

# «Ich habe den Lohn redlich verdient»

## Novartis-Chef Daniel Vasella zieht zehn Jahre nach der Fusion von Ciba und Sandoz eine positive Bilanz

2006 feiert Novartis das 10-jährige Bestehen. Im Vergleich zu 1996 stieg der Umsatz des Basler Pharmakonzerns um 19 Prozent auf 32 Milliarden Dollar, der Gewinn verdoppelte sich auf satte 6,1 Milliarden Dollar. Seit der Fusion von Ciba und Sandoz konnte Novartis jedes Jahr den Ertrag steigern.

**NZZ am Sonntag:** Was waren die Faktoren für den Erfolg der Fusion?

**Daniel Vasella:** Wir haben uns von Beginn weg ambitionöse Ziele gesetzt. Die Leistung sollte zählen. Wir haben unsere Leute mit Respekt behandelt, waren aber auch konsequent. Strategisch erlaubte uns die Abspaltung der Chemie und des Agro-Bereichs die Konzentration auf den Gesundheitsbereich und die Medikamente.

**Wo haben Sie Fehler gemacht?**

Ohne Zweifel habe ich Fehler gemacht. Die sind als solche aber nicht so interessant. Die Frage ist mehr, ob man aus den Fehlern lernt. Die grössten Fehler habe ich wahrscheinlich bei der Auswahl von Kaderleuten begangen. Da sind wir heute sorgfältiger, gehen systematischer vor und komplementieren unsere eigene Evaluation von Kandidaten durch externe Experten.

**Hat die Fusion in den letzten 10 Jahren Arbeitsplätze gebracht oder vernichtet?**

Die Fusion hat Arbeitsplätze geschaffen und den Standort Basel eindeutig belebt. Abgesehen von einer starken Novartis, gibt es heute Konzerne wie Syngenta, Ciba Specialty und Clariant und zahlreiche Startups.

**Novartis hält 33% der Roche-Aktien. Ergäbe eine Fusion mit Roche einen ähnlichen Wertzuwachs?**

Ich habe diese Frage nicht mehr gestellt. Es wäre eine sinnlose Übungsanlage. Mir scheint aber, unsere Beteiligung habe bei Roche Energien freigesetzt, die sie zu sehr guten unternehmerischen Leistungen motiviert haben.

**Laut einer kürzlich publizierten Liste zu den Wachstumsstrategien von Novartis haben grosse Zukäufe oder Fu-**

**sionen noch vierte und letzte Priorität. Ist das durch die Blume Ihr Kommentar zur Frage, ob Novartis Serono kauft?**

Nein. Wir wollten lediglich bewusst machen, wie wir prinzipiell denken. Die Gerüchte um Fusionskandidaten spielen den Verkäufern, Investmentbankern und Hedge-Funds in die Arme. Der Markt wird manipuliert.

**Es stimmt aber, dass Novartis sich fast jedes Verkaufsobjekt ansieht?**

Wir sehen uns das meiste an. Dadurch können wir ein informiertes Urteil fällen und etwas lernen. Als wir 2004 Aventis analysierten, sah ich beispielsweise, dass das Impfstoffgeschäft nicht nur medizinisch bedeutend ist, sondern auch ganz profitabel sein kann. Es ist viel Arbeit, sich all diese Firmen anzuschauen. Aber das gehört zu unseren Aufgaben.

**Sie erwähnen das hohe Arbeitspensum. Entsprechend hoch sind ja auch die Löhne. Mit 21 Mio. Fr. für letztes Jahr führen Sie derzeit die Liste der Schweizer Grossverdiener an. Haben Sie sich diese Summe redlich verdient?**

Wenn Sie mit redlich «ehrlich» meinen, dann habe ich meinen Lohn sicher redlich verdient.

