

## **Protokoll Saarlandbotschafterveranstaltung mit Dr. Joerg Reinhardt**

**„Das Erfolgsmodell Schweiz- Perspektiven für das Saarland“,**

**10. Mai 2017, Esplanade Saarbrücken**

1. Michael Hartz, Vorstand der SHS Foundation, begrüßt die Teilnehmer der Veranstaltung, die anwesenden Saarlandbotschafter und den Referenten Dr. Joerg Reinhardt. Anschließend stellt er die Initiative der Saarlandbotschafter vor, bei der es sich um eine Public Private Partnership der saarländischen Landesregierung und der SHS Foundation handelt.

2. Der Vortrag von Herrn Dr. Joerg Reinhardt im Wortlaut:

**„Sehr geehrter Herr Doktor Hartz,**

**sehr geehrte Damen und Herren,**

**liebe Kolleginnen und Kollegen.**

Es freut mich sehr, heute in Saarbrücken zu sein und mit Ihnen ein paar Gedanken über das Saarland und die Welt im Allgemeinen austauschen zu dürfen.

Ich habe zwar das Saarland bereits vor über 30 Jahren verlassen. Aber ich bin meiner Heimat dennoch verbunden geblieben und verfolge die wirtschaftliche und politische Entwicklung bis heute mit Interesse.

Mein Bruder lebt hier mit seiner Familie, und viele meiner Freunde aus der Studienzeit arbeiten und wohnen nach wie vor im Saarland.

Die Rückkehr nach Homburg und Saarbrücken weckt nicht nur Erinnerungen an meine Kindheit und Studienzeit.

Der Trip hierher weckt auch jedes Mal wieder das besondere saarländische Lebensgefühl, das sich durch eine gute Portion Heiterkeit, Lebensfreude und Offenheit auszeichnet.

Im Herzen bin ich wohl deshalb immer Saarländer geblieben. Und jetzt bin ich natürlich auch stolz darauf, mich künftig als Saarlandbotschafter für die Interessen meiner Heimat einsetzen und zu ihrer Weiterentwicklung etwas beitragen zu dürfen.

Als ich mir darüber Gedanken machte, was ich zur Situation und zur Zukunft des Saarlands sagen möchte, kam ich in meinen Überlegungen immer wieder auf meine eigenen Erfahrungen in der Schweiz zurück.

Ich möchte Ihnen heute Abend natürlich nicht meine Biografie aufdrängen.

Aber um die Frage zu beantworten, wie eine Gesellschaft heute aufgebaut sein sollte, um sich erfolgreich weiterzuentwickeln, möchte ich Ihnen auch gerne etwas von meinen persönlichen Erfahrungen im Saarland und in der Schweiz berichten.

Dabei möchte ich auch auf das wirtschaftliche Erfolgsmodell der Schweiz zu sprechen kommen und Ihnen die Entwicklung der Gesundheitsindustrie in der Region Basel näherbringen.

Dies könnte vielleicht als Anregung für Überlegungen dienen, in welche Richtung sich das Saarland in Zukunft weiterentwickeln und welche Einstellungen und Werte für die Bewältigung der heutigen Herausforderungen nützlich sein könnten.

Auch für das Saarland, glaube ich, bieten die Schweiz und die Pharmaindustrie mit ihrer bewegten Geschichte vielleicht einige relevante Ansatzpunkte.

Dabei ist vor allem die Region Nordwestschweiz mit den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft, Solothurn und Aargau, in der die Pharmaindustrie stark präsent ist, von besonderem Interesse, da dieses Gebiet hinsichtlich Einwohnerzahl und Grösse mit dem Saarland vergleichbar ist.

Beide Regionen zählen rund eine Million Einwohner auf einer Fläche von etwa 2000 Quadratkilometern und teilen zudem die Grenze mit Frankreich.

Die wirtschaftliche Leistung ist in der Nordwestschweiz mit einem Bruttoinlandsprodukt von über 100 Milliarden Franken allerdings fast dreimal so hoch wie im Saarland.

Für diese Diskrepanz gibt es zum einen historische Gründe.

Aber auch die kulturellen Eigenheiten der Schweiz und der Umgang mit Herausforderungen, auf die ich später noch etwas eingehen möchte, haben die wirtschaftliche Entwicklung des Landes geprägt, das heute zu den wohlhabendsten und, schenkt man den einschlägigen Umfragen Glauben, zu den glücklichsten der Welt gehört. Gerade vor einigen Wochen wurde die Schweiz in einer Umfrage in den USA auch noch zum „besten Land“ der Welt gewählt.

Die Welt um uns herum ändert sich in einem rasanten, zuweilen fast beängstigenden, weil nicht mehr kontrollierbaren Tempo.

Wir alle sind angehalten, diese Veränderungen zu verstehen und, soweit sie uns selbst betreffen, wenn möglich auch zu beeinflussen, damit wir selbstbestimmt handeln können.

Dazu brauchen wir jedoch ein starkes kulturelles, wirtschaftliches und politisches Fundament, das jedem Einzelnen die Möglichkeit zur freien Entfaltung bietet.

Mit meinem Vater als Polizisten und meiner Mutter als Hausfrau wuchs ich in einem einfachen, bürgerlichen Umfeld auf, das mir die Gelegenheit gab, meinen eigenen Weg zu gehen und Herausforderungen positiv zu begegnen.

Prägend waren natürlich auch meine Ausbildung am Gymnasium in Homburg und mein Studium der Pharmazie in Saarbrücken, die mich, wenn ich es etwas salopp ausdrücken darf, für den Markt fit gemacht haben.

Dass Europa in meiner Jugendzeit im Begriff war, immer stärker zusammenzuwachsen, und Deutschland hier eine Vorreiterrolle einnahm, weckte auch den Ansporn, meine Fühler auszustrecken und mein Glück ausserhalb des Saarlands zu suchen.

