

NAV Interview mit Patrick Horber

Die Mitglieder des Novartis Angestellten Verbands sowie die Kolleginnen und Kollegen sind immer wieder begeistert von den Interviews, die wir mit Novartis-Leadern führen konnten.

Vielen Dank, dass Sie zur Verfügung stehen und weitere Einblicke in Ihre Einsichten und Erfahrungen gewähren.

Die meisten Leserinnen und Leser sind bereits mit Ihrer beeindruckenden Biografie vertraut. In Ihrer Rolle als Präsident der Internationalen Einheit bei Novartis bringen Sie mehr als 20 Jahre Erfahrung im Biopharmasektor mit und verfügen über ein umfangreiches Wissen in der Förderung der kommerziellen Leistung auf globaler Ebene. Als erfahrener Schweizer Arzt sprechen Sie fünf Sprachen und führen seit Ende 2023 als Präsident die Einheit International.

Ich bedanke mich im Namen des NAV für Ihre Zeit. Wir schätzen das sehr.

DAVIDE LAUDITI
Co-Präsident Novartis Angestellten Verband

ZUM INTERVIEW



Patrick Horber
Präsident,
International

Was hat Sie inspiriert, Medizin zu studieren?

PATRICK HORBER: Ich bin in Peru aufgewachsen. Meine Mutter arbeitete ehrenamtlich im örtlichen Spital, und auf meinem Heimweg von der Schule holte ich sie oft dort ab. Ich war von der Medizin und ihrem grossen

Einfluss auf die Menschen fasziniert. Aufgrund meines Interesses für die Wissenschaft und des Wunschs, in einem Bereich zu arbeiten, der für die Gesellschaft von Nutzen ist, war mir schon sehr früh klar, dass ich in die Welt der Medizin einsteigen wollte.

Begleitet Sie diese Inspiration auch heute noch bei Ihrer Arbeit, und wenn ja, auf welche Weise und warum?

Oh ja! Das Leben von Menschen zu verbessern und zu verlängern, steht nach wie vor im Mittelpunkt meiner Motivation und hält mich auch an den Tagen in Schwung, an denen das frühe morgendliche Aufstehen nicht ganz so leichtfällt. Obwohl ich in meiner jetzigen Funktion weiter vom einzelnen Patienten entfernt bin als zu meiner Zeit im Spital, empfinde ich eine bedeutende Erfüllung in der Tragweite und Wirkkraft unserer Arbeit.

Was waren die prägenden Erfahrungen und grössten Herausforderungen während Ihrer Karriere bei AbbVie und Roche und wie haben diese Sie auf Ihre jetzige Rolle als Präsident der Geschäftseinheit International vorbereitet?

Jeder Karriereschritt hat dem Werkzeugkasten einzigartige Fähigkeiten und Lektionen hinzugefügt, die mich zu der Führungskraft machen, die ich heute bin. Mein Brancheneinstieg als Vertriebsmitarbeiter bot mir die Möglichkeit, wirklich zu verstehen, worauf es in diesem Bereich ankommt. Die Menschen in meinem Umfeld konnten nicht glauben, warum ich eine Karriere im Spital aufgab, um im Vertrieb zu arbeiten, aber ich wusste immer, dass diese Erfahrung von wesentlicher Bedeutung sein würde. Im Laufe der Zeit konnte ich Erfahrungen in verschiedenen Märkten, Regionen und Kulturen sammeln, die es mir ermöglichten, meinen stark auf den Menschen fokussierten Führungsstil zu finden und zu entwickeln.



Die grösste Herausforderung, die mich während meiner gesamten Laufbahn und über alle Unternehmen hinweg begleitet hat, ist die Wahrnehmung unserer Branche in der Öffentlichkeit. Wir erbringen einen grossen Nutzen für die Gesellschaft, aber oft herrscht ein anderes Bild vor. Ich bin fest entschlossen, weiterhin mit Leidenschaft und Energie daran zu arbeiten, das Narrativ zu verändern und mehr Vertrauen in der Gesellschaft aufzubauen.

Was hat Sie zu Ihrem Wechsel zu Novartis bewegt?

Novartis ist ein beeindruckendes Unternehmen, das in der Branche vor allem für seine starke Innovationskraft und sein Engagement für den Zugang zu Arzneimitteln bekannt ist. Diese Punkte haben bei meiner Entscheidung eine wichtige Rolle gespielt. Ich bin von unseren Produkten und unserer Pipeline zutiefst überzeugt und betrachte es als Privileg, Patientinnen und Patienten auf der ganzen Welt bahnbrechende Therapien wie die Radioligandentherapien zugänglich zu machen.

Die strategische Ausrichtung auf ein reines, innovatives Arzneimittelunternehmen war für mich ein weiteres entscheidendes Element. Ich bin überzeugt, dass dies der richtige Weg ist – und die Ergebnisse unseres ersten Jahres als fokussiertes Unternehmen unterstreichen es.

