

«In der grössten Umbruchphase seit der Fusion»

Jörg Reinhardt, Verwaltungsratspräsident von Novartis, nennt auch unangenehme Wahrheiten beim Namen



Er leitete eine neue Ära ein. Der 58-jährige Saarländer Jörg Reinhardt trat im August 2013 die Nachfolge von Daniel Vasella an. Foto Dominik Plüss

Von Ruedi Mäder

BaZ: Herr Reinhardt, ist Novartis stärker herausgefordert denn je?

Jörg Reinhardt: Ich glaube schon, dass wir uns in der grössten Umbruchphase seit der Fusion befinden. Dabei fokussieren wir uns auf drei Bereiche: Portfolio, Struktur und Kultur. Stichwort Portfolio: Wir trennen uns von drei Geschäftsbereichen, das ist schon massiv. Dann schaffen wir mit der Einführung der neuen Dienstleistungseinheit Novartis Business Services (NBS) eine andere Struktur. Und wir wollen die Kooperation zwischen den Divisionen vorantreiben – NBS ist ein Beispiel dafür. Wir legen auch mehr Wert auf die Ethik in unserem Business. Wir haben das eine oder andere Problem, aber wir arbeiten an Lösungen.

Welches ist bei diesem Umbau Ihr Part? Zwei Elemente sind zentral: Vom Verwaltungsrat aus die Richtung angeben und Entscheide finden. Danach geht es um die Unterstützung des CEO, um die Umsetzung gemeinsam voranzutreiben. Kultur wird immer von oben gemacht ...

... und muss von unten gelebt werden. Klar, aber eine Kulturrevolution kommt in einem Unternehmen nicht von unten.

In der Pharmaindustrie beobachten wir eine Häufung von Veränderungen. Sehen Sie darin ein Phänomen, das für die Branche typisch ist, oder stecken individuelle Gründe dahinter?

Die ganze Gesundheitsbranche befindet sich in einem Umbruch, in einer Phase der Fokussierung. «Category Leadership» wird immer wichtiger: Über den Verkauf von Medikamenten hinaus bieten wir vermehrt Dienstleistungen und Unterstützung an, von der Diagnose bis zur Betreuung von Patienten nach dem Beginn einer Therapie. Das bedeutet aber, dass man sich auf bestimmte Bereiche konzentrieren muss, und das führt zu einer Umgestaltung der Branche. Novartis gehört zu den Ersten, die damit begonnen haben.

Novartis legt das «Over the counter»-Geschäft mit rezeptfreien Produkten in einem Gemeinschaftsunternehmen mit GlaxoSmithKline zusammen. Erleichtert eine starke Position im OTC-Geschäft

auch den Vorstoss im Pharmageschäft in einem Zukunftsmarkt wie China?

OTC ist ein attraktives Geschäft, aber China ist ein spezielles Thema. Viele Firmen suchen nach Möglichkeiten, sich im chinesischen OTC-Bereich zu vergrössern, zum Teil durch Akquisitionen, aber das ist schwierig.

Warum?

Es ist schwierig, geeignete Objekte zu finden. Man braucht auch die Unterstützung des Staates, um eine Akquisition durchzuführen. Wir haben auch die Erfahrung gemacht, dass die Integration chinesischer Firmen wesentlich mehr Zeit beansprucht, als man das ursprünglich geglaubt hatte. Davor scheuen viele Firmen noch zurück und deswegen haben Sie in China bisher auch nicht viele Akquisitionen gesehen.

«Wir hatten zwischen Forschung und Entwicklung einen Graben, der zu tief war.»

Woran liegt das?

Vor allem an anderen Standards in der Produktion und in der Qualitätssicherung. Es braucht Jahre, bis wir das auf unser Niveau gebracht haben.

Wie gross ist der Einfluss der ins Land zurückgeholten Expats? Novartis selber hat in den USA einen chinesischen Wissenschaftler als Pharma-Forschungschef für China geholt.

Wir bauen zurzeit in Shanghai ein Forschungszentrum für Hunderte von Mitarbeitern, was für China relativ gross ist. Ein Grossteil sind Expats, Chinesen, die in den USA studiert haben und jetzt zurückkehren, weil sich allmählich auch in China eine Forschungsszene entwickelt. Diese Leute kommen zwar gerne zurück, aber sie erwarten Arbeitsbedingungen, die mit jenen in den USA vergleichbar sind, von der Infrastruktur bis zu den gut ausgebildeten Kollegen. Wir werden Fortschritte machen, aber es braucht Zeit.