Rückblickend kann ich für mich festhalten, dass ich im Saarland das nötige Rüstzeug erhalten hatte, damit ich in der Gesundheitsindustrie Fuss fassen und eine Entwicklung machen konnte, wie ich sie mir vorgestellt und gewünscht hatte.

Zudem habe ich – wie die meisten Saarländer – gelernt, die Dinge zu relativieren und immer auch ein Ohr für die Anliegen anderer zu haben.

Wenn man eine gewisse Gelassenheit pflegt, lassen sich schwierige Situationen besser meistern, und man gewinnt auch Zeit, über die wichtigen Dinge nachzudenken und Entscheidungen in Ruhe zu fällen.

Mit diesen saarländischen Tugenden fiel es mir auch nicht sonderlich schwer, 1982, nach meiner Promotion hier in Saarbrücken nach Basel zu gehen, um bei Sandoz in der pharmazeutischen Industrie tätig zu werden.

Ich wusste, dass ich nach meinem Studium in der Medikamentenentwicklung arbeiten wollte, und es war natürlich klar, dass ich Saarbrücken aus diesem Grund verlassen musste, da es hier keine grösseren pharmazeutischen Unternehmen gab.

Dass es mich in die Schweiz verschlug, war ein purer Zufall. Ich hatte mich auch bei deutschen Unternehmen beworben. Doch nur Sandoz zeigte damals Interesse.

Aufgrund der damaligen Ausländerbeschränkungen konnte ich allerdings nicht in der Schweiz wohnen, und wir leben seit dieser Zeit in der Nähe von Freiburg.

Ich reihte mich deshalb – wie auch heute noch – in die Kolonne der mehr als 70 000 Grenzgänger ein, die jeden Tag von Deutschland und Frankreich in die Schweiz fahren, um in der Region Nordwestschweiz zu arbeiten.

Bereut habe ich diese Entscheidung nie. Dies nicht nur, weil ich heute auf eine vernünftige Karriere zurückblicken kann, sondern auch, weil mir meine Arbeit grossen Spass macht und darüber hinaus noch sinnvoll ist.

Die Ausbildung im Saarland und die Arbeit bei Sandoz, die vor rund 20 Jahren mit Ciba zu Novartis fusionierte, gaben mir die Gelegenheit, in meinem Berufsleben einen ganz kleinen Beitrag zum medizinischen Fortschritt zu leisten, und ich bin froh darüber, diesen Weg eingeschlagen zu haben.

Einige meiner Erfahrungen in der Schweiz möchte ich jetzt kurz schildern. Vielleicht dienen diese ja auch als Anregung dafür, wie sich das Saarland in Zukunft positionieren könnte.

Denn viele Elemente, die zum Schweizer Erfolgsmodell gehören, reichen Jahrzehnte zurück und zeigen, dass eine zielgerichtete Hartnäckigkeit, gepaart mit einer kompromissfähigen Haltung, auch von einer nur durchschnittlichen Ausgangssituation aus, langfristigen Erfolg bringen kann.

Als ich nach Basel kam und mich in die Arbeitswelt eines Grosskonzerns einlebte, war ich vor allem von dessen Internationalität überrascht.

Dies zeigte sich einmal in der relativ hohen Zahl an sehr gut ausgebildeten Ausländern – Deutsche, Franzosen, Engländer und auch Amerikaner –, die bereits zu dieser Zeit in der Schweiz tätig waren. Heute arbeiten über 100 Nationen an unserem Hauptsitz in Basel.

Dann war da auch die erstaunlich lange Tradition des Unternehmens, sich seit mehr als 100 Jahren durch internationale Niederlassungen global aufzustellen, um aus der Beschränktheit des kleinen Heimmarkts auszubrechen – die Schweiz macht heute bei Novartis nur gerade 1% des Umsatzes aus.

Sandoz hatte bereits Ende des 19., Anfang des 20. Jahrhunderts in Deutschland und Frankreich, aber auch in den USA und Russland Niederlassungen gegründet und dort nicht nur Verkaufsorganisationen, sondern auch Produktionsanlagen aufgebaut.

Auch in Indien war man früh aktiv, vor allem mit dem Farbstoffgeschäft, dessen Wurzeln weit zurückreichen.

Die Führungskräfte sprachen in der Regel sowohl Deutsch als auch Französisch, und Englisch wurde bereits damals immer häufiger eingesetzt.

Alles in allem fand ich ein Umfeld vor, das sich nicht mit dem Stereotyp vom Land der Milch und Schokolade vereinen liess, das man für gewöhnlich mit der Schweiz assoziiert.

Es war aber auch kein Kulturschock für einen Saarländer.

Dennoch gibt es viele Elemente in der Schweizer Gesellschaft, die einem Deutschen ungeachtet der kulturellen Nähe sicher ungewöhnlich erscheinen.

Einige dieser Eigenarten gehören zum wirtschaftlichen Erfolgsmodell der Schweiz, auf das ich nun gerne zu sprechen kommen möchte. Dabei möchte ich auch kurz auf die geschichtliche Entwicklung eingehen.

Auch wenn das Saarland natürlich eine ganz andere historische Entwicklung durchgemacht hat, kann ein Vergleich mit der Schweiz durchaus interessant sein, weil er vielleicht Anregungen liefert und auch zeigt, dass eine der wichtigsten Schweizer Stärken – Common Sense und Pragmatismus – langfristig zum Erfolg führen können.

Seit ihrer Gründung als Bundesstaat im Jahr 1848 hat sich die Schweiz stets als eine Art Sonderfall gesehen – was ja auch für das Saarland im Rahmen von Deutschland gilt.

