte sich aus seiner Abhängigkeit vom Erdöl befreien. Schweizer Firmen könnten zu den Nutzniessern der geplanten Diversifikation zählen.

Gegenwärtig beläuft sich der Anteil des schwarzen Goldes am saudischen Regierungshaushalt auf 80 Prozent, beim BIP des Golfstaates liegt er bei über 40 Prozent. Ein Geldsegen, mit dem die Herrschenden ihre Untertanen bisher rundum versorgen konnten. Drei Viertel der Saudis sind beim Staat angestellt, Steuern zahlen saudische Staatsbürger nicht. Aber diesem System geht allmählich die Puste aus: Angesichts der fallenden Ölpreise, die



sich seit 2014 halbiert haben, und der rasanten Bevölkerungsentwicklung – seit 1990 hat sich die Einwohnerzahl auf 32 Millionen verdoppelt – muss die Regierung noch andere Einkommensquellen aufturn.

Um die Wirtschaft zu diversifizieren, lancierte die Golfmonarchie im April 2016 das Projekt «Vision 2030». Es geht dabei um einen Staatsfonds in Höhe von 2'000 Mrd. Dollar für Investitionen ausserhalb des Erdölsektors. Zur Finanzierung des Fonds sollen etwa 5 Prozent der saudischen Erdölgesellschaft Aramco an die Börse gebracht werden, was rund 100 Mrd. Dollar in die Staatskasse spülen dürfte. Eine der ersten Aktionen mithilfe des Fonds war eine kräftige Geldspritze in Höhe von 3,5 Mrd. zur Unterstützung des kalifornischen Fahrdienstvermittlers Uber.

Als zweites Standbein möchte das Land die heimische Industrie aufbauen und Investoren dafür interessieren. Eine Perspektive für Schweizer Firmen? «Saudi-Arabien bietet zahlreiche Chancen für ausländische Unternehmen», sagt Chris Watts, der den Swiss Business Hub Middle East von Switzerland Global Enterprise in Dubai in den Vereinigten Arabischen Emiraten leitet. Tourismus, erneuerbare Energien, Luftfahrt, berufliche Aus- und Weiterbildung, Landwirtschaft, pharmazeutische Produkte und Nahrungsmittel sind nach Ansicht des Experten die interessantesten Bereiche für Schweizer Firmen.

EN VOGUE: GRÜNE TECHNOLOGIEN

«Im Bereich erneuerbare Energien startet das Königreich gerade gigantische Projekte, in die 30 bis 50 Mrd. investiert werden sollen», so Chris Watts, der auch Schweizer Generalkonsul in Dubai ist. «Alles, was mit Greentech, Cleantech, Wasseraufbereitung oder alternativen Energien zu tun hat, besitzt ein hohes Potenzial»,

bestätigt der Rechtsberater Bruno Syfrig, der seit 15 Jahren in Saudi-Arabien lebt und im Vorstand des Swiss Business Network Saudi Arabia sitzt. Auch der Fremdenverkehr ist laut Syfrig ein äusserst vielversprechender Sektor. Denn Saudi-Arabien, das Land, in dem sich immerhin die zwei bedeutendsten heiligen Städte des Islam befinden, empfängt jedes Jahr gut acht Millionen Pilger aus aller Welt und möchte diese Zahl bis 2030 noch auf 30 Millionen erhöhen. «Wenn sie es schaffen, dass diese Besucher nicht allein nur zur Wallfahrt anreisen, sondern sich eine ganze Woche im Land aufhalten, dann wäre damit viel Geld zu verdienen», erklärt der ehemalige Novartis-Manager. Um dies zu erreichen, wurde die Infrastruktur des Wüstenstaates ausgebaut, so auch die internationalen Flughäfen des Landes.

In der Golfregion können sich die Dinge sehr schnell verändern, Konflikte sind an der Tagesordnung

Nach Einschätzung von Bruno Syfrig bieten sich in Saudi-Arabien eher Gelegenheiten im Consulting und bei der Lieferung von Ausrüstungen als in der Einrichtung von Produktionszentren: «Alle Schweizer Konzerne, für die eine physische Anwesenheit im Land sinnvoll ist, sind bereits da.» Bisher haben sich dort rund 100 Schweizer Firmen niedergelassen,

darunter die UBS, Credit Suisse, Novartis (Marketing, Vertrieb), Schindler und ABB (Montage). Die Schweiz hat mit Saudi-Arabien, dem zweitwichtigsten Wirtschaftspartner in der Region, ein Freihandelsabkommen abgeschlossen, das im Januar 2016 vollständig in Kraft getreten ist. Das Königreich wird also ein wichtiger Exportmarkt bleiben, insbesondere für Luxus- und gängige Verbrauchsgüter.

Wie einfach ist es denn, mit den Saudis Geschäfte zu machen?

«Man muss akzeptieren, dass sich die Dinge sehr schnell ändern können», erklärt Syfrig. «Ich empfehle niemandem, mit der Regierung zu arbeiten. Und man braucht einen guten saudischen Partner, sonst wird es sehr schwierig.» Mit Blick auf die aktuelle, instabile Lage in der Golfregion – Katar-Krise, Krieg im Jemen – rät der Jurist jedoch, die Situation nicht überzubewerten: «In dieser Region gibt es ständig Konflikte.»

Es gibt allerdings auch politische und moralische Bedenken, was das Saudi-Arabien-Geschäft angeht. Denn auch wenn das Projekt «Vision 2030» soziale Reformen einleiten soll, ist das Land doch nach wie vor eine absolute Monarchie. Sie legt dabei das religiöse Recht des Islam wortgetreu aus (Ehebruch wird etwa durch Steinigung geahndet) und fördert ausserhalb der Landesgrenzen einen fundamentalistischen Islam. «Saudi-Arabien befindet sich im Prozess einer umfangreichen wirtschaftlichen und sozialen Modernisierung, zu der die Schweizer Firmen einen wichtigen Beitrag leisten können», kommentiert Chris Watts diplomatisch. Die Antwort von Bruno Syfrig entbehrt dagegen nicht eines gewissen Zynismus: «Die Geschäfte haben letztlich immer Vorrang, alle grossen Schweizer Unternehmen sind vor Ort.»

INVESTOREN-INTERVIEW

« Airbus und Boeing müssen sich keine Sorgen machen »

Die C919 des chinesischen Flugzeugbauers Comac, das grösste jemals in China gebaute Passagierflugzeug, absolvierte im Mai erfolgreich seinen Jungfernflug. Doch der Weg zum Erfolg ist noch lang.

STANISLAS CAVALIER

Ein ehrgeiziges Ziel: Das Duopol Airbus-Boeing soll ins Trudeln gebracht werden. So haben es sich jedenfalls die Manager des Flugzeugbauers Comac (Commercial Aircraft Corporation of China) vorgenommen. Auf dem Weg dahin ist das chinesische Unternehmen kürzlich einen grossen Schritt vorangekommen. Am 5. Mai konnte die C919 zum Jungfernflug abheben. Unter dem Beifall des Publikums landete die Maschine ohne Zwischenfälle wieder am Pudong International Airport in Schanghai. «Eine eindrucksvolle Leistung, denn die Markteintrittsschranken in der Luftfahrtindustrie sind hoch. Seit 1969 hat es kein neuer Akteur geschafft, in diesen Markt einzudringen», erklärt Richard Abouafia, Vice President der Teal Group, eines auf Luftfahrt spezialisierten Marktforschungsinstituts in den USA. 168 Sitzplätze und eine Reichweite von 5'550 Kilometern besitzt das Flugzeug, mit dem Comac es im Regionalflugsegment mit den beiden internationalen Mittelstrecken-Champions aufnehmen möchte, dem B737 MAX von Boeing (USA) und dem A320neo des europäischen Airbus-Konsortiums. Pläne, denen Abouafia kurzfristig kaum Chancen einräumt.

Der kanadische Flugzeugbauer Bombardier will mit seiner C Series punkten, Comac aus China mit der C919, die russische Irkut mit der MS-21 – sie alle wollen in den zivilen Luftfahrtsektor der Mittelstreckenflieger mit 100 bis 200 Plätzen einsteigen. Warum?

All diese Hersteller haben bereits kleinere Modelle (mit 50 bis 100 Sitzplätzen) herausgebracht. Ihr logisches Ziel ist daher, nun grössere Maschinen zu entwickeln, vor allem da der Markt für 100 bis 200 Sitzplätze zehnmal mehr wert ist als der für 50 bis 100 Sitzplätze, ihnen zugleich aber die Mittel fehlen, um den Langstreckenmarkt anzugreifen. Comac könnte also durchaus ein grosser Player in diesem Segment werden.

Die C919 von Comac hat gerade erst ihren Jungfernflug absolviert. Ist damit am Himmel bereits ein neuer Rivale des A320neo und der B737 MAX aufgetaucht?

Dieser erste Flug ist ohne Frage ein spektakulärer Erfolg für die chinesische Luftfahrtindustrie. Ich glaube jedoch, dass sich das Duopol Airbus-Boeing kurzfristig keine grossen Sorgen machen muss – Comac hat noch einen langen Weg vor sich. Der nächste Schritt für die C919 ist erst einmal die Zulassung durch die amerikanischen und europäischen Luftfahrtbehörden FAA und EASA. Und das kann dauern. Airbus hat 14 Monate gebraucht, bis der A320neo zugelassen wurde, Boeing für die B737 MAX 13 Monate. Die Zulassung der C919 wird noch sehr viel länger dauern, da Comac im Gegensatz zu den beiden Branchenriesen ein völlig unbeschriebenes Blatt ist. Zum Vergleich: Die ARJ21, ein von Comac entwickelter Regionaljet, der bereits 2008 seinen Jungfernflug absolvierte, wurde dann 2014 von den chinesischen Behörden zugelassen, doch von der FAA und der EASA immer noch nicht.

Um diesen Prozess zu beschleunigen, hat Comac auf viele Zulieferer aus dem Westen gesetzt, mit denen auch Airbus und Boeing zusammenarbeiten. Im Grunde findet nur noch die Montage in China statt. Dürfte das Unternehmen so nicht schneller an die Zulassung kommen?

Comac hat in der Tat mit Unternehmen wie GE-Safran, Thales, Zodiac Aerospace, Hamilton Sundstrand, Honeywell zusammengearbeitet. Doch statt bei ihnen die auf dem Weltmarkt angebotenen Produkte zu kaufen, bestand der chinesische Flugzeugbauer darauf, dass alle wichtigen Teile und Teilsysteme vor Ort produziert werden, ohne den Schutz des geistigen Eigentums seiner Partner zu gewährleisten. Ich



Zufriedenheit bei der chinesischen Besatzung des Linienflugzeugs C919 nach Beendigung des Jungfernflugs am 5. Mai 2017 am International Airport von Shanghai. Dem Flugzeugbauer liegen bereits 600 Bestellungen für das neue Modell vor.

halte das für den grössten Fehler von Comac. Denn die Zulieferer wissen genau, dass ihre Technologie früher oder später von chinesischen Lieferanten kopiert wird. Sie waren daher nur bereit, veraltete Technologien zu liefern. Diese Vorgehensweise hat bereits der Comac ARJ21 geschadet, und dasselbe Szenario wird sich bei der C919 wiederholen. Die Maschine ist weit von den Modellen entfernt, mit denen sie konkurrieren möchte. Sie ist in etwa auf dem Stand eines guten Flugzeugs aus den 1990er-Jahren – und das in einer Zeit, in der die Margen der Fluggesellschaften so gering geworden sind, dass jeder Nachteil beim Kraftstoffverbrauch im Vergleich zu den beiden Benchmarks A320neo und B737 MAX von grosser Bedeutung ist.

Und doch liegen für die C919 bereits mehr als 600 Bestellungen und Absichtserklärungen vor.

Diese Bestellungen sagen nichts aus. Sie stammen ausschliesslich von chinesischen Kunden und können schnell storniert werden, wenn die Maschine nicht den Erwartungen entspricht oder sich die Zulassung zu lange hinzieht. Man muss das im Vergleich sehen: Für die ARJ21 lagen Comac 340 Bestellungen vor. Am Ende wurden jedoch lediglich drei Flugzeuge ausgeliefert und die meisten der Bestellungen annulliert. Entsprechend katastrophal war die Bilanz des Projekts. Bei der C919 könnte es ähnlich laufen.

China ist zum weltweit grössten Markt für die zivile Luftfahrt avanciert. Kann Peking den lokalen Fluggesellschaften die C919 aufzwingen?

Diese Möglichkeit besteht zwar, ich halte sie jedoch für sehr unwahrscheinlich. Im März 2014

unterzeichnete Peking ein Abkommen mit Airbus, damit der A320neo in Tianjin gebaut wird. Sollten die chinesischen Luftfahrtgesellschaften aufgefordert werden, Produkte «made in China» zu kaufen, könnten sie also einfach auf den A320neo zurückgreifen. Abgesehen davon ist die chinesische Wirtschaft stark von Exporten und damit offenen Grenzen abhängig.

Wenn Comac mit der C919 die Preise der Konkurrenz unterbietet, kann es dann nicht sein, dass sie nur durch das Angebot eines Low-Cost-Flugzeugs Erfolg haben werden?

Die Lohnkosten spielen bei dem Preis eines solchen Flugzeugs nur eine marginale Rolle. Gewinne werden über die Stückzahlen und die damit verbundenen Einsparungen erzielt. In dieser Hinsicht ist Comac weit in Verzug. Hinzu kommt, dass sie noch einen weltweiten Wartungsservice auf die Beine stellen müssen. Daher wird Comac seine C919 kaum zu einem Kampfpfeis anbieten können.

Die nächsten Flieger, die Comac auf den Markt bringen will, sind die C929 (250 bis 290 Sitzplätze) und die C939 (350 bis 400 Sitzplätze). Sind auch diese Maschinen schon zum Scheitern verurteilt?

Wenn man an die vielen Ressourcen und Talente in China denkt, dann hat Comac durchaus Chancen, ein grosser Player der Luftfahrtbranche zu werden. Doch dazu müssen die Chinesen aufhören, bei allen Komponenten auf einen Technologietransfer zu bestehen. ▾



RICHARD ABOULAFIA
VICE PRESIDENT DER
TEAL GROUP

- 
- 33. Infografik:
Pharmabranche
in Zahlen
 - 34. 5 Topunternehmen
aus der Schweiz
 - 38. Medikamente des
21. Jahrhunderts
 - 42. Infografik:
So entsteht
ein Medikament
 - 44. Im Schatten der
Pharmaindustrie
floriert die
klinische Forschung
 - 50. Zulieferer: die stillen
Stars der Branche
 - 54. Peter Cueni,
Generaldirektor
des interna-
tionalen Pharma-
verbands IFPMA,
im Interview

DOSSIER

PHARMA DIE SCHWEIZER SIND SPITZE

Die Pharmaindustrie, wichtiger Motor für den Schweizer Export, tritt in eine neue Ära ein: Der Kampf der Konzerne um Innovationen verschärft sich; Gentherapien, Medikamente für seltene Krankheiten und der Siegeszug von Big Data verändern die Branche.

LUDOVIC CHAPPEX

Dossier von:
Stanislas Cavalier
Ludovic Chappex
Sophie Gaitzsch
Benjamin Keller
Marie Maurisse
Julie Zaugg



KNACKPUNKT KREBS

Mit nahezu 40 Prozent aller entwickelten Wirkstoffe dominieren Krebsmittel in der Arzneimittelforschung. Roche hat sich in diesem Bereich als weltweite Nummer eins durchgesetzt und kassiert mehr als 30 Prozent aller auf diesem Gebiet generierten Einnahmen. Der Analyst der Credit Suisse Lorenzo Biasio weist darauf hin, dass der Preisdruck bei gängigen Medikamenten (z. B. gegen Diabetes) höher ist als bei Krebstherapien, die seltener zum Einsatz kommen, aber sehr lukrativ für die Pharmabranche sind.

«Die Onkologie ist ein zweischneidiges Segment», erklärt Analyst Jérôme Schupp. «Sie stellt einen immensen Markt dar, der stark wächst. Das Potenzial ist enorm, vor allem angesichts all der Fortschritte, die noch vor uns liegen. Die Gefahr ist, dass die Konkurrenz auf diesem Gebiet sehr stark ist und sich durch die verstärkte Präsenz amerikanischer (Pfizer, Merck, Abbott etc.) oder europäischer Grossunternehmen wie Sanofi noch weiter verschärfen wird. Ausserdem handelt es sich um einen pharmazeutischen Bereich, in dem die Misserfolgsquote extrem hoch ist», fährt der Analyst fort. «Rund 80 Prozent aller entwickelten Arzneimittel erhalten keine Marktzulassung. Unternehmen, die auf diesem Gebiet aktiv sind, müssen also sehr finanzstark sein.»



DEMOGRAFISCHE FAKTOREN BEGÜNSTIGEN DAS WACHSTUM

Eine alternde Weltbevölkerung, immer mehr altersbedingte chronische Krankheiten und ein generell gesteigener Lebensstandard bringen einen Anstieg des Pflegebedarfs mit sich, vor allem in den Schwellenländern. Der Pharmaindustrie kommen diese Entwicklungen entgegen. «Gegenwärtig wächst der Weltmarkt für pharmazeutische Produkte in jedem Jahr um etwa 5 Prozent und damit 1,5 Mal so schnell wie das Welt-Bruttoinlandsprodukt», weiss der unabhängige Analyst Jérôme Schupp zu berichten. «Die Staaten erlassen heutzutage zunehmend strengere Vorgaben, die die Erstattung von Arzneimitteln regeln. Wir befinden uns nicht mehr in der Phase, in der ein Wachstum von bis zu 10 Prozent möglich ist. Doch die Fundamentaldaten sind weiter solide.»

Einem im Mai dieses Jahres veröffentlichten Bericht der Beratungsfirma EY (Ernst & Young) zufolge ist das Umsatzwachstum der 21 grössten Pharmakonzerne 2016 im Vergleich zum Vorjahr leicht zurückgegangen. Das operative Ergebnis (EBIT) hat sich dagegen verbessert (+6,3 Prozent). Die Verfasser der Studie heben hervor, dass die Situation innerhalb der Branche nicht homogen ist – einige Unternehmen verzeichnen ein «kräftiges Wachstum», während andere «das Gesamtbild trüben». So durchliefen die US-Konzerne eine positivere Entwicklung als ihre europäischen und japanischen Mitbewerber, sie belegen die ersten zehn Plätze auf der Rangliste des jährlichen Umsatzwachstums. Ergebnisse, die für Jérôme Schupp keine Überraschung sind: «Diese Situation erklärt sich vor

allem daraus, dass viele europäische Länder die für die Industrie weniger rentablen generischen Medikamente forciert haben. Dennoch geht es den meisten grossen Pharmaunternehmen gut. Die Konzernleistung des einen oder anderen schwankt mit der Markteinführung neuer Produkte. Doch es ist selten, dass das Quartalsergebnis eines Unternehmens den Markt wirklich überrascht», fügt der Analyst hinzu. «Was den Wert eines Titels nach oben treibt, sind in der Regel gute Testergebnisse, beispielsweise wenn ein vielversprechendes Medikament den Sprung von Phase II in Phase III schafft.»

HOHE PREISE FÜR ARZNEIMITTEL: DER US-MARKT VERSPRICHT DIE GRÖSSTEN PROFITE

Momentan stellen die USA den bei Weitem grössten pharmazeutischen Markt der Welt dar. Roche erzielt dort beispielsweise 45 Prozent des Umsatzes. Der amerikanische Markt ist auch derjenige, der die grössten Profite verspricht, aufgrund der hohen Arzneimittelpreise und einer starken Nachfrage nach innovativen – und damit teuren – Medikamenten. Wenig überraschend weisen die Schwellenländer eine durchschnittlich doppelt so hohe Wachstumsrate wie die Industrieländer auf. «Die Unternehmen, die die Schwellenmärkte erobern, anstatt sich nur auf die USA zu konzentrieren, werden die Nase vorn haben», prognostiziert Lorenzo Biasio, Analyst bei Credit Suisse.



DIE SCHWEIZ TROTZT DEN USA

Es lässt sich ohne Übertreibung feststellen, dass die Pharmaindustrie eine zentrale Rolle in der Schweizer Wirtschaft spielt. Allein die Pharmaexporte machen inzwischen nahezu 40 Prozent des gesamten Schweizer Ausfuhrvolumens aus.

DIE ZENTRALE ROLLE DER SCHWEIZ ALS INNOVATIONS-HUB WIRD NICHT IN FRAGE GESTELLT

So haben die 250 in der Branche aktiven Unternehmen im letzten Jahr Produkte im Wert von mehr als 80 Mrd. Franken exportiert. Noch gar nicht eingerechnet sind dabei die Zehntausende von Arbeitsplätzen, die in dem Sektor neu entstanden sind (siehe auch Infografik auf S. 33), vor allem in den Regionen Basel, Lausanne, Zürich, Zug und Luzern. In diesem Ökosystem sind viele sehr aussichtsreiche Start-ups entstanden, die wie CRISPR Therapeutics, AC Immune oder Sophia Genetics auch regelmässig im Rampenlicht stehen. Unter den grossen börsenkotierten Konzernen gibt es nur zwei Schweizer Riesen: Roche und Novartis. Die beiden Branchenschwergewichte rangieren vom Umsatz her weltweit unter den Top 5 (siehe Ranking auf S. 37). Sie generieren einen beachtlichen Cashflow und zeigen sich bei der Dividendenaus-schüttung grosszügig (im Allgemeinen

zwischen 3 und 4 Prozent). Vor allem aber ist ihre Unternehmensstrategie ganz auf Innovation ausgerichtet: Sie belegen weltweit die ersten beiden Plätze in der Rangliste der Forschungsinvestitionen. So hat Roche laut EY im letzten Jahr 7,88 Mrd. Euro in Forschung & Entwicklung investiert, Rivale Novartis 6,43 Mrd. Euro.

