

REFERAT

Datum Montag, 26. Mai 2003
Kontakt Etienne Jornod, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates
Tel. 031 990 81 11
Seite 1

Etienne Jornod Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates Galenica AG

vor der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft des Kantons Bern
Montag, 26. Mai 2003

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Einleitung

Heute abend möchte ich Ihnen die Strategie von Galenica in einer stark zusammengefassten Form präsentieren, so wie wir dies gewöhnlich für die Finanzanalysten tun. Ich will Ihnen aber vorher die Schlüsselemente nennen, die meiner Meinung nach für die gelungene Transformation der Gruppe in den vergangenen sieben Jahren entscheidend waren.

Ich sehe drei Hauptfaktoren:

1. Eine gute, einfache und klare Strategie

Gemeinsam entschieden und vollständig gelebt

Ich glaube, dass alle verstehen werden, wenn ich sage: eine Strategie muss in erster Linie einfach und klar sein. Wir haben aber auch die Erfahrung gemacht, dass es noch ein paar weitere Faktoren braucht. Die wichtigsten Personen eines Unternehmens müssen begriffen haben, was wir tun. Wenn nötig müssen sie in der Lage sein, über längere Zeit alleine und ohne Einholen einer Erlaubnis arbeiten können – und dabei wissen, dass sie in der richtigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens handeln.

Die von uns lancierte Strategie bedeutete eine so grosse Veränderung, dass wir bei unserem Kader wahrhaftig einen „emotionellen Schock“ provozieren mussten, damit die Dimension dieser Veränderung tatsächlich verstanden wurde. Es musste klar werden, dass nichts mehr so sein würde wie früher. Wir würden Unternehmer für einen freien Markt brauchen und nicht mehr Verwalter eines reglementierten Marktes!

Um das Bewusstsein für diese Veränderung herbei zu führen, luden wir unser Kader nicht wie früher in ein Vier- oder Fünfstern-Hotel ein, sondern forderten sie mitten in einer Sitzung auf, Anzug und Krawatte gegen einen Trainingsanzug zu tauschen und, mit Zelten ausgestattet, in Teams mit Minibussen loszufahren. Ein „Orientierungslauf per Auto“ führte alle auf dem Appenberg wo wir uns schlussendlich alle wiederfanden. Wir beschlossen unsere Strategie am 1. September 1995 auf dem Appenberg, nachdem wir - wir waren damals 50 – in Zelten und auf einem Bauernhof übernachtet hatten.

Galenica AG
Postfach · Untermattweg 8 · CH-3001 Bern
Telefon +41 (0)31 990 81 11 · Fax +41 (0)31 990 81 12 info@galenica.com
www.galenica.com

Datum Montag, 26. Mai 2003
Kontakt Etienne Jornod, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates
Tel. 031 990 81 11
Seite 2

Der 1. September 1995 ist unser Stichdatum, Appenberg unsere Geschichte.

Nicht alle heutigen Kadermitglieder waren dabei. Es waren zwar viele davon, aber auch viele Neue stiessen jedoch gerade wegen dem 1. September auf dem Appenberg zu uns. Sie alle respektierten diesen Wandel.

Die Sandwich-Position zwischen Kunden und Lieferanten aufgeben

Unser Ziel war äusserst einfach. Die Strategie „Back to the core business Distribution“ bedeutete für uns das Todesurteil. Die Distribution ist in Bezug auf die Kontakte zum Markt und wegen der Informationen, die sie liefert, sehr effizient, kann aber auf dem kleinen Schweizer Markt keinen bedeutenden potentiellen Mehrwert schaffen. Die Distribution konnte die Weiterentwicklung und das Überleben von Galenica nicht sichern.

Unser Überleben verdanken wir einer Integration nach rückwärts und einer Integration nach vorne, zuerst in der Schweiz, anschliessend auf sehr gezielte Weise auf internationaler Ebene.

Diese Integrationsbewegung der Distribution nach rückwärts und nach vorne bedeutete: Markenprodukte entwickeln oder kaufen, Information schaffen oder kaufen, Verkaufsstellen schaffen oder kaufen, Dienstleistungen schaffen oder kaufen.

Veränderungen als erste wahrnehmen

Unser Verdienst war es als erste gemerkt zu haben, dass der Markt sich nach 1996 aufgrund des Wettbewerbsgesetzes und des Krankenversicherungsgesetzes deregulieren würde. Wir ergriffen als erste Massnahmen, liefen jedoch damit Gefahr, dass niemand oder beinahe niemand uns verstehen würde - was dann auch prompt der Fall war.

Kritik und Boykotte akzeptieren, das Ziel nie aus den Augen verlieren

Wir mussten viel Kritik einstecken, gerade von unseren Kunden, die zugleich unsere Aktionäre waren. Wir wurden ungerechterweise boykottiert, kritisiert, angegriffen. Unsere Führungsleute gaben aber nie nach. Wir liessen unser Ziel nie aus den Augen.