Mit ihren vier Landessprachen und 26 Kantonen verstand sich die Schweiz nie als ein eigentlicher Nationalstaat, sondern eher als eine Willensnation, die sich ihr Selbstverständnis immer wieder erarbeiten muss.

Militärisch im Vergleich zu den Nachbarländern unbedeutend, arm an Bodenschätzen und geprägt durch eine zerklüftete und schwierig zu beherrschende Topografie, hat sich das Land auch früh damit auseinandergesetzt, wie man sich wirtschaftlich und politisch positionieren soll.

International verpflichtete man sich der Neutralität.

Zudem machte man sich auch beharrlich an den Aufbau von exzellenten Schulen und Universitäten, um die Grundlagen für eine Wirtschaft zu schaffen, die sich nicht auf den Export von Rohstoffen verlassen kann.

Daraus entstanden heute führende Institutionen wie die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen, die ETH und die EPFL, in Zürich und in Lausanne.

Auch das Verhältnis zu den vielen Ausländern war von Offenheit geprägt. Heute hat die Schweiz einen Ausländeranteil von rund 25%. Im Vergleich dazu sind es in Deutschland rund 10%.

In der Schweiz selbst wird ja nicht nur Deutsch, Französisch, Italienisch und Rätoromanisch gesprochen. Auch Englisch ist zu einer Art lingua franca geworden.

Denn die Schweiz hat sich früh wirtschaftlich mit dem Ausland vernetzt und auch viele Fremde ins Land geholt, die der Wirtschaft wichtige Impulse gaben.

Unternehmen wie Nestlé, ABB, Adecco und Oerlikon-Bührle wurden wie andere auch von Deutschen und Engländern gegründet. Und die Uhrenindustrie verdankt ihr Know-how den französischen Hugenotten, die sich im 17. Jahrhundert um Genf ansiedelten.

Heute ist die Schweiz daran, auch im Bereich der IT, in dem man die Entwicklung etwas verschlafen hatte, Fortschritte zu machen, indem man Unternehmen wie Google ins Land geholt hat.

Anders als in vielen zentral regierten europäischen Staaten wurde in der Schweiz zudem ein politischer Föderalismus kultiviert, der zum Ziel hat, die Interessen der Kantone sowie der Sprachgruppen miteinander in Einklang zu bringen.

Mit dem Milizsystem, das professionellen Politikern skeptisch gegenübersteht, und dem Instrument der direkten Demokratie wird zudem dafür gesorgt, dass sich die Eliten nicht zu weit vom Volk entfernen – ein Phänomen, das in Europa und den USA immer mehr als Problem wahrgenommen wird.

Die Suche nach Kompromissen und Ausgleich beherrscht dabei das politische Tagesgeschäft bis heute.

Dies zeigt sich auch in der Bedeutung der Hauptstadt Bern. Anders als Berlin, Paris oder London genießt Bern kein eigentliches Primat vor den anderen Kantonshauptstädten.

Im Gegenteil. Die Schweizer denken zuweilen sehr regional und mögen es, Sonderwege zu gehen. Der Begriff „Kantönlicheist“, der den Eigensinn jedes einzelnen Kantons bezeichnet, unabhängige Lösungen zu entwickeln, ist Ausdruck dieses Willens.

Natürlich entstehen dadurch Reibung und Zeitverlust.

Aus deutscher Perspektive mag dabei eine gewisse Ungeduld aufkommen, wenn jahrelang nach einem Kompromiss gesucht wird, ohne dass eine Lösung in Sicht ist.

Wünscht dann jeder noch eine zusätzliche Sonderlösung, will man manchmal nur noch den Kopf schütteln.

Doch ich muss immer wieder und zu meinem eigenen Erstaunen feststellen, dass diese Mischung aus Kompromissfähigkeit und Eigensinn viele Vorteile mit sich bringt.

Denn die Kantone stehen durch dieses Spannungsverhältnis in einem gesunden kulturellen und wirtschaftlichen Wettbewerb zueinander, der kreative Kräfte freisetzt.

Der Kanton Zug, um Ihnen ein Beispiel zu geben, gehörte noch in den 1950er und 1960er Jahren zu den ärmsten Regionen der Schweiz. Ausser einer voralpinen Landwirtschaft gab es dort nur wenig Industrie und Arbeitsplätze.

Erst als man begann, die Steuern massiv zu senken und daran zu arbeiten, ausländische Firmen und Investoren anzulocken und dadurch mit traditionell wirtschaftlich starken Kantonen wie Zürich in Konkurrenz zu treten, ging es mit der Wirtschaft steil aufwärts.

Zürich war seinerseits schon früh ein starker Bankenplatz. Sein historischer Erfolg geht auf die eiserne Spardisziplin seiner protestantischen Bürger zurück, die es den Banken schon im 18. Jahrhundert erlaubte, ein vitales Kreditgeschäft in Europa aufzubauen.

Dass Zürich trotz seiner nur rund 400 000 Einwohner auch heute noch zu den wichtigsten Finanzplätzen der Welt gehört und mit London und New York mithalten kann, ist nicht mehr nur mit der Sparsamkeit und dem heute nicht mehr existenten Bankgeheimnis zu erklären.

Grund für die Stärke von weltweit tätigen Banken wie der UBS und Credit Suisse und führenden Versicherern wie Zurich Insurance und Swiss Re ist aus meiner Sicht vor allem die Bereitschaft, sich stets weiterzuentwickeln und sich dem Wettbewerb zu stellen, auf regionaler und internationaler Ebene.

Was kann das Saarland von dieser Entwicklung der Schweiz lernen?

Zum einen, denke ich, könnte sich das Saarland durchaus erlauben, ein schärferes Profil zu entwickeln und sich, ähnlich wie die Schweiz, als eine Art Sonderfall zu positionieren.

Dabei ist es wichtig, sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein und diese kreativ in eine Vorwärtsstrategie umzusetzen.

