

Wie der Chef von Novartis die Firma führt

Joe Jimenez, CEO des Pharmariesen Novartis, sprach gestern Nachmittag am stars symposium in Stein am Rhein über Global Leadership.

VON **ALFRED WÜGER**

STEIN AM RHEIN Wer, wenn nicht der Mann an der Spitze des weltweit grössten Pharmaunternehmens mit 120 000 Angestellten, wäre besser geeignet, über Global Leadership zu referieren? Und so war der Windler-Saal in Stein am Rhein denn auch sehr gut gefüllt mit den jungen Führungskräften aus aller Welt, die wie jedes Jahr nach Stein am Rhein gekommen waren, um sich von erfahrenen Führungskräften Impulse für ihre künftigen Aufgaben geben zu lassen. Und: Auch der frisch gewählte Steiner Stadtpräsident Sönke Bandixen war als Zuhörer im Saal.

Vision, gemeinsame Ziele, zuhören
Leadership – der Einfachheit willen wollen wir bei diesem englischen Terminus für Führung, Führungsstil, Leitung, Führungsverhalten und mehr bleiben – sei ein ganz wichtiges Thema. So stieg der 1959 im kalifornischen Walnut Creek geborene Joe Jimenez in sein Thema ein. Und fokussierte seinen Vortrag in der Folge auf seine Rolle an der Spitze des Pharmariesen Novartis. Es gehe darum, wie man sich in den grossen Veränderungen, die auf die Welt zukämen, behauptete, aber nicht nur das: wie man siege. Eine grosse Herausforderung sei der demografische Wandel, und Joe Jimenez prognostizierte eine Verdoppelung der Gesundheitskosten bis zum Jahr 2030, und zwar wegen des Anstiegs von chronischen Krankheiten.

Um mit solchen tief greifenden Veränderungen umzugehen, zeigte Jimenez drei Ansätze auf: Erstens brauche es einen klaren Blick in die Zukunft,



Joe Jimenez, CEO des weltweit grössten Pharmaunternehmens Novartis, referierte am stars symposium und beantwortete die Fragen aus dem Publikum. Bild stars/Dominik Reichen

eine «Vision»: «Wir müssen wissen», sagte er, «wie sich die Welt verändert, und dann müssen wir Strategien entwickeln. Es gibt Leute, denen ist ein solches Verhalten angeboren, andere können und müssen es lernen.» Um eine Strategie umzusetzen, bedürfe es gemeinsamer Ziele. Er brachte ein Beispiel und erzählte, wie er als junger Student zwanzig Schwimmer – alles Individualisten – dazu gebracht hatte, als Team zusammenzuarbeiten und um die Meisterschaft zu kämpfen. Zweitens: «Wie moti-

viert man ein Team? Wie motiviert man 120 000 Mitarbeitende? Man muss das Ziel, das alle teilen können, einfach umschreiben.» Bei Novartis heisst das Programm «Long Live Life», die Kernbotschaft lautet: «Jedes Leben ist ausserordentlich. Wenn eine Krankheit kommt, will jeder so schnell wie möglich das normale Leben zurückhaben.»

Diese Botschaft illustrierte ein Videoclip. «Dieser Clip», so Jimenez, «hat bei uns grosse Emotionen ausgelöst.» Und wieder brachte er ein Beispiel und

berichtete von einem Mitarbeiter in der Krebsforschung, der selbst an Krebs erkrankt sei. Er kämpfe nicht nur für sich, sondern für alle Menschen. Ein Schlagwort war auf der Leinwand zu lesen: «Wir zerstören, was uns zerstört.»

9 Milliarden jährlich für Forschung

Und als drittes Standbein der Führung nannte Joe Jimenez die Fähigkeit zuzuhören: «Diese Fähigkeit wird völlig unterschätzt.» Allerdings, so gab er zu bedenken: «Wer nur zuhören kann und nicht gleichzeitig den unbeugsamen Willen hat, aus dem Gehörten zu lernen und das Gelernte umzusetzen, ist keine gute Führungskraft.» Aber, und das mit einem Lächeln: Jemand, der nur unbeugsamen Willen habe und nicht zuhören könne, sei natürlich auch keine gute Führungskraft.

Beim Zuhören gehe es auch darum, dass die Mitarbeitenden den Führungskräften schlechte Nachrichten überbringen könnten. «Ich war schon in Führungspositionen, wo ich für schlechte Nachrichten dankbar sein musste, damit ich die Probleme lösen konnte.»

