

Mit Mut nach vorne schauen

Rückblick auf 40 Arbeitsjahre bei Sandoz und Novartis



Dr. Jörg Reinhardt

Novartis Verwaltungsratspräsident

Wenn ich heute über den Campus laufe, vielleicht für eine Veranstaltung im Pavillon, denke ich kaum noch daran, wie es hier vor rund 40 Jahren aussah, als ich zum ersten Mal im St. Johann war, um bei Sandoz meine berufliche Karriere zu starten.

Die Welt war damals eine andere. Sandoz, ein klassischer Mischbetrieb mit starker Farbstoff- und Chemieproduktion und etwas Pharmazie, war ein europäischer Industriegigant voller Lärm, Rauch und mit allem, was dazugehört.

Man kann es sich heute gar nicht anders als auf einer Schwarz-Weiss-Fotografie vorstellen, derart stark hat sich der Campus von der damaligen Realität wegentwickelt. Einen Koifischteich oder einen Park beim Eingang des St. Johann, wo früher Güterzüge ratterten und Schiffshörner ertönten, hätte ich mir beim besten Willen nicht vorstellen können.

Bäume oder Raum zur Erholung suchte man damals vergebens. Es war 1982. Die Welt verharrte im Kalten Krieg und litt noch unter den Folgen der Ölkrise. Man spürte die Enge einer streng geregelten, von fast schon militärischer Disziplin beherrschten Arbeitswelt, die der Entfaltung scheinbar wenig Platz einräumte.

Doch diese Zeit sollte sich schon bald ändern. Mit der an Fahrt gewinnenden Liberalisierung der Märkte, vor allem der Öffnung Chinas, entstand schon in den frühen 1980er-Jahren eine neue Geschäftsdynamik, die auch Sandoz erfasste und das angestammte Farbstoff- und Chemiegeschäft unter Druck kommen liess.

Zeitenwende

Für einen Pharmazeuten wie mich, der frisch von der Universität kam, entpuppte sich diese Zeitenwende als Glücksfall. Denn die Entwicklung von Medikamenten, die zwar damals bereits wichtig war, rückte immer stärker in den Vordergrund und erlaubte mir, mich zusammen mit dem Unternehmen weiterzuentwickeln und neue Chancen zu ergreifen.

Im Rückblick mögen die 1980er-Jahre etwas sehr grau und streng erscheinen, doch schon damals wurde intensiv geforscht und an Innovationen gearbeitet – wenngleich der Begriff nicht so häufig benutzt wurde wie heute.



In den USA arbeiteten erste Ärzte an der Entwicklung von Gen- und Zelltherapien, die man damals noch Genchirurgie nannte. Und Forscher auf der ganzen Welt kämpften darum, neue Wege zu finden, den bis dahin nur schlecht therapierbaren Krebs zu behandeln.

Sandoz, die bereits eine Reihe wichtiger Medikamente entwickelt hatte, konnte 1982, in meinem Antrittsjahr, mit der Lancierung von Sandimmun Medizingeschichte schreiben. Dank dieser Therapie war es erstmals möglich, Organtransplantationen durchzuführen, ohne dass es zu den gefürchteten Organabstossungen kam.

Dies war ein bedeutender Durchbruch, der dem Unternehmen nicht nur wirtschaftlich half, sich weiterzuentwickeln. Mut, gross zu denken und sich immer tiefer in die Medizin vorzuwagen, war ebenfalls eine Folge dieses Meilensteins.

Die Entwicklung neuer Therapien wurde forciert, während das traditionelle Chemiegeschäft durch die an Dynamik gewinnende Globalisierung immer stärker unter Konkurrenzdruck kam und an Wachstums- und Gewinnkraft verlor. Beide Bewegungen mündeten 1996 schliesslich in die Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz, die Basel wie ein Paukenschlag erschütterte und auch international für viel Aufsehen sorgte, handelte es sich doch um den grössten Industriezusammenschluss seiner Zeit.