Gerade ein schonungsloser Blick auf die eigenen Schwächen kann durchaus helfen, sich ein besseres Bild der eigenen Möglichkeiten zu machen und sich ergebende Opportunitäten zu ergreifen, wie dies im Kanton Zug der Fall war.

Ich möchte aber auch darauf hinweisen, dass sich der Erfolg der Schweiz nicht über Nacht eingestellt hat.

Investitionen in die Infrastruktur zahlen sich in der Regel erst nach Jahren oder Jahrzehnten aus. Die hier im Saarland neu verfügbaren Mittel könnten sich hier in Zukunft sehr positiv auswirken.

Zudem müssen die Offenheit einer Gesellschaft und ihre internationale Vernetzung, die zu den Kernelementen des Schweizer Erfolgsmodells gehören, auch immer wieder neu verhandelt werden.

Der Erfolg der Schweiz beruht auf hartnäckigen, langfristig orientierten Anstrengungen, wobei sich die politischen und wirtschaftlichen Kräfte immer wieder auf neue Kompromisse einigen müssen, um gemeinsam eine Lösung zu finden.

Dies bedeutet auch, sich permanent mit der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung auseinanderzusetzen, wie dies beispielweise die Entwicklung der Schweizer Pharmaindustrie zeigt, auf die ich nun gerne näher eingehen möchte.

Novartis und Roche gehören heute zu den innovativsten Gesundheitsunternehmen der Welt und haben dazu beigetragen, dass die Region Basel und die Nordwestschweiz zu den wirtschaftlich attraktivsten Gebieten des Landes gehören.

Jährlich erreichen die Exporte der Pharmaindustrie über 70 Milliarden Franken, was rund einem Drittel der Gesamtausfuhren der Schweiz entspricht.

Zudem arbeiten über 40 000 Menschen in unserer Industrie, die jährlich eine Wertschöpfung von 25 Milliarden Franken erzielt. Über die Verflechtung mit anderen Wirtschaftszweigen wird eine zusätzliche Wertschöpfung von rund 20 Milliarden Franken ausgelöst, die weitere 140 000 Arbeitsplätze indirekt unterstützt.

Doch der Weg zu dieser starken Position war alles andere als einfach.

Noch vor rund 20 Jahren war Basel stark im Chemiesektor verankert, der nach der Öffnung des chinesischen Markts unter Druck kam.

Chemische Farbstoffe, die seit über einem Jahrhundert in Basel entwickelt und produziert wurden, konnten nun in ähnlicher Qualität, aber deutlich günstiger in China und anderen asiatischen Ländern hergestellt werden.

Für Unternehmen wie Sandoz und Ciba wurde die Lage ernst.

Beide Unternehmen verfügten jedoch auch über erste Aktivitäten im Pharmabereich. So entschloss man sich 1996, die beiden Firmen zu Novartis zusammenzuschliessen, das Chemiegeschäft auszulagern und sich auf die stark wachsende Life-Science-Industrie zu konzentrieren.

Ich kann Ihnen versichern, dass der Aufschrei in der Bevölkerung gross war, als die Fusion verkündet wurde.

Die beiden Unternehmen, deren Wurzeln fast 200 Jahre zurückreichten, waren Teil der regionalen Identität, vergleichbar mit dem Steinkohlebergbau oder der Stahlindustrie im Saarland.

Viele Menschen hatten denn auch grosse Angst, dass dieser Zusammenschluss die Region Basel schwächen und zu einer hohen Arbeitslosigkeit führen würde.

Die sich damals beschleunigende Globalisierung und der rasche technologische Wandel der Wirtschaft wurden als Bedrohung aufgefasst und vielerorts hart kritisiert.

Doch das Gegenteil trat ein. Der wichtigste Aspekt der Fusion war aus meiner Sicht, dass wir unsere Innovationsfähigkeit beschleunigen konnten.

Hatten wir 1996 noch rund 2 Milliarden Franken für die Forschung und Entwicklung eingesetzt, bauten wir diese Investitionen Jahr für Jahr aus. Heute liegen sie bei jährlich rund 9 Milliarden Franken.

Doch diese gute Entwicklung aus der Vergangenheit darf uns nicht dazu verleiten, uns auf unseren Lorbeeren auszuruhen.

Wir müssen wachsam bleiben, den Markt genau beobachten und versuchen zu verstehen, welche Technologien in Zukunft dazu beitragen werden, den medizinischen Fortschritt zu beschleunigen.

Dies ist heute wichtiger denn je und gilt natürlich mutatis mutandis auch für das Saarland und jede andere Region in der Welt. Denn wir stehen an einer wirtschaftspolitischen und technologischen Wegscheide.

Die jüngsten politischen Entwicklungen deuten darauf hin, dass sich die Globalisierung aufgrund zunehmender Regulierungen und isolationistischer Tendenzen abkühlt.

Zudem stehen viele Länder unter Druck, ihre Wirtschaft zu stärken und zu einer stabilen Wachstumsdynamik zurückzufinden.

Der technologische Wandel spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Einerseits erlauben neue digitale Lösungen, analoge Wirtschaftsprozesse zu verbessern.

Dies wird aber nicht nur helfen, die Kosten zu reduzieren und Abläufe zu optimieren. Es droht auch ein massiver Stellenabbau, wenn man einigen düsteren Prognosen für die Industrie 4.0 Glauben schenkt.

Doch ich glaube, eine pessimistische Haltung ist hier fehl am Platz. Sie ist aus meiner Sicht vor allem Ausdruck der tiefsitzenden menschlichen Angst vor dem Neuen und Unbekannten.

Der heute im Management-Slang gebrauchte Begriff „disruptive Innovation“ war vor 20 Jahren kaum geläufig.