**Ich dachte mehr daran, ob die Aktionäre einen angemessenen Gegenwert erhalten.**

Das Management hat in einigen Bereichen Mehrwert geschaffen, der meinen Lohn auf Jahre hinaus mehrfach abdeckt. Aber die Verantwortung für die Höhe der Kompensation trage nicht ich, sondern der Verwaltungsrat.

**In Grossbritannien besteht die Möglichkeit, an der Generalversammlung über die Löhne der Topleute abzustimmen.**

Man lässt den Verwaltungsrat über Strategie, Akquisitionen und Investitionen in Milliardenhöhe entscheiden, aber bei der viel weniger bedeutenden Frage der Löhne hält man die Aktionärsversammlung für kompetenter! Eine merkwürdige Konstruktion, aber populistisch gesehen sicher attraktiv.

**Sie schlagen den Aktionären vor, die Begrenzung der Amtsdauer im Verwaltungsrat auf 12 Jahre aufzuheben. Hat das Gremium die rechtzeitige Erneuerung seiner Mitglieder verschlafen?**

Nein, ganz und gar nicht. Wir ha-

ben 1996 diese Klausel eingebaut, um bei einer allfälligen Unverträglichkeit im Gremium eine Umbaumöglichkeit zu haben. Aber nun funktioniert dieses Team sehr gut, kennt das Geschäft und ist kompetent. Wir wollen lediglich eine Einschränkung wegräumen, die andere gar nie hatten.

**Droht das Gremium nicht zu überaltern?**

Nein, die Altersgrenze von 70 Jahren bleibt bestehen.

**Sie haben für Helmut Sihler schon einmal eine Ausnahme erwirkt.**

Dass Helmut Sihler dieses Jahr zurückertreten wird, bedaure ich. Er ist bis heute ein brillanter Kopf.

**Auch in der Pharmaindustrie gibt es neuerdings das Phänomen des Preiszerfalls: Wie geht Novartis damit um?**

Es gibt nur zwei Strategien. Zum einen muss man bessere, innovative Präparate anbieten, für die der Kunde auch bereit ist, eine Prämie zu bezahlen. Zum anderen muss man stetig an der Produktivität arbeiten und das Volumen ausdehnen. Das Geschäft ist im Vergleich zu früher deutlich schwieriger geworden. Der Trend zu sinkenden Preisen wird bleiben.

**Novartis setzt neben dem Pharmageschäft auf Generika und nun auch auf Impfstoffe. Der Aufbau des letztgenannten Bereichs wird gemäss Ihren Worten viel «Zeit, Geld und Talent» benötigen. Beim Impfstoffhersteller Chiron, an dem Novartis seit 1995 mit 42% beteiligt ist, liegt einiges im Argen. Jahrelang sasssen zwei Ihrer Topmanager im Chiron-Verwaltungsrat. Hätten Sie nicht früher eingreifen müssen?**

Ciba hatte sich noch vor der Fusion mit Sandoz an Chiron beteiligt und hoffte auf eine gute Zusammenarbeit. Aber es blieb bei dieser Absicht. Mehrere Anläufe zur Kooperation fielen in sich zusammen. Zusammen mit Novartis-Forschungschef Mark Fishman habe ich 2004 einen neuen Anlauf genommen und mit Rino Rappuoli, dem Chiron-Forschungschef, einen offenen Gesprächspartner gefunden. Bevor wir aber unsere Ideen umsetzen konnten, traten unerwartet die Qualitätsprobleme in der Produktion auf, und wir mussten entscheiden, wie wir bei Chiron weitermachen wollten.

**Es gab Verunreinigungen bei der Impf-**

*stoffherstellung. Die Schwierigkeiten stammten wohl daher, dass zu wenig in die Anlagen reinvestiert wurde?*

Ja, man investierte in die Forschung von Biopharmazeutika, und dem Verwaltungsrat war wohl nicht klar, dass dadurch zu wenig Mittel in die Forschung und Erneuerung der Produktionsanlagen für die Impfstoffe flossen.  
*Interview: Birgit Voigt*