Wie viele Schweizer Exportsektoren hat auch die Schweizer Pharmabranche in den letzten Jahren deutliche Profiteinbussen wegen des starken Frankens verzeichnet. Der Druck auf die Arzneimittelpreise ist auch im Land selbst zu spüren. Doch nichts stellt die zentrale Rolle der Schweiz als Innovations-Hub in Frage. Das Land ist weiterhin Patentweltmeister, wie Lorenzo Biasio von Credit Suisse unterstreicht: «Die hochspezifischen Sparten der Pharmaindustrie und die F&E-Aktivitäten haben ihren Platz definitiv in der Schweiz. Der CFO von Novartis hat uns immer wieder bestätigt, dass es für sein Unternehmen nicht in Frage komme, wichtige Forschungsaktivitäten in Länder wie China, Indien oder Polen zu verlegen. Für die Schweizer Pharmabetriebe ist es von entscheidender Bedeutung, sich das bestehende Ökosystem zu Nutze zu machen, das von der Präsenz der Universitäten und technischen Hochschulen stimuliert wird. Gering entlohnte Beschäftigungen werden dagegen in Länder ausgelagert werden, in denen die Gehälter niedriger sind. Das ist allerdings ein Trend, der alle Wirtschaftszweige betrifft.»



DIE VERHEISSUNGEN VON BIG DATA

In absehbarer Zeit werden Pharmahersteller wohl abhängig von der nachweislichen Wirksamkeit ihrer Arzneimittel vergütet werden. Damit wird es für sie immer wichtiger, grosse Datenmengen und eine Vielzahl von Ergebnissen verarbeiten und auswerten zu können. Denn die Digitalisierung patientenbezogener Daten ist nicht mehr blosses Wunschdenken. Der alte Traum einer personalisierten Medizin für alle scheint auf einmal zum Greifen nahe.

Die Vernetzung von Spitälern ermöglicht den Zugriff auf gigantische Datenbanken, in denen wertvolle Informationen zur therapeutischen Wirksamkeit individueller Behandlungen gespeichert sind. «Der Schlüssel ist dabei nicht die Sammlung der Daten an sich, sondern die Fähigkeit, die relevanten Informationen aus diesen Daten zu ziehen, wozu in erster Linie künstliche Intelligenz zum Einsatz kommen wird», erklärt Jurgi Cambong, CEO des Schweizer Start-ups Sophia Genetics, das auf datenbasierte Medizin spezialisiert ist. «Die Idee dahinter ist, Therapien gezielter auf den einzelnen Patienten abgestimmt einzusetzen. Für die Pharmabranche ist das ein grosser, sehr konkreter und pragmatischer Umbruch.» (Lesen Sie auch das Interview auf S. 54.)



DIE FUSIONSWELLE

Angesichts des Wachstumsdrucks, der in der Pharmaindustrie herrscht, gehen die Analysten davon aus, dass der Markt für Fusionen und Übernahmen weiter sehr aktiv bleiben wird. EY zufolge erreichten die Zukäufe im letzten Jahr einen Rekordwert von 258 Mrd. Dollar, im Jahr 2015 waren es im Vergleich dazu noch 230 Mrd. Dollar. Vor allem die Biotech-Unternehmen verdoppelten ihre Ausgaben für Merger & Acquisition von nahezu 22 auf fast 40 Mrd. Dollar.

Analyst Jérôme Schupp geht allerdings wie viele seiner Kollegen davon aus, dass die Zeit der «Megafusionen» vorbei ist: «Wir haben in den letzten Jahren viele Fusionen zwischen Grossunternehmen erlebt. In der Schweiz wurden Serono und jüngst Actelion von der deutschen Merck KGaA bzw. dem US-Konzern Johnson & Johnson aufgekauft. Und in Europa sind die grössten Firmen wie Sanofi, GlaxoSmithKline oder Astra-Zeneca allesamt das Ergebnis grosser Zusammenschlüsse. Doch ab einer kritischen Grösse werden Fusionen hochkompliziert und unproduktiv. Man denke nur an Roche und Novartis: Beide Unternehmen geben jeweils fast 15 Mrd. Franken für Forschung & Entwicklung aus. Eine Zusammenlegung und Verwaltung solch riesiger Strukturen würden operativ Probleme bereiten.»



STAATLICHER DRUCK AUF ARZNEIMITTELPREISE

Die Forderung von Regierungen, die Arzneimittelkosten zu senken, wird immer lauter. Sowohl die Europäische Kommission wie auch die USA üben Druck auf die Pharmaunternehmen aus – schnelle Veränderungen sind allerdings nach Meinung der Analysten trotz der jüngsten Drohungen eher unwahrscheinlich. Die Problematik lässt sich so zusammenfassen: Da die Gesundheitsausgaben immer weiter zunehmen, steigen die Anforderungen, Resultate zu liefern. «Wir bewegen uns immer weiter hin zu einem System, in dem die Erstattung eines Medikaments davon abhängen wird, was es dem Patienten konkret gebracht hat», erläutert Jurgi Camblong, CEO von Sophia Genetics, einem Genfer Start-up, das auf Data-Driven Medicine (DDM), also datengesteuerte Medizin, spezialisiert ist.

Dieser pragmatische Ansatz könnte den Pharmaunternehmen nutzen, vorausgesetzt, sie heben sich von der Masse ab: «Wenn ein Unternehmen es schafft, ein innovativeres und wirksameres Produkt anzubieten als seine Mitbewerber und wenn sich dadurch im Endeffekt die Gesamtkosten der Behandlung senken lassen, werden die Gesundheitsbehörden zur Erstattung bereit sein, selbst wenn der Preis hoch ist», legt Jérôme Schupp dar.

«Innovationsfähigkeit ist eines der entscheidenden Kriterien bei der Preispositionierung in der Branche», pflichtet Jurgi Camblong bei. «Um wettbewerbsfähig zu sein, muss ein Unternehmen die Regulierungsbehörden vom therapeutischen Nutzen seines Produkts überzeugen können. Nehmen wir beispielsweise das

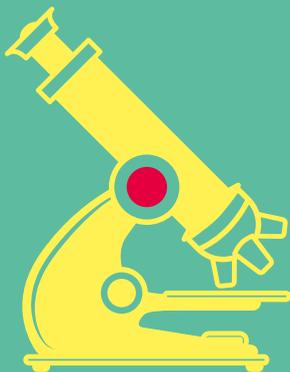
Medikament Entresto von Novartis gegen Herzinsuffizienz: Es konnte nachgewiesen werden, dass sich durch die Behandlung mit Entresto die Hospitalisationsrate um 20 Prozent senken liess. In diesem Fall ist es möglich, einen höheren Preis abzurechnen, da das Medikament den Behörden weitere Folgekosten durch längere Klinikaufenthalte erspart. Für Novartis ist es ein Leichtes, entsprechend zu kalkulieren und einen wettbewerbsfähigen Preis festzulegen.»

PATIENTENVERTRETER WERDEN VERSTÄRKT DRUCK AUF EINZELNE HERSTELLER AUSÜBEN

Neben den Regulierungsbehörden nehmen auch Interessensgruppen einen erheblichen Einfluss auf die Preise, wie Lorenzo Biasio von Credit Suisse erklärt: «In den USA vertreten die sogenannten PBM (Pharmacy Benefit Managers) die versicherten Patienten gegenüber den Pharmafirmen. Allerdings bewegen sich diese Aktivitäten auf eine starke Konsolidierung zu. Anders gesagt: In Zukunft werden immer weniger PBM immer mehr Patienten repräsentieren, was ihre Verhandlungsposition gegenüber der Pharmaindustrie zunehmend stärkt. Dadurch werden sie in der Lage sein, Druck auf einzelne Pharmaunternehmen auszuüben und im Gegenzug für die Bewerbung von dessen Produkten bei den Versicherten Preissenkungen zu verlangen. Unter diesen Bedingungen werden die Pharmafirmen gezwungen sein, ihre Margen zu verringern.»

DIE PHARMAINDUSTRIE IN ZAHLEN

WELTWEIT



USD 149,8 MRD.

Jährliche Gesamtausgaben der Pharmafirmen für Forschung & Entwicklung

GRÖSSE DES PHARMAZEUTISCHEN MARKTES



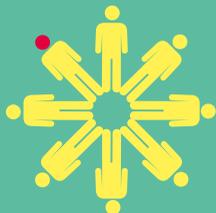
USD 1105 MRD.

im Jahr 2016



USD 1480 MRD.

Schätzung 2021



Mehr als 5 Millionen

Anzahl der weltweit in Pharmaunternehmen direkt angestellten Beschäftigten



Mehr als 1900

Anzahl der sich gegenwärtig in der Entwicklung befindenden Krebsmedikamente

SCHWEIZ

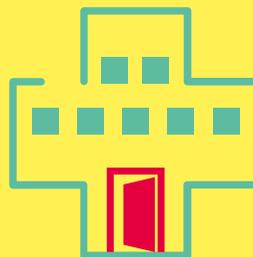


40%

Anteil der Pharmaexporte am gesamten Schweizer Ausfuhrvolumen, entspricht 80 Mrd. Franken. Der Anteil hat sich innerhalb von 20 Jahren nahezu verdoppelt. Das Exportvolumen ist um das Zehnfache gestiegen.

+31%

Anstieg der Exporte von Schweizer Pharmafirmen nach China 2016 im Vergleich zu 2015, was einem Gesamtbetrag von 4,1 Mrd. Franken.



250

Anzahl der Pharmafirmen in der Schweiz

Mehr als 40'000

Anzahl der in der Schweiz in Pharmaunternehmen direkt angestellten Beschäftigten. Die Zahl steigt auf 180'000, wenn man die indirekt Beschäftigten der Branche hinzuzählt.



5 TOPUNTERNEHMEN AUS DER SCHWEIZ

Die für ihre Innovationsfreudigkeit bekannten Stars der Schweizer Pharmabranche könnten unterschiedlicher nicht sein.

LUDOVIC CHAPPEX UND JULIE ZAUGG

ROCHE

SPEZIALIST AUF DEM GEBIET DER ONKOLOGIE

Das Basler Unternehmen begeistert die Analysten: vielversprechende neue Produkte in der Pipeline.

Das 1896 gegründete Unternehmen ist holprig ins Jahr gestartet. Enttäuschende klinische Studien dämpften die Erwartungen der Investoren und führten zu einem Absturz der Aktie. Der Markt hatte sich eine stärkere Wirksamkeit des Brustkrebs-Medikaments Perjeta in Kombination mit dem ebenfalls von Roche entwickelten Herceptin versprochen.

Nichtsdestotrotz dürfte der Basler Konzern aufgrund seines Vorsprungs in der Genomik und den Immuntherapien seine Umsätze schnell wieder steigern können. «Roche gibt sich mit einem Portfolio, das drei Medikamenten mit bedeutendem Zusatznutzen enthält, erheblich spezialisierter als Novartis», unterstreicht der unabhängige Finanzanalyst Jérôme Schupp.

«Das Unternehmen hat sich als Weltmarktführer im Bereich Onkologie und Biotechnologie durchgesetzt. Avastin (ein Medikament, das bei verschiedenen Krebsarten verschrieben wird, Anm. d. Red.) ist derzeit sein Hauptprodukt. Die Fundamentaldaten des Unternehmens sind weiterhin sehr gut. Keine andere Firma investiert so viel in Forschung & Entwicklung.»

In den Augen von Bruno Bulic, Analyst bei Baader Helvea, ist die weltweite Nummer eins unter den Onkologie-Aktien derzeit unterbewertet und stellt in dieser Hinsicht mittelfristig eine gute Investition dar. Auch bei Credit Suisse überwiegt der Optimismus: «Wir erwarten eine gute Marktdurchdringung des neuen Arzneimittels Ocrevus, einer revolutionären Behandlungsmöglich-

keit von Multipler Sklerose», so der Analyst Lorenzo Biasio. «Dieses Medikament soll viel besser sein als die bisher existierenden Lösungen. Ärzte und Patienten sind extrem begeistert. Wir empfehlen den Kauf der Aktie.»

«Die Wissenschaftler bei Roche sind brillant», ergänzt Jérôme Schupp. «Sie schaffen es, ihre Produkte wirkungsvoll zu kombinieren, sodass sie gegen mehrere Krebsarten wirken.» Für das gesamte Geschäftsjahr erwartet Roche einen Umsatzanstieg von ca. 5 Prozent. Der Kerngewinn pro Titel dürfte im selben Rhythmus wachsen. Auch rechnet der Konzern mit einer neuerlichen Steigerung seiner Dividende.

Gründung
1896

Hauptsitz
Basel (CHE)

Umsatz
CHF 50,6 Mrd.

Beschäftigte
94'052

ROG



BASILEA PHARMACEUTICA

SCHWERPUNKT ANTIBIOTIKA

Das aus dem Roche-Konzern hervorgegangene Unternehmen hat grosses Potenzial.

Das Spin-off von Roche konzentriert sich auf die Herstellung von Antibiotika und Antimykotika. Die Analysten prognostizieren mittelfristig eine deutliche Vergrösserung des Leistungsumfangs. In diesem Jahr wird das Unternehmen in den USA eine klinische Phase-III-Prüfung mit dem Antibiotikum Ceftobiprol beginnen. Der Verkauf des Medikaments soll auch auf mehrere europäische und südamerikanische Länder ausgeweitet werden. Das Antimykotikum Cresemba (Isavuconazol) wurde bereits in den USA und in Europa auf den Markt gebracht. Demnächst wird die Einführung in Japan folgen. Im Juni schloss die Basler Firma mit dem US-Konzern Pfizer eine Lizenzvereinbarung für die Herstellung und den Vertrieb dieses Arzneimittels. Bruno Bulic von Baader Helvea rät zum Kauf des Titels.

Gründung
2000

Hauptsitz
Basel (CHE)

Umsatz
CHF 66 Mio.

Beschäftigte
240

BSLN

SANTHERA

PHARMACEUTICALS

EXPERTE FÜR SELTENE KRANKHEITEN

Das kleine, in einem Nischenmarkt aktive Unternehmen gilt als unterbewertet.

Das 2004 gegründete Unternehmen hat sich auf die Entwicklung von Arzneimitteln gegen seltene Krankheiten spezialisiert. «Es handelt sich um eine riskante Investition, weil die Erträge noch ungewiss sind, aber auch um eine attraktive, da das Unternehmen derzeit stark unterbewertet ist», beobachtet Bob Pooler, Analyst bei ValuationLAB. Seine Bewertung errechnet sich nur anhand der Einnahmen für das Arzneimittel Idebonon für eine einzige Indikation, doch in Kürze dürften mehrere andere hinzukommen.

Die Aktie, die derzeit mit etwa 70 Franken gehandelt wird, ist seiner Meinung nach mehr als 200 Franken wert.

Gründung
2004

Hauptsitz
Liestal (CHE)

Umsatz
CHF 19 Mio.

Beschäftigte
80

SANN



NOVARTIS

DER DIVERSIFIZIERTE RIESE

Nach Rückschlägen und dem Ablauf mehrerer Patente sieht das zuletzt gebeutelte Basler Unternehmen allmählich wieder Licht am Ende des Tunnels.

Novartis erholt sich langsam von einer längeren Leidenszeit, nach dem Ablauf mehrerer Patente und der Konkurrenz durch Generika. In den letzten Jahren fielen mehrere Bestseller des Konzerns wie Diovan (gegen Bluthochdruck) oder Glivec (gegen Leukämie) einer nach dem anderen aus dem Patentschutz. Dazu kam, dass der Basler Riese einen grossen Rückschlag auf dem Gebiet der Augenheilkunde erlebte, wie der unabhängige Finanzanalyst Jérôme Schupp erklärt: «Novartis hat ein grosses Sorgenkind namens Alcon. Diese Firma hatte man Nestlé 2008 für 52 Milliarden abgekauft. Doch Novartis hat offensichtlich zu wenig in die Sparte investiert, die ein bisschen eingeschlafen ist. Dadurch gingen Marktanteile verloren und die Margen brachen ein. Jetzt ist man dabei, sie wiederzubeleben.»

Im ersten Halbjahr 2017 verzeichnete Novartis einen leichten Rückgang der Ergebnisse. Der Umsatz des Konzerns fiel um 1 Prozent, der Gewinn schrumpfte um 5 Prozent. Auf kurze Sicht ist der Titel bei den Analysten zwar unbeliebt, dennoch glauben die meisten, dass die Unternehmensleistung wieder anziehen wird. «Die nächste Wachstumsphase dürfte 2018 beginnen», bestätigte CEO Joe Jimenez. Eine Prognose, die Jérôme Schupp teilt: «Ab dem nächsten Jahr dürfte das Wachstum wieder über dem Marktdurchschnitt liegen.»

Das Basler Unternehmen hat zwei potenzielle Bestseller in der Schublade: Cosentys (gegen Psoriasis) und Entresto (gegen Herzprobleme) sind frisch auf den Markt gekommen und dürften die Maschine wieder ans Laufen bringen. Novartis unterscheidet sich auch durch die Vielfalt seines Portfolios.

«Das Unternehmen ist Marktführer auf so unterschiedlichen Gebieten wie Augenheilkunde, Multipler Sklerose, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Hautleiden geworden», so Gbola Amusa, Analyst bei Chardan Capital Markets. Der Schweizer Konzern profitiert zudem von seinem Status als Nummer zwei auf dem Generika-Weltmarkt unter der Marke Sandoz.

«Novartis wird noch einige Patente verlieren, und der Konzern hat weiterhin hohe Marketingausgaben», meint Lorenzo Biasio, Analyst bei Credit Suisse. «Doch es handelt sich unbestreitbar um ein diversifiziertes Unternehmen, das hohe Dividenden ausschüttet und dessen Fundamentaldaten solide sind.»

Gründung

1996 (Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz)

Hauptsitz

Basel (CHE)

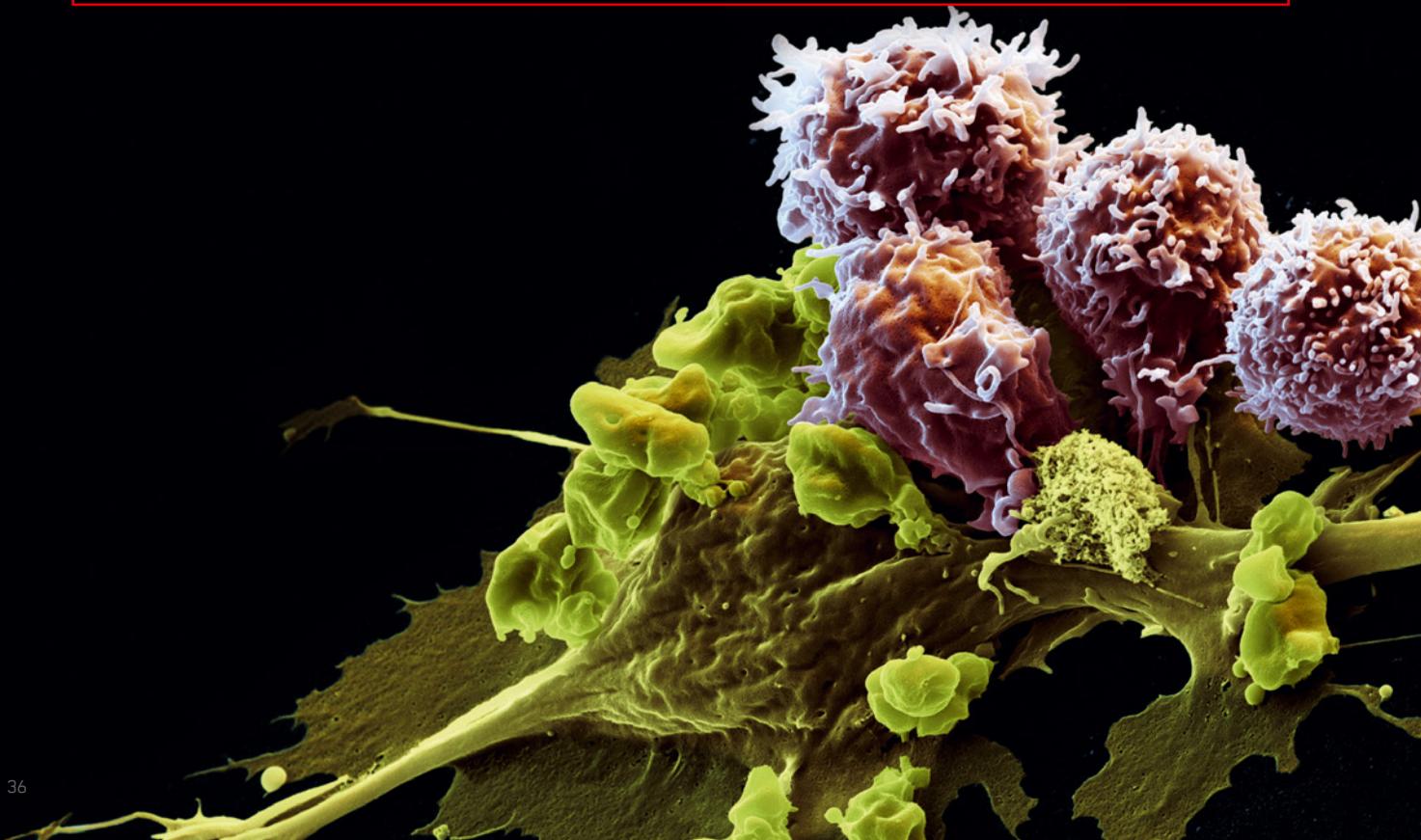
Umsatz

USD 48,5 Mrd.