Doch wir alle haben gesehen, welche rasante Entwicklung die Wirtschaft dank neuer Technologien genommen hat.

Das Internet, 1995 noch belächelt, hat ganz Wirtschaftszweige auf den Kopf gestellt. Tausende von Bücherläden sind verschwunden, Reisebüros gibt es kaum noch, und Zeitungen kämpfen um ihre Existenz.

Aber auch High-Tech-Unternehmen sind von diesem Wandel nicht ausgenommen.

Als Apple sein iPhone lancierte, machte sich Blackberry über die Touchscreen-Technologie lustig, und Microsoft sah für das 500-Dollar-Telefon keine Chance im Markt. Wir alle kennen das Resultat.

Doch das Tempo des Wandels erhöht sich weiter.

Mit Airbnb und Uber haben Hotel- und Taxiunternehmen heute eine starke Konkurrenz erhalten, und selbst die Uhrenindustrie, die in den vergangenen Jahren von einem starken Wachstum profitiert hat, kämpft heute mit neuen Mitbewerbern im Smart-watch-Bereich.

Zudem dürften durch künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen weitere Industrien und Berufe unter Druck geraten, die bislang vom Wandel ausgenommen waren.

Dies gilt auch für die Pharmaindustrie. Rund 40 000 unserer 120 000 Mitarbeitenden sind im Aussen-dienst im Verkauf tätig. Das wird sich in den nächsten 10 Jahren radikal ändern, da neue Technologien eingesetzt werden, die das klassische Verkaufsgespräch ersetzen.

Auch in der Forschung wird vieles automatisiert werden und die künstliche Intelligenz wird sich etablieren – ein auch für das Saarland wichtiges Thema, das enorm viel Potenzial birgt.

Wir brauchen Mut, diese neuen Technologien zu verwenden. Doch wir müssen diese auch testen und auf ihre wirtschaftliche und gesellschaftliche Nützlichkeit hin prüfen und daraus innovative Produkte entwickeln, die nachhaltigen Mehrwert schaffen.

Diese Arbeit ist hart und braucht Geduld, Ausdauer und die richtigen Fachkräfte, die das Know-how besitzen, mit diesen Technologien umzugehen.

Für das Saarland bedeutet dies natürlich, jene Rahmenbedingungen zu schaffen, die es erlauben könnten, Technologieführer für sich zu gewinnen. Der neu ausgehandelte Bund-Länder-Finanzausgleich schafft hier vielleicht Möglichkeiten, die bislang ausser Reichweite schienen.

Was gestern richtig war, gilt morgen vielleicht nicht mehr. Flexibilität, Offenheit und eine permanente Auseinandersetzung mit technologischen Neuerungen sind unabdingbar, um sich für die Zukunft gut zu positionieren.

Auch die pharmazeutische Industrie in der Schweiz, auch wenn diese momentan über eine globale Führungsposition verfügt, kann es sich nicht leisten, stehen zu bleiben.

In der Regel dauert es im Schnitt rund 15 Jahre, bis aus einem vielversprechenden Molekül ein Medikament entwickelt werden kann. Die Investitionen belaufen sich dabei heute auf fast 2 Milliarden Franken.

Eine Garantie, dass das Produkt dann vom Markt akzeptiert wird, gibt es nicht.

Trotzdem müssen wir alles dafür tun, heute an Technologien zu arbeiten, die morgen dazu beitragen können, schwere Krankheiten zu behandeln, wenn nicht sogar zu heilen.

Im sich rasch entwickelnden Feld der Gen-Editierung, die es gestattet, gezielte Veränderungen am menschlichen Genom vorzunehmen, sind wir heute sehr aktiv. Zudem testen wir neue Technologien im IT-Bereich.

Meine Damen und Herren

Ich möchte hier nicht missverstanden werden und den Eindruck erwecken, Ratschläge erteilen zu wollen.

Meine Erfahrungen in der pharmazeutischen Industrie in der Schweiz sind persönlich gefärbt und lassen sich nicht einfach auf andere Sektoren, Länder oder Menschen übertragen.

Doch die Frage, wie ein Standort entwickelt werden und wie sich ein Unternehmen im Markt positionieren muss, beschäftigt mich seit Jahren und gehört heute zu den Hauptaufgaben in meiner Rolle als Verwaltungsratspräsident von Novartis.

Das Saarland hat in den vergangenen Jahren gute Fortschritte gemacht und ist auf gutem Weg, den Strukturwandel von der Bergbauindustrie hin zu einer Dienstleistungs- und modernen Industriegesellschaft zu vollziehen.



Langfristiger, stabiler Erfolg ist aber nicht garantiert.

Sieht man auf die sinkenden Einwohnerzahlen, ist es klar, dass sich das Saarland weiterentwickeln muss, um als attraktiver Lebens- und Arbeitsraum wahrgenommen zu werden.

Ohne hier auf spezifische Beispiele einzugehen, glaube ich, dass es nötig ist, den Unternehmen Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, durch die sie flexibel auf Marktveränderungen reagieren und gleichzeitig langfristig planen können.

Dazu gehören die Stärkung der Bildung, der Forschung und Entwicklung, der Zugang zu Fachkräften wie auch der ungehinderte Zugang zu den Weltmärkten, wie dies in der Schweiz seit Jahrzehnten erfolgreich vorangetrieben wird.

Stabile Rahmenbedingungen sind wichtig. Unsicherheiten über die regulatorische, häufig politisch beeinflusste Entwicklung können zur Verzögerung von Investitionsentscheidungen führen und dadurch Arbeitsplätze langfristig gefährden.

Auch scheinbar gut funktionierende Volkswirtschaften wie die Schweiz sind davon nicht ausgenommen.

