

«FÜR DIE PHARMABRANCHE BEGINNT EIN NEUES ZEITALTER»

Der Verlust zahlreicher Patente und der zunehmende Preisdruck zwingen die Schwergewichte der Pharmaindustrie, sich neu zu erfinden.

Novartis-Konzernchef Joseph Jimenez liefert «Swissquote Magazine» sein Rezept.

Ludovic Chappex und Daniel Saraga
Fotos: Marc Wetli

Mit einem Umsatz von über 50 Mrd. Dollar gehört Novartis zu den wichtigsten wirtschaftlichen Lokomotiven der Schweiz. Der Pharmakonzern erwirtschaftet beinahe 15 Prozent der Schweizer Exporte. Insgesamt 120'000 Arbeitsplätze hängen hierzulande direkt oder indirekt an der Pharmaindustrie.

Bereits beim Betreten des Novartis Campus am Hauptsitz in Basel bemerkt man, dass man das vielverzweigte Reich eines Riesen vor sich hat: In dieser immensen Stadt arbeiten über 8000 Perso-

nen. Auf dem Weg zum Sitzungssaal, wo wir mit Joseph Jimenez, dem neuen Herrn des Hauses und Nachfolger von Daniel Vasella, verabredet sind, stellen wir uns die Tausenden von Forschern vor, die in diesen hochmodernen und imposant gestalteten Räumlichkeiten am Werk sind. Hier entsteht ein Teil der Zukunftsmedizin. Novartis setzt auf Innovation: Von der Pharmasperte über Impfstoffe oder Augenheilbehandlungen bis hin zu Generika – der Basler Konzern profiliert sich an allen Fronten.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Welche Herausforderungen werden in den kommenden zehn Jahren auf Novartis und die Pharmabranche zukommen?

Joseph Jimenez ▶Für die Pharmaindustrie beginnt ein neues Zeitalter. Zum einen gelten immer strengere Zulassungsregeln, was die Sicherheit und Wirksamkeit von Medikamenten anbelangt, sodass es immer schwieriger wird, neue Präparate auf den Markt zu bringen. Zum anderen versuchen die Regierungen wegen ihrer steigenden Schuldenlast, die



Gesundheitsausgaben mit allen Mitteln zu drosseln, was zu einem enormen Preisdruck führt. Als Reaktion auf dieses Umfeld gehen wir bei der Entwicklung von neuen Medikamenten neue Wege und setzen an einem vorgelagerten Punkt an: Wir versuchen, die gemeinsamen Ursachen ganzer Krankheitsgruppen zu identifizieren. Damit erhöhen wir unsere Chancen, eine Therapie zu entdecken, die gleich gegen mehrere Leiden wirksam ist.

Also wird man in Zukunft mit ein und demselben Wirkstoff mehr als eine Krankheit bekämpfen können?

So ist es. Ein Beispiel dafür ist unser neues Medikament Ilaris, das zur Behandlung der sehr seltenen Entzündungskrankheit CAPS (Cryopyrin-assoziiertes periodisches Syndrom) entwickelt wurde. Es zeigte sich, dass einige Zellvorgänge dieser autoinflammatorischen Erkrankung auch bei der weit stärker verbreiteten Gicht vorkommen. Die Suche nach einer Therapie für eine besonders



Zahlen und Fakten

119'000

Mitarbeiter weltweit, davon 12'500 in der Schweiz.

27'000

Forscher in der Schweiz.

3,4

Mrd. Franken Ausgaben für Forschung und Entwicklung allein in der Schweiz.

52

Mrd. Franken Umsatz für 2010, ein Plus von 14 Prozent.

9,969

Mio. Dollar Reingewinn für 2010, ein Plus von 18 Prozent.



Schlichte Einrichtung des Novartis-Konferenzraums



«Die Schweiz wird ein wichtiger Pol bleiben»

Ein stetig steigender Anteil des Umsatzes von Novartis wird in den aufstrebenden Ländern erwirtschaftet. Jetzt richtet der Konzern dort Produktionsstätten sowie Forschungs- und Entwicklungszentren ein. Erläuterungen von Joseph Jimenez.

Novartis baut seine Präsenz in den aufstrebenden Ländern aus und unterhält Produktionsstätten in Russland sowie ein Forschungs- und Entwicklungszentrum in Shanghai. Bleibt die Schweiz mittelfristig ein strategischer Standort für die Pharmaindustrie?

