

NZZamSonntag

Interview

Novartis-Präsident warnt vor Initiative für verantwortungsvolle Unternehmen: «Wir wären von Beginn weg als potenzieller Täter gebrandmarkt»

Ein Ja zur Konzernverantwortungsinitiative wäre falsch, sagt Jörg Reinhardt. Bei Novartis drängten Mitarbeiter und Investoren längst auf die Einhaltung von sozialen und ökologischen Standards.

Interview: Birgit Voigt und Chanchal Biswas
07.11.2020, 21.45 Uhr

Befürchtet eine Flut von missbräuchlichen Klagen: Novartis-Präsident Jörg Reinhardt, (2018)

Lucian Hunziker

NZZ am Sonntag: Herr Reinhardt, Sie sitzen in Basel, wir in Zürich. Das Gespräch findet digital statt. Haben Sie auch manchmal das Gefühl, im falschen Film zu sein?

Sie sind jetzt angemeldet.

Jörg Reinhardt: Sicher haben wir uns zu Beginn von 2020 nicht vorstellen können, unter welchen Bedingungen wir jetzt arbeiten müssen. Aber nun muss man mit Pragmatismus das Beste draus machen. In der Pharmaindustrie spüren wir die Folgen der Pandemie, schlagen uns aber im Grossen und Ganzen recht gut.

Welche Lehren wird Novartis aus der Pandemie ziehen?

Der Einzug digitaler Technologien beschleunigt sich gerade sprunghaft, und darüber bin ich eigentlich ganz glücklich. Wir sehen zum Beispiel, dass digitale Arztbesuche gut funktionieren und mehr Informationen abgegeben werden können als im persönlichen Gespräch. Die ganze Reisetätigkeit im Unternehmen wird dauerhaft sinken. Wo früher grosse Projektteams für zwei Tage über den Atlantik flogen für interne Treffen, finden jetzt Online-Konferenzen statt, und die benötigen nur wenige Stunden.

In der Forschung geht es bei Treffen nicht nur um den Austausch trockener Daten, sondern auch um das kreative Denken. Das ist im digitalen Meeting mit dem An- und Abschalten von Mikrofonen ziemlich gebremst.

Es gibt eine Mischung aus echter Präsenz und virtuellen Treffen bei uns auf dem Campus. Aber Sie haben recht. Die digitalen Werkzeuge bringen neue Probleme. So ist es zum Beispiel wesentlich schwieriger, Empathie aufzubauen, wenn man über einen Computer miteinander spricht. Den Umgang mit solchen Herausforderungen müssen wir als Gesellschaft noch lernen.

Jörg Reinhardt

Der gebürtige Rheinländer, 64, arbeitete 30 Jahre in Führungsfunktionen bei Novartis. 2013 berief ihn der Verwaltungsrat zum Nachfolger von Daniel Vasella als Verwaltungsratspräsident. Unter seiner Führung wurde der Konzern stark umgebaut, und grosse Sparten wurden abgestossen oder verselbstständigt. Heute fokussiert Novartis mit einem Jahresumsatz von 47,5 Mrd. \$ auf innovative Medizin, Krebstherapien und Generika. *(vob.)*

Novartis konnte bisher wenig zur Bekämpfung der Seuche beitragen. Die Impfstoff-Sparte ist verkauft, und Antiinfektiva haben keinen Stellenwert mehr im Konzern. Ärgert Sie das?

Das mit den Antiinfektiva stimmt nicht. Wir sind global ein grosser Hersteller von Antibiotika über unsere Generika-Tochter Sandoz.

Aber aus der Erforschung neuer Ansätze hat Novartis sich zurückgezogen. Bedauern Sie heute den Entscheid, die Impfstoff-Sparte 2014 abgestossen zu haben?

Nein. Wir waren in dem Bereich einfach zu klein. Das war der richtige strategische Entscheid. Aber klar, wenn eine Pandemie tobt, möchte man helfen. Wir testen bestehende Medikamente in unserem Portfolio, ob eines gegen das Virus wirken könnte. Und wir finanzieren jetzt auch die Weiterentwicklung eines potenziellen Medikamentes, dass das Schweizer Biotech-Unternehmen Molecular Partners in Arbeit hat. Wir haben zudem beschlossen, Medikamente, welche im Rahmen der Bewältigung der Pandemie eingesetzt werden können, für Entwicklungsländer zum Selbstkostenpreis abzugeben.