Seit sich das Land 2014 für eine engere Auslegung der Personenfreizügigkeit aussprach, ist die Zahl der ausländischen Direktinvestitionen stark gesunken, und es wurden weniger neue Arbeitsplätze als in der Vergangenheit geschaffen.

Dieser Trend droht sich nun sogar zu verschärfen, weil die Schweizer jüngst eine wichtige Unternehmenssteuerreform an der Urne abgelehnt haben.

Ein weiterer wichtiger Beitrag zur Festigung eines Standorts ist aus meiner Sicht, dass sich eine Region nicht verzettelt, sondern sich auf ihre bestehenden Stärken konzentriert, diese ausbaut und sich mit den besten internationalen Partnern vernetzt.

Die Region Nordwestschweiz, um auf sie zurückzukommen, ist heute nicht nur bekannt für ihre zwei grossen Aushängeschilder im Pharmabereich.

Seit Novartis 1996 gegründet wurde, hat sich in der Region, die auch das grenznahe Deutschland und Frankreich umfasst, ein Pharmacluster herausgebildet.

Dieses verfügt neben Startups im Biotechbereich auch über zahlreiche pharmanahere Betriebe, zu denen auch die Universität, Innovationsparks, Fachhochschulen und Inkubatoren gehören.

Diese Unternehmen und Institutionen sind nicht nur für die betriebliche Unterstützung der Grossunternehmen wichtig. Ihre Präsenz ist auch für die Innovation und zur Ausbildung neuer Talente bedeutend.

Neben stabilen regulatorischen Rahmenbedingungen und der Vernetzung zwischen Unternehmen, Zulieferern und Universitäten ist es heute auch wichtig, als attraktiver Lebensraum wahrgenommen zu werden.

Als wir bei Novartis 2001 begonnen haben, das ehemalige Werkareal St. Johann in einen Innovations- und Wissenscampus umzuwandeln, hatten wir vor allem die zukünftigen Mitarbeiter im Blick, die sich von einer modernen Arbeitsumgebung angezogen fühlen.

Doch auch das allein reicht nicht aus, um die fähigsten Talente für sich zu gewinnen.

Die Region Nordwestschweiz hat selbst viel dafür getan, um auf ausländische Fachkräfte attraktiv zu wirken, indem man beispielsweise internationale Schulen aufgebaut und neue Dienstleistungen für Menschen bereitgestellt hat, die mit einer neuen Lebenswelt vertraut werden müssen.

Alles in allem ist dafür zu sorgen, dass all jene Menschen, die sich dafür entscheiden, in einer neuen Umgebung zu arbeiten, ein Umfeld vorfinden, in dem sie sich wohlfühlen und produktiv sein können.

Meine Damen und Herren

Ich bin überzeugt, dass das Saarland grundsätzlich über attraktive soziale und wirtschaftliche Strukturen verfügt. Der Anteil der Industrieproduktion an der Wirtschaftsleistung und auch das Pro-Kopf-Einkommen sind überdurchschnittlich.

Die Menschen sind umgänglich, offen, und durch die Nähe zu Frankreich ist man es gewohnt, mit anderen Kulturen umzugehen. 85 Prozent der Saarländer geben an, dass es ihnen wirtschaftlich gut geht.

Zudem verfügt das Saarland mit der Auto-, Stahl- und IT-Industrie über starke Industriezweige, die eine aussichtsreiche Grundlage für die Weiterentwicklung dieser Sektoren bilden.

Auch die Universität ist ein Trumpf. Die medizinische und rechtswissenschaftliche Fakultät an der Universität des Saarlandes gehören zu den besten in Deutschland, und die Forschung im Bereich der Informatik sowie der künstlichen Intelligenz sind bereits heute Teil eines grösseren Clusters, das sich noch weiter vernetzen lässt.

Bezogen auf den Gesundheitsbereich ist es durchaus denkbar, dass sich das Saarland in der Medizintechnik weiterentwickelt.

Neben einer leistungsfähigen Anbindung an die Forschung und Entwicklung an der Universität ist es hier aber sicherlich auch notwendig, neue Infrastrukturen wie Inkubatoren oder Innovationsparks aufzubauen, um die Heranbildung eines Clusters zu ermöglichen und den heutigen Studenten und Doktoranden an der Universität eine starke berufliche Perspektive zu geben.

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, muss sich das Saarland auch noch klarer positionieren, so dass es im harten Kampf um die besten Köpfe neue Talente anziehen vermag.

Das Saarland steht nicht nur in Konkurrenz mit den anderen Bundesländern. Es muss sich international positionieren und sich global vernetzen, um sich als Region nachhaltig weiterzuentwickeln.

Schweizer Werte wie Eigensinn, aber auch Kompromissfähigkeit sowie die Stärkung der eigenen Fähigkeiten und der Ausbau der Vernetzung mit anderen Regionen können hier als zusätzliche Vorbilder dienen, wenn es darum geht, die Standortstrategie weiter auszubauen.

Dies gilt selbstverständlich nicht nur für das Saarland und die hier ansässigen Unternehmen, sondern genauso für Basel und Novartis.

Denn niemand kann sich auf dem Erreichten ausruhen, und Patentrezepte für zukünftigen Erfolg gibt es schon gar nicht. Wir sind alle gefordert, uns den technologischen, wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen immer und immer wieder zu stellen.

Wenn wir mit Mut nach vorne blicken und es schaffen, pragmatisch und ohne falsche Hoffnungen und Ängste die Entwicklungen abzuschätzen, sind wir auf dem richtigen Weg in eine starke Zukunft.

Mit diesen Worten möchte ich schliessen und danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.“

### 3. Fragen:

Herr Rudolf Bohn fragt Herrn Dr. Reinhardt, wie dieser die geplante Fusion von Bayer und Monsanto beurteilt. Außerdem erkundigt er sich, wo mögliche Wettbewerber für Novartis entstehen.