Basel ist und bleibt unser wichtigster Forschungs- und Entwicklungsstandort. Wir haben auch ein Forschungszentrum in Cambridge (Massachusetts) und ein weiteres in Shanghai, in das wir 1 Mrd. Dollar investiert haben. Trotz der Konkurrenz der aufstrebenden Länder wird die Schweiz meines Erachtens aus mindestens zwei Gründen ein wichtiger Pol bleiben: einerseits aufgrund der Ausbildungsqualität, dank der wir vor Ort über ausgezeichnete Forscher verfügen können, die bei uns ihre Laufbahn beginnen; andererseits wegen der ausgesprochen günstigen, attraktiven wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, insbesondere was die Besteuerung angeht.

Und wozu dann trotzdem drei verschiedene R&D-Zentren?

Weil man Talente grundsätzlich dort abholen muss, wo sie sind, genau wie wir es in der Schweiz auch tun. So ist ein amerikanischer Forscher nicht unbedingt bereit, nach Basel umzuziehen, zumal es in den USA genügend Berufschancen für ihn gibt. Unter anderem aus diesem Grund haben wir unser Forschungszentrum in Massachusetts aufgebaut, und dem Entscheid für Shanghai lagen ähnliche Überlegungen zugrunde.

Wie entwickelt sich Ihr Umsatz in den aufstrebenden Ländern?

In den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China; Anm. d. Red.) sowie in der Türkei und in Südkorea kamen wir 2010 auf ein Wachstum von 12 Prozent bei einem Umsatz von 5 Mrd. Franken. Dies entspricht einem Zehntel unseres Gesamtumsatzes. Wir rechnen in diesen sechs Ländern mit einer weiteren Beschleunigung des Wachstums und dürften die 20-Prozent-Marke erreichen, also deutlich mehr als in den übrigen Regionen der Welt.

seltene Krankheit kann also ein Medikament hervorbringen, das letztlich von einer grossen Anzahl Patienten gebraucht wird. Noch vor fünf Jahren hätte dies niemand für möglich gehalten. Mit diesem neuen Ansatz wird sich Novartis meines Erachtens von seinen Konkurrenten abheben können. Während ein Pharmaunternehmen in der Regel durchschnittlich 23 neue Moleküle bis zum präklinischen Stadium entwickeln muss, um schliesslich ein Medikament vermarkten zu können, ist bei uns die Erfolgsquote bedeutend höher: Im Durchschnitt

genügen sechs Moleküle, um ein Medikament in den Handel zu bringen.

Welcher Medizinbereich bietet aus Ihrer Sicht für die kommenden Jahre das grösste Wachstumspotenzial?

Die Alterung der Bevölkerung wird meiner Meinung nach einen wahren Boom der regenerativen Medizin auslösen.

Ist das der Grund, weshalb Novartis den Augenheilspezialisten Alcon für insgesamt mehr als 50 Mrd. Franken übernommen hat?

2020 werden mehr als 700 Mio. Menschen über 65 Jahre alt sein. Viele von ihnen werden Augenbehandlungen brauchen. Alcon ist weltweit Nummer eins auf diesem Gebiet. Mit dem Kauf von Alcon haben wir unsere Position in diesem Sektor gestärkt.

Können Sie uns weitere zukunftsträchtige Bereiche nennen?

Zurzeit entwickeln wir Arzneimittel gegen Hörprobleme, aber auch Präparate zur Bekämpfung des altersbedingten Muskelschwunds, der sich bereits ab 50 beschleunigt. Wir arbeiten an Lösungen,

die den Verlust von Muskelmasse nicht nur bremsen, sondern sogar rückgängig machen würden.

Ausserdem haben wir vor drei Jahren eine Abteilung für molekulare Diagnostik eröffnet. Ihr Auftrag ist es, Medikamente zu entwickeln, die gezielter wirken und auf das Genprofil spezifischer Patientengruppen abgestimmt sind.

Wir sind beim beliebten Thema «personalisierte Medizin», dem wichtigsten strategischen Ziel Ihres Nachbarn und Konkurrenten Roche, der gegenwärtig global führend auf diesem Gebiet ist. Wie wollen Sie seinen Vorsprung aufholen?