Beschäftigte

123'000

NOVN



IDORSIA**DIE WETTE DES PAARES CLOZEL**

Das frisch an die Börse gegangene Spin-off von Actelion hegt grosse Ambitionen.

Eine Wiederholung der Erfolgsgeschichte von Actelion: So könnte der Titel des ambitionierten Projekts von Jean-Paul und Martine Clozel lauten. Nachdem das Paar Actelion (gegründet 1997) für 30 Mrd. Dollar an Johnson & Johnson verkauft hatte, machten sie aus einer Entwicklungs-Unit, an der die US-Gruppe nicht interessiert war, die Biotech-Firma Idorsia. Im Juni ging Idorsia an die Börse, und ist bereits 2 Milliarden wert. Jean-Claude Clozel ist der CEO, Martine verantwortet die Forschung. Lorenzo Biasio von Credit Suisse zufolge hat das Unternehmen den Vorteil, nicht bei null anfangen zu müssen: «Die Entwicklungs-pipeline ist deutlich weiter als die eines Start-ups wie lambda (Anm. d. Red.: Das Unternehmen experimentiert vor allem mit Molekülen gegen Bluthochdruck und Schlaflosigkeit, bereits in Phase II).» Für Anleger ist das eine Wette auf einen möglichen Goldfund. Doch Vorsicht vor übertriebenem Optimismus. Lorenzo Biasio warnt: «Wenn man rationale Berechnungen anhand der momentanen Pipeline und der Vermarktungschancen anstellt, ist der Preis der Aktie schätzungsweise 50 Prozent zu hoch. Doch die Situation könnte sich durch künftige positive Ankündigungen wieder ändern.»

Gründung
2017

Hauptsitz
Allschwil (CHE)

Umsatz
-

Beschäftigte
600

— IDIA

WELTWEITE TOP 10: AMERIKANER FÜHREN DAS FELD AN

(NACH GESAMTUMSATZ)

Johnson & Johnson (USA) USD 71,89 MRD.

Bayer (DEU) USD 55,2 MRD.

Pfizer (USA) USD 52,82 MRD.

Roche (CHE) USD 50,11 MRD.

Novartis (CHE) USD 48,52 MRD.

Merck & Co (USA) USD 39,8 MRD.

Sanofi (FRA) USD 36,57 MRD.

GlaxoSmithKline (GBR) USD 34,79 MRD.

Gilead Sciences (USA) USD 30,39 MRD.

AbbVie (USA) USD 25,56 MRD.



MEDIKAMENTE DES 21. JAHRHUNDERTS

Viele Pharmaunternehmen versuchen nicht mehr, um jeden Preis Blockbuster zu entwickeln. Stattdessen diversifizieren sie ihre Forschung, indem sie sich etwa auf seltene Krankheiten konzentrieren. Man nutzt dazu neue, revolutionäre Methoden wie Immuntherapien oder kostengünstige Verfahren zur Gensequenzierung.

JULIE ZAUGG

GEZIEL KRANKHEITSGENE AUFSPÜREN

Die Genomik ermöglicht es, Mutationen zu verstehen, die für bestimmte Krankheiten verantwortlich sind. Anschliessend werden individuelle Behandlungen entwickelt, um die Auswirkungen dieser Anomalien zu bekämpfen.

Führende Unternehmen: Roche (CHE), Novartis (CHE), AstraZeneca (GBR), AbbVie (USA), Biogen (USA)

Die Entwicklung kostengünstiger Gensequenzierungsverfahren hat der Pharmaindustrie zahlreiche Türen geöffnet. Mithilfe dieser Methoden lassen sich die genetischen

Ursachen bestimmter Krankheiten besser verstehen und Arzneimittel entwickeln, die sie direkt bekämpfen. «Man kann heute Genmutationen identifizieren, die Personen besonders anfällig für bestimmte Krankheiten machen», erklärt Didier Trono, Leiter des Laboratoire de virologie et génétique an der ETH Lausanne. «Beispiele hierfür sind die Gene BRCA1 und BRCA2, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, Brust- oder Eierstockkrebs zu bekommen, oder das Gen LDLR, das mit einer erblich bedingten Hypercholesterinämie zusammenhängt.»

Es gibt bereits Medikamente, die diese Art von Mutation quasi ausschalten, zum Beispiel Glivec von Novartis: «Diese Behandlung richtet sich gegen ein Enzym, das durch eine Mutation gebildet wird, die bei gewissen Leukämietypen auftritt»,



Craig Venter, US-Genforscher und Geschäftsmann, aufgenommen mit einer Mehrfachkamera in seinem Büro in Kalifornien (7. März 2014). Er gilt als Pionier der Gensequenzierung und als umstrittene Persönlichkeit.

so Trono. Die Gensequenzierung ermöglicht es zudem, das genetische Profil eines Tumors zu analysieren, um die Behandlung zu individualisieren und dem Patienten den wirksamsten Medikamentencocktail anbieten zu können. «Bei diesem Ansatz geht es weniger darum, neue Wirkstoffe zu entdecken, als darum, die bestehenden Arzneimittel auf intelligente Weise zu kombinieren», erläutert der Wissenschaftler.

Für die Pharmaindustrie könnte dieser Trend bedeuten, dass in Zukunft weniger Medikamente verkauft werden, da Arzneimittel nur noch ganz gezielt verschrieben werden. Er eröffnet aber zugleich auch neue Möglichkeiten auf dem Gebiet der Diagnostik, wie die Entwicklung von vermarktbareren Gentests. «Roche hat auf diesem Gebiet einen grossen Vorsprung»,

betont der ETH-Forscher. Der Basler Konzern beteiligt sich unter anderem an einem Projekt der britischen Regierung, bei dem 100'000 Genome von Patienten analysiert werden sollen, die an seltenen Krankheiten oder an Krebs leiden. Weiterhin nutzt der Konzern die Gen-Datenbank der US-amerikanischen Firma 23andMe, um neue Erkenntnisse über die Krankheiten Morbus Parkinson und Morbus Crohn zu gewinnen. Durch diese Projekte könnte es Roche gelingen, Arzneimittel zu entwickeln, die an den genetischen Ursachen dieser Erkrankungen ansetzen.

DAS IMMUNSYSTEM STÄRKEN

Mit dieser revolutionären Therapie lässt sich das Immunsystem von Patienten so beeinflussen, dass der Körper Krebszellen oder AIDS-Viren angreift. Sie könnte die Behandlung dieser Krankheiten nachhaltig verändern.

Führende Unternehmen:

Roche (CHE), AstraZeneca (GBR), Bristol-Myers Squibb (USA), Merck (USA), Novartis (CHE)

Die Immuntherapie nutzt das Immunsystem des Patienten, um gewisse Krankheiten, insbesondere Tumore, zu bekämpfen. «Bei diesem Verfahren werden dem Patienten genmanipulierte T-Lymphozyten injiziert», erklärt der Genetiker Fyodor Urnov von der University of California in Berkeley, der an der Entwicklung dieser neuen Therapieform beteiligt war. Seit 2014 gelingt es US-Forschern auf diese Weise, Leukämiepatienten zu heilen oder bei seropositiven Personen eine Mutation zu erzeugen, die sie resistent gegen das AIDS-Virus macht.

Derzeit ist Roche weltweit führend auf dem Gebiet der Immuntherapien. Der Basler Konzern steckt «über 50 Prozent seines Forschungs- und

Entwicklungsbudgets» in diesen Bereich, so Bruno Bulic, Analyst der Baader Bank. Roche hat auch die erste Immuntherapie auf den Markt gebracht: Tecentriq, ein Arzneimittel gegen Lungen- und Blasenkrebs, das 2016 zugelassen wurde. Auch AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Merck und Novartis haben nach Angaben des Analysten stark in diese Forschung investiert.

Der nächste Schritt ist die Nutzung der 2012 entdeckten CRISPR/Cas9-Methode. «Mit dieser Technik können Teile des genetischen Codes eingefügt, entfernt oder zerstört werden, um bestimmte Gene entweder zu aktivieren oder gezielt auszuschalten. Der grösste Vorteil dieser Methode besteht darin, dass sie schnell und äusserst präzise ist», erklärt Martin Jinek, Biochemiker an der Universität Zürich, der in dem US-Labor gearbeitet hat, in dem diese Technik auch entwickelt wurde. Ein erster klinischer Test, bei dem Immuntherapie und CRISPR/Cas9 kombiniert werden, soll im Herbst in China mit Lungenkrebspatienten gestartet werden.

LEBENDE ARZNEIMITTEL

Medikamente auf der Grundlage von lebenden Körpersubstanzen konnten weiterentwickelt werden. Daher sind sie inzwischen deutlich rentabler als früher.

Führende Unternehmen: Genentech (Roche) (CHE), Sandoz (Novartis) (CHE), Amgen (US), Biogen (USA), Johnson & Johnson (USA)

Biologische Arzneimittel werden ausgehend von lebenden Körpersubstanzen wie Blutplasma oder Proteinen entwickelt. Die ersten Medikamente dieser Art gab es bereits in den 1980er-Jahren. Sie wurden zur Behandlung von entzündlichen Erkrankungen, beispielsweise rheumatoider Arthritis oder Morbus >



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ: ATTRAKTIVER PARTNER DER PHARMAINDUSTRIE

Die künstliche Intelligenz (KI) besitzt für die Pharmaindustrie enormes Potenzial.

Eine Maschine, die in der Lage ist, die gesamte relevante Fachliteratur, die Ergebnisse klinischer Studien und elektronische Patientenakten zu analysieren und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen, könnte die Entwicklung neuer Arzneimittel erheblich beschleunigen. «Die KI wird es ermöglichen, eine grössere Anzahl an Wirkstoffen zu erforschen und die Reaktionen von Wirkstoffkombinationen vorauszusagen. Man könnte sich auf diese Weise sogar neue Arzneimittel ausdenken, die man im Labor kreiert», meint Jackie Hunter, die eine Abteilung des britischen Start-ups BenevolentAI leitet. Das Unternehmen hat mithilfe von KI bereits zwei potenzielle Medikamente zur Behandlung der neurodegenerativen Charcot-Krankheit entwickelt. Auch IBM forscht mit seinem Supercomputer «Watson» im Rahmen einer Partnerschaft mit Pfizer, Johnson & Johnson, Alphabet und Microsoft in Richtung KI.

Crohn, einer chronischen Entzündung des Verdauungssystems, eingesetzt. Mittlerweile gibt es mehrere neue Anwendungsmöglichkeiten: «In der letzten Zeit wurden die wichtigsten Fortschritte in der Onkologie erzielt», berichtet Graham Jones, Spezialist für biologische Medikamente an der Tufts University in den USA.

Die US-Firma Genentech, die 2009 von Roche übernommen wurde, leistete Pionierarbeit auf diesem Gebiet. «1998 lancierte sie Herceptin, eine revolutionäre Behandlung, mit der die Lebenserwartung von Brustkrebspatientinnen enorm verlängert werden konnte», sagt Bruno Bulic von der Baader Bank. Zwischen 2009 und 2013 folgte eine Reihe von Medikamenten zur Behandlung von Hautkrebs, Leukämie und Brustkrebs. Bedeutende Fortschritte wurden auch bei den Produktionsverfahren erzielt. «Die Fertigung biologischer Arzneimittel ist schwierig und teuer, da sie aus lebenden Substanzen hergestellt werden», sagt Graham Jones. «Aber

in den letzten Jahren ist es den Pharmaunternehmen gelungen, die Rentabilität und die Reinheit dieser Präparate zu verbessern.» Und auch bei den Biosimilars, Nachahmerprodukten von Biopharmazeutika, ist in den letzten Jahren einiges passiert, nachdem dieser Sektor wegen seiner Komplexität lange vernachlässigt worden war. «Die Proteine, die das Grundgerüst von biologischen Medikamenten bilden, sind instabil und unberechenbar», erklärt der Forscher. «Daher ist es sehr schwierig, sie identisch zu reproduzieren.»

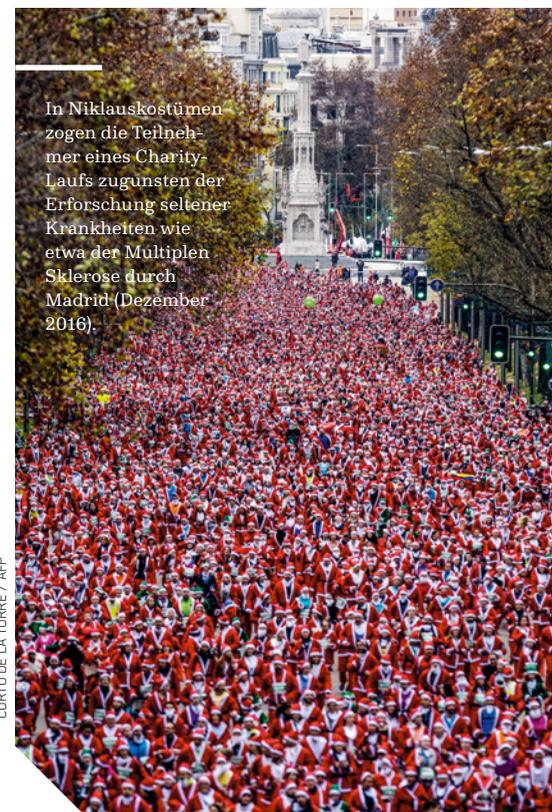
Die Novartis-Tochter Sandoz war das erste Unternehmen, dem dies gelang. 2015 brachte die Firma ein Zarxio getauftes Biosimilar eines Leukämie-Präparats der Firma Amgen auf den Markt. Vergangenen Juni erhielt das Schweizer Unternehmen zudem die europäische Marktzulassung für ihr Rituximab-Biosimilar Rixathon zur Behandlung von Blutkrebs und immunologischen Erkrankungen.

SELTENE KRANKHEIT SUCHT MEDIKAMENT

Das Interesse an seltenen Krankheiten hat in den vergangenen Jahren wieder zugenommen. Dies liegt vor allem an den beschleunigten Zulassungsverfahren, die es nun einfacher machen, Arzneimittel in den Verkehr zu bringen.

Führende Unternehmen: Pfizer (USA), Baxter (USA), Bayer (GER), Bristol-Myers Squibb (USA), Novo Nordisk (DNK), Santhera (CHE)

Die lange vernachlässigten seltenen Krankheiten stossen bei den Pharmafirmen wieder auf grösseres Interesse. «Die Arzneimittelzulassungsbehörden haben beschleunigte Verfahren für Medikamente zur Behandlung dieser Krankheiten eingeführt», erklärt Graham Jones von der Tufts University. «Das



In Niklauskostümen zogen die Teilnehmer eines Charity-Laufs zugunsten der Erforschung seltener Krankheiten wie etwa der Multiplen Sklerose durch Madrid (Dezember 2016).

CURTO DE LA TORRE / AFP



Ein Mitarbeiter in der Produktion von Roche in Kaiseraugst (AG).

hat die Unternehmen ermutigt, in diesen Bereich zu investieren.» Ivacaftor, ein Präparat der US-Firma Vertex, das nur für 4 Prozent aller Mukoviszidose-Patienten geeignet ist (rund 1'200 Personen in den USA) hat von einer solchen Vorzugsbehandlung profitiert.

Das Schweizer Unternehmen Santhera hat einen originellen Ansatz entwickelt. «Statt nach neuen Wirkstoffen zu suchen, testet es bereits existierende, um zu sehen, ob sie bei gewissen seltenen Krankheiten eine Wirkung zeigen», erklärt Bob Pooler, Analyst bei ValuationLAB, der die Firma verfolgt. Dabei stellte sich heraus, dass Idefenon, ein von der japanischen Firma Takeda entwickeltes Alzheimer-Medikament, äusserst wirksam ist gegen Lebersche Optikusatrophie, eine Augenerkrankung, die mit einer Häufigkeit von 1:1 Million auftritt. 2015 wurde das Arzneimittel in Europa für diese Indikation zugelassen.

«Santhera versucht gerade, es auch zur Behandlung von Duchenne-Muskeldystrophie registrieren zu lassen. Der in Europa eingereichte

Antrag sollte im dritten Quartal dieses Jahres genehmigt werden», erwartet der Analyst. Für das Basler Unternehmen würde das die Zahl der Patienten, die mit diesem Medikament behandelt werden könnten, beträchtlich erhöhen. «Eine dritte Indikation betrifft eine Form von Multipler Sklerose, an der rund 15 Prozent der Betroffenen leiden», erläutert Bob Pooler. Damit würde sich die Zahl der Zielpatienten weiter erhöhen.

KAMPF DEN SUPERBAKTERIEN

Multiresistente Bakterien sind zu einem Problem für das Gesundheitswesen geworden. Mehrere Länder haben bereits Fonds eingerichtet, um die Erforschung neuer Antibiotika anzuregen. Zur grossen Freude der Pharmaindustrie.

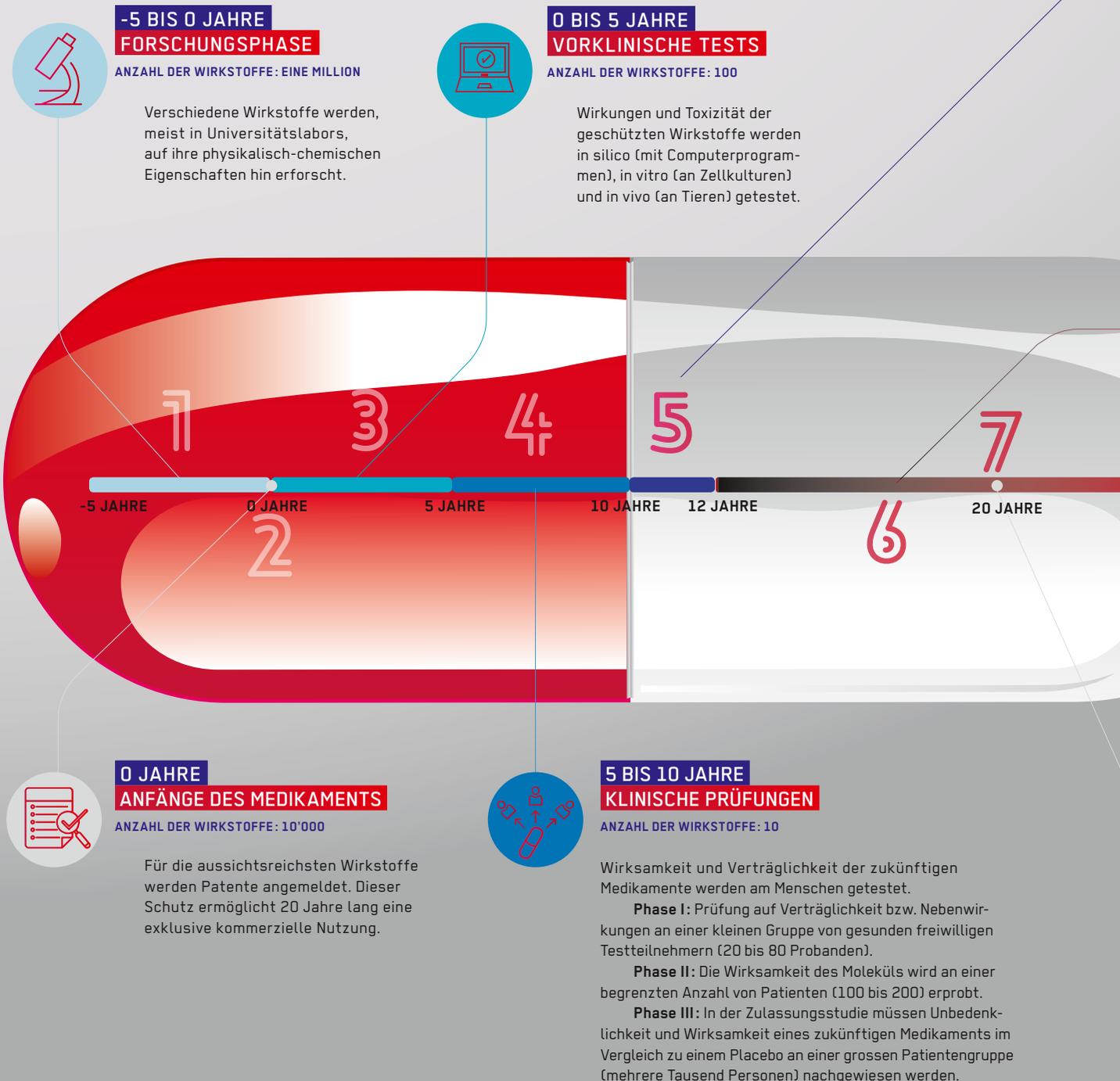
Führende Unternehmen: Glaxo-SmithKline (GBR), Roche (CHE), AstraZeneca (GBR), The Medicines Company (USA), Basilea (CHE)

Ab den 1960er-Jahren stieg die Zahl neu zugelassener Antibiotika für mehrere Jahrzehnte rasant an. Doch nachdem die schnell erkennbaren Wirkstoffe entdeckt waren, folgte eine Zeit, in der regelmässig zu wenig in diesen Bereich investiert wurde. Schuld daran waren auch die geringen Renditen: Antibiotika sind sehr günstig und man nimmt sie in der Regel nur über einen Zeitraum von einer bis sechs Wochen ein. Eine Behandlung gegen Bluthochdruck oder Diabetes dauert hingegen häufig ein Leben lang.

Doch als ab 2010 multiresistente Bakterien ein echtes Problem für das Gesundheitssystem wurden, änderte sich die Situation für die Pharmabranche schlagartig. Man startete zahlreiche Initiativen zur Erforschung neuer Antibiotika: Die Europäische Union investierte Hunderte Millionen im Rahmen der Innovative Medicines Initiative (IMI), ebenso wie die Biomedical Advanced Research and Development Authority (BARDA), eine Abteilung des US-Gesundheitsministeriums. Von diesen öffentlichen Geldern profitierten mehrere Pharmakonzerne.