Veränderungen steuern ist anspruchsvoller, wenn unterschiedliche Kulturen involviert sind. Wie gehen Sie das an?

Sie brauchen ein kulturell sensitives Management. Was in den USA funk-

tioniert, geht in Japan nicht genauso schnell. In den USA müssen Sie damit rechnen, dass Sie in wichtigen Positionen alle fünf Jahre einen Umbruch haben, weil sich die Leute weiterentwickeln wollen und zu anderen Firmen gehen. In Japan hingegen sind die Leute immer noch sehr loyal und bleiben ein Leben lang in der gleichen Firma. Wer allenfalls doch wechselt, wird schräg angeschaut. Das bedeutet, dass die Auswahl der Leute in Japan umso wichtiger ist. Die Verhältnisse in Europa sind irgendwo in der Mitte anzusiedeln.

Ein erklärtes Ziel auch von Novartis ist die Steigerung der Effizienz in Forschung und Entwicklung. Können Sie konkrete Ansatzpunkte nennen?

Wir hatten zwischen Forschung und Entwicklung einen Graben, der zu tief war. Den schütten wir jetzt zu, indem wir die Interaktion zwischen Forschung, translationaler Medizin in der Übergangsphase und der Entwicklung verstärken. Vor Kurzem haben wir einen neuen Entwicklungschef benannt. Eine seiner Hauptaufgaben besteht darin, den Kontakt zur Forschung zu verstärken.

Eine Ihrer ersten Initiativen betraf auch den Verwaltungsrat.

Wir haben ein Komitee gegründet, das sich mehr mit Forschung und Entwicklung auseinandersetzen muss.

Und näher herangehen?

Nicht nur das: Früher hat man nur auf die Forschung geschaut, heute bezieht man die Entwicklung mit ein. Wir legen Wert auf diese Verknüpfung und auch auf Kontinuität.

Kürzlich betonten Sie in einem Referat, ein erfolgskritischer Faktor liege darin, dass fehlgeschlagene Entwicklungsprojekte zu spät gestoppt würden. Trifft das auch auf Novartis zu?

Ich glaube, das ist ein branchentypisches Phänomen, das unterschiedlich angegangen wird.

Wie gehen Sie es an?

Ich ermutige die Kollegen in Forschung und Entwicklung, mutig zu sein und solche schweren Entscheidungen früh zu treffen. Deshalb haben wir auch die translationale Medizin stark ausgebaut und von 20 auf rund 100 Mediziner aufgestockt.

Macht «Big Data», das heisst, die Möglichkeit, mit immensen Mengen an elek-

tronischen Daten zu arbeiten, die Entwicklung von Medikamenten teurer, aber auch effizienter?

Teurer wird sie immer. Das Problem besteht darin, die erhobenen Daten zu analysieren, adäquat zu interpretieren und daraus Schlüsse zu ziehen. Das ist immer noch sehr anspruchsvoll. Ich bin überzeugt, dass man noch mehr aus klinischen Studien lernen könnte, wenn man bewusster mit den verfügbaren Daten umginge.

Ein Beispiel hierfür?

Man könnte die Verhaltensweise von Patienten in klinischen Studien mittels Bewegungssensoren viel besser analysieren, als man das heute tut. Man weiss zwar, dass bei Alzheimer-Patienten körperliche Aktivität einen grossen Beitrag zur Verzögerung der Krankheit leistet. Es wird aber nicht gemessen, wie viel sich ein Patient bewegt hat oder wie er geschlafen hat. Solche Daten sollte man in die Interpretation von Studien einfließen lassen.

Hat Novartis als Arbeitgeber jenes Ansehen, das Ihnen vorschwebt?

Umfragen weisen uns als attraktiven Arbeitgeber aus, hauptsächlich aufgrund unserer Innovationsleistung und unserer Orientierung auf die Forschung. Mit der Novartis-Reputation bin ich sehr zufrieden, aber mit dem Image der Pharmaindustrie können wir nicht zufrieden sein. Wir haben noch mit Reputationsproblemen zu kämpfen.

Wo sehen Sie die Gründe dafür?

Man trägt uns nicht nur unsere hohe Profitabilität und die Medikamentenpreise nach, sondern auch die Art der Zusammenarbeit mit Ärzten. Daran arbeiten wir.

Ein Thema ist auch das Sponsoring zugunsten von politischen Parteien.