Zunächst einmal ist der Begriff «personalisierte Medizin» insofern irreführend, als er den Eindruck erweckt, die Behandlung sei auf einen einzelnen Patienten zugeschnitten, während sie in Wirklichkeit für eine Patientengruppe bestimmt ist. Roche realisiert interessante Projekte in dieser Branche, genau wie wir. Wenn Sie sich die Produkte ansehen, die bei uns in der Pipeline sind, kann von Rückstand wohl nicht die Rede sein. Ich meine einfach, dass sich die Pharmaindustrie entwickelt und anpasst.

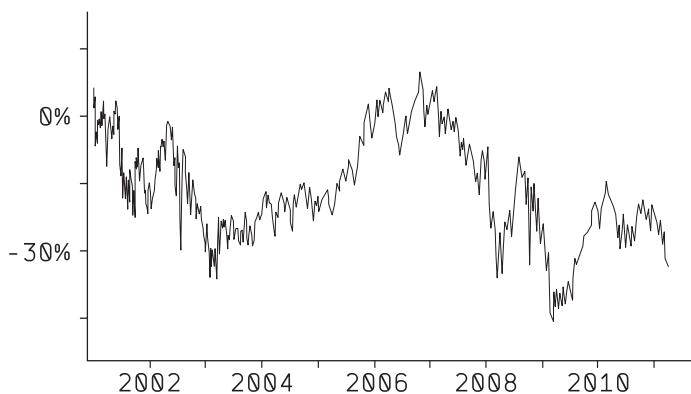
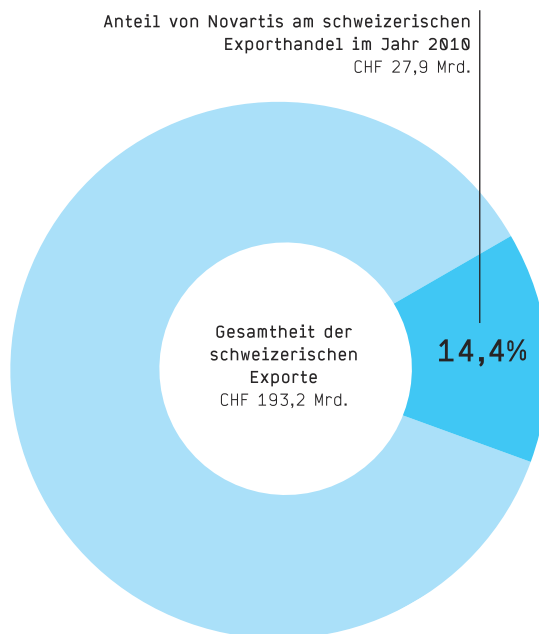
Oft ist zu hören, dass alle grundlegenden Medikamente bereits auf dem Markt sind und dass die Suche nach neuen Wirkstoffen immer teurer wird ...

Die Kosten, um ein neues Medikament auf den Markt zu bringen, belaufen sich auf ungefähr 2 Mrd. Dollar, und der Prozess dauert etwa zehn Jahre. Ausserdem stellen die Zulassungsbehörden immer höhere Anforderungen: In den USA hat die FDA (Food and Drug Administration) im vergangenen Jahr gerade mal 21 neue Medikamente zugelassen. Unsere eigenen Sicherheits- und Wirksamkeitsstandards sind heutzutage strenger als noch vor fünf Jahren.

Parallel dazu laufen in den kommenden drei Jahren die Patente mehrerer Novartis-Medikamente ab. Nächstes Jahr werden beispielsweise Generika für Ihren Bluthochdrucksenker Diovan auf den Markt kommen – ein Blockbuster, der 6 Mrd. Umsatz einbrachte. Werden Sie diese Ausfälle kompensieren können?

Die gute Nachricht ist, dass dieser Patentausfall nicht überraschend kommt. Wir hatten mehrere Jahre Zeit, um uns darauf einzustellen

und haben die Innovation forciert. Heutzutage stammen 20 Prozent unserer Einnahmen aus Medikamenten, die 2007 oder danach lanciert wurden. Dieser Prozentsatz ist enorm hoch und dürfte noch steigen. In Europa allein wurden letztes Jahr 13 unserer neuen Medikamente von den Behörden zugelassen. Damit sind wir Branchenprimus im Bereich der Innovation. Für die kommenden fünf Jahre sind 60 neue Moleküle in unserer Produkte-Pipeline; das sind über 150 Projekte.