«Man unterstellt, wer gegen die Initiative sei, stimme für Menschenrechtsverletzungen und Umweltverschmutzung. Das ist einfach falsch.»

Wir stimmen bald über die Konzernverantwortungsinitiative ab. Die will Schweizer Unternehmen für die Einhaltung von international anerkannten Sozial- und Umweltstandards bei Tochterfirmen im Ausland, teilweise auch bei Zulieferern haftbar machen. Was würde ein Ja für Novartis bedeuten?

Wir würden unsere Zusammenarbeit mit Firmen im Ausland wie bisher fortsetzen. Ich befürchte aber, dass die Initiative, wie sie jetzt angelegt ist, eine Flut von missbräuchlichen Klagen hervorrufen wird, der man sich aufgrund der umgekehrten Beweislast nur schwer erwehren kann. Wir wären von Beginn weg als potenzieller Täter gebrandmarkt und müssten die Unschuld beweisen. Der Reputationsschaden wäre eine reale Gefahr.

Nichts tun scheint aber nach Ansicht vieler Stimmbürger keine Option.

Sie sind jetzt angemeldet.

Wenn man die Initiative ablehnt, ist man keineswegs gegen die Einhaltung der Menschenrechte und Umweltschutz in diesen Ländern. Es ist mir ein Anliegen, das zu vermitteln. Die Debatte ist im Moment so polarisiert. Man unterstellt, wer gegen die Initiative sei, stimme für Menschenrechtsverletzungen und Umweltverschmutzung. Das ist einfach falsch.

Gibt es eine bessere Idee?

Der Gegenvorschlag des Bundesrates enthält detaillierte Vorschriften und Anforderungen, die über das in Europa bisher übliche Mass hinausgehen. Trotzdem ist er mit einem gewissen Augenmass formuliert.

In den letzten Jahren gab es Fälle von Medikamenten, die verunreinigte Wirkstoffe aus China enthielten, und von Antibiotika-Herstellern in Indien, die ihre Abwasser ungeklärt in die Flüsse leiten. Wie sicher sind Sie, dass Ihre Lieferanten hohe Standards einhalten?

Wir unterziehen unsere Wirkstoff-Zulieferer seit einiger Zeit vermehrten Audits, und wir trennen uns von Herstellern, bei welchen wir Unregelmässigkeiten feststellen. Auch dieses Jahr haben wir einen Anbieter aufgegeben, der uns problematisch erschien.

Sie haben Tausende von Zulieferern. Wie überprüfen Sie die überhaupt?

Wir haben unsere Aktivitäten in Bezug auf die Überprüfung der Zulieferer in den letzten Jahren stark ausgebaut und beschäftigen über hundert Leute in einer Abteilung, die Drittparteien-Risiken überwacht. Die wiederum geben teilweise Aufträge an spezialisierte Firmen, um solche Überprüfungen durchzuführen. Die Abteilung wird noch weiter wachsen. Trotzdem können wir nicht völlig ausschliessen, dass es immer einmal wieder einen Lieferanten gibt, der wiederum Zulieferer beschäftigt, die die Standards nicht einhalten.

Schon jetzt werden börsennotierte Konzerne von einer Reihe von Rating-Agenturen auch auf Einhaltung von ökologischen und sozialen Standards überprüft. Wie relevant sind diese ESG-Einschätzungen für die Investoren?

Sie sind jetzt angemeldet.

Ich hatte dazu gerade ein Gespräch mit Blackrock, einem unserer Grossaktionäre. Wir waren uns einig, dass die Vielfalt an Massstäben auf Dauer nicht zuträglich ist. Da braucht es eine Vereinheitlichung. Aber wir achten auf die Ratings von rund sechs Agenturen. Manche scheinen seriöser und detaillierter zu arbeiten als andere. Bei manchen verzerren Einzelereignisse das Bild für einen ganzen Konzern. Doch die ESG-Ratings gewinnen an Bedeutung.

Auch bei den Mitarbeitern?

Absolut. Bei der Rekrutierung speziell junger, talentierter Mitarbeiter spielt das eine grosse Rolle. Und auch aus diesem Grund bemühen wir uns seit Jahren, über die vom Gesetz geforderten Ziele hinauszugehen. Diese sogenannten weichen Faktoren in allen gesellschaftlichen Belangen nehmen wir heute deutlich ernster als noch vor einigen Jahren.

Geben Sie eigentlich als Novartis Ihren Mitarbeitern eine Empfehlung zur Konzernverantwortungsinitiative ab?