Immer wieder erklären, was man tut, auch wenn man es immer wieder wiederholen muss

Wir wiederholten unseren Mitarbeitenden ständig einfache Szenarien, immer dieselben, die für alle verständlich waren, wie etwa die folgende: „Wir haben beschlossen, gemeinsam nach Paris zu fahren und wir werden dort ankommen, sei es zu Fuss, mit dem Fahrrad, dem TGV oder mit dem Flugzeug. Wer nach Berlin will, kann dies tun, aber ohne uns.“ Mit andern Worten: Wir wollen eine einzige neue Standard-Software für die gesamte Distribution, auch wenn wir die einzigen sein würden in Europa. Aber wir wollen sie haben. Diejenigen, welche trotzdem ihre eigene Software entwickeln wollen, müssen das Unternehmen verlassen.

Datum Montag, 26. Mai 2003
Kontakt Etienne Jornod, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates
Tel. 031 990 81 11
Seite 3

2. Ein hervorragendes Management

Die schönste unserer gemeinsam realisierten Errungenschaften ist die Stärke unseres Teams. Die ist zustande gekommen, weil wir gemeinsam an einfachen und richtigen Grundsätzen gearbeitet haben:

- _ von den Problemen reden und sie nie überspielen oder ignorieren
- _ die vollständige Transparenz untereinander respektieren
- _ Konflikte als Bestandteil des Lebens akzeptieren und versuchen, sie unter Wahrung der Ziele im Gespräch zu regeln
- _ sich von Personen trennen, die
 1. nicht loyal sind
 2. nicht aufrichtig sind
 3. gegen aussen das Unternehmen nicht an erste Stelle setzen.

Wir schaffen es, auch wenn es einen täglichen Kampf bedeutet und nicht einfach ist. Die Generaldirektion umfasst acht Personen. Sechs davon waren auf dem Appenberg dabei oder hatten zu diesem Zeitpunkt ihren Vertrag mit Galenica bereits unterschrieben. Zwei stiessen kurze Zeit danach dazu – einfach phantastisch!

3. Eine grossartige Belegschaft und eine Portion Glück

Alle, die heute von Galenica sprechen, vergessen leicht, dass wir eine schwierige Restrukturierungsphase hinter uns haben. Zwischen 1997 und 2000 wurden mehrere 100 Mitarbeitende versetzt oder entlassen. Der dritte Faktor aber, der in den vergangenen Jahren zum Gelingen beigetragen hat, heisst: gute Mitarbeitende und eine Prise Glück.

Zur selben Zeit als Cardinal in Freiburg Angestellte entliess, gaben auch wir die Streichung von Arbeitsplätzen und Versetzungen in der ganzen Schweiz bekannt.

Galenica war mit Feldschlösschen vergleichbar. Gesundheit ist eine ebenso emotionale Angelegenheit wie Bier, wenn nicht noch mehr.

Wegen Galenica gab es jedoch nie eine Demonstration, noch waren wir in der Sendung "Arena" zu sehen. Im Gegenteil, unsere Mitarbeitende arbeiteten bis zum letzten Tag in den 10 Zentren und Fabriken, die wir in Genf, Neuenburg, Ecublens, Wil, Zürich, Cham, Bern, usw. schliessen mussten. Einfach grossartig!

So etwas ist nur mit einer grossartigen Belegschaft möglich und wir sind unseren Mitarbeitenden dafür auch unendlich dankbar.

Datum Montag, 26. Mai 2003
Kontakt Etienne Jornod, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates
Tel. 031 990 81 11
Seite 4

Um zu gewinnen, braucht jeder aber auch eine Portion Glück, und die hatten wir, das werden wir nie vergessen. Wir glauben nicht, dass wir besser sind als die anderen. Im Gegenteil, wir haben die Probleme immer überschätzt und haben daher sehr viel gearbeitet und geleistet, damit wir darauf sehr gut vorbereitet sein konnten.

Wir haben uns immer persönlich engagiert, damit unsere Mitarbeitenden uns als kleines Unternehmen wahrnehmen und begreifen, dass man für den Erfolg arbeiten muss und morgen alles anders aussehen kann. Ein Mislingen ist akzeptierbar, Dilettantismus oder Selbstzufriedenheit sind jedoch verboten. Sie werden bei uns keine „Grossmäuler“ finden. Wir verfügen aber über viele bescheidene Schaffer, sowohl beim Basispersonal wie beim Kader und in der Direktion. Und das ist unsere Chance.

Und, sehen Sie, wir wissen alle, dass uns morgen ein Unglück treffen kann. Zum Beispiel könnte der Dollar ins Bodenlose fallen oder es kann sich jederzeit ein Drama ereignen wie bei Bayer vor zwei Jahren, als das Produkt „Lypobay“ vom Markt zurückgezogen wurde. Damit muss man rechnen. Und bereit sein, übermorgen wieder neu aufzubrechen.

Das war das, was ich Ihnen im wesentlichen sagen wollte. Und nun werde ich Ihnen noch kurz meine Standardpräsentation für Finanzanalysten vorstellen.

Etienne Jornod

Beilage

Präsentation für Finanzanalysten von Chicago, Boston, New York (Mai 2003), London, Zürich (April 2003), Brüssel, Amsterdam, Paris (Mai 2003)