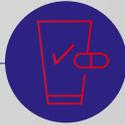
Übernahmen wie die des US-amerikanischen Start-ups Cubist Pharmaceuticals durch Merck oder der Antibiotikasperte von AstraZeneca durch Pfizer haben dieser Forschungsrichtung ebenfalls neuen Schwung verliehen. In der Schweiz wird der Sektor von Basilea, Novartis und Debiopharm beherrscht. Basilea lancierte in Europa und Kanada ein Cephalosporin-Antibiotikum der fünften Generation namens Ceftobiprol und erhielt 100 Mio. Dollar von der BARDA, um es auch in den USA registrieren zu lassen. ▽

SO ENTSTEHT EIN MEDIKAMENT



**10 BIS 12 JAHRE
MARKTZULASSUNG**

ANZAHL DER WIRKSTOFFE: 1



Bevor ein Medikament verkauft werden darf, muss zunächst eine Zulassung vorliegen, die in der Schweiz durch die Schweizerische Zulassungs- und Aufsichtsbehörde für Heilmittel (Swissmedic) erteilt wird.

**AB DEM JAHR 12
ARZNEIMITTELÜBER-
WACHUNG**

ANZAHL DER WIRKSTOFFE: 1



Nach der Zulassung eines Medikaments muss beobachtet werden, ob in der Praxis schwere Nebenwirkungen auftreten. Diese Überprüfung wird auch als Phase-IV-Studie bezeichnet.

**20 JAHRE
ABLAUF DES
PATENTSCHUTZES**



20 Jahre nach der Anmeldung läuft der Patentschutz ab – der Weg zur Vermarktung von Generika ist frei.

STEIGENDE ENTWICKLUNGSKOSTEN

2,5 MRD. DOLLAR

soll heutzutage im Schnitt die Entwicklung eines erfolgreich auf den Markt gebrachten Medikaments kosten. Zu diesem Ergebnis kamen Forscher der Tufts University 2015 in einem Beitrag für das «Journal of Health Economics». Zuvor hatten sie Hunderte Medikamente mit neuen Wirkstoffen untersucht. Zahlreiche Experten und NGOs äusseren indes Zweifel an der Korrektheit dieser Summe.

DER SCHWEIZER MARKT

2'500

Produkte befinden sich im Erstattungskatalog, den das Bundesamt für Gesundheit (BAG) herausgibt.

IMMER MEHR GENERIKA

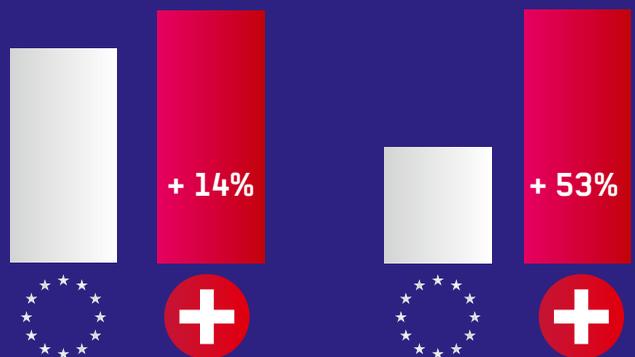
270

Wirkstoffe gibt es in der Schweiz, für die 2016 auch ein konkurrierendes Generikum auf dem Markt war. Zum Vergleich: Im Jahr 2000 waren es erst 100.

STOLZE PREISE

PATENTIERTE MEDIKAMENTE

GENERIKA



Für ein patentiertes Medikament, das in der Schweiz 100 Franken kostet, zahlen EU-Bürger umgerechnet 86 Franken. Und ein Generikum, das in der Schweiz 100 Franken kostet, erhalten die europäischen Nachbarn bereits für 47 Franken. Klassische Arzneimittel kosten also durchschnittlich 14 Prozent mehr als im EU-Ausland, während Generika mit 53 Prozent mehr zu Buche schlagen.*

*Quelle: Interpharma

IM SCHATTEN DER PHARMAINDUSTRIE FLORIERT DIE KLINISCHE FORSCHUNG

Die Pharmariesen lassen klinische Studien zur Bestimmung der Wirksamkeit neuer Arzneimittel immer häufiger von externen Firmen durchführen. Inzwischen gibt es ein ganzes Ökosystem von Unternehmen, die sich darauf spezialisiert haben.

JULIE ZAUGG

Im Pharmasektor gibt es Akteure, die kaum jemand kennt, die für die Einführung neuer Arzneimittel jedoch äusserst wichtig sind: Contract Research Organisations (CROs). Diese Auftragsforschungsinstitute führen klinische Studien für Pharmakonzerne durch, das heisst, sie rekrutieren Patienten, um an ihnen die Wirkungen neuer Medikamente zu testen, und übermitteln anschliessend die Testergebnisse an ihre Auftraggeber.

«Diese Art des Outsourcings hat in den 1980er-Jahren begonnen», erklärt Kenneth Getz von der Tufts University, der sich intensiv mit Auftragsinstituten beschäftigt. «Am Anfang delegierten die Pharmaunternehmen nur einen kleinen Teil des Verfahrens, in der Regel die personalintensivsten Phasen wie die Überwachung des Ablaufs ▶



Captain America, das Versuchskaninchen par excellence ... Der Marvel-Superheld verdankt seine Kraft einem Laborversuch, für den er sich freiwillig zur Verfügung stellt.

SHUTTERSTOCK



INTERESSANTE UNTERNEHMEN

QUINTILES**Weltweit Nummer eins**

Der Weltmarktführer für klinische Studien beherrscht den Sektor mit einem Marktanteil von 12 Prozent, was vor allem auf sein extrem diversifiziertes Service-Angebot zurückzuführen ist. « Er kann klinische Tests der Phasen I bis IV in einem breiten therapeutischen Spektrum durchführen », so David Windley, Analyst bei Jefferies. Quintiles hat es zudem verstanden, das Potenzial von Big Data für die Patientenrekrutierung zu nutzen. Auch die kürzlich erfolgte Fusion mit IMS Health, einer Firma, die Daten von US-Patienten analysiert und aufbereitet, folgt dieser Logik.

CEO: ARI BOUSBIB

HAUPTSITZ: DURHAM (NC/USA)

BESCHÄFTIGTE: 50'000

UMSATZ (2016): USD 7,8 MRD.

**LABCORP****Der König der Labortests**

Das 2014 von LabCorp übernommene Unternehmen Covance steuert heute mit 30 Prozent zum Umsatz des Konzerns bei. « Diese CRO hat sich auf Labortests (Blutproben usw.) spezialisiert, die bei Patienten vor ihrer Studienteilnahme durchgeführt werden, und dominiert diesen Bereich zurzeit », sagt David Windley. Um Zeit zu sparen, produziert das Unternehmen seine Prüfpräparate inzwischen in firmeneigenen Werken.

CEO: DAVID P. KING

HAUPTSITZ: BURLINGTON (NC/USA)

BESCHÄFTIGTE: 52'000

UMSATZ (2016): USD 9,4 MRD.



PORTRÄT

Parexel, der Branchengigant mit Schweizer Wurzeln

Es war ein Schwyzer, der eines der wichtigsten Unternehmen des stark wachsenden Auftragsforschungssektors gegründet hat: Josef von Rickenbach.

SOPHIE GAITZSCH

Mit einem Umsatz von 2,1 Mrd. Dollar im Geschäftsjahr 2015/2016 und 18'600 Beschäftigten in 52 Ländern gehört Parexel zu den führenden Unternehmen im Bereich der klinischen Studien. Der 1983 entstandene Pharmariese ist felsenfest in der Region Boston, dem Silicon Valley für Life-Sciences-Unternehmen, verankert. Gegründet wurde die Firma allerdings von einem Schweizer, der sie auch heute noch leitet.

Josef von Rickenbachs Geschichte beginnt in Sattel, einem Bergdorf im Kanton Schwyz, wo er als Sohn des Inhabers der örtlichen Tankstelle gemeinsam mit seinen fünf Geschwistern aufwächst. Nach einer kaufmännischen Lehre in einem Reisebüro absolviert er ein Studium an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Seine ersten Erfahrungen in der Pharmabranche macht er bei Schering-Plough, ebenfalls in Luzern. 1979 gelingt es dem jungen Mann mit dem eisernen Willen, der von seinem Umfeld als «extrem diszipliniert» beschrieben wird, in die heiligen Hallen der Harvard Business School vorzustoßen, wo er seinen MBA macht.

Fortan gleicht seine unternehmerische Laufbahn immer mehr einer klassischen amerikanischen «Success Story». Mit nicht einmal 30 Jahren gründet «Joe» von Rickenbach zusammen mit seiner früheren Chemikerkollegin Anne Sayigh ein Dienstleistungsunternehmen für die Pharmaindustrie. Sie kennt die Branche, er kümmert sich um den kaufmännischen Part. Das Unternehmen spezialisiert sich zunächst auf die

Beratung in regulatorischen Fragen, nimmt aber bald auch klinische Tests ins Programm auf, die den grossen Erfolg einleiten und heute das Kerngeschäft der Firma ausmachen.

In einer Zeit, in der Risikokapital noch so gut wie kein Thema ist, gelingt es dem jungen CEO, Gelder einzusammeln. Und so beginnt Parexel in Kanada und Grossbritannien mit den ersten (von inzwischen gut 40) Firmenakquisitionen. Seit Anfang der 1990er-Jahre zählt das Unternehmen die grossen Branchenplayer zu seinen Kunden. Der seit 1995 an der Nasdaq kotierte Konzern hat auch an der Börse Erfolg: Seit 2012 hat sich der Wert der Aktie vervierfacht.

Ein beeindruckendes Wachstum, eine begehrte Aktie, haufenweise Auszeichnungen als «bester Arbeitgeber» und «bester CEO» ... Dennoch ging es zuletzt unruhig zu bei Parexel. Auf Druck eines Aktionärs, der die Margen für zu niedrig befand, kündigte das Unternehmen im Juni die bevorstehende Übernahme durch die Investmentgesellschaft Pamplo-na Capital an. Die Transaktion soll noch vor Jahresende zum Abschluss gebracht werden. Danach will Parexel die Börse verlassen.

«Der Markt der biopharmazeutischen Dienstleistungen hat sich verändert», sagte Josef von Rickenbach bei Bekanntgabe der Entscheidung. «Durch die flexiblere Struktur, die wir infolge dieser Transaktion gewinnen, sind wir besser aufgestellt, um die Strategie von Parexel auch unter den neuen Gegebenheiten voranzutreiben.»



der klinischen Prüfung.» Doch Ende der 1990er-Jahre begannen sie, die klinischen Tests komplett an externe Dienstleister abzutreten, von Phase I (zur Bestätigung, dass ein Prüfpräparat nicht toxisch ist) bis Phase IV (zur Erfassung der Nebenwirkungen eines Arzneimittels nach dem Inverkehrbringen).

Das verhalf der Branche zu einem gehörigen Aufschwung. Heute ist sie 38 Mrd. Dollar schwer und dürfte nach Schätzungen verschiedener Marktforschungsinstitute bis 2022 ein Volumen von 45 bis 65 Mrd. Dollar erreichen. In den nächsten fünf Jahren soll die Wachstumsrate bei 6 bis 7 Prozent liegen, schreibt die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG in einem Bericht. Der Sektor ist extrem fragmentiert: «Er besteht aus sechs oder sieben global Playern sowie mehreren Hundert kleinen Firmen», erzählt David Windley, Analyst bei Jefferies, der diesen Bereich verfolgt.

In der Pharmabranche vollzieht sich ein Outsourcing wie einst in der Luftfahrtindustrie

Die zehn grössten CROs teilen sich jedoch immerhin 57 Prozent des Marktes. Unter diesen Kolossen findet man hauptsächlich amerikanische Konzerne (Quintiles, Covance, Parexel, PRA Health Sciences) sowie ein irisches Unternehmen (Icon). «Diese Firmen sind in der Lage, eine klinische Studie von Anfang bis Ende zu übernehmen», erklärt Kenneth Getz. «Einige bieten sogar vor- und nachgelagerte Dienste wie präklinische Forschung oder die Zulassung und den Vertrieb eines Arzneimittels an.» Kleinere Unternehmen konzentrieren sich hingegen auf einen bestimmten Teil des Verfahrens oder

auf einen ausgewählten therapeutischen Bereich. So hat sich beispielsweise INC Research auf klinische Tests der späteren Phasen III und IV spezialisiert, während das Know-how der Firma Novella, die 2013 von Quintiles übernommen wurde, im Bereich Biotechnologien liegt.

Doch warum vergeben die Pharmakonzerne diesen wichtigen Teil ihrer Arbeit an externe Firmen? Zunächst einmal, um Einsparungen zu erzielen, insbesondere durch Senkung ihrer Personalkosten. «Bei klinischen Tests braucht man viel Personal, aber nur für einen kurzen Zeitraum», so Kenneth Getz. «Das bedeutet, dass zahlreiche Mitarbeiter für eine befristete Zeit eingestellt werden müssen, und das ist mit einem hohen Verwaltungs- und Kostenaufwand verbunden.» Eine CRO hingegen führt Studien für verschiedene Konzerne durch und kann daher ihre Mitarbeiter permanent beschäftigen.

Durch die Auslagerung können die Pharmakonzerne zudem ihre Effizienz steigern. «Die CROs besitzen ein einzigartiges Know-how auf dem Gebiet der Studienprotokolle und in gewissen therapeutischen Bereichen. Da können die Pharmakonzerne firmenintern kaum mithalten», fährt Kenneth Getz fort.

Durch diese Auslagerung können sie sich auch auf ihre Kernkompetenz, die Erforschung neuer Arzneimittel, konzentrieren. KPMG vergleicht die aktuelle Entwicklung im Pharmasektor mit der im Luftfahrtbereich in den 1990er-Jahren, als die Fluggesellschaften nach und nach den Ticketverkauf, die Gepäckabfertigung, das Catering sowie die Flugzeugwartung an Drittfirmen auslagerten.

Trotz des unbestrittenen Erfolgs dieses Modells stehen die CROs vor verschiedenen Herausforderungen. So wird es zum Beispiel zusehends schwieriger, geeignete Testpersonen zu finden. «Die in klinischen Studien getesteten Arzneimittel sind komplexer geworden», erklärt David Windley. «Daher ▶

ICON

Der keltische Innovator

Mit einem Marktanteil von 7 Prozent ist Icon die einzige nichtamerikanische CRO in den weltweiten Top 10. «Diese Firma erreicht durch eine effiziente Ressourcen- und Personalverwaltung eine sehr hohe Rentabilität. Ihre Margen steigen seit 2012», kommentiert Eric Coldwell, Analyst bei Robert Baird. Durch die interne Entwicklung mehrerer IT-Tools, die den Patientenkontakt und den Ablauf von klinischen Tests erleichtern, profitiert Icon zudem von einem Wettbewerbsvorteil. Coldwell glaubt allerdings, dass der irische Konzern zu abhängig von seinem Hauptkunden Pfizer sei, der 17 Prozent der Einkünfte ausmacht. Zugleich, so der Analyst, sei die Aktie aufgrund dieser Abhängigkeit derzeit auch unterbewertet.

CEO: STEVE CUTLER

HAUPTSITZ: DUBLIN (IRL)

BESCHÄFTIGTE: 12'500

UMSATZ (2016): USD 1,7 MRD.

 ICLR

INC RESEARCH

Das neue Schwergewicht

Durch die Fusion von INC Research und InVentiv vor einigen Monaten ist ein Gigant entstanden, der mit einem Wert von 7,4 Mrd. Dollar fortan zu den drei grössten CROs weltweit zählt und eine Expertise in der Zusammenarbeit mit kleinen ebenso wie mit grossen Pharmafirmen besitzt. Die Transaktion wurde durch das dynamische Wachstum von INC Research möglich, das seine Einnahmen 2016 um 9,3 Prozent erhöhen konnte. Durch die Fusion erhält der Konzern auch Zugriff auf die von InVentiv entwickelten Dienste zur Vermarktung von Arzneimitteln.

CEO: ALISTAIR MACDONALD

HAUPTSITZ: RALEIGH (NC/USA)

BESCHÄFTIGTE: 6'700

UMSATZ (2016): USD 1 MRD.

 INCR



Ein Freiwilliger lässt sich einen Test-Impfstoff gegen das Ebola-Virus spritzen (Oxford, 2015).

sind Tigermed, Boji und R&G Pharma-Studies. Die drei US-Firmen Quintiles, Covance und PPD sind ebenfalls sehr präsent.

In China kostet die Durchführung einer klinischen Studie 40 bis 60 Prozent weniger als in Europa oder in den USA, was vor allem auf das grosse Heer an günstigen medizinischen Fachkräften zurückzuführen ist. Auch die Patientenrekrutierung ist dort einfacher, denn die medizinische Versorgung ist in China teuer. Wenn man einem Kranken anbietet, dass er als Gegenleistung für seine Teilnahme an einem klinischen Test kostenlose Untersuchungen und Arzneimittel erhält, so wird er der Teilnahme eher zustimmen als ein Europäer oder Amerikaner, der eine Krankenversicherung besitzt.

Hinzu kommt die fehlende ärztliche Betreuung der chinesischen Bevölkerung. «Die für einen klinischen Test rekrutierten Patienten sind in der Regel nicht in Behandlung», erklärt Kenneth Getz. «Dadurch gibt es weniger Wechselwirkungen mit anderen Medikamenten im Körper.»

Wo die medizinische Versorgung schlecht ist, findet man leichter Studienprobanden

Das Interesse der CRO-Branche an China beruht letztlich auch auf der enormen Grösse des Medizinmarktes in dem 1,3-Milliarden-Einwohner-Land ebenso wie auf der Entstehung mehrerer innovativer chinesischer Pharmaunternehmen in den vergangenen Jahren. 2016 überholte man sogar Japan, wodurch China nunmehr der zweitgrösste Pharmamarkt der Welt ist. ▽

müssen Patienten mit einer äusserst genauen Diagnose gefunden werden. Man sucht beispielsweise nicht mehr nur Leute mit erhöhtem Cholesterinspiegel, sondern solche, die an einer bestimmten Art von familiär bedingter Hypercholesterinämie leiden.» Bei vier von fünf der klinischen Tests kommt es wegen dieser Schwierigkeit zu Verzögerungen.

Um dieses Problem zu lösen, wenden einige Unternehmen inzwischen immer extremere Methoden an: Quintiles etwa schickt seine Mitarbeitenden in Obdachlosenunterkünften, um dort Probanden zu rekrutieren. Da diese Personen meist keinen Zugang zu medizinischer Versorgung haben, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie an einer klinischen Studie teilnehmen.

Weiterhin haben in der Vergangenheit diverse Skandale den Ruf der Branche beschädigt. 2006 wären beispielsweise sechs gesunde Testpersonen beinahe gestorben, nachdem sie im Rahmen einer von Parexel geleiteten Studie in London einen experimentellen synthetischen Antikörper getestet hatten. Ein Jahr zuvor war bekannt geworden,

dass CFBC International, ein anderes Auftragsforschungsinstitut, klinische Tests an Einwanderern ohne Ausweispapiere in einem Hotel in Miami durchgeführt hatte.

Hinzu kommt, dass die Pharmakonzerne seit einigen Jahren immer höhere Anforderungen stellen. «Sie verlangen von den CROs, dass sie mehr Parameter bei den Patienten messen, Teilnehmer in immer mehr Ländern rekrutieren und detailliertere Ergebnisse liefern», so Kenneth Getz.

Infolge dieser Schwierigkeiten entstanden zahlreiche CROs in Schwellenländern, insbesondere in Indien, in der Türkei, in Osteuropa und in Brasilien, vor allem aber in China. «In den letzten acht Jahren ist der dortige Markt für klinische Studien von etwas mehr als 1 Mrd. Dollar auf 6 Mrd. Dollar angewachsen», betont Philip Gregory, China-Verantwortlicher beim Auftragsforschungsinstitut George Clinical. Im Land der Mitte gibt es derzeit zwischen 400 und 500 CROs. «Die grösste, WuXi AppTec, hält einen Marktanteil von 10 Prozent», so Gregory. Andere wichtigen Akteure

INTERVIEW



« DIE USA SIND WEITERHIN DER WICHTIGSTE MARKT, UM GELD MIT MEDIKAMENTEN ZU VERDIENEN »

Valérie Junod, Professorin für Pharmarecht an der Universität Genf und Spezialistin für klinische Arzneimittelprüfungen, spricht im Interview über die Entwicklung der Branche.

LUDOVIC CHAPPEX

Was sind bei klinischen Tests die grössten Herausforderungen für Pharmaunternehmen?

Eine erste Schwierigkeit besteht darin, schnell genug ausreichend Patienten zu finden und diese zu überzeugen, über die gesamte Dauer an einer Studie teilzunehmen (Probanden können ihre Zustimmung zu jedem Zeitpunkt widerrufen, Anm. d. Red.). Der zweite problematische Aspekt geht mit dem ersten einher und betrifft die Zuverlässigkeit der Daten. Sie müssen vollständig und detailliert sein und dürfen sich nicht widersprechen. Wenn klinische Tests keine Daten liefern, die die Behörden für glaubwürdig halten, dann werden Letztere die Genehmigung zur Markteinführung, die für die Vermarktung eines Arzneimittels unerlässlich ist, verwehren. Es ist jedoch nahezu unmöglich, Daten, die während der klinischen Prüfung unsachgemäss erhoben wurden, nachträglich zu «korrigieren». Aus diesem Grund werden die Tests auch nur selten ausschliesslich in einem einzigen Schwellenland durchgeführt. Zumindest wenn es sich um Studien handelt, die auf eine Genehmigung zur Markteinführung zielen. Meistens werden solche Phase-III-Prüfungen unter Berücksichtigung eines einheitlichen Protokolls gleichzeitig in mehreren Ländern durchgeführt.