Entwicklung der Aktie von Novartis über einen Verlauf von zehn Jahren

AUFSTIEG EINES AUSSENSEITERS

Der 51-jährige Kalifornier Joe Jimenez kam 2007 als Leiter der Division Consumer Health (rezeptfreie Medikamente) zu Novartis und absolvierte eine Blitzkarriere. In nur drei Jahren schaffte er den Aufstieg an die Spitze des Basler Pharmakonzerns und wurde bereits im Februar 2010 zum Konzernchef ernannt. Joseph Jimenez studierte ursprünglich Wirtschaft und konnte seine Managerfähigkeiten von 2002 bis 2007 in leitender Funktion beim Lebensmittelkonzern Heinz, der weltweiten Nummer eins für Ketchup, unter Beweis stellen. Da er keinen naturwissenschaftlichen Hintergrund mitbrachte, stand man ihm bei Novartis zunächst etwas skeptisch gegenüber, doch er wusste seine Stellung als Branchenoutsider zu nutzen, indem er dem Konzern neue Impulse lieferte und die Innovation zu seiner Priorität erklärte. Ihm ist es zu verdanken, dass der Umsatzanteil, der durch neue Produkte erwirtschaftet wird, gestiegen ist.

Dieser ehemalige Wettkampfschwimmer ist verheiratet und Vater von drei Kindern. Er gilt als umgänglich und kommunikationsbegabt. Joseph Jimenez erwarb 1982 einen B.A. der Stanford University und 1984 einen MBA der University of California, Berkeley.



Sandoz, eine Division von Novartis, widmet sich ausschliesslich dem expandierenden Generikamarkt. Welche Vorteile birgt die Nähe der beiden Geschäftsbereiche?

Sobald ein Patent ausläuft, können hochwertige, preisgünstige Generika des entsprechenden Medikaments in den Handel gebracht werden. Genau das ist die Aufgabe von Sandoz, wobei das Unternehmen im Vergleich zu anderen Pharmafirmen wie etwa Teva oder Mylan den Vorteil genießt,

über einen innovationszentrierten Partner zu verfügen. Bei uns ist es so, dass die Teams von Novartis und von Sandoz den Zeitpunkt der Einführung des Generikums zum Originalpräparat lange im Voraus und für jedes einzelne Land planen können.

Wofür wird Ihrer Ansicht nach 2020 der Name Novartis stehen? Was wird die Stärke des Unternehmens sein?

Ich wünsche mir, dass sich Novartis als das beste Gesundheits-

unternehmen etablieren kann, und zwar im weitesten Sinne, also nicht nur als Arzneimittelhersteller oder als Anbieter von Diagnostika. Seit der Übernahme von Alcon ist es bereits so, dass die Pharmasparte nur noch 60 Prozent unseres Umsatzes ausmacht. Dieser Anteil wird mit dem Wachstum unserer übrigen Geschäftsbereiche weiter zurückgehen. In Zukunft braucht es noch mehr Diversifizierung, und zwar sowohl in der Pharmasparte als auch bei den Impfstoffen,

in der Ophthalmologie oder bei den rezeptfreien Medikamenten.

Novartis verfügt monatlich über einen Cashflow von 1 Mrd. Franken. Wie setzen Sie diesen Betrag ein?

Unsere Priorität Nummer eins ist die Rückzahlung der Schulden, die wir im Zusammenhang mit der Übernahme von Alcon gemacht haben. Für uns war dies eine teure Anschaffung. Angesichts des Cashflows dürften die Schulden aber bald getilgt sein. Unsere zweite Priorität ist der Zukauf weiterer – allerdings kleinerer – Firmen aus zukunfts-trächtigen Sektoren. Beispielsweise haben wir Anfang des Jahres das auf Blutkrebsdiagnosen spezialisierte amerikanische Unternehmen Genoptix für 470 Mio. Dollar erworben.

«Das Ziel lautet klar: weniger Marketing, mehr R&D.»

Können Sie dank Firmenübernahmen bestimmte Kompetenzen schneller aufbauen?

Genau. Um die Kompetenzen im Augenheilkundebereich, die Alcon mitgebracht hat, selbst aufzubauen, hätten wir Jahre gebraucht. Ähnlich sieht es bei Genoptix aus: Wenn wir bei null anfangen müssten, bräuchten wir fünf Jahre, um ein solches Labor einzurichten.