Wir geben nie Empfehlungen ab zu Abstimmungen, aber wir informieren intern über anstehende Themen.

Es gab in den letzten Jahren eine Reihe von Initiativen, die den Vertrauensverlust der Bevölkerung in die Führungskräfte der Unternehmen belegen. Zu Recht?

Welche Institutionen leiden nicht unter einem Vertrauensverlust? Politiker, Wissenschaftler, Medien ... Die Finanzkrise und exorbitante Managervergütungen in der Vergangenheit haben aber sicher zu einer Erosion des Vertrauens in die sogenannte Wirtschaft geführt. Dazu kommt die Tatsache, dass sich weltweit ein Teil der Bevölkerung als Verlierer der Globalisierung fühlt.

Auch in der Schweiz?

Im Schweizer Politsystem hat die Bevölkerung die Möglichkeit, Frustrationen deutlich zu machen, und das ist gut so. Man sollte einfach das Mass nicht verlieren und damit der Schweizer Wirtschaft einen Wettbewerbsnachteil bescheren, der sich mittelfristig bemerkbar machen wird.

Sie sind jetzt angemeldet.

Sie nannten vorher die Bedeutung von Sandoz bei der Herstellung von günstigen Antibiotika. China und Indien sind wichtige Zulieferer von Rohstoffen für Generikahersteller. Wie hoch ist die Abhängigkeit bei Novartis?

Novartis stellt den grössten Teil der innovativen Medikamente selbst in Europa her. Bei der Generika-Tochter Sandoz dürfte der Anteil der Rohstoffkäufe aus China und Indien bei rund einem Drittel liegen.

Durch die Pandemie ist die Abhängigkeit der westlichen Länder von den Produktionsstandorten in Asien deutlicher zutage getreten. Die EU wie die USA streben danach, die Produktion von breit nachgefragten Medikamenten wieder in ihren Ländern zu etablieren. Wie realistisch schätzen Sie diese Ansätze ein?

Ich halte das nicht für sehr wahrscheinlich. Ich kann keinen Transfer von Produktionsstandorten für günstige Massentherapien nach Europa sehen. Die Kostenunterschiede sind inzwischen so riesig, dass sich das nicht rechnet. Sie müssen für den Bau einer Fabrik 300 Mio. bis 500 Mio. Fr. investieren und dann das Personal dazu einstellen. Da haben Sie in China inzwischen hocheffiziente Hersteller, gegen die Sie in Europa nicht mehr zu den aktuellen Preisen für Generika antreten können.

In den USA sollen sogar alte Chemiefabriken reaktiviert werden ...

Meines Wissens rückt man davon wieder ab. Das zeigt, wie schwierig die Übungsanlage ist.

Novartis lässt sich neu in Österreich den Betrieb eines Werks für Antibiotika subventionieren. Hätten Sie sonst dort geschlossen?

Nein, sicherlich nicht. Es geht vielmehr darum, die langfristige Wettbewerbsfähigkeit unserer Antibiotika-Herstellung in Kundl zu stärken und innovative Herstellungstechnologien einzuführen. Die geplante kombinierte Investition beläuft sich auf über 150 Mio. €. Die österreichische Regierung wird dazu rund 50 Mio. € öffentliche Mittel beitragen. Sandoz verpflichtet sich im Gegenzug, für die nächsten zehn Jahre zur Produktion von Penicillin-Wirkstoffen in Europa beizutragen.

Sie sind jetzt angemeldet.

Der Aktienkurs von Novartis bewegt sich auf einem Niveau wie bald vor zehn Jahren. Spiegelt sich da die Sorge der Investoren, dass die Strategie von Novartis mit einem starken Fokus auf teure Therapien für seltene Krankheiten nach der Pandemie nicht mehr funktionieren wird?

Zum heutigen Aktienkurs muss immer der Wert der Alcon-Titel hinzugerechnet werden, wenn Sie uns mit dem Stand vor zehn Jahren vergleichen. Damals gehörte Alcon noch zum Konzern, inzwischen haben wir den Augenheilmittel-Hersteller verselbstständigt. Damit liegt der Aktienkurs deutlich über 80 Fr., und das sieht schon besser aus.

Okay, aber trotzdem: Sind hochpreisige Therapien für seltene Krankheiten noch die richtige Strategie für einen Pharmakonzern?