Warum hat sich der Sektor hauptsächlich in den USA entwickelt?

Der wichtigste Vorteil dort liegt in der hohen Anzahl potenzieller Patienten, die oftmals in den Universitätsspi-

tälern rekrutiert werden. Ausserdem sind die amerikanischen Patienten und Ärzte offener für neue Behandlungsmethoden. In der Schweiz hingegen ist es für Akteure der Pharmaindustrie kaum interessant, die nötigen administrativen Schritte überhaupt einzuleiten, wenn sich am Ende in einem Kantonsspital gerade einmal drei Patienten finden lassen.

Zudem sind die USA weiterhin der wichtigste Markt, um mit Medikamenten Geld zu verdienen. Die Pharmaunternehmen versuchen frühzeitig, «Key Opinion Leaders» (renommierte Ärzte, Anm. d. Red.) in ihre klinischen Studien einzubinden, weil das die Chancen erhöht, dass ein Medikament anschliessend von den verschreibenden Ärzten auch angenommen wird.

In Ländern, in denen grosse Armut herrscht, finden klinische Tests zum Teil unter moralisch fragwürdigen Bedingungen statt. Es werden nicht selten mittellose oder pflegebedürftige Patienten als Teilnehmer rekrutiert. Wie geht der Pharmasektor mit dieser Situation um?

Niemand stellt infrage, ob klinische Studien rechtliche und ethische Mindeststandards erfüllen müssen, ganz unabhängig davon, wo sie durchgeführt werden. Diese Anforderungen wurden in internationalen Dokumenten genau festgelegt. Bei manchen Punkten herrscht jedoch hin und wieder Unstimmigkeit darüber, wie diese allgemeinen

Mindeststandards in der Praxis auszusehen haben. Wie organisiert man zum Beispiel am Ende einer Studie die Nachbetreuung und Versorgung der Studienteilnehmer? Sollte man ihnen eine experimentelle Behandlung anbieten? Oder eine andere Behandlung? Sollte man ihnen Geld anbieten, damit sie die Behandlung fortsetzen können? Und wenn ja, über welchen Zeitraum? Diese ethischen Fragen sind Bestandteil lebhafter Diskussionen, und zwar schon seit mehr als zwei Jahrzehnten. Das starke Engagement nicht staatlicher Organisationen hat in diesem Zusammenhang entscheidend dazu beigetragen, die Rechte bedürftiger Bevölkerungsgruppen besser zu schützen.

Zugleich hat eine arme, kranke Person mit geringem Bildungsniveau und ohne Krankenversicherung, – ganz gleich, in welchem Land – nicht die gleiche Entscheidungsfreiheit wie eine Person in der Schweiz, wenn man ihr anbietet, an einer klinischen Studie teilzunehmen. Wenn dies die einzige Möglichkeit darstellt, um eine Behandlung oder eine bestimmte Therapie zu erhalten, wird die Person wahrscheinlich zustimmen. Würde man allerdings systematisch ausschliessen, klinische Tests in armen Ländern durchzuführen, so kann dies auch eine Art von Diskriminierung darstellen, da die Bevölkerungen dieser Länder zugleich Zugang zu vielversprechenden Behandlungsmöglichkeiten benötigen. ▀

DIE STILLEN STARS DER PHARMABRANCHE



Linnea, Siegfried, Cerbios... Zahlreiche Schweizer Unternehmen beliefern Pharmafirmen mit Arzneimittelwirkstoffen. Porträt eines verschwiegenen Sektors, in dem die Schweiz ganz vorne mitmisch.

MARIE MAURISSE

Bei Magenbeschwerden empfehlen Apotheker in der Schweiz gerne Buscopan. **Butylscopolaminbromid**, der Hauptwirkstoff des Medikaments, ist weniger bekannt – vielleicht wegen seines nicht ganz einfachen Namens. Die Substanz gegen Magenkrämpfe und Reizdarm wird indes mitunter gar nicht von Pharmariesen selbst produziert. Einige Konzerne haben die Herstellung nämlich an das Tessiner Unternehmen Linnea ausgelagert, das in dem Dorf Riazzino zwischen Locarno und Bellinzona ansässig ist.

In der italienischen Schweiz befinden sich gleich mehrere Familienunternehmen, deren Expertise bei der Herstellung von Wirkstoffen für die Pharmaindustrie (englisch Active Pharmaceutical Ingredients, API) allgemein anerkannt ist. Zum Beispiel Linnea, eine vor 37 Jahren von einem italienischen Ingenieur gegründete Firma, die heute einen Jahresumsatz von 45 Mio. verzeichnet. Nicht weit entfernt, in der Nähe von Lugano, befindet sich auch das Werk von Cerbios. 2015 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 36 Mio. Dollar. Cerbios ist vor allem auf die Vitamin-D-Wirkstoffe Calcitriol und wasserfreies Calcipotriol spezialisiert, die zur Stärkung von Muskulatur und Knochen dienen.

Zu den wichtigsten Tessiner Unternehmen, die auf dem API-Markt tätig

sind, gehört Helsinn, dessen Know-how vor allem in den Bereichen Onkologie und Gastroenterologie liegt. Verschwiegenheit wird in dem Sektor, in dem diese Firmen gedeihen, gross geschrieben. Daher war auch keines der Unternehmen bereit, unsere Fragen zu beantworten oder Angaben zu seinen Kunden zu machen. Es ist jedoch wie bereits gesagt kein Geheimnis, dass viele grosse Schweizer Pharmakonzerne ihre Arzneimittelproduktion inzwischen outsourcen, vorrangig aus finanziellen Gründen. Im vergangenen Jahr ist der Weltmarkt für Pharmazulieferung einem Bericht von Visiongain zufolge auf 65 Mrd. Dollar angewachsen.

Spezialisierte Firmen verfügen über die teure Infrastruktur und tragen das Risiko

«Zur Herstellung eines Moleküls sind umfangreiche Investitionen nötig», erläutert Martin Vöggtli, Analyst bei Research Partners. «Man braucht ein Werk, das speziellen Normen entspricht, und qualifiziertes Personal. Das alles ist teuer und oft sehr riskant. Wenn das Molekül dann schliesslich, wie so häufig, keine Marktzulassung erhält, haben sie umsonst neue Gebäude errichtet. Aus diesem Grund betrauen die Pharmafirmen lieber spezialisierte Unternehmen mit der Produktion, die bereits über alle notwendigen Infrastrukturen verfügen.» Es gibt jedoch auch weiterhin Anbieter, die ihre Wirkstoffe intern herstellen, ▶

Cerbios mit Sitz im Tessin produziert eine breite Palette an hochwirksamen Substanzen, insbesondere Vitamin-D-Derivate.

CERBIOS

vor allem wenn diese noch durch Patente geschützt sind. Johnson & Johnson etwa ist seit 1959 in Besitz der Firma Cilag aus Schaffhausen. Mit rund 1'200 Beschäftigten ist die Firma einer der grössten Arzneimittelhersteller der Schweiz.

Konzerne, die auf externe Partner setzen, sind darauf angewiesen, dass diese verlässlich und zu vernünftigen Preisen arbeiten. Neben den Tessiner Familienbetrieben haben sich in diesem Segment auch mehrere börsennotierte Unternehmen hervorgetan, etwa Siegfried mit Hauptsitz in Zofingen (AG). Mit einem Rekordumsatz von 718 Mio. Franken im Jahr 2016, einem im Vergleich zum Vorjahr um 30 Prozent gestiegenen Bruttobetriebsüberschuss

(EBITDA) und 2'300 Beschäftigten weltweit hat das Unternehmen sich äusserst positiv entwickelt. Martin Vögli geht davon aus, dass in den nächsten Monaten mit einer ähnlichen Performance zu rechnen ist. «In den letzten fünf Jahren hat Siegfried zahlreiche Akquisitionen getätigt, die im letzten Jahr abgeschlossen wurden. Jetzt ist die Zeit reif, um die Früchte dieser Investitionen zu ernten», meint der Analyst, der zum Kauf der Aktie rät.

Siegfried hat Dutzende Wirkstoffe im Programm: Zum Beispiel **Butalbital**, ein Beruhigungsmittel, oder das **Oxymorphon HCl**, ein Schmerzmittel. Das Unternehmen besitzt zudem ein Werk in China, in dem es Generika produziert. Das ist keineswegs



GAETAN BALLY / KEYSTONE

In der Herstellung bei Bachem in Bubendorf: Hier werden die Substanzen mit speziellen Maschinen ständig geschüttelt (22. Januar 2009).



GAETAN BALLY / KEYSTONE

überraschend, denn wie in anderen Wirtschaftszweigen herrscht auch im Arzneimittelmarkt ein starker Preisdruck. Die Medikamentenherstellung in Asien spart viel Geld, vor allem bei Wirkstoffen, die nicht länger dem Patentschutz unterliegen. Bei Hightech-Molekülen und solchen, für die noch Exklusivrechte bestehen, setzen die Konzerne hingegen lieber auf Zulieferer aus Europa und insbesondere aus der Schweiz, die Verschwiegenheit und eine makellose Qualität garantieren können.

Das zumindest behauptet ein Branchenexperte, der bei Dottikon Exclusive Synthesis arbeitet, einer weiteren börsennotierten Schweizer Firma, die hauptsächlich in



Produktion bei Bachem: Strenge Kontrollen sind das A und O (22. Januar 2009).

Hier ist der API-Herstellung aktiv ist. Aus Gründen der Vertraulichkeit verrät der Fachmann jedoch weder die Namen seiner Kunden noch die der in seinem Unternehmen produzierten Produkte. Nur so viel: «Es sind Hunderte», vor allem in den Bereichen Immunologie, Onkologie und Neurologie. Im vergangenen Jahr erzielte das Deutschschweizer Unternehmen einen Nettoumsatz von 152 Mio. Franken, ein Plus von 25 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

Doch nur 2 bis 3 Prozent des Preises eines Arzneimittels werden auf dessen Herstellung verwendet. Wie schaffen es die besagten Firmen also, attraktive Margen zu erzielen? «Durch Skaleneffekte.

Nur 2 bis 3 Prozent des Verkaufspreises eines Medikaments fließen in die Herstellung

Dank Massenproduktion konnten wir die Effizienz steigern», so der Experte. Zwei weitere börsennotierte Unternehmen aus der Schweiz sind in dem Sektor tätig, wenn auch nicht vorrangig. Zum einen die Lonza Group, die hochaktive Substanzen entwickelt. Zum anderen die Firma Bachem mit Sitz in Bubendorf (BL),

die sich auf Peptide spezialisiert hat. Diese Aminosäureketten werden zur Herstellung von Arzneimitteln benötigt, insbesondere solcher zur Behandlung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Bachems Umsatz legte 2016 um 13 Prozent zu.

Für Martin Vögtli ist eine Investition in diese Unternehmen vor allem deshalb interessant, weil die Menschen heute immer älter werden, womit ein steigender Bedarf an medizinischer Versorgung einhergeht. «Doch man darf nicht vergessen, dass es sich um einen Markt mit starken Fluktuationen handelt.» Die Aktien der Zulieferer eignen sich also besonders als Ergänzungen für Portfolios, die sonst auf stabilere Werte setzen. ▲

INTERVIEW

«NEUE AKTEURE WERDEN IN DEN MARKT VORDRINGEN»

Der Schweizer Thomas Cueni ist seit diesem Jahr neuer Generaldirektor der International Federation of Pharmaceutical Manufacturers and Associations (IFPMA), dem internationalen Dachverband der Pharmaindustrie. Er erklärt die grossen Herausforderungen, vor denen die Branche steht.

LUDDOVIC CHAPPEX

Der Internationale Verband der Arzneimittelhersteller und -verbände, besser bekannt unter dem englischen Kürzel IFPMA, vertritt die Interessen der Pharmaforschung auf der ganzen Welt. Der Verband ist zudem Schnittstelle zu Regierungsstellen und Weltorganisationen wie der WHO (Gesundheit), der WTO (Handel) und der WIPO (geistiges Eigentum) sowie zu den einschlägigen Nichtregierungsorganisationen. Der neue Generaldirektor, der sein Amt im Februar 2017 antrat, ist in der Schweiz ein alter Bekannter. Lange Jahre war er als Generalsekretär bei Interpharma tätig, dem Schweizer Verband der Pharmafirmen. Wir haben den Basler Thomas Cueni im modernen Gebäude des Biotech-Campus in Genf getroffen, unweit des Sees, wo die IFPMA ihren Sitz hat.

Die Pharmaindustrie ist als konservative Branche bekannt. In welchem Ausmass werden die traditionellen Akteure auf diesem Markt von Neulingen bedroht, die noch innovativer und reaktionsschneller sind?

Lassen Sie mich zunächst betonen, dass die Pharmaindustrie eine

Industrie ist, die sich schon immer kontinuierlich weiterentwickelt hat und dies auch weiter tun wird. In den letzten Jahren hat sie von Chemie auf Biotechnologie und andere Spitzentechnologien umgestellt. Angesichts einer alternden Gesellschaft, deren durchschnittlicher Wohlstand immer weiter wächst, hält die momentane Situation viele Chancen für die Biopharmakonzerne bereit. Dazu kommt, dass das Gesundheitswesen weniger krisenanfällig ist als andere Wirtschaftszweige. Die Nachfrage nach einer guten Gesundheitsfürsorge ist universell.

« WAS IST DAS GESCHÄFTSMODELL: GEHT ES UM BIG DATA ODER UM NEUE THERAPIEN? »

Aber stehen wir mit dem Aufkommen von Big Data nicht vor einem Umbruch? Anders gesagt: Ist es vorstellbar, dass ein Tech-Unternehmen in diesen Markt einbricht, dank seines Netzwerks und seiner Datenexpertise?

Tatsächlich ist zu erwarten, dass neue, disruptive Akteure auftauchen werden. Damit sind nicht nur Start-ups gemeint, sondern auch Giganten wie Apple oder Google. Die Industrie wird sich unweigerlich verändern, und diejenigen Pharmafirmen, denen es gelingt, Software-Expertise in ihr Geschäftsmodell zu integrieren, werden am Ende die Gewinner sein. Die eigentliche Frage ist doch: Was ist das Geschäftsmodell der Pharmabranche? Geht es darum, Wissen im Bereich Big Data zu verkaufen, oder darum, Therapien zu entwickeln? In der Zukunft ist es vorstellbar, dass beide Optionen nebeneinander



IM FRÜHEREN LEBEN JOURNALIST

Nur wenige verfügen über ein so grosses Wissen über die Pharmabranche. Der aus Zwingen im Kanton Basel-Land stammende Thomas Cueni (63) begann seine Laufbahn 1979 als Journalist in London, wo er als Korrespondent für die *Basler Zeitung* und den *Bund* tätig war. Anschliessend begann er eine kurze Diplomatkarriere, die ihn erst nach Paris und dann nach Wien führte, bevor er 1988 bei Interpharma anfang, dem Schweizer Dachverband der Branche, in dem er bis 2016 den Posten des Generalsekretärs bekleidete. Im Februar 2017 wurde Cueni zum Generaldirektor der IFPMA, der weltweiten Dachorganisation der Industrie, ernannt. Thomas Cueni besitzt einen Masterabschluss in Wirtschaftswissenschaften der Universität Basel. Daneben hat er an der London School of Economics und am Hochschulinstitut für internationale Studien in Genf studiert.



der bestehen. Doch auch wenn das Datenmanagement zu einem eigenen Geschäftsmodell würde, wird es nicht ohne neue Behandlungsformen funktionieren. Um beides zu erreichen, kann ich mir als Szenario die Kooperation zwischen einzelnen Firmen vorstellen.

Wären die Pharmaunternehmen bereit, solche Kooperationen einzugehen?

Die Situation hat sich in dieser Hinsicht verändert. Es gibt bereits einige Beispiele von Pharmakonzernen, die zusammenarbeiten. So zum Beispiel in der Alzheimerforschung, einem Gebiet, auf dem kein Unternehmen ganz

isoliert arbeitet. Das Forschungsfeld ist dermassen breit gefächert, dass selbst die grösste Firma alleine keine Fortschritte erzielt. Die Tendenz geht dahin, dass die Grenze zwischen offener Innovation – auch Open Innovation genannt – und konkurrierender Forschung verschwimmt. Ähnliche Kooperationsformen sind auch in anderen Bereichen der Spitzentechnologie zu beobachten, etwa in der Halbleitertechnik.

Wie weit werden die innovativen Start-ups in die angestammten Bereiche der grossen pharmazeutischen Unternehmen vordringen?

Die Beziehung zwischen Start-ups und grossen Konzernen entwickelt sich vorwiegend in Richtung eines beiderseitigen Nutzens. Seit gut 15 Jahren sind immer mehr Kooperationen und Übernahmen zu beobachten. Ich kenne keinen Pharmakonzern, der im Forschungsbereich nicht ständig auf der Suche nach neuen Chancen durch die besten Start-ups wäre. Doch die grossen Unternehmen verfügen weiterhin über einen entscheidenden Vorteil: Sie haben die finanziellen Möglichkeiten, Risiken einzugehen und mehrere Studien auf einmal zu betreiben. Die Entwicklung eines Medikaments verschlingt viel Geld, viel mehr als ▶

die vorklinische Forschung. Hin und wieder gibt es Start-ups, denen ein Wachstum im grossen Massstab gelingt, wie im Falle von Actelion – und vielleicht bald Idorsia (lesen Sie dazu auch S. 34-37, Anm. d. Red.) –, doch das gilt nur für eine kleine Minderheit. Wenn die klinischen Prüfungen des Spin-offs Idorsia zu innovativen Produkten führen sollten, wird es sich auf die Verkaufsstärke von Johnson & Johnson stützen können (der US-Konzern hat im vergangenen Januar Actelion übernommen, Anm. d. Red.). Das ist ein hochinteressantes Modell: auf der einen Seite die Innovation und Expertise der Gründer Martine und Jean-Paul Clozel, auf der anderen die Macht und das Kapital eines grossen Konzerns.

Aus welchen Gründen sollte ein Anleger Ihrer Meinung nach auf pharmazeutische Betriebe setzen?

Ich sehe die Zukunft des Sektors langfristig positiv. Vor allem aufgrund des von den Regulierungsbehörden ausgeübten Preisdrucks ist zunächst ein schwächeres Wachstum als in den letzten Jahren zu erwarten. Doch es wird ein Wachstum geben. Die Schwellenländer entwickeln sich weiter, was die Verkaufsmengen nach oben treibt. Solange die Firmen in der Lage sind, innovative Produkte anzubieten, werden die Ergebnisse nicht auf sich warten lassen. Der Schlüssel zum Überleben in dieser Industrie heisst in jedem Fall Innovation.

Hat die Pharmaindustrie zuletzt genügend bedeutende Fortschritte gemacht?

Insgesamt bleibt die Menge der neu auf den Markt gebrachten Medikamente stabil, doch die Qualität der Innovation wird besser. Noch vor rund 15 Jahren hat man der Industrie vorgeworfen, Produkte herauszubringen, die nur wenig Nutzen haben. «Schwache Fortschritte und hohe Preise», hörte man allerorts. Ich glaube, dass die Firmen selbst aus dieser Zeit gelernt haben. Sie haben festgestellt, dass sie durch das Angebot von Arzneimit-



teln mit geringem therapeutischen Nutzen nicht genügend Marktanteile gewinnen konnten und es nicht schafften, ihre Investitionen zu amortisieren. Heute konzentrieren sie sich deswegen auf die Entwicklung von Medikamenten in Bereichen, in denen es einen hohen Bedarf gibt, wie zur Behandlung von Krebs oder degenerativen Erkrankungen. Und die Ergebnisse sind spürbar: Immer mehr Krebsarten sind heute heilbar. Die Unternehmen haben zudem grosse Fortschritte bei der Behandlung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen gemacht: Die Sterblichkeit infolge von Bluthochdruck und die Anzahl der Herzinfarkte sind deutlich zurückgegangen.

Wird dieser Trend dazu führen, dass die Unternehmen sich weiter spezialisieren?

Das ist bereits mehr oder weniger der Fall. Die meisten der Grossunternehmen haben ihre Spezialgebiete. Sicher, Johnson & Johnson ist eher ein Generalist, genauso wie Novartis. Doch

kein Unternehmen bietet alle Arzneimittel an. Jedes von ihnen versucht, auf seinen ausgewählten Fachgebieten eine führende Position einzunehmen, das heisst bei maximal drei oder vier verschiedenen Krankheiten. So setzt zum Beispiel das dänische Unternehmen Novo Nordisk ganz auf Diabetes-Medikamente. Andere konzentrieren sich auf Mittel gegen Asthma oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Doch es stimmt, der Trend zur Spezialisierung wird sich fortsetzen.

Trotz aller wissenschaftlichen Fortschritte hat die Pharmaindustrie in der Öffentlichkeit meist einen schlechten Ruf, hervorgerufen durch Skandale und polemische Debatten. Vor allem NGOs bezweifeln die exorbitanten Kosten für die Arzneimittelentwicklung. Was halten Sie von dieser Kritik?