Im vergangenen Jahr haben Sie in den USA 1400 Stellen gestrichen, obwohl Novartis dort nach wie vor 40 Prozent seines Umsatzes erzielt. Ist dieser Markt weniger profitabel geworden?

Hier ging es um einen Abbau unter den Aussendienstmitarbeitern. Grund dafür war, dass Novartis wie alle anderen Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren in den USA zu viel in den Verkauf investiert hat.

Heisst das, Sie geben zu viel Geld für Marketing aus?

Absolut. Beispielsweise machen die Ausgaben für Research & Development im Pharmasektor 20 Prozent des Verkaufserlöses aus, die Marketingausgaben hingegen 28 Prozent. Ich möchte diesen Anteil innerhalb der nächsten

Vom Ketchup in die Pharmabranche

Der neue CEO von Novartis, der früher den Lebensmittelkonzern Heinz führte, ist ein Quereinsteiger in der Pharmabranche. Diese Eigenschaft als Outsider empfindet er als Vorteil. Er erzählt über seine Anfänge bei Novartis und über sein Verhältnis zu Daniel Vasella, dem ehemaligen CEO und heutigen Verwaltungsratsvorsitzenden.

Bevor Sie vor vier Jahren bei Novartis anfangen, leiteten Sie den Heinz-Konzern. Für viele Menschen ein Synonym für Ketchup ... Klar gibt es grosse Unterschiede zwischen den beiden Tätigkeitsbereichen. Mein Vorteil ist, dass ich die Dinge von aussen betrachten kann. Wer schon immer in der Pharmabranche gearbeitet und die glorreichen Jahre gekannt hat, bekundet manchmal mehr Mühe, die raschen Veränderungen in seinem Umfeld wahrzunehmen. Da ich aus dem Konsumgüterbereich komme, achte ich besonders darauf,

wie sich die Bedürfnisse der Konsumenten und der Marktteilnehmer entwickeln.

Wie wurden Sie als Nicht-Wissenschaftler von Ihren Mitarbeitern aufgenommen?

Anfänglich begegnete man mir mit gemischten Gefühlen. Es gab durchaus Personen innerhalb und auch ausserhalb des Unternehmens, die mir eine gewisse Skepsis entgegenbrachten. Mir wurde mangelnde Branchenkenntnis vorgehalten, aber mit der Zeit merkten die Menschen, was ich einbringen konnte.

In Ihrer Jugend gehörten Sie zu den Eliteschwimmern der USA. Was bedeutet Wettkampf für Sie?

Dieser Begriff erinnert mich an meine Vergangenheit als Leistungsschwimmer. Damals stand ich um vier Uhr morgens auf, trainierte von fünf bis sieben, ging dann zur Schule, und nach Schulschluss ging ich wieder ins Training. Wer es an die Spitze schaffen will, muss sehr diszipliniert sein und hart arbeiten. Dies gilt auch für meine heutige Tätigkeit.

Wann hatten Daniel Vasella und Sie das letzte Mal unterschiedliche Ansichten? Eigentlich diskutieren wir jede Woche. Aber dieser Austausch ist etwas sehr Positives an sich. Dan ist ein ausgezeichnete Sparringspartner. Unsere Zuständigkeiten sind zwar klar abgesteckt, aber die offene Auseinandersetzung hilft uns, Fortschritte zu erzielen und die bestmögliche Strategie für das Unternehmen zu finden.

Sehen Sie sich oft? Wir treffen uns ungefähr alle zwei Wochen, aber wenn eine Frage auftaucht, bei der ich die Meinung des Verwaltungsrats brauche, greife ich zum Telefon und spreche mit ihm darüber.

fünf Jahre auf 20 Prozent zurückfahren. Das Ziel lautet klar: weniger Marketing, mehr R&D.

Gibt es ausser R&D noch etwas, das Sie zur Innovationsförderung bei Novartis tun?