Wir zielen ja nicht darauf, mit hochkomplexen Therapien gegen seltene Krankheiten die Hauptumsätze zu erzielen. Wir haben immer davon gesprochen, dass diese Ansätze im Bereich Gen- und Zelltherapie sowie Radioonkologie einmal 10 bis 20% unseres Produktportfolios ausmachen können, aber nicht mehr. Damit sind sie kein Schwerpunkt, sondern eine Ergänzung. Unsere wichtigsten Umsatzträger heute sind Medikamente für häufig auftretende Erkrankungen, und das soll auch so bleiben.

Generell geht aber der Trend in der ganzen Pharmaindustrie dahin, für immer kleinere Patientengruppen innerhalb eines Krankheitsgebietes ganz spezifische und damit sehr teure Medikamente zu entwickeln.

Das ist die Wissenschaft, die immer mehr Erkenntnisse liefert. Sie erlaubt gerade im Krebsbereich, immer spezifischere und Kombinationstherapien zu konzipieren.

Diese Möglichkeit hat zu enormen Kostenschüben pro Behandlung geführt. Nun führt die Pandemie zu zusätzlichen Ausgaben. Werden nicht viele Länder bei den Gesundheitsausgaben massiv restriktiver werden müssen?

Sie sind nicht angemeldet.

Wir sind schon seit vielen Jahren in allen Teilen der Welt unter Preisdruck. In den USA rechnen wir damit, dass unabhängig vom Ausgang der US-Wahlen die Preise weiter sinken.

Novartis hat laut einem Report des US-Parlaments das Krebsmittel Gleevec 2003 mit 25 000 \$ pro Jahr eingeführt. Heute kostet die Therapie 123 000 \$. Das widerspricht Ihrer Erklärung, Novartis verdiene in den USA weniger als auch schon.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich die Preise für Krebsmedikamente in den USA in den letzten Jahren durch die Bank erhöht haben, weil vermehrt der lebensrettende Nutzen in den Preis eingeflossen ist. Die Zahlen, die Sie nennen, sind dazu Listenpreise, und die werden praktisch von niemandem bezahlt. Wir haben dieses Jahr in den USA einen Preistrückgang von knapp 2% verzeichnen müssen, obwohl offiziell unsere Listenpreise gestiegen sind.

Wie gross ist der Umsatzanteil in den USA für Novartis?

Wir erzielen dort rund 34% unserer Verkäufe und sind damit im Vergleich zu anderen Firmen weniger stark exponiert. Grundsätzlich glauben wir, dass der Trend, den Preis eines Medikaments am Wert und Nutzen auszurichten, richtig ist. Aber Preissteigerungen, wie sie in den USA vor zehn Jahren noch möglich waren, wird es künftig nicht mehr geben.

Mehr zum Thema

Meinung

Mehr Verantwortung für Schweizer Konzerne? Der Fluch der guten Absicht

Die Initiative für mehr Konzernverantwortung will die Haftung von Schweizer Unternehmen im Ausland ausdehnen. Das klingt



Zwei-Millionen-Therapie von Novartis: Das Wundermittel bringt weniger als erwartet

Weil die Gentherapie Zolgensma nicht bei allen Kindern gleich gut wirkt, planen die Konkurrenten Roche und Biogen

Inszeniertes Leid:

Abstimmungsplakate werben mit traurigen Kindern, doch die Bilder sind manipuliert

Der Bündner Lorenz Spinas wirbt mit veränderten Fotos und zugespitzten Inhalten für Hilfswerke und

besser, als es ist. Auch gut gemeinter Hochmut ist Hochmut.

Thomas Isler

Zusatzbehandlungen – mit horrenden Kostenfolgen.

Birgit Voigt

Umweltorganisationen. Er findet das legitim. Sein neuester Auftrag: die Konzernverantwortungsinitiative.

Peter Hossli

Nur für Sie



Neue Dokumente: Die Wirtschaft braucht Hilfe, aber Bund wusste, was zu tun war. Interview: Widmer-Schlumpf ist keine Unbekannte. Meinung: Die Rechnung für die Bundesrat hantuiert. Neue P: Die Rechnung für die Bundesrat hantuiert. Die Rechnung für die Bundesrat hantuiert. Die Rechnung für die Bundesrat hantuiert.

René Donzé

Daniel Friedli und Andrea Kucera
René Donzé

Andreas Schaub

Andreas Schaub

NZZaS abonnieren →

[Kontakt](#) [AGB und Datenschutz](#) [Impressum](#)

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.

Sie sind jetzt angemeldet.