Herr Dr. Reinhardt antwortet, dass er von 2010-2013 für Bayer gearbeitet habe. Seiner Meinung nach stand Bayer vor der Aufgabe, sich als mittelfristige Strategie entweder als Weltmarktführer im Bereich Pharmazie oder im Bereich Saatgut zu positionieren. Mit der Übernahme von Monsanto wird diese Strategie für den Saatgutbereich umsetzbar. Der Preis dieser Strategie seien jedoch 66 Milliarden Euro und tausende Arbeitsplätze, die wegrationalisiert werden müssen. Er könne die Logik dieser Fusion nachvollziehen, die jedoch Mut braucht und ihre Herausforderungen noch vor sich hat.

Auf die Frage nach den Wettbewerbern antwortet Herr Dr. Reinhardt, dass in der Pharmaindustrie der überwiegende Beitrag an Innovationen aus den USA komme. Auch in China entwickle sich eine ernstzunehmende F&E-Szene, weshalb Novartis in Shanghai bereits mit einem pharmazeutischen Forschungslabor vertreten sei. Die Forschungsaktivitäten in China seien als „Give and Take“ zu verstehen. Wenn ein Unternehmen am chinesischen Markt mit seinen 1,3 Milliarden Menschen partizipieren möchte, muss es auch etwas zu der Entwicklung der dortigen Wirtschaft beitragen.

Herr Prof. Dr. Manfred Pohl merkt an, dass er Kompromissfähigkeit und Eigensinn bei den Saarländern als Charakterzüge nicht erkennen kann. Weiterhin erläutert er, dass der afrikanische Markt ein großer Zukunftsmarkt sei, da der Kontinent laut Prognosen bis 2050 seine Bevölkerung verdoppeln werde und bis zum Ende des Jahrhunderts fast 5 Milliarden Menschen in Afrika leben werden. Herr Prof. Pohl erkundigt sich bei Herrn Dr. Reinhardt, ob dieser Markt unterschätzt werde.

Herr Dr. Reinhardt erwidert, dass er die genannten Charakterzüge den Schweizern und nicht den Saarländern zugeschrieben habe. Seiner Meinung nach werde die Erwartungshaltung für den afrikanischen Markt in den nächsten 10-15 Jahren nicht unter- sondern überschätzt. Es seien derzeit vorwiegend die Chinesen, die in diesen Markt investieren. Am Beispiel Südafrika erläutert er, dass das Land alles habe, was man braucht, um erfolgreich zu sein, und es dennoch nicht schaffe. Seiner Meinung nach brauche der Kontinent noch Jahre, um Wachstumstreiber zu werden. Die Entwicklung des Kontinents werde aus Pharmasicht zurzeit nur beobachtet.

Herr Prof. Dr. Edwin Kohl sagt, dass die Gesellschaften immer älter und die Renten immer kleiner werden. Er erkundigt sich, ob man Gesundheitsdienstleistungen, z.B. abrufbar über Smart-Watches, entwickeln kann, die den Nutzer befähigen, selbst auf die eigene Gesundheit zu achten.

Herr Dr. Reinhardt erwidert, dass diese Frage Novartis sehr beschäftigt. Die Entwicklung von Informationsdiensten für die Schnittstelle von Patient, Arzt und Krankenkasse eröffne viele Opportunitäten, z. B. wenn es darum gehe, Werte zu messen und damit verbundene Verhaltensanweisungen zu geben. Zusammen mit Google forsche Novartis derzeit an einer Kontaktlinse für Diabetiker, die den Glukosespiegel im Blut messen kann.

Herr Prof. Dr. Michael Pfreunds Schuh merkt an, dass aus seiner Sicht das Schweizer Bildungssystem zu selektiv sei, um alle vorhandenen Potentiale an Talenten auszuschöpfen. Er weist darauf hin, dass die Schweiz häufig vom Ausland abhängig sei, um die Lehrstühle an den Universitäten zu besetzen.

Herr Dr. Reinhardt erläutert, dass es in der Schweiz unterschiedliche Perspektiven auf die Entwicklung von Eliten gebe. In der Schweiz will man eine breite und gute Basis ausbilden, aber nicht unbedingt eine Elite- und Hochbegabtenförderung betreiben. Als Problem daraus folge, dass man gute Professoren aus dem Ausland holen müsse. Dafür sei die im Vortrag genannte Offenheit der Schweizer nötig, welche diese von ihrem Selbstverständnis her mitbringen.

Herr Thomas Wickart erläutert als Schweizer, dass aus seiner Sicht in der Schweiz großer Wert auf ein erfolgreiches duales Ausbildungssystem gelegt werde. Er gehe nicht darum, möglichst viele Hochschulabsolventen zu produzieren, sondern Arbeitskräfte, die fit für den Arbeitsalltag sind. Die im Vortrag aufgezeigten Perspektiven für das Saarland halte er für sehr interessant, zumal das Saarland im Vergleich zu der Schweiz im Technologiebereich rückständig sei.

Herr Dr. Reinhardt bestätigt, dass das duale Ausbildungssystem der Schweiz weltweit sehr geschätzt werde und Länder wie die USA von diesem Vorbild lernen möchten.

Her Prof. Dr. Peter Hartz erkundigt sich nach dem Cluster für Medizinaltechnik, welches Herr Dr. Reinhardt in seinem Vortrag als mögliche Entwicklungsstrategie für das Saarland aufgezeigt hat. Er fragt nach, welche Schwerpunkte man beim Aufbau eines solchen Clusters setzen müsse und ob es eine kritische Größe gebe, um im Weltmarkt wahrgenommen zu werden.