Neustart

Für mich bedeutete die Fusion eine Art Neustart. Ich konnte die präklinische Entwicklung übernehmen und dort an neuartigen Molekülen arbeiten, darunter später auch Glivec, das um die Jahrtausendwende als erste personalisierte Krebstherapie auf den Markt kam.

Es war ein medizinisches Highlight, das Novartis zum Hoffnungsträger für Patienten, Wissenschaftler und Ärzte machte: Mit Glivec gelang es, dem Krebs einen Teil seines Schreckens zu nehmen und die myeloische Leukämie vom sicheren Todesurteil in eine chronische Krankheit zu verwandeln.

Weltweit wurde noch mehr in die Krebsforschung investiert, auch weit kühnere Projekte wurden angestossen. So arbeiteten wir bei Novartis schon früh an Gentherapien und wagten uns auch in den Bereich der Xenotransplantation vor.

Überhaupt diente die Gründung von Novartis nicht zuletzt dazu, unsere Forschungs- und Entwicklungstätigkeit zu intensivieren und das, was heute Innovation genannt wird, systematisch voranzutreiben. Forschung war schon immer von Akribie und Einfallsreichtum geprägt. Doch mit der Gründung von Novartis,

die auf einen Schlag jährlich 2 Milliarden Franken für Forschung und Entwicklung zur Verfügung hatte, wollten wir strukturierter vorgehen.

Der Aufbau von Forschungsinstituten wie GNF, NITD und NIBR, die heute Teil von Novartis Biomedical Research sind, erlaubte uns, verschiedene Forschungszweige separat zu führen und Bereiche wie die Genomforschung auf die technologischen und marktspezifischen Bedürfnisse der Zeit auszurichten, und zwar von Grund auf.

Dieses Vorgehen hat sich mehr als gelohnt: Über die Jahre haben wir nicht nur unsere Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen stetig ausgebaut, die heute jährlich nahezu 10 Milliarden Dollar ausmachen. Durch die starke Förderung der Innovation waren wir auch fähig, einige der besten Forscher nach Basel und Cambridge zu holen und Novartis als echten globalen Player zu positionieren, der nicht nur zu den wirtschaftlich erfolgreichsten, sondern auch zu den innovativsten Pharmaunternehmen der Welt gehört.

Zukunft

Mit über 40 neuen Therapien, die wir seit der Gründung von Novartis im Markt etablieren konnten, nehmen wir heute einen Spitzenplatz in der Industrie ein. Diesen wollen wir auch in Zukunft halten, indem Novartis die Forschung, die Entwicklung und die Kommerzialisierung von Medikamenten noch stärker ineinander integriert und bei der Entwicklung neuer Plattformen systematisch vorangeht.

Doch auch künftig werden die Bäume nicht in den Himmel wachsen. Schon als wir in den späten 1990er-Jahren damit anfangen, in neue Bereiche vorzustossen, mussten wir Lehrgeld bezahlen. Denn viele Projekte, die wir mit Elan und Hoffnung begonnen hatten, endeten – zumindest aus Produktsicht – in einer Sackgasse.

Auch unsere breit aufgestellte Life Science-Strategie mit Tiergesundheit, Impfstoffen, Generika und Augenheilkunde mussten wir aufgeben. Der technologische Fortschritt war zu rasant, als dass wir in allen Gebieten eine führende Stellung hätten aufbauen und halten können.

Es war notwendig, uns auf Bereiche zu konzentrieren, in denen wir Marktführerschaft erreichen konnten. Auch dies ist allerdings kein Garant dafür, dass alles glatt läuft. Obschon unsere Gentherapie-, Radioliganden- und RNA-Plattformen heute deutlich robuster sind und Marktreife erlangt haben, sind Rückschläge nie auszuschliessen.

Überraschend ist das nicht. Die Pharmaindustrie mit ihrem starken Fokus auf Forschung und Entwicklung wird sich auch in Zukunft nicht linear bewegen, sondern sich wie in der Vergangenheit nach vorne tasten und Risiken eingehen müssen.