Ich nehme das zur Kenntnis. Gleichwohl habe ich eher das Gefühl, dass die Rolle und Bedeutung, die der Pharmaindustrie in der Gesellschaft

zukommen, grundsätzlich anerkannt werden. Kon-troversen gibt es in der Regel, wenn es um die Preise von und den Zugang zu Medikamenten geht. Bei beiden Themen muss die Industrie sich besser erklären und den Wert einer neuen Therapie und die Fortschritte beim Zugang zu Arzneien aufzeigen. Ganz allgemein besteht unsere Herausforderung darin aufzuzeigen, inwiefern die Pharmahersteller objektiv zu einer Verbesserung der Gesundheit beitragen. Da müssen wir mehr tun. Was beispielsweise die Entwicklungskosten angeht, unterstreichen wir nicht genug, dass ein Unternehmen für jedes auf dem Markt zugelassene Medikament zugleich neun gescheiterte Entwicklungen in Kauf nehmen muss. Nur die Entwicklungskosten eines einzigen Wirkstoffs zu kalkulieren, spiegelt in keiner Weise die Gesamtkosten wider.

« DER WILLE, INNOVATIVE LÖSUNGEN UMZUSETZEN, WAR EHER BEI DEN UNTERNEHMEN ZU SPÜREN ALS BEI UNIKLINIKEN ODER KRANKENKASSEN. »

Die Preise mancher Medikamente sind aber nach wie vor sehr hoch ...

Man sollte nicht zu einfach und zu statisch denken. Nehmen wir nur die Hepatitis-C-Therapie. Sie ist ein gutes Beispiel für eine bahnbrechende Innovation im besten Wortsinne: Wir hatten eine langfristig tödliche Krankheit, die das Gesundheitswesen stark belastet und Kosten über viele Jahre hinweg verursacht hat. Und plötzlich ist ein Medikament da, mit dem sich dieselbe Erkrankung innerhalb von acht bis zwölf Wochen heilen lässt. Natürlich ist dieses Medikament kostenintensiv, doch in Wirklichkeit senkt es die Ausgaben ganz erheblich, wenn man alle langfristig anfallenden Kosten berücksichtigt. Im Grunde zeigt dies, dass es an der Zeit wäre, das Modell zu wechseln. Die Pharmafirmen müssten je nach dem konkreten

therapeutischen Nutzen, den ihre Medikamente bringen, vergütet werden statt nach ihren Ausgaben für die Entwicklung.

Aber muss man dann nicht damit rechnen, dass die Behörden immer mehr Druck in diesem Sinne ausüben und Ergebnisgarantien verlangen werden ?

Ja, aber das wird den Pharmaunternehmen nicht unbedingt schaden. Ich konnte übrigens schon mehrfach beobachten, dass die Unternehmen oft mehr Interesse an einer Diskussion dieses Themas zeigten als die Behörden. Das « Pay for performance »-Konzept erscheint den Unternehmen sinnvoll, denn wenn es ihnen gelingt, die Wirksamkeit ihres Produkts nachzuweisen, können sie ganz legitim einen höheren Preis festlegen. Die neuen Möglichkeiten durch Big Data, Patiententypologien zu identifizieren und den therapeu-

tischen Nutzen eines Medikaments zu ermitteln, dürften dieses Konzept unterstützen.

Was hält die Behörden von einer Reform des Systems ab ?

Es gibt ein gewisses Zögern angesichts der Veränderung und der Komplexität, angesichts der neuen administrativen Aufgaben, die dann dazukommen. Auch in der Schweiz ist das so. Es wurde über neue Möglichkeiten zur Festlegung der Arzneimittelpreise diskutiert, darüber, wie man den Zusatznutzen eines Produkts im Vergleich zu einem anderen ermittelt. Aber, der Wille, innovative Lösungen umzusetzen, war eher bei den Unternehmen als bei den Unikliniken oder den Krankenkassen zu spüren. Ich glaube dennoch, dass wir uns allmählich in diese Richtung bewegen.

Wo liegen im Bereich der öffentlichen Gesundheit die nächsten grossen Herausforderungen für die Pharmaindustrie, und welche Rolle spielt die IFPMA dabei ?

Es gibt drei grosse Herausforderungen: erstens den Kampf gegen multiresistente Bakterien und den Bedarf an neuen Antibiotika – ein zentrales Thema, das auf der Agenda der G20 steht. Zweitens die Alzheimerforschung. Findet man eine Therapie gegen diese Krankheit, könnte dies die Kosten für die Betreuung älterer Menschen dramatisch senken. Und drittens noch ein wirksamer Seuchenschutz, um Pandemien wie Ebola oder Schweinegrippe einzudämmen. Als Dachverband unterstützt die IFPMA die gemeinsame Suche nach Lösungen. Im Vergleich zur Situation vor 15 oder 20 Jahren stelle ich fest, dass der Einsatz öffentlich-privater Partnerschaften deutlich wirksamer geworden ist. So arbeiten die WHO und die Pharmafirmen zum Beispiel öfter zusammen. Der Wille, die grossen Gesundheitsherausforderungen anzugehen, ist spürbar. In Genf sind in den letzten Jahren sehr viele neue Organisationen entstanden, die im humanitären Bereich tätig sind. In den Entwicklungsländern sind immense Fortschritte beim Thema Impfschutz erreicht worden, sowohl gegen Malaria als auch vernachlässigte Krankheiten, ganz zu schweigen von Aids, das nicht länger als tödliche, sondern als chronische Krankheit gilt. Den Statistiken der WHO zufolge haben knapp 20 Millionen Menschen in den Entwicklungsländern Zugang zu Aids-Medikamenten.

Haben die Pharmafirmen ein wirtschaftliches Interesse an dieser Art von Engagement oder wollen sie lediglich ihr Image aufpolieren ?

Natürlich verfolgt jedes Unternehmen eigene wirtschaftliche Interessen, doch ich habe auch den Eindruck, dass das Bewusstsein für die Bedeutung, solche Probleme gemeinsam zu bekämpfen, wächst. ▲

Comeback des Burger-Riesen

McDonald's hat schwierige Jahre hinter sich. Zahlreiche neue Konkurrenten drängen ins Fast-Food-Geschäft. Doch der Burger-Konzern hat nicht klein beigegen, sondern eine Modernisierung im Eiltempo lanciert - mit ersten Erfolgen. Bestellterminals, Heimlieferdienste und glutenfreie Menüs sind nur einige Beispiele seiner Innovationsfähigkeit.

MARIE MAURISSE

Im Januar dieses Jahres hat McDonald's Suisse in La Tour-de-Trême im Kanton Freiburg sein neuestes Schnellrestaurant eröffnet – das 165. im Land. Auf den ersten Blick scheint dort alles wie immer zu sein: Es gibt den legendären Big Mac, zart schmelzende Glacés, weich gepolsterte Barhocker und Vintage-Lampen. Neu ist, dass die Kunden ihr Menü nicht mehr selbst abholen müssen. Nachdem sie ihre Bestellung an eigens dafür eingerichteten Terminals aufgegeben haben, können sie Platz nehmen und sich das Essen von einer Bedienung an den Tisch bringen lassen. Wie in einem richtigen Restaurant, aber zu Fast-Food-Tarifen.

In der Schweiz bieten inzwischen 26 McDonald's-Filialen diesen neuen Service an. Und das ist kein Zufall. Nicht nur hierzulande wurde die Marke mit dem goldenen «M» in den vergangenen Jahren von Konkurrenten bedrängt, die frische «Gourmet»-Burger anbieten – und am Tisch bedienen. Man denke etwa an die Kette Holy Cow, die landesweit 14 Restaurants betreibt. Der Schweizer Markt zeigt in kleinem Massstab die Veränderungen im Burger-Sektor. Mit einem Anteil von 46 Prozent steht McDonald's Euro-monitor zufolge an der Spitze dieses weltweit auf 200 Mrd. Dollar geschätzten Marktes, muss aber darum kämpfen, diesen Platz zu halten.

Um den Service zu beschleunigen, setzt die Marke vor allem auf die Digitalisierung. In den USA, ihrem grössten Markt, hat sie nach und nach in allen Restaurants Bestellterminals installiert, an denen die Kunden ihr Menü selbst auswählen können. In

der Schweiz sind bereits heute alle Restaurants der Kette mit solchen Automaten ausgerüstet, an denen inzwischen ein Viertel aller Bestellungen aufgegeben wird. Nach Angaben von McDonald's Suisse konnte der Umsatz durch diese Massnahme um 2 Prozent gesteigert werden.

Diese Modernisierung im Eiltempo erfolgt allerdings nicht ganz freiwillig. Das 1952 von Ray Kroc gegründete Traditionsunternehmen hat seit einigen Jahren mit wachsenden Schwierigkeiten zu kämpfen. Zum einen, weil andere Fast-Food-Anbieter wie Subway, Starbucks oder Kentucky Fried Chicken (KFC) mit einem schnellen Service, erschwinglichen Preisen und originellen Gerichten von sich reden gemacht haben.

**Trendbewusste,
kaufkräftige
Verbraucher setzen
verstärkt auf teurere
Qualitätsburger**

Zum anderen hat McDonald's sein Hamburger-Monopol verloren. Sogenannte «Better Burger» (bessere Burger) werden immer beliebter: «Ihre Zutaten sind von höherer Qualität, sie sind etwas teurer und sprechen jüngere, trendbewusste, einkommensstärkere Verbraucher an», erklärt Brian Vaccaro, ein auf den Restaurantsektor spezialisierter Analyst bei Raymond James Financial. In diesem neuen Bereich sind mehrere Ketten entstanden, die sich innerhalb von knapp zehn Jahren in den USA

etablieren konnten. Five Guys, ein unabhängiges Unternehmen, dessen Burger auch schon von Barack Obama gepriesen wurden, erwirtschaftet inzwischen einen Umsatz von mehr als 1,5 Mrd. Dollar und expandiert seit Kurzem auch nach England und Frankreich. Andere Burger-Anbieter sind an die Börse gegangen. ▶

ZAHLEN

**24,6 Mrd.
Dollar**

Umsatz erwirtschaftete
der Fast-Food-Anbieter
2016

375'000

Personen beschäftigt
der Konzern weltweit

37'000

Restaurants betreibt
McDonald's in über
120 Ländern

**100
Millionen**

Kunden zählte das
Unternehmen 2016 in
der Schweiz. Das
entspricht 275'000
Bestellungen pro Tag.

DIE MEINUNG DES ANALYSTEN

« DER VERKAUF ÜBER DAS HANDY WIRD DAS GESCHÄFT VON MCDONALD'S ANKURBELN »

Andrew Charles, Analyst bei Cowen, ist einer der genauesten Beobachter der Fast-Food-Branche. Der Experte sagt eine Ergebnissteigerung des Burger-Riesen voraus und empfiehlt, sofort zu investieren.

Wie sieht Ihre Prognose für die McDonald's-Aktie aus?

Hervorragend. Wir haben unser Kursziel für diese Aktie von 142 auf 180 Dollar angehoben. 2017 und 2018 wird der Umsatz weiter steigen. Diese Performance wird grossenteils auf dem amerikanischen Markt erzielt werden, wo die Marke 2017 unseren Schätzungen zufolge 47 Prozent ihres Umsatzes erwirtschaften wird.

Was ist der Grund für diese Ergebnisverbesserung?

Bis Ende 2017 wird das Unternehmen an 14'000 Orten in den USA den Service einführen, Bestellungen per App aufgeben zu können, und dadurch seinen diesbezüglichen Rückstand gegenüber den Mitbewerbern aufholen. Dadurch dürfte der Umsatz in den USA um rund 0,6 Prozent steigen. Diese Massnahme ist Teil des «Experience of the future»-Projekts, das auch die Installation von Touchscreens in den Restaurants umfasst, an denen die Kunden ihre Bestellung aufgeben können (wie es insbesondere in der Schweiz bereits der Fall ist, Anm. d. Red.). Bis Ende Jahr sollen über 2'500 und bis 2020 alle 14'000 amerikanischen McDonald's-Restau-

rants mit dieser Art von Geräten ausgerüstet sein.

Die Erfolgsrezepte heissen also Digitalisierung und Servicegeschwindigkeit?

Ja genau. Ansonsten muss McDonald's die 2015 begonnene Vereinfachung seiner Menüs fortführen und darf nicht auf «Premium»-Burger setzen, die teurer als 5 Dollar sind. Die Innovation darf nicht auf Kosten der Einfachheit und Effizienz geschehen. Wir haben beispielsweise festgestellt, dass die «Signature»-Burger (die in einer Premium-Verpackung mit Besteck serviert werden, Anm. d. Red.) nur wenig Anklang finden. Aber das Angebot, einen Hamburger mit frischem statt tiefgefrorenem Fleisch bestellen zu können, das 2018 in den meisten amerikanischen Restaurants eingeführt werden soll, ist eine gute Massnahme.

Und wie sieht es mit dem Heimlieferservice aus?

Es ist gut, dass McDonald's einen Lieferservice testet. In den USA soll er bis Ende 2017 von 3'500 Restaurants angeboten werden, insbesondere über eine Partnerschaft mit UberEATS. Aber wir sind noch nicht vollkommen überzeugt, weil die Lieferung die zahlungskräftigsten Kunden von den Restaurants entfernt, während Kunden mit bescheidenerem Einkommen dadurch länger im Restaurant warten müssen, bis ihre Burger fertig sind.

Der bekannteste von ihnen ist das 2004 in New York gegründete und seit 2015 kotierte Unternehmen Shake Shack. Es verwendet kein tiefgefrorenes, sondern frisches Fleisch, Brot auf Kartoffelbasis, und es bietet ein breites Sortiment an Milchshakes an. Shake Shack möchte nun auch den europäischen

Markt erobern und dort McDonald's sowie Burger King, dem zweiten Branchenriesen, Kunden abjagen. Mit Erfolg: Obwohl die Aktie anfangs überbewertet war, hat sich der Gewinn im letzten Quartal 2016 auf 3,92 Mrd. Dollar bzw. 15 Cent pro Aktie verdreifacht. Andere Ketten wie Habit Restaurants oder Red



RUSTY CLARK

Robin Gourmet haben neuerdings ebenfalls Qualitätsburger zum Preis von rund zehn Dollar auf der Karte.

Diese Marken sind erfolgreich, weil sie den neuen Erwartungen der Verbraucher entsprechen. «In den Industrieländern wollen die Leute heutzutage zwei Arten von Dienstleistungen, die sich zu widersprechen scheinen: Sie sollen praktisch und technologisch ausgeklügelt, aber zugleich authentisch und lokal sein», erklärt Elizabeth Friend, eine auf den Restaurantbereich spezialisierte strategische Analytikerin bei Euromonitor. «Von diesem Trend konnten Burger-Giganten wie McDonald's bislang nicht profitieren.»

Darum stagnierte das Wachstum der Kette mehrere Jahre hintereinander, und sie verlor jedes Jahr 500 Millionen Kunden. 2014 verzeichnete McDonald's



einen Umsatzrückgang von 2,3 Prozent, der Gewinn schrumpfte um 15 Prozent. Angesichts dieser schlechten Ergebnisse wurde CEO Don Thompson gegen den Briten Steve Easterbrook ausgetauscht. Dieser erhielt den klaren Auftrag, das Geschäftsmodell zu überarbeiten.

Easterbrooks Strategie ist mehrdimensional. Zunächst einmal soll die Marke ihr Image durch hochwertigere Produkte aufpolieren. So wird der Big Mac inzwischen in verschiedenen Grössen angeboten, und der Kunde kann sich seinen Burger nach eigenen Wünschen belegen lassen. Seit Juni bieten die McDonald's-Filialen in der Schweiz zudem glutenfreie Hamburger und Muffins an. Darüber hinaus gibt es jetzt den ganzen Tag über Frühstücke und Heissgetränke, um den verschiedenen Bedürfnissen der Kunden besser gerecht zu werden.

Die neue Strategie zahlt sich aus, sie macht McDonald's derzeit zu einer der erfolgreichsten Marken an der Börse

Gleichzeitig investiert der Konzern, wie beschrieben, in die Digitalisierung. Neben den Bestellterminals möchte das Unternehmen seine Kundschaft mit einem Online-Heimlieferdienst ansprechen. CEO Steve Easterbrook stellte das Konzept im April den Aktionären vor: « In der Umgebung unserer Restaurants in Florida können Sie zu jeder Tageszeit über Ihr Smartphone einen McMuffin bestellen, der Ihnen dann bis an die Türschwelle geliefert wird. » Dieses Modell soll nach und nach überall eingeführt werden.

Während der Markt für «Gourmet»-Burger vor der Sättigung steht, findet McDonald's langsam zu alter Stärke zurück. Einfache Menüs zu unschlagbaren Preisen auf der einen Seite, ein schneller Service und Bestellungen über das Natel auf der anderen: Diese Doppelstrategie zahlt sich aus und macht McDonald's momentan zu einer der erfolgreichsten Marken an der Börse. « 2016 war gemessen an den weltweiten Verkäufen unser umsatzstärkstes Jahr seit 2011 », erklärte Easterbrook unlängst. Insgesamt stieg die Zahl der Restaurantbesuche um 6 Prozent. Auch im ersten Quartal 2017 kamen mehr Gäste in die McDonald's-Restaurants als im gleichen Zeitraum 2016. Die Schweiz stellt diesbezüglich keine Ausnahme dar: 2016 stieg der Umsatz hier im Vergleich zum Vorjahr um 1 Prozent. ▲ ↘ MCD



EXKLUSIVE PLATTFORM FÜR DEN BITCOIN-HANDEL

Seit diesem Sommer können Swissquote-Kunden auf die berühmte virtuelle Währung setzen – und haben obendrein die Chance auf hohe Gewinne.

[SWISSQUOTE.COM/BITCOIN](https://www.swissquote.com/bitcoin)

In einem vertrauten Rahmen und sicheren Umfeld vom Boom der Kryptowährungen profitieren – das ist ab sofort möglich. Denn seit Juli kann man auf der Handelsplattform von Swissquote in Bitcoins investieren. Céline Bonola, die für die Einrichtung des Service verantwortlich ist, stellt dessen Vorteile im Detail vor.

Für wen ist das Angebot gedacht?

Unsere neue Plattform richtet sich an alle Anleger, die Euro bzw. Dollar gegen Bitcoins und umgekehrt tauschen wollen. Dazu muss man lediglich ein Trading-Konto bei Swissquote besitzen – oder eines anlegen, was nur wenige Minuten dauert. Angesichts der hohen Volatilität des Bitcoin-Kurses und seines derzeitigen Aufwärtstrends bedient die Währung ganz eindeutig spekulative Interessen. Daneben ist

es eine interessante und innovative Möglichkeit, sein Portfolio zu diversifizieren.

Inwiefern unterscheidet sich die Swissquote-Plattform von den Lösungen der Mitbewerber?

Wir sind die erste Online-Bank in Europa, bei der man in Bitcoins investieren kann. Unsere Plattform wurde ordnungsgemäss von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) genehmigt. Als Schweizer Bank garantieren wir unseren Kunden absolute Seriosität und Sicherheit sowie einen unkomplizierten Zugriff auf den Service mit nur wenigen Klicks. Viele Anleger haben sich bislang für Kryptowährungen interessiert, zögerten aber noch, zuzugreifen, da die meisten Akteure auf dem Markt wenig bekannt sind und oft verlangen, dass das Guthaben auf ein ausländisches Konto transferiert wird.

Wie riskant ist die Investition in Bitcoins?

Das Risiko liegt in der hohen Volatilität des Währungskurses. Andererseits ist es genau das, was das Investment attraktiv macht. Als wir das Projekt im Mai 2015 gestartet haben, war ein Bitcoin etwa 400 Dollar wert, heute sind es beinahe 4'000 Dollar... Konkret können unsere Kunden über ihr Trading-Konto Bitcoins für Euro bzw. Dollar kaufen, das ist ganz einfach, so wie sie es bei jeder anderen Devisen tun würden. Dafür gibt es allerdings keine Hebelwirkung. Somit besteht auch kein Risiko, mehr als die investierte Summe zu verlieren.

Wie hoch ist der Mindestbetrag, den man investieren muss?

Die Mindestsumme liegt bei fünf Dollar bzw. fünf Euro. Zudem haben wir einen Maximalbetrag von 100'000 Dollar bzw. Euro festgelegt. Die Gebühren liegen in Abhängigkeit

vom Transaktionsbetrag zwischen 0,5 und 1 Prozent, je nach Gesamtbetrag. Ich möchte darauf hinweisen, dass wir kein Portfolio bzw. keine «Wallet» auf der Plattform anbieten. Es ist also nicht möglich, Transfers oder Käufe in Bitcoins zu tätigen.

Aus welchem Grund hat man diese Entscheidung getroffen ?

Hauptsächlich aus Sicherheitsgründen. Das Portfolio muss 100 Prozent zuverlässig geschützt werden können. Denn würde jemand an den Private Key der Wallet gelangen, könnte er darüber frei verfügen. Das Wallet-Prinzip bringt zudem Geldwäscherisiken mit sich.

Wie und vor welchem Hintergrund ist die Plattform entstanden ?

Wir sind eine Kooperation mit dem luxemburgischen Unternehmen

Bitstamp eingegangen, das sich mit virtuellen Währungen bestens auskennt und seit 2011 auf den Bitcoin-Handel spezialisiert ist. Als einzige Börsen-Plattform hat die Firma eine Lizenz von der EU für den Bitcoin-Handel erhalten. Bitstamp liefert uns die Preisdaten und führt die Transaktionen aus, die unsere Kunden über unsere Plattform tätigen.

Werden Sie zukünftig andere virtuelle Währungen wie Ethereum oder Litecoin anbieten ?

Wir arbeiten daran. Weitere Kryptowährungen werden bald erhältlich sein. ▽



CÉLINE BONOLA
BUSINESS ANALYST
SWISSQUOTE BANK

KURZ UND KNAPP : WAS IST BITCOIN ?