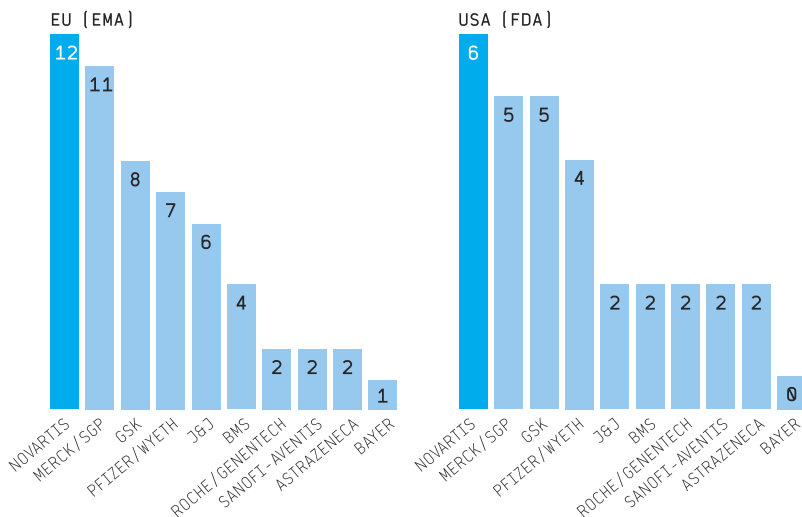
Ja, wir haben unter anderem unseren Campus in Basel neu gestaltet, um daraus einen Ort des

Lernens und der Interaktion zu machen. Unser «Lab of the Future» mit seiner modularen Raumeinteilung und seinen offenen gestalteten Laborarbeitsplätzen unterstützt den Austausch zwischen den Wissenschaftlern. Zudem haben wir eine unternehmensinterne Online-Plattform namens «Ideapharm» eingerichtet.

Mitarbeiter aus der ganzen Welt können hier ihre Frage oder Bemerkung einstellen und rasch eine Antwort erhalten. Diese Ideen-Community stärkt unsere Innovationskraft.

«Wenn eine Frage innerhalb einer Woche geregelt werden kann, wollen wir dafür nicht drei Monate verlieren.»

Genehmigung für die Zulassung von NME («new molecular entities», neu entwickelte Wirkstoffe) 2007-2010



Sie wollen die internen Entscheidungsprozesse beschleunigen. Ist das im Pharmabereich nicht ein riskantes Vorgehen? Überstürzte Entscheidungen könnten gigantische Verluste verursachen oder dazu führen, dass man die Entdeckung eines Blockbusters verpasst ...

Dieser Punkt ist sehr wichtig. Selbstverständlich können und dürfen Entscheidungen darüber, in welche Richtung die pharmazeutische Forschungsarbeit gelenkt werden soll, nicht auf die Schnelle getroffen werden.

Das sagen die Analysten

«Novartis verfügt über eine solide Pipeline mit künftigen Produkten»

«Die Wachstumsperspektiven in der Pharmabranche sind für Anleger nicht besonders verlockend. Im Lauf der nächsten beiden Jahre dürfte der Zuwachs in diesem Sektor zwei Prozent nicht übersteigen. Diese Situation ergibt sich aus einem zunehmenden Druck, die Preise zu senken, der hauptsächlich auf die finanzielle Situation der öffentlichen Haushalte zurückzuführen ist, aber auch auf das Auslaufen mehrerer bisher sehr einträglicher Patente. Die Pharmaindustrie hat 15 äusserst profitable Jahre hinter sich, und sie bleibt auch ein sehr rentabler Sektor. Für die Unternehmen

wird es jedoch schwierig, weiterhin ein starkes Wachstum zu generieren. In diesem Kontext ist Novartis besser platziert als die meisten Konkurrenten. Das Unternehmen ist sehr gut diversifiziert und verfügt über eine solide Pipeline mit künftigen Produkten. Kurzfristig empfehle ich jedoch nicht, den Titel zu kaufen. Der Sektor befindet sich gegenwärtig in einer umfassenden Restrukturierungsphase, und der Verlust der Patente droht den Umsatz zu belasten.»

Andrew Weiss,
Analyst bei der Bank Vontobel

Hingegen sehe ich nicht ein, weshalb bestimmte marketing- oder betriebstechnische Beschlüsse, bei denen die Gefahr eines Irrtums minim ist, gleich viel Zeit in Anspruch nehmen sollten wie strategische Grundsatzenentscheide im Pharmabereich. Wenn eine Frage innerhalb einer Woche geregelt werden kann, wollen wir dafür nicht drei Monate verlieren. ▾

NOVN