Und zur Unternehmenskultur bei Novartis sagte er: «Unsere besten Mitarbeiter sind die, die am häufigsten gescheitert sind. Sie haben Dinge versucht und versucht und wieder versucht, so lange, bis sie einen Durchbruch erreicht haben.» Natürlich: Es ist nicht einfach, neue Medikamente zu entwickeln. Neun Milliarden gibt Novartis jährlich dafür aus. Jimenez: «Unser oberstes Ziel ist es, Krankheiten zu vermeiden.» Dazu gehöre auch, dafür zu sorgen, dass die Menschen so gut wie möglich ausserhalb der Hospitäler versorgt werden könnten, das senke die Kosten ganz gewaltig.

Nach dem Vortrag konnten die Teilnehmer Fragen stellen. Eine Frau aus Asien kritisierte die von kriegerischen Ausdrücken gespickte Strategie von No-

vartis: kämpfen, zerstören. Aber Jimenez sagte: «Unsere Aufgabe ist es tatsächlich, Krankheiten zu besiegen. Wir befinden uns in einem Krieg gegen die Krankheiten.» Eine andere Frau, die kam aus Afrika, wollte wissen, wie die Regierungen ihres Kontinents auf die Tätigkeit von Novartis reagierten. Jimenez hob hervor, dass Novartis – er nannte das zum Nulltarif etablierte Anti-Malaria-Programm – nicht tätig sei, um einen guten Ruf zu haben, sondern um die Gesundheitsvorsorge und damit das Leben zu verbessern. Die Regierungen würden dem positiv gegenüberstehen. Man habe in Indien, Vietnam und Kenia auch sogenannte Gesundheitsinstruktoren eingesetzt, die den Menschen grundlegendes Wissen über richtige Hygiene vermittelten. «Begleitet werden diese Gesundheitsinstruktoren von Novartis-Leuten, die im Bedarfsfall günstige Medikamente abgeben.»

«Unsere Aufgabe ist es, Krankheiten zu bekämpfen. Wir befinden uns in einem Krieg gegen die Krankheiten.»

Der Moderator wollte vom CEO wissen, wie oft er den Aktienkurs studiere, respektive wie er den Druck der Investoren nach kurzfristigem Gewinn ausbalanciere. «Es ist tatsächlich ein Ausbalancieren», sagte Joe Jimenez, «und im Grunde ist es ganz einfach. Wir arbeiten in einem Hochrisikoumfeld, entwickeln Medikamente, sodass es ohne langfristigen Erfolg auch keinen kurzfristigen finanziellen Erfolg geben kann.» Was den Aktienkurs betreffe, da schaue er häufig nach, wie der sich entwickle, aber nicht jeden Tag.

Und von welchem Ratschlag hat Joe Jimenez in seiner Karriere am meisten profitiert? «Ein Manager gab mir mal den Rat», sagte der Novartis-Chef, «in verschiedenen Branchen zu arbeiten, nicht nur in einer. Denn wenn du in einer einzigen bleibst, sagte er, und nach oben kommst, hast du kein breites Fundament und wirst in schweren Zeiten schnell schwanken.»

Nachgefragt

Perpetuum mobile der Wirtschaft

Die stars symposien sind eine Erfolgsgeschichte. Sind sie auch nachhaltig? **Toni Schönenberger:** Wir zählen über 1600 Alumni. In mehreren Städten wie Mumbai, Tokio oder Zürich gründeten wir eigenständige stars-Chapters, die sich regelmässig treffen.

Und die jungen Leader machen wirklich berufliche Karriere? **Schönenberger:** Natürlich nicht alle. Tatsächlich sind aber viele der ersten Teilnehmer bereits selbst Führungskräfte, die Talente fördern, indem sie sie bei stars anmelden. Das stars hat sich zu einem funktionierenden Perpetuum mobile der Wirtschaft entwickelt.

Aber die Alumni selbst sind bei den Symposien nicht dabei, oder? **Schönenberger:** Mittlerweile gehören Alumni bereits zu unseren Referenten, dieses Jahr beispielsweise mit Shira Kaplan und Pelayo Covarrubias, zwei Spezialisten der digitalen Welt. Zudem sind fünf bis zehn Plätze stets für Alumni reserviert. Und 2017 führen wir erstmals «Studienreisen» nach Indonesien und in die Mongolei durch, für junge Leader und für Alumni. (schi)



Toni Schönenberger
CEO Stars

Leader legen Wert auf weiche Faktoren

Dialoge mit globalen Führungskräften sind eines der Erfolgsrezepte von stars.