Der Begriff Bitcoin kommt aus dem Englischen und bedeutet wörtlich «digitale Währung». Die virtuelle Währung wird weder gedruckt noch geprägt und von keiner Institution überwacht. Bitcoins unterliegen damit keiner Zentralbank und hängen weder von Geldpolitik noch von Zinssätzen ab. Ihr Wert ergibt sich ausschliesslich durch Nachfrage und Angebot. Während ein Bitcoin 2009 noch fast gar nichts wert war, steigt seine Beliebtheit mit den Jahren immer mehr. Am 15. August lag der Preis für einen Bitcoin bei 4'200 Dollar und damit weit über dem einer Unze Gold.

Erfahrung ist die wertvollste Orientierung.



Ein gutes Fondsmanagement besitzt die wertvollen Fähigkeiten eines Elefanten: Besonnenheit, Erfahrung und Orientierungsvermögen. Auf dieser Basis entstehen langfristige Strategien und eine sorgfältig gewählte Gewichtung der Anlageklassen. Überzeugen Sie sich von den Qualitäten der ausgewogenen vermögensverwalteten Mischfonds von ETHENEA.

ethenea.com



Ethna-AKTIV (A)
Erstausgabedatum: 15.2.2002



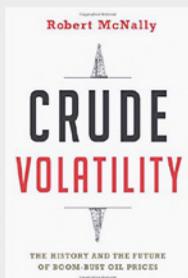
Ethna-DEFENSIV (A), (T)
Erstausgabedatum: 2.4.2007



ETHENEA
managing the Ethna Funds

Ausführliche Hinweise zu Chancen und Risiken entnehmen Sie bitte dem letztgültigen Verkaufsprospekt. Massgeblich sind die Angaben im Verkaufsprospekt, im aktuellen Halbjahres- und Jahresbericht sowie in den Wesentlichen Anlegerinformationen. Die genannten Dokumente erhalten Sie kostenlos in deutscher Sprache bei der Verwaltungsgesellschaft ETHENEA Independent Investors S.A., 16, rue Gabriel Lippmann, L-5365 Munsbach oder bei der Vertreterin in der Schweiz IPC Concept (Schweiz) AG, In Gassen 6, Postfach, CH-8022 Zürich. Zahlstelle in der Schweiz ist die DZ PRIVATBANK (Schweiz) AG, Münsterhof 12, Postfach, CH-8022 Zürich.

LESEN, HERUNTERLADEN



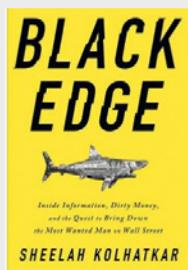
Ab 34.-

CRUDE VOLATILITY

Von Robert McNally
(Columbia University Press, 2017)

ÖL: VERGANGENHEIT, GEGENWART UND ZUKUNFT

Der Ölmarkt war in den vergangenen Jahren so volatil wie seit Langem nicht mehr. Zu dieser Situation führten insbesondere der Verlust des Einflusses der Organisation erdölexportierender Länder (OPEC) und die Erschliessung neuer Vorkommen in den USA mithilfe von Fracking. Robert McNally zeichnet die Geschichte der Produktion und des Konsums des schwarzen Goldes nach – von den Ölfeldern im Pennsylvania der 1860er-Jahre bis zur Zerrüttung des Nahen Ostens in der jüngsten Vergangenheit. Darauf aufbauend analysiert der Autor die aktuellen Ölpreisanstiege und -einbrüche, um abschliessend eine Zukunftsprognose abzugeben.



Ab 24.-

BLACK EDGE

Von Sheelah Kolhatkar
(Random House, 2017)

DER INSIDER-SKANDAL DES JAHRHUNDERTS

Das weltweit von Hedgefonds verwaltete Vermögen beläuft sich auf 3 Bio. Dollar, ein gigantischer Kuchen, von dem viele ein Stück haben wollen. Steve Cohen profitierte wie kaum ein anderer von dieser Anlage-methode: Mit SAC Capital baute er ein Imperium auf, das 15 Mrd. Dollar verwalte. An der Wall Street wurde er vergöttert. «Wurde» – denn SAC Capital musste nach siebenjährigen Ermittlungen wegen Insiderhandel (im Finanzjargon «black edge») geschlossen werden. Man hatte ein breit angelegtes Betrugssystem aufgedeckt. Die «New Yorker»-Journalistin Sheelah Kolhatkar berichtet über den spannenden Fall.



Kostenlos
Apple Store,
Google Play

GOOGLE MY BUSINESS

BESSERE SEO

Mit dieser App aus dem Hause Google können Firmen die Suchergebnisse zu ihrem Unternehmen bei Google, Google Maps und Google+ leichter verwalten. Sie können ihre Informationen (Name, Adresse, Öffnungszeiten, Fotos etc.) aktualisieren, Kommentare administrieren und personalisierte Informationen zur Anzahl und zu den Quellen von Suchanfragen erhalten. So behalten sie Ihre Kundschaft stets im Blick.



Kostenlos
Apple Store,
Google Play

HEADSPACE

MEDITIEREN MIT DEM SMARTPHONE

Über den Briten Andy Puddicombe schrieb die «New York Times», er sei der Jamie Oliver der Meditation. Soll heissen: Er macht sie für alle zugänglich. Seine App Headspace bietet Nutzern – Neulingen ebenso wie Fortgeschrittenen – angeleitete Meditationen. Dabei sind die ersten zehn Sessions von je zehn Minuten gratis.



Kostenlos
Apple Store,
Google Play

SURVEYMONKEY

UMFRAGEN NACH MASS

Sie wollen Feedback zu einer Dienstleistung oder einem Produkt? Mit SurveyMonkey können Sie Umfragen erstellen und sie anschliessend in den sozialen Netzwerken, per E-Mail oder SMS mit anderen teilen. Sie können entweder selbst einen ausführlichen Fragebogen erstellen oder aber aus verschiedenen Vorlagen wählen. Die Ergebnisse erhalten Sie in Echtzeit. 99 Prozent der Fortune-500-Unternehmen nutzen das Tool angeblich.



Kostenlos
Apple Store,
Google Play

SPROUT

DAS ULTIMATIVE SOZIALE NETZWERK

Sprout vereint alle sozialen Netzwerke eines Nutzers in einer App. Die Software richtet sich vor allem an Unternehmen. So präsentiert etwa ein einziger News-Feed die letzten Posts aller Plattformen. Darüber hinaus lässt sich zum Beispiel einsehen, wie viele User eine bestimmte Nachricht erhalten haben.

Videospiele haben die Nutzer fest im Griff

Bonusmaterial, Multiplayer-Modi bis zum Abwinken und Mikrotransaktionen: Für die Branchenriesen im Videospiegelmarkt geht es inzwischen vor allem darum, die Spieler so lange wie möglich zu fesseln.

OSCAR LEMAIRE*

Die traditionellen Hauptakteure im Videospiegelbereich haben es nicht leicht: Die Branche wandelt sich schnell, ständig kommen neue Modelle auf den Markt. Bei den Konsolenspielen, anders als beim Mobile Gaming, steigen die Entwicklungskosten immer weiter, was die grossen Hersteller dazu zwingt, ihre jeweilige Strategie zu überdenken.

« Es geht nicht mehr nur darum, viel zu verkaufen, sondern darum, den Gewinn pro User in die Höhe zu treiben. »

Die erste Reaktion auf diese Herausforderungen war die Demokratisierung des Verkaufs von Bonusmate-

rial, um mit geringem Kosteneinsatz Mehreinnahmen bei jedem Spiel zu erzielen. Derzeit heisst der Trend «Game as a service» und ist im Prinzip eine logische Fortsetzung: Man sorgt für ein langfristiges Spielerlebnis, ermutigt die Nutzer mit Erweiterungen dranzubleiben, anstatt das Spiel zu beenden. In der Regel erreicht man das durch einen Online-Multiplayer-Modus, der die langfristige Vermarktung eines Spieletitels ermöglicht, sodass er sich noch lange nach Erscheinen verkaufen lässt. Man kann zusätzlichen Content und Mikrotransaktionen anbieten, also Einzelkäufe von Kostümen oder von virtueller Währung. Mat Piscatella, Analyst bei der NPD Group, betrachtet inzwischen die Kompetenz der Entwickler, derartige «Service-Games» fest zu etablieren, als ein wichtiges Beurteilungskriterium.

Es sei jedenfalls ein «besseres Barometer» für künftige Umsätze als die Verkaufszahlen der Spiele selbst. «Es geht nicht mehr nur darum, viel zu verkaufen, sondern darum, den Gewinn pro User in die Höhe zu treiben.»

Mit einem optimalen Online-Service könne man Spieler noch über Jahre nach Markteinführung an sich binden. «Ein Spiel mit schwachem Handelsstart kann sich so später doch noch zum Verkaufsschlager mausern», sagt Piscatella. Umgekehrt könne ein Spiel einen furiosen Start hinlegen, dann aber durch einen simplen Online-Auftritt wieder abstürzen. Die Frage lautet also: Wer bietet die besten Online-Dienste zur Unterstützung der eigenen Titel? Lassen wir die grossen Vier des Marktes einmal gegeneinander antreten.

*Fachjournalist, Autor der «Histoire de Zelda» (Prix'n Love 2017).



ACTIVISION BLIZZARD DIE JOKER: DESTINY UND OVERWATCH

Der Marktführer unter den westlichen Konzernen für Computer- und Videospiele kann dank der Übernahme des Mobile-Gaming-Spezialisten King (Candy Crush) eine grosse Bandbreite an Genres abdecken und seinen Umsatzvorsprung gegenüber Electronic Arts halten. Der Sinn der Übernahme ist allerdings fraglich, da sie zu einem Zeitpunkt erfolgt, an dem der Candy-Crush-Hype abflaut und das Unternehmen sich mit Neuerungen schwertut. Auch mit den Klassikern im Programm von Activision gibt es Schwierigkeiten: Die Call-of-Duty-Serie ist rückläufig, und selbst wenn der neue Teil von 2017 das Potenzial hat, an alte Umsatzhöhen anzuknüpfen, dürfte dieser Aufschwung nur schwach ausfallen. Die jährlichen Neuveröffentlichungen werden den baldigen Überdross des Publikums kaum verhindern können. Die Skylanders-Serie hat noch stärker an Wirtschaftskraft verloren, sodass Activision 2017 zum ersten Mal seit Beginn des Lizenz-Spiels keine neue Folge herausbringen wird. Und die Rückkehr von Guitar Hero 2016 hat sich schliesslich als Flop herausgestellt, der nicht mehr aufgelegt wird.

Optimistischer kann Activision dagegen bei Destiny sein, seiner neuen Marke, die das unabhängige Studio Bungie, Entwickler der Halo-Serie, 2014 auf den Markt gebracht hat. Die Medien reagierten zwar verhalten auf die

Veröffentlichung des Spiels, was die Beobachter zunächst enttäuschte. Doch mit zehn Millionen Käufern in wenigen Monaten wurde es später zu einem grossen Erfolg und konnte seine Nutzerbasis langfristig binden: Als «Service-Game» schafft Destiny es, das Interesse der Spieler aufrechtzuhalten, und kann seine kostenpflichtigen Erweiterungspakete gut verkaufen. Die Entscheidung, den Release-Termin von Destiny 2, das 2016 erscheinen sollte, um ein Jahr auf September 2017 zu verschieben, war richtig, damit diese erste echte Fortsetzung ihre Ziele erreichen kann: Destiny 2 soll die Kritiker weiterhin überzeugen, um neue Spieler hinzugewinnen und damit den Erfolg langfristig sichern zu können.

Mit Ausnahme von Destiny fehlt es im Activision-Programm an Neuerungen, um dem Sinkflug der Marken etwas entgegenzusetzen. Die Situation ist durchaus besorgniserregend. Aller-

dings wird dies von der Leistung der Blizzard-Sparte, hervorgegangen aus der Fusion mit Vivendi Games, aufgefangen.

Den Entwicklern von World of Warcraft – das sich ebenfalls im Abwärtstrend befindet – ist es ihrerseits gelungen, mit neuen Projekten frischen Wind ins Unternehmen zu bringen. Der 2016 veröffentlichte Ego-Shooter Overwatch ist ein überwältigender Erfolg, dessen Spielerzahl von zehn Millionen bei Veröffentlichung im Juni auf zunächst 20 Millionen im Oktober und schliesslich auf 30 Millionen im April 2017 anwuchs. Ein Titel, der das Potenzial hat, viele Jahre ganz vorne in der Szene mitzuspielen und kontinuierlich Einnahmen durch regelmässiges Bonusmaterial zu generieren.

HAUPTSITZ
SANTA MONICA (USA)

GRÜNDUNG
1979 (ACTIVISION), 2008
(ACTIVISION BLIZZARD)

CEO
ROBERT KOTICK

UMSATZ (2017)
USD 6,6 MRD.

BESCHÄFTIGTE
9'600

ATVI

UBISOFT

BLOCKBUSTER

MIT SCHWACHER PUSTE



UBISOFT

HAUPTSITZ
RENNES (FRA)

GRÜNDUNG
1986

CEO
YVES GUILLEMOT

UMSATZ (2017)
EUR 1,5 MRD.

BESCHÄFTIGTE
12'000

UBI

Das französische Entwicklerstudio Ubisoft liefert sich mit Vivendi, die das Unternehmen seit 2015 übernehmen wollen, einen Kampf um die Finanzen. Faktisch profitiert Ubisoft davon, dass seine

Aktie aus Sicht einer Übernahme als potenziell überbewertet gilt. Die Leidenschaft, mit der die Familie Guillemot, Gründer und Geschäftsführer von Ubisoft, sich gegen die drohende Übernahme wehrt, deutet auf eine aussergewöhnliche Mobilisierung der Mitarbeitenden hin, die Angst vor einer möglichen Übernahme durch Vivendi haben – ein gutes Zeichen für die Gesundheit des Unternehmens. Ubisoft reagiert geschickt auf Trends am Markt und gibt bei seinen Produktionen dem «Service-Game»-Modell den Vorrang, wodurch das Studio mit seinem breit gefächerten Programm bereits gute Ergebnisse einfahren konnte.

Der Erfolg beruht allerdings auf originellen Konzepten, die sich ganz unterschiedlicher Popularität erfreuen. Ein grosser Erfolgsschlager, der mit den Blockbustern der Konkurrenz mithalten könnte, fehlt bei Ubisoft. Das ist die grösste Schwachstelle des Unternehmens, das trotz deutlich geringerem Umsatz mehr Beschäftigte als Electronic Arts oder Activision hat. Potenzial liegt eher darin, mit der Wiederauflage der Serien Assassin's Creed (November 2017) und Far Cry (Februar 2018) zu punkten und sie an das «Service-Game»-Format anzupassen – was keine leichte Aufgabe sein dürfte.

ELECTRONIC ARTS DIE KRAFT DER STARKEN LIZENZEN

HAUPTSITZ
REDWOOD CITY (USA)

GRÜNDUNG
1982

CEO
ANDREW WILSON

UMSATZ (2017)
USD 4,8 MRD.

BESCHÄFTIGTE
8'800

EA

Durch Umstrukturierungsmassnahmen konnte Electronic Arts

eines der stabilsten Modelle der Branche etablieren. Das Unternehmen setzt auf sichere Werte und häufige Fortsetzungen: auf Sportspiele wie FIFA etwa oder auf die Battlefield-Serie, Hauptkonkurrent von Call of Duty, sowie auf eine Partnerschaft mit Disney zur Produktion ambitionierter Titel rund um das Star-Wars-Thema. Auch wenn eigentlich keines dieser Spiele nach dem «Service-Game»-Modell aufgebaut wurde, fügen sie sich mit regelmässigem Bonusmaterial für Battlefield und Battlefront und mit Mikrotransaktionen für FIFA wie dem Zusatzmodus Ultimate Team dennoch gut in das Prinzip ein.

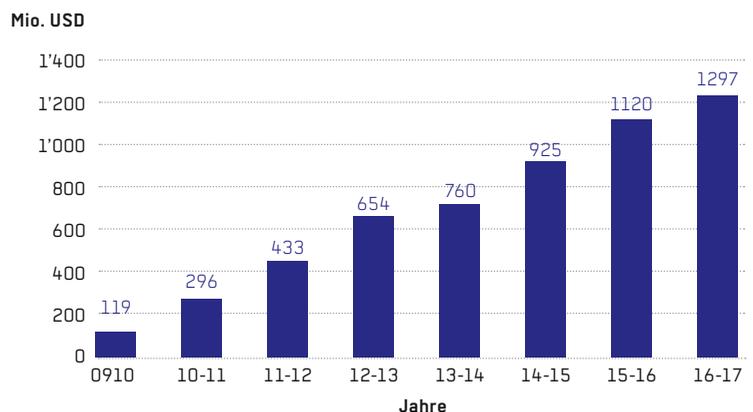
All das führt zu einer kontinuierlichen Steigerung der Einnahmen. Um diese Säulen kümmert sich der Konzern vorbildlich, um seine Marken dauerhaft zu sichern. Das Geschäftsjahr 2017-2018 dürfte damit relativ stabil werden (Star Wars Battlefront II wird das Fehlen eines neuen Battlefields sicherlich problemlos kompensieren), und seine mittel- und langfristigen Pläne lassen auf eine weitere Stärkung von Electronic Arts hoffen.

So holte das Unternehmen Amy Hennig, die renommierte Autorin der Uncharted-Serie und Leiterin des Studios Visceral Games, zur Entwicklung eines neuen Star-Wars-Games, dessen Solo-Spielweise schon eine starke Nachfrage bei den Fans der Lizenz erwarten lässt. Das Bioware-Studio, Macher der von vielen Seiten gelobten Mass-Effect-Reihe, deren wirtschaftlicher Erfolg trotzdem nicht ausreichte, um die Entwicklungskosten wieder einzuspielen, arbeitet seit vier Jahren an Anthem. Dieses Projekt soll mit Destiny von Activision konkurrieren. Auch wenn dem Game von Visceral

dank der Popularität von Star Wars ein grosser Erfolg so gut wie sicher ist, könnte das Bioware-Spiel Electronic Arts mehr einbringen. Und das nicht nur, weil keine Tantiemen an Dritte gezahlt werden müssen (Star-Wars-Lizenz), sondern vor allem wegen des «Service-Game»-Status, der auf Multiplayer ausgerichtet ist und einen zehnjährigen Support mit Aktualisierungen und Bonusmaterial verspricht. Diese beiden für 2018 erwarteten Projekte könnten Einnahmen und Gewinne bei Electronic Arts deutlich steigern. Ihr Erfolg hängt vor allem von der Qualität ab, von der man angesichts des qualifizierten Personals einiges erhoffen darf.

Längerfristig hat Electronic Arts noch weitere ambitionierte Projekte in der Pipeline, darunter auch ein Action-Adventure-Game. Das noch junge Studio Motive entwickelt dieses Projekt unter der Leitung von Jade Raymond, Produzentin des ersten Assassin's Creed. Ein weiteres Star-Wars-Game ist bei Respawn Entertainment in der Mache, dem Studio, das seinerzeit auch TitanFall entwickelt hat. Allein diese Projekte zeigen schon, dass man sich bei Respawn Entertainment langfristig engagieren will.

UMSÄTZE DURCH DEN VERKAUF VON BONUSMATERIAL FÜR SPIELE VON ELECTRONIC ARTS



TAKE-TWO

DAS WUNDER VON GRAND THEFT AUTO

Take-Two fährt generell die Strategie, starke Marken nicht überzustrapazieren, damit sie langfristig am Markt bleiben. Ausgenommen sind Sportspiele, bei denen das Publikum nicht so schnell die Lust verliert. Da regelmässige Neuerscheinungen fehlen, hat das Unternehmen aber Schwierigkeiten, sich stabil zu positionieren. Eine echte Achillesferse ist das Label 2K Games, das zwar schon grosse Erfolge (Bioshock, Borderlands) verbuchen konnte. Doch der Umsatz war angesichts der hohen Entwicklungskosten nicht gross genug. Zudem besteht das Risiko, dass die Spiele, zu denen lange nichts Neues erschienen ist, bei ihrer Rückkehr bereits aus der Mode sind. Das sololastige Bioshock gibt darüber hinaus keine Möglichkeit zur Anpassung an das «Service-Game»-Modell. Das Label Rockstar dagegen ist unbestreitbar ein Erfolg mit dem phänomenalen Hit Grand Theft Auto V. Er wurde **mehr als 80 Millionen Mal verkauft und ist damit so langlebig wie kein anderer**. Selbst rund vier Jahre nach der Veröffentlichung erzielt das Spiel jede Woche und jeden Monat Topplatzierungen in den Verkaufscharts aller Schlüsselmärkte. Das ist zum Teil dem zusätzlichen Multiplayer-Modus geschuldet, für den regelmässig Erweiterungen

erscheinen und durch den das Spiel aktuell bleibt. Zugleich wirft es aber auch dauerhaft zusätzliche Einnahmen durch Mikrotransaktionen ab. Grand Theft Auto war ursprünglich ganz auf den Solomodus ausgerichtet. Mit dem neuen Online-Modus ist nun eine «Service-Game»-Komponente dazugekommen.

Im laufenden Geschäftsjahr ist zwar nicht mehr viel Neues zu erwarten, 2018-2019 wird für Take-Two dafür umso verheissungsvoller, da Red Dead Redemption 2, eine Variante von Grand Theft Auto in Western-Thematik, veröffentlicht werden soll. Die lange Entwick-



HAUPTSITZ
NEW YORK (USA)

GRÜNDUNG
1993

CEO
STRAUSS ZELNICK

UMSATZ (2017)
USD 1,8 MRD.