Was wir in diesem Bereich tun, ist mit unseren Bedürfnissen absolut in Einklang zu bringen, und es bewegt sich in einem sehr überschaubaren Rahmen. Wir haben die Spenden an politische Parteien im Jahresbericht bereits ausgewiesen. Aber wir werden in nächsten Jahresbericht noch transparenter sein.

Der Ebola-Virus grassiert. Vermehrt werden Pharmakonzerne gefragt, warum sie auf bestimmten Feldern forschen und auf anderen nicht. Novartis

legt den Schwerpunkt seit Jahren auf Malaria, Dengue und Tuberkulose ...

... und Lepra. Novartis hat zwei Forschungsinstitute, die im Bereich der «Neglected Diseases», der vernachlässigten Krankheiten, tätig sind. Jenes in Singapur fokussiert auf Tuberkulose, Dengue und hat zwei Malaria-Medikamente in klinischen Tests. Unser Institut in Siena hat mehrere Impfstoffe in klinischen Versuchen, hauptsächlich gegen Erkrankungen von Säuglingen und Kindern, wie Typhus und Paratyphus. Vor Jahren wurde entschieden, in welche Richtung man forschen und Medikamente entwickeln will. Novartis ist in etwa zehn Neglected Diseases engagiert.

Und Ebola?

Ebola war nicht dabei, weil der Bedarf für einen Ebola-Impfstoff damals niedriger eingeschätzt wurde als zum Beispiel für ein Vakzin gegen Säuglings- und Kinder-Diarrhö, woran jedes Jahr Hunderttausende von Kindern in Entwicklungsländern sterben. Bis Sie einen Impfstoff haben, vergehen zehn bis 15 Jahre. Wenn sich dann die Bedürfnisse ändern, wie jetzt nach dem Ausbruch von Ebola, ist man in einer Zwickmühle.

«Mit dem Image der Pharmaindustrie können wir nicht zufrieden sein.»

Was kann man tun?

Bestimmte Medikamente aus unserem Portfolio können möglicherweise etwas bewirken. Da laufen nun Tests. Zudem stellen wir in Zusammenarbeit mit den amerikanischen Krisen- und Seuchenbekämpfern Impftechnologien zur Verfügung.

In permanenter Veränderung befindet sich auch der Campus. Derzeit ist ein neues Hochhaus von Herzog & de Meuron im Bau. Wie sieht die Planung aus?

Ein Forschungs- und ein Entwicklungsgelände stehen kurz vor der Eröffnung. Daneben planen wir ein neues Forschungsgebäude, in dem die Onkologie zusammengezogen werden soll.

Veränderungen haben mit lernen zu tun. Wobei haben Sie in Ihrer heutigen Funktion bei Novartis bisher am meisten gelernt?

Nach über 30 Jahren im operativen Management musste ich mich daran gewöhnen, dass die Rolle des Präsidenten eine andere ist. Das fiel mir anfänglich schwer, weil ich gewöhnt war, einzugreifen und zu agieren. Ein zweiter Lerneffekt hat mit der Auswahl der richtigen Führungspersönlichkeiten zu tun. Die zentrale Bedeutung dieser Aufgabe für die Zukunft der Firma ist mir noch klarer geworden, seit ich nicht mehr im Tagesgeschäft involviert bin.

Jörg Reinhardt spricht heute vor der Statistisch-Volkswirtschaftlichen Gesellschaft Basel zum Thema «Veränderungsmanagement als Führungsaufgabe». 18.15 Uhr, Aula der Universität Basel, Petersplatz 1.

Sandoz, Novartis, Bayer – und wieder Novartis

Rückkehr. Jörg Reinhardt doktorierte an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken in Pharmazie (1981), ehe er bei Sandoz eine steile Pharmakarriere startete, die auch nach der Novartis-Fusion (1996) ihren Fortgang nahm. 2008 wurde Reinhardt Chief Operating Officer, aber 2010 verlor er eher gegen den US-Quereinsteiger Joe Jimenez das interne Rennen um den Posten des Konzernchefs. Darauf wechselte er als Pharmachef zu Bayer. Zur Überraschung vieler initiierte der damalige Verwaltungsratspräsident Daniel Vasella Ende 2012 Reinhardts Rückkehr nach Basel. Seit August präsidiert Reinhardt den Verwaltungsrat von Novartis. Er ist verheiratet und Vater zweier erwachsener Kinder. rm