STEIN AM RHEIN Viswanathan Kadhambari, Eva McLellan, Andre Mendoza, Laura Clavari und Emma Ofori Agyemang – die Liste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops könnte internationaler fast nicht sein. Sehr zur Freude vom Michel Orsinger, dem früheren Leiter des Orthopädiegeschäfts von Johnson & Johnson. «Diversity» ist für ihn ein Schlüsselfaktor in der globalen Wirtschaftswelt. Und er selbst ist ein besonders ausgeprägtes «Kind» dieser Diversität, dieses Profitierens von ganz verschiedenen Kulturen. Der Schweizer wurde im damaligen Belgischen Kongo geboren, kam erst als Teenager in seine Heimat und hat seither in acht verschiedenen Ländern gearbeitet, und seit Kurzem ist er Verwaltungsrat des japanischen Pharmazieriesen Takeda.

Lernen durch fragen

Für die Workshopteilnehmer war Orsinger interessant, weil er gleich zwei Grossfusionen im Gesundheitswesen in leitender Funktion miterlebt hat, zunächst 1996 von Sandoz und Ciba-Geigy zu Novartis und dann 2012 von Synthes und DePuy. In der Folge entwickelte sich eine lebhaft Diskussion darüber, was denn bei solchen Zusammenschlüssen besonders wichtig ist. Lebhaft, weil zum einen die jungen Leader nicht müde wurden, den erfahrenen Wirtschaftsführer auszufragen,



Spannender Dialog mit Leader Michel Orsinger (Dritter von links) und Moderator Hans Hengartner, Vizepräsident der Stiftung stars (Vierter von links). Bild stars/Dominik Reichen

zum andern, weil dieser freimütig Auskunft erteilte. «Ich kann das gerne tun», erklärte Orsinger, auf Englisch natürlich, «weil sich die Produkte von Synthes und DePuy vorzüglich ergänzen und Johnson & Johnson eine vorbildliche Unternehmenskultur aufweist.»

Und was war die grösste Herausforderung beim Zusammenschluss eines erfolgreichen Schweizer Orthopädieunternehmens mit einem amerikanischen Grosskonzern? Die jungen Leader zählten spontan eine ganze Reihe von Eigenschaften wie etwa das Zusammenführen zweier unterschiedlicher Unternehmenskulturen oder das Schaffen gemeinsamer Visionen auf – und plötzlich merkte man, dass es sich

hierbei vornehmlich um sogenannte «weiche Faktoren» handelte, deren Bedeutung gemeinhin unterschätzt wird. «Bei einem solchen Zusammenschluss müssen die Verantwortlichen stets glaubwürdig sein und sich dadurch das Vertrauen der Mitarbeitenden bewahren», betonte Orsinger. «Von entscheidender Bedeutung ist hierfür eine offene, frühzeitige Kommunikation.»

Eine einfache Erfolgsformel

Orsinger, der nach der Fusion das Orthopädiegeschäft von Johnson & Johnson noch drei Jahre leitete, war nach eigener Einschätzung erfolgreich, weil es ihm gelang, den Grossteil der Mitarbeitenden an die neue Firma zu binden. Wichtig war, drei Erfolgs-

faktoren nicht aus den Augen zu lassen: Geschwindigkeit, Einfachheit und externen Fokus. Letzteres bedeutet, nie zu vergessen, dass das Kundeninteresse im Zentrum stehen sollte.

Die fünf entscheidenden «Ps»

Und als ob ein freundschaftlicher Zusammenschluss, der insgesamt 52 Taskforces erforderte, nicht schon schwierig genug wäre, hat sich darüber hinaus in den letzten Jahren die (Finanzierung der) Gesundheitswelt fundamental verändert. «Heute genügt es nicht mehr, hervorragende Produkte herzustellen», führte Michel Orsinger aus. «Man muss den Kunden Lösungen anbieten. Wichtig ist nicht nur, was im Operationssaal passiert, sondern auch, was vorher und nachher stattfindet.»

Die neue Spitalfinanzierung setzt nicht nur die Spitäler, sondern auch deren Lieferanten unter (Preis-)Druck. Oft entscheidet heute nicht mehr der Arzt, welches Produkt verwendet wird, sondern der Spitaldirektor, so Michel Orsinger, der seine Überlegungen wiederum mit einer einfachen 5-P-Formel zusammenfasste: Patient, Physician (Arzt), Provider (Spital), Payer (Versicherung) und Policy Maker (öffentliche Hand). Nur wer die Balance zwischen diesen fünf Faktoren zustande bringt, hat wirtschaftlich Überlebenschancen.

Zum Abschluss von stars fragt heute IKRK-Generaldirektor Yves Daccord, ob in der heutigen Welt überhaupt noch Grund zur Hoffnung bestehe. Dank Förderprogrammen wie stars, darf man das getrost bejahen. (schi)