BESCHÄFTIGTE
3'707

TTWO

lungszeit und das Expertenwissen der Entwickler (einige von ihnen haben bereits Grand Theft Auto

entwickelt) lassen Kritiker und den Handel auf einen enormen Erfolg hoffen. Wenn es bei den Verkaufszahlen ähnlich laufen sollte wie beim letzten Teil von Grand Theft Auto, könnte Red Dead Redemption 2 mehr als 40 Millionen Mal verkauft werden. Der Online-Modus dürfte dann dem Unternehmen erneut eine zusätzliche Einnahmequelle bescheren. ▀



LES AMBASSADEURS

THE LEADING HOUSE OF LEADING NAMES

GENÈVE
RUE DU RHÔNE 62
+41 22 318 62 22

ZÜRICH
BAHNHOFSTRASSE 64
+41 44 227 17 17

LUZERN
KAPELLPLATZ 5
+41 41 227 10 50

LUGANO
VIA NASSA 5
+41 91 923 51 56

ST. MORITZ
PALACE GALERIE
+41 81 833 51 77

WWW.LESAMBASSADEURS.CH

REISE

Viva la vida in Mexiko-Stadt

Roma Norte, ehemals Rückzugsort der kolonialen Aristokratie, ist heute ein einzigartiges Quartier der mexikanischen Hauptstadt. Entlang faszinierender Wandfresken und neoklassizistischer Fassaden flanirt man hier durch verwinkelte Gassen – immer den feinen Gewürzduften nach.

SALOMÉ KINER

MEXIKO

MEXIKO-STADT





Mexiko-Stadt gleicht bei der ersten Begegnung einem riesigen Mosaik aus Strassen und Kulturen, das einem ganz schön Angst machen kann. Dabei besteht die Stadt – abseits des historischen Zentrums mit seinen weitläufigen Esplanaden – aus einer Vielzahl kleiner Quartiere, in denen die Stimmung zumeist herzlich und mitunter sogar familiär ist. Ein ebensolcher Stadtteil ist Roma Norte. Sie sind auf der Durchreise oder haben Lust auf einen entspannten City-Aufenthalt abseits der lauten, überfüllten Hauptstrassen? Dann folgen Sie einfach dieser Anleitung für einen perfekten Tag in der mexikanischen Millionenmetropole.

8 Uhr

Desayuno für einen optimalen Start in den Tag

Wie heisst es so schön: Morgenstund hat Gold im Mund! Das gilt insbesondere für Stadterkundungen. Das Frühstück hat in Mexiko einen hohen Stellenwert – und ist sehr reichhaltig. Ein absolutes Muss sind Huevos Rancheros (Eier nach Rancherart). Sie werden als Spiegeleier serviert, angerichtet auf einer pikanten Toma-

tensosse und Maistortillas. Dazu wird ein Püree aus roten Bohnen gereicht. Der ideale Energielieferant für einen langen Tag im Grossstadtdschungel. Geniessen Sie dazu einen frisch zubereiteten Fruchtsaft, der in jeder denkbaren Kombination erhältlich ist.

10 Uhr

Zwischenstopp im Park

Die Mexikaner scheuen sich nicht, die öffentlichen Plätze und Parks

mit Leben zu füllen – sei es, um Sport zu treiben, sich zu einem Date zu treffen oder eine Mittagspause einzulegen. Anders als die Grünflächen in Mexiko-Stadt, die meist etwas heruntergekommen sind, laden die prachtvollen Parks in Roma Norte zum Verweilen ein. So auch die wasserreiche Plaza Luis Cabrera, die zudem durch die vielen angrenzenden Restaurants und Kunstgalerien besticht. Ein Stückchen weiter, auf der Plaza Rio de Janeiro, ragt inmitten eines Brunnens eine Nachbildung des David von Michelangelo auf, ringsherum tummeln sich Kinder in Schuluniformen und Dogsitter, die sich in ihren Hundeleinen verfangen.

Abends treffen sich hier Salsa-Liebhaber und Hobby-Karatekämpfer, um ihr Können zur Schau zu stellen. Bei einer Verschnaufpause auf einer der zahlreichen Parkbänke macht es Spass, dem bunten Treiben auf ▶

Klassisches Gebäude in der Colonia Roma an einem sonnigen Morgen.



TORRESIGNER / ISTOCKPHOTO

der Plaza zuzusehen. Gegenüber, an der Strassenecke Durango/Orizaba, thront ein geschichtsträchtiges Gebäude: die Casa de las Brujas. Präsident Porfirio Díaz liess es 1908 zum hundertsten Jahrestag der mexikanischen Unabhängigkeit errichten. Das rote Backsteingebäude wurde später im Jugendstil renoviert, wodurch ein interessanter Kontrast zwischen der strengen Fassade und dem verspielten Inneren entstand. Er ist geradezu exemplarisch für die Geschichte der Stadt.

Deutlich bekannter ist das ebenso unterhaltsame wie lehrreiche Objekte-Museum MODO (Museo del Objeto del Objeto), in dem sich viele Details der mexikanischen Kultur erkunden lassen: die Geschichte des Wrestlings, die Herstellung von Mezcal, die tausend Möglichkeiten, eine Tortilla zuzubereiten, und vieles mehr. Buchliebhaber können sich in den unendlichen Holzregalen der «Café-Buchhandlung» El Pendulo verlieren, wo Studierende und Flaneure die Zeit vergessen.

🕒 12 Uhr

Kulturgenuss

Noch ist es nicht an der Zeit, sich wieder zu Tisch zu begeben, aber ein wenig geistige Nahrung kann nicht schaden. Zahlreiche Episoden der Kunstgeschichte führen nach Mexiko, wie sich unschwer an den vielen Museen der Stadt erkennen lässt. In den Strassen von Roma Norte blüht hingegen vor allem die zeitgenössische Kunst. Die Galerie OMR, die Besuchern internationaler Kunstmesen ein Begriff sein dürfte, präsentiert eine exklusive Auswahl an Werken von Malern, Bildhauern und Fotografen aus Mexiko und aller Welt.



🕒 14 Uhr

Delikatessenstände

An diesem lokalen Brauch führt kein Weg vorbei: Die Mexikaner essen auf der Strasse, zumeist auf Plastikstühlen sitzend oder im Schatten einer Palme an einer Wand lehnd. Die zahllosen mobilen Puestos (Imbissstände), an denen Tacos, Sandwiches oder Quesadillas verkauft werden, sind leider nicht immer zu empfehlen. Doch es gibt auch eine sichere Location, um den Freuden der «urbanen Gastronomie» zu fröhnen: den Mercado Roma, eine hippe Version der traditionellen Märkte. Dieses Feinschmeckerparadies wartet mit einem wahren Labyrinth aus Tischen auf, an denen nach und nach geröstete Insekten, Oktopus-Ceviche, selbstgebraute Biere oder Reis mit Mole, einer unnachahmlichen Sosse aus Chili, Kakao, Sesam und Erdnüssen, probiert werden können.



🕒 16 Uhr

Souvenirs im Überfluss

Wer sich mit Zuckerschädeln, aztekischen Gewürzen, Mate, bestickten Tuniken, grellen Krippenfiguren oder Spongebob-Piñatas eindecken möchte, wird auf dem Mercado Medellín mit seinen 500 Verkaufsständen fündig werden. Von diesem farbenfrohen, aber auch erschöpfenden Ausflug erholt man sich am besten in der kleinen Gelateria Helado Oscuro, die ihre Glacés mit Mezcal und Tequila verfeinert.



Café und
Buchhandlung
in einem:
die Librería
El Pendulo



Weniger luxuriös, aber ideal für den grossen Taco-Hunger ist das El Parnita, in dem immer etwas los ist.

19 Uhr

La Vida Loca

In den Strassen von Roma Norte mangelt es nicht an Bars. Sie sind leicht zu erkennen an den hippen Menschen, die vor den Eingangstüren stehen und rauchen. Wer es etwas authentischer mag und sich gerne bewegt, dem sei das Mama Rumba empfohlen, eine kubanische Bar, in der bis zum Morgengrauen Salsa getanzt wird. ◀

ANREISE

Flüge ab Genf und Zürich: etwa 900 Franken pro Person (keine Direktflüge). Mexiko-Stadt liegt auf 2'200 Metern Höhe. Die Temperaturen sind oft niedriger als im Rest des Landes. Wegen der Regenzeit bietet sich zum Reisen der Zeitraum zwischen Oktober und April an. Der Día de los Muertos (1./2. November) ist ein wichtiger Feiertag, der mit beeindruckenden Bräuchen zelebriert wird.

UNTERKUNFT

LA VALISE HOTEL

Der zweifellos schickste «Zufluchtsort» von Roma Norte besitzt mehrere aussergewöhnliche Suiten. Eine davon befindet sich direkt auf dem Dach und ist so konzipiert, dass man sich unter freiem Himmel wähnt. Ab 290 Franken pro Nacht für zwei Personen.

WWW.LAVALISE.COM.MX

HOTEL LA CASONA

Etwas günstiger, aber dennoch mit imperialer Eleganz. Ab 146 Franken pro Nacht für zwei Personen.

WWW.HOTELLACASONA.COM.MX

19 Uhr

Salud y Buen Provecho!

Entweder man liebt sie oder man hasst sie: Die Michelada ist ein typisch mexikanisches Getränk, für das Bier mit Zitrone, Salz, diversen Gewürzen – von Chili bis Worcester-Sosse – und Tomatensaft gemischt wird. Am besten schmeckt dieser Drink im Patio de Broka zusammen mit Tapas.

Nun ist es auch allmählich Zeit, ans Nachtessen zu denken. Roma Norte ist ohne Zweifel ein Viertel für Feinschmecker. Im romantischen Rosetta zum Beispiel zaubert die renommierte Köchin Elena Reygadas wahre Köstlichkeiten auf den Teller. Den besten Fisch der Stadt gibt es im Contramar.



DNAR BARCEVA

Die Plaza Luis Cabrera mit ihren Wasserfontänen



AUTO

Kleine Riesen

KOMPAKT-SUVS WERDEN IMMER BELIEBTER

PHILIPP MÜLLER

MINI COUNTRYMAN JCW, EINFACH EINZIGARTIG



MOTOR: 4 ZYLINDER, TURBOBENZINER, 1'998 CM³
LEISTUNG: 231 PS BEI 5'000 U/MIN
VON 0 AUF 100 KM/H: 6,5 SEKUNDEN
PREIS: AB CHF 43'900

Sie sind flexibel, vielseitig und im Vergleich zu ihren grossen Brüdern eher sparsam: Kompakt-SUVs sind stark im Kommen. Sie existieren in allen denkbaren Ausführungen: für die Stadt, für Sportler, fürs grosse Abenteuer, fürs kleine Portemonnaie, extra schick, aufgemacht wie kleine Range Rover... Der erste Premium-Wagen in diesem Segment war der Ende 2010 präsentierte Mini Countryman. Dessen sanfte Rundungen sind

inzwischen einem aggressiveren und wuchtigeren (4,29 Meter, 1,5 Tonnen) Äusseren gewichen. Auch bei der Motorisierung ist von Zurückhaltung nichts mehr zu spüren: Satte 231 PS hat der Zweiliter-Turbobenziner von BMW in der John-Cooper-Works-Version unter der Haube. Das alles ist auch notwendig, um sich vom designierten Konkurrenten, dem Audi Q2, abzuheben. Allradantrieb und kraftvolle Brembo-Bremsen gehören beim Countryman JCW zur Serienausstattung, das Achtgang-Automatikgetriebe ist hingegen nur gegen Aufpreis erhältlich. Der reizvolle Mini ist schnell unterwegs (234 km/h), hat aber auch seinen Preis: Einigermassen indivi-

duell ausgestattet kostet er etwa 50'000 Franken. Der ab Juli erhältliche Citroën C3 Aircross ist selbst in der Spitzenversion nur halb so teuer. Trotzdem besitzt der Franzose eine einstellbare Traktionskontrolle (vorne) und diverse hippe Spielereien wie ein Head-up-Display und eine Induktionsladestation fürs Smartphone. Einen goldenen Mittelweg im heiss umkämpften Segment der «Subcompact Sport Utility Vehicles» könnte Hyundai mit dem neuen Kona einschlagen. Der Koreaner stellt jedenfalls eine ernst zu nehmende Konkurrenz für den VW T-Roc und den Seat Arona dar, die ebenfalls für diesen Herbst angekündigt sind. ▲



AUDI Q2, ES LEBE DER DIESEL

Der mit 4,19 Metern im Vergleich zum Countryman JCW etwas kürzere, zweite Premium-Vertreter im Kompakt-SUV-Bereich punktet mit seinem 190 PS starken TDI-Motor und einem maximalen Drehmoment von 400 Newtonmetern. TDI 190: ab CHF 43'700



HYUNDAI KONA, DER SELBSTBEWUSSTE

Der ebenso stämmige (4,17 Meter) wie sportliche Kona strotzt nur so vor moderner Technik: Allradantrieb, Siebengang-Doppelkupplungsgetriebe, 177-PS-Turbomotor, Full-LED-Scheinwerfer, Komplettnetzwerk und vieles mehr. 1.6 T-GDI: Preis nicht bekannt



Swiss DOTS

Trading Day

Das Trading-Event des Jahres!

Mittwoch, 27. September 2017
Halle 622, Zürich Oerlikon
8.00 – 20.00 Uhr

Jetzt kostenfrei registrieren!

www.SDTD.ch



Sponsored by:



Partner:



BOUTIQUE

SOHLE 2.0

Die speziell für Läufer konzipierten smarten Einlegesohlen Run Profiler analysieren in 3D die Schritte sowie zahlreiche andere fürs Laufen relevante Parameter: Durchschnittsgeschwindigkeit, zurückgelegte Distanz, Schrittzahl, Kalorienverbrauch usw. Über das integrierte Audio-Coaching-System wird der Läufer in Echtzeit über seine Leistung informiert.

www.digitsole.com

99.-



ELEGANTER OLED-FERNSEHER

Die deutsche Firma Loewe ist bekannt für das aussergewöhnliche Design und die hervorragende Verarbeitung ihrer Geräte. Vor Kurzem stellte das Unternehmen eine Bild 5 getaufte neue Generation von OLED-Fernsehern vor. Diese sind mit einer Bildschirmdiagonale von 55 oder 65 Zoll erhältlich und verfügen über einen äusserst dünnen 4,9-Millimeter-Bildschirm und eine integrierte Festplatte mit 1 Terrabyte Speicher für digitale Aufzeichnungen. Der Kunde hat die Wahl zwischen unterschiedlichen Aufstelloptionen, unter denen sich auch ein extravaganter «Staffelei»-Fuss befindet.

www.loewe.tv/ch

Ab 4'250.-

CHARITY-STIFT

Montblanc hat eine limitierte Sonderedition herausgebracht, deren Gewinn UNICEF zugutekommt und für die Alphabetisierung und Bildung von Kindern eingesetzt wird. Besondere Erwähnung verdient der Füllfederhalter Meisterstück, der mit dem ersten Buchstaben verziert wird, den Kinder auf der ganzen Welt erlernen. In die goldene Feder ist das Emblem des UN-Hilfswerks eingraviert.

www.montblanc.com

9'100.-





INTELLIGENTE DUSCHKE

Hydrao First von der jungen Firma Smart & Blue aus Grenoble ist der erste Coach für umweltschonendes Duschen. Der vernetzte Duschkopf verfügt über LEDs in verschiedenen Farben, die in Echtzeit den aktuellen Wasserverbrauch anzeigen. Per App wird der Nutzer zudem über seine erzielten Wassereinsparungen informiert. Der Duschkopf bezieht seinen Strom direkt aus dem Druck des Wasserstrahls.

www.hydrao.com

98.-



GUT GESCHÜTZT

Der Outdoor-Spezialist Vaude hat eine neue Regenjacke herausgebracht, mit der man das ganze Jahr über Velo fahren kann. Die wasserabweisende Jacke wird umweltfreundlich ohne Fluorcarbone hergestellt, ist atmungsaktiv und sorgt dank zahlreicher Reflektoren für gute Sichtbarkeit im Straßenverkehr.

www.vaude.com

165.-

WIE DER PRINZ VON WALES

Hublot hat zusammen mit Lapo Elkann, dem Jetset-Unternehmer von Italia Independent, seinen automatischen Chronografen Classic Fusion überarbeitet. Das Ergebnis: eine Zeitmesser-Kollektion mit prächtigen alten Stoffen des berühmten italienischen Schneiders Rubinacci. Die Prince-De-Galles-Version ist als Titan-, Keramik- und King-Gold-Ausführung erhältlich und in Sachen Eleganz kaum zu übertreffen.

www.hublot.com

Ab 14'300.-



ZIGARREN-SAFE

Die für ihre Luxus-Safes bekannte deutsche Firma Döttling präsentiert ihren ersten Tabletop-Humidor. Der mit LED-Spots ausgestattete Zedernholz-Kasten mit Kalbslederbezug lässt sich wie eine Schublade öffnen und besitzt fünf Einsätze, die Platz für bis zu 50 Zigarren bieten. Der von Cigarspa hergestellte integrierte Befeuchter sorgt mittels Thermometer, Barometer und Hygrometer für ideale Lagerbedingungen.

www.doettling.com

13'100.-



LEA VON BIDDER
MITBEGRÜNDERIN
VON AVA UND L'INOUI
GEBOREN AM 11. MÄRZ 1990
IN ZÜRICH



INDIEN, SURFEN UND EISPRUNG

DR

Das Berliner Wirtschaftsmagazin «The Hundred» listete sie 2016 unter den 100 bedeutendsten Unternehmensgründerinnen Europas: Mit 27 Jahren hat Lea von Bidder bereits zwei Firmen mitbegründet. Die erste, L'inoui, produziert und vertreibt hochwertige Schokolade im indischen Bangalore. Die zweite, Ava, ist ein Start-up mit Sitz in Zürich, das ein «intelligentes» Arm-band vertreibt, das die Fruchtbarkeit von Frauen misst. Der Tracker überwacht neun Variablen, darunter den Puls, die Körpertemperatur und den Schlaf. Eine im Universitäts-spital Zürich durchgeführte Studie hat gezeigt, dass der Tracker im Durchschnitt 5,3 fruchtbare Tage pro Zyklus mit einer Genauigkeit von 89 Prozent erkennen kann. Die Zürcherin leitet die Niederlassung in San Francisco, wo das Gerät im Juli 2016 auf den Markt kam und inzwischen ein voller Erfolg ist. Bidder hat einen Bachelor-Abschluss in Betriebs-wirtschaftslehre (Universität St. Gallen) und absolvierte ein MBA-Programm an der Business School Lyon, der Zhejiang-Universität (China) sowie der Purdue University (USA). Bevor sie selbst Unternehmerin wurde, arbeitete sie unter anderem bei Procter & Gamble in Frankfurt.

EINE SCHLÜSSELERFAHRUNG IHRER KINDHEIT ?

Ich war früher eine sehr engagierte Pfadfinderin und denke gerne an diese Zeit zurück.

EIN ANDERER BERUF, DEN SIE GERNE ERGRIFFEN HÄTTEN ?

Ärztin.

ETWAS, WAS SIE IN LETZTER ZEIT INSPIRIERT HAT ?

Gespräche mit anderen Unternehmensgründerinnen in San Francisco.

EIN ORT, DER SIE GEPRÄGT HAT – UND WARUM ?

Indien, wo ich mein erstes Unternehmen, L'inoui, gegründet habe. Jeder Tag dort ist ein Abenteuer.

DIE IDEALE FRAU ?

Jede Frau ist eine ideale Frau.

DER IDEALE MANN ?

Ich finde meinen ziemlich gut.

DAS IDEALE TIER ?

Zugvögel. Weil ich unglaublich gern reise.

EIN FILM, IN DEM SIE GERNE LEBEN WÜRDEN ?

Ich lebe wahrscheinlich gerade schon in der Serie «Silicon Valley» – das reicht fürs Erste.

IHR GEHEIMES HOBBY ?

Ich surfe gerne. Es ist ein heimliches Hobby, da ich es noch nicht besonders gut beherrsche.

SIE VERDIENEN 5'000 FRANKEN AN DER BÖRSE.

WAS MACHEN SIE DAMIT ?

Ich investiere das Geld in mein Unternehmen Ava.

EIN BUCH, DAS SIE EMPFEHLEN ?

Im Moment: die Biografie von Phil Knight, dem Gründer von Nike.

IHR LIEBLINGSWORT UND IHR LIEBLINGSFLUCH ?

«Eisprung.» Ich fluche eigentlich nicht viel. ◀

TO BREAK THE RULES,
YOU MUST FIRST MASTER
THEM.

DAS VALLÉE DE JOUX: SEIT JAHRTAUSENDEN WURDE
DIESES TAL IM SCHWEIZER JURAGEBIRGE VON
SEINEM RAUEN UND UNERBITTLICHEN KLIMA
GEPRÄGT. SEIT 1875 IST ES DIE HEIMAT VON
AUDEMARS PIGUET, IM DORF LE BRASSUS. DIE
ERSTEN UHRMACHER LEBTEN HIER IM EINKLANG MIT
DEM RHYTHMUS DER NATUR UND STREBTEN
DANACH, DIE GEHEIMNISSE DES UNIVERSUMS
DURCH IHRE KOMPLEXEN MECHANISCHEN
MEISTERWERKE ZU ENTSCHLÜSSELN. DIESER
PIONIERGEIST INSPIRIERT UNS AUCH HEUTE NOCH,
DIE REGELN DER FEINEN UHRMACHERKUNST STETS
ZU HINTERFRAGEN.



ROYAL OAK
EWIGER
KALENDER
AUS EDELSTAHL

AUDEMARS PIGUET BOUTIQUES:
ZÜRICH | GENÈVE

AUDEMARS PIGUET
Le Brassus

Wie werden die Märkte reagieren?

Wahlen in Deutschland



Bringen Sie Ihre Anlagestrategie in Stellung.

- Exklusive Marktanalysen
- Individuelle Handelsstrategien
- #DE30 Social Sentiment Index



swissquote.com/german-election

 **Swissquote Bank**