Was heute überzeugt, kann morgen schon überholt sein. Deshalb ist es wichtig, eine Balance zwischen Risikobereitschaft und Fehlerakzeptanz zu finden und eine langfristige Perspektive einzunehmen. Nur dann wird es auch in Zukunft gelingen, die richtigen Entscheide zu fällen und auch durch schwierige Zeiten zu kommen.

Die vergangenen Jahrzehnte waren vom steten Auf und Ab des Pharmageschäfts geprägt. Gleichzeitig war es immer klar, dass Novartis stets das Ziel verfolgte, ganz vorne mit dabei zu sein. Wie ein roter Faden hat sich dieses Mindset, das schon bei Sandoz und Ciba-Geigy spürbar war, bei Novartis durchgesetzt. Heute bin ich stolz darauf, dass wir weiterhin zu den Besten gehören, so wie es Alex Krauer, der erste Verwaltungsratspräsident, bei der Gründung von Novartis formuliert hat.

Zusammenarbeit

In Zukunft müssen wir aber nicht nur den technologischen Wandel im Auge behalten. Auch die Art und Weise, wie sich die Gesellschaft entwickelt, dürfen wir nicht aus den Augen verlieren. Zum einen gibt es international immer grössere Spannungen, zum andern sind auch in den Gesellschaften selbst immer grössere Risse erkennbar – dies nicht zuletzt aufgrund des sich stets noch stärker ausprägenden Individualismus, der heute zudem neue digitale Wege findet, sich in durchaus auch extremen Formen auszudrücken und durchzusetzen.

Wünschenswert ist diese Tendenz für die Unternehmen nicht, denn ein zu stark ausgeprägter Individualismus sperrt sich gegen die Dynamik der Zusammenarbeit, die in einer hochkomplexen Industrie wie der Pharmazie notwendig ist, um wirkliche Fortschritte zu erzielen.

Kein einziger Forscher ist heute fähig, im Alleingang eine neue Therapie zu entwickeln. Heute braucht es das Zusammenspiel von Experten aus den unterschiedlichsten Forschungsbereichen, um das Grundverständnis einer Krankheit zu erarbeiten und Wege zu finden, wie ihr therapeutisch beizukommen ist.

Eigenbrötler, selbst wenn sie Koryphäen auf ihrem Gebiet sind, bringen einem Unternehmen langfristig nicht besonders viel. Hier gilt es in Zukunft vor allem für Team- und Projektleiter, wachsam zu sein und nicht zuletzt auf die Pflege von Teamgeist und Gemeinschaft hinzuwirken.

Das ist vielleicht auch eine der grössten Veränderungen der letzten Jahrzehnte. Früher bestanden unter den Mitarbeitenden eine Art gemeinsam getragenes Selbstverständnis und eine hohe Kollegialitätskultur. Wenn man sich mit ehemaligen Mitarbeitenden trifft, wird gerne über die Arbeit, aber auch über die starken freundschaftlichen Bande geredet, die damals herrschten. Und ob schon das St. Johann von aussen als ein trister Ort wahrgenommen wurde, zeigte es von innen bereits jenen Glanz, den es heute hat.

Ich hänge weder nostalgisch an vergangenen Tagen, noch möchte ich mit verklärendem Blick zurückschauen – früher war bestimmt nicht alles besser. Allein schon ein Spaziergang über den Campus genügt, um sich davon zu überzeugen. Trotzdem, ich werde die vergangenen Zeiten vermissen, wenn ich im März 2025 nach über 40 Jahren bei Sandoz und Novartis zurücktrete, aber mein Blick wird nach vorne gerichtet sein, auf die Herausforderungen und Möglichkeiten der Zeit. Wenn ich von meiner beruflichen Karriere in der Pharmazie etwas weitergeben möchte, dann ist es diese Haltung: mit Mut nach vorne zu schauen.