Herr Dr. Reinhardt erläutert, dass es auf die Produkte ankomme, niemand brauche z.B. weitere Hersteller von Insulinspritzen. Hohes Erfolgspotential haben seiner Einschätzung nach State of the Art Sensoren, die intelligent vernetzt sind sowie Produkte und Dienstleistungen an der Schnittstelle von IT und Medizin. In diesen Bereichen könne bereits ein Start-up mit 20-25 Leuten mit einer intelligenten Grundidee Erfolg haben. Im Saarland sollten sich die intelligenten Köpfe aus den Bereichen künstliche Intelligenz, IT, Fraunhofer und Max Planck zusammensetzen, um das Potential der Medizinaltechnik für das Saarland zu ergründen.

Herr Dr. Heinrich Rodewig erkundigt sich, wie die Assimilierungsfähigkeit der Schweizer ausgeprägt sei. Er habe gehört, dass viele Deutsche diese als nicht so hoch einschätzen.

Herr Wickart bestätigt, dass in der Vergangenheit manche Schweizer Angst hatten, dass ihnen die gut ausgebildeten Deutschen Arbeitsplätze wegnehmen könnten. Allerdings seien diese Ängste mittlerweile vorüber und es sei zu einer Akzeptanz der Deutschen gekommen wie bereits vorher schon bei den Italienern und Spaniern, die auch zum Arbeiten in die Schweiz gekommen sind.

Herr Dr. Reinhardt erläutert, dass es seiner Erfahrung nach bei den Mitarbeitern von Novartis, die in der Schweiz leben und aus über 100 Nationen kommen, teilweise Anpassungsprobleme gibt. Auf der anderen Seite würden die Menschen aber auch die Annehmlichkeiten und Sicherheiten der Schweiz genießen.

Herr Helmut Petsch merkt an, dass seiner Meinung nach die im Vortrag genannte erfolgreiche Entwicklung der Schweiz eher als regionale Entwicklung rund um Basel bezeichnet werden müsse, da es in der Schweiz auch Kantone gebe, die wirtschaftlich abgehängt sind.

Herr Dr. Reinhardt erwidert, dass es neben der Region Basel auch die Gegend um Zürich sowie die Region Genf/Lausanne wirtschaftlich sehr erfolgreich seien.

Herr Bernhard Jäckel aus Luxemburg betont, dass man als Deutscher in der Schweiz sehr gut leben könne, nur dauere die Integration etwas. Er fragt, ob die Verknüpfung von IT und Medizin unter dem Stichwort „Medizin 4.0“ zu einem mittelfristigen Wandel im Pharmamarkt führen werde.

Herr Dr. Reinhardt erläutert, dass es ein vielschichtiges Thema sei, wie sich die Digitalisierung auf Forschung und Verkauf auswirke. Das Riesenthema der Vernetzung von großen Datenflüssen unter dem Stichwort „Big Data“ sei für die Pharmaindustrie derzeit noch schwierig, da man viele der vorhandenen Daten nur unter sehr großem Aufwand miteinander in Einklang bringen könne. Die Daten müssen zu diesem Zweck adäquat kodiert sein. Sollte dies zukünftig mit Hilfe der künstlichen Intelligenz leichter möglich sein, wird das die F&E enorm beeinflussen und beschleunigen. Die Entwicklungsdauer eines neuen Medikamentes könnte dadurch von heute 15 Jahren auf 3-5 Jahre verkürzt werden. Diejenigen Unternehmen, die sich früh genug um solche Entwicklungen kümmern, werden Erfolg haben.

Frau Dr. Rumin Luo aus China weist darauf hin, dass es in China sehr lange dauert, bis ein neues Medikament für den chinesischen Markt zugelassen wird. Außerdem merkt sie an, dass es auch in Deutschland Integrationsprobleme von Zuwanderern gebe. In der Schweiz sei es jedoch sehr schwer, sich einbürgern zu lassen und einen Schweizer Pass zu erhalten.

Herr Dr. Reinhardt erklärt, dass es in den letzten Jahren sehr schwer gewesen sei, ein Medikament auf dem chinesischen Markt zuzulassen. Seit 9 Monaten existiere jedoch ein neues Gesetz, das den Marktzugang für Produkte aus dem Pharmabereich öffnen soll. Mit der vorherigen Abschottung wollte man u.a. eine Kostenkontrolle erreichen, da neue Produkte teurer sind. Seit der neuen Gesetzgebung konnte Novartis einige neue Zulassungen erhalten, allerdings unter dem Zugeständnis, dass die Preise für diese Produkte nicht zu hoch ausfallen. Zu der Einbürgerung merkt er an, dass man auch in der Schweiz erfolgreich einen Einbürgerungsantrag stellen könne, nur dauere das Einbürgerungsverfahren oft acht bis zehn Jahre.

Eine Teilnehmerin merkt an, dass die Region Basel mit dem Rhein über eine gute Infrastruktur verfüge und die Schweiz als Nicht-EU-Mitglied Vorteile genieße. Was kann das Saarland im Vergleich dazu für Rahmenbedingungen schaffen, die eine positive Entwicklung ermöglichen.

Herr Dr. Reinhardt erläutert, dass die neue Regelung zum Länderfinanzausgleich Infrastrukturinvestitionen, z.B. im Bereich des schnellen Internet, begünstigt. Außerdem gelte es in der Bildung hochqualifizierte Cluster weiter zu fördern, auch um den Preis, dafür weniger erfolgreiche Bereiche zu vernachlässigen. Ziel sei es, sich zu differenzieren, was auch im kleinen Rahmen des Saarlandes möglich sei.

Herr Michael Hartz bedankt sich bei Herrn Dr. Reinhardt für den interessanten Vortrag und überreicht ihm im Namen von Ministerpräsidentin Annegret Kramp-Karrenbauer die Insignien der Saarlandbotschafter, da Herr Dr. Reinhardt bei seiner offiziellen Ernennung im Jahr 2015 nicht persönlich anwesend sein konnte.