Der Einstieg bei Novartis fühlte sich auch ein wenig wie eine «Heimkehr» an. Und dies nicht nur geografisch! Mein Vater arbeitete bei Ciba-Geigy und bis 2001 bei Novartis – ich erinnere mich, dass ich seine Arbeit immer mit Interesse verfolgt habe.

Mit welchen Herausforderungen wurden Sie konfrontiert, als Sie zu Novartis kamen, und welche besonders positiven Aspekte unseres Unternehmens haben Sie überrascht?

Als ich Ende 2023 zu Novartis kam, befand sich das Unternehmen in einem starken Umbruch. Wir sind zu einer neuen Arbeitsweise übergegangen, die die Bereiche Strategie & Wachstum, Forschung & Entwicklung sowie Vermarktung umfasst, mit zwei getrennten Einheiten für die USA und den Bereich International. Ausserdem haben wir uns von einem globalen Marketing- und einem globalen Value & Access-Team gelöst und sind zu speziellen Teams für die USA und den Bereich International übergegangen, um den besonderen Bedürfnissen und Prioritäten in diesen beiden Einheiten Rechnung zu tragen. Für Novartis war dies eine grosse Umstellung, insbesondere für unsere kommerziellen Organisationen, und Veränderungen dieses Ausmasses sind mit vielen Herausforderungen verbunden. Trotzdem fühlte ich mich vom ersten Tag an willkommen und inspiriert. Ich habe von

unseren Mitarbeitenden immer nur eine Richtung wahrgenommen – und die lautet vorwärts, zum Wohle der Patientinnen und Patienten. Das Talent, das Engagement und die Leidenschaft unserer Mitarbeitenden hier bei Novartis sind wirklich aussergewöhnlich und inspirieren mich jeden Tag aufs Neue!

Was sind Ihrer Meinung nach die grössten Herausforderungen, denen sich Novartis in den kommenden Jahren stellen muss?

Bereits in diesem Jahr werden wir vor einer entscheidenden Herausforderung stehen: Eines unserer umsatzstärksten Produkte, wird voraussichtlich Mitte des Jahres seinen Patentschutz in den USA verlieren. Diese Lücke muss geschlossen werden – die Investoren und Aktionäre werden weiterhin hohe Erwartungen haben. Wir sind sehr zuversichtlich, dass wir das mit unseren derzeit auf dem Markt befindlichen Produkten und den bevorstehenden Markteinführungen schaffen können. Dies spiegelt sich auch in unserer Prognose für 2025 wider, in der wir ein Nettoumsatzwachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich erwarten.

Umso wichtiger ist es, dass wir das Potenzial unserer Wachstumstreiber voll ausschöpfen und Neueinführungen meistern.

Welche potenziellen Probleme könnten auftreten, wenn keine langfristige Lösung mit der EU erreicht wird? Wie würde sich dies auf Novartis und ihre Geschäftstätigkeit auswirken?

Stabile Beziehungen mit der EU, dem wichtigsten Handelspartner der Schweiz, sind für unsere Branche und die Schweizer Wirtschaft von zentraler Bedeutung. In diesem Zusammenhang begrüssen wir auch die vom Bundesrat geplante Weiterentwicklung der bilateralen Abkommen. Sollte es nicht zu einer langfristigen Lösung mit der EU kommen, würde dies zu einer schleichenden Beeinträchtigung der bilateralen Abkommen führen. Die Folgen für unsere Branche wären gravierend, da wir auf klar geregelte Beziehungen mit der EU angewiesen sind – bei der Einstellung von Fachkräften, beim Export in die EU und im Bereich der Forschung.

Wir sollten nicht vergessen, dass es nur einer Übergangslösung zu verdanken ist, dass die Schweiz kürzlich nach drei Jahren des Ausschlusses wieder Zugang zu «Horizon Europe», einem wichtigen Finanzierungsprogramm für Forschung und Innovation, erhalten hat.

Welche typischen Unterschiede gibt es zwischen den USA und Europa bei den Aktivitäten auf dem Pharmamarkt?

Für mich stechen besonders der unterschiedliche Ansatz bei der Honorierung von Innovationen und das Bestreben, an der Spitze der Innovation zu stehen, heraus. Die EU hinkt bei der Zulassung und Einführung neuer Arzneimittel gegenüber anderen Regionen hinterher. In den letzten zehn Jahren wurde jedes fünfte in den USA zugelassene neue Arzneimittel in der EU nicht zur Zulassung eingereicht. Das Navigieren

durch die Politik der EU-Mitgliedstaaten ist entmutigend langsam und kompliziert. Zudem stehen wir vor der EU-Pharmagesetzgebung, die eine Verringerung des Schutzes am geistigen Eigentum (IP) vorsieht. Dies ist weder im Sinne der Patientinnen und Patienten noch im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie.

In der Schweiz stehen wir vor ähnlichen Herausforderungen. Nur 47% der in der EU zugelassenen innovativen Medikamente (Stand Januar 2025) sind in der Schweiz vollständig verfügbar und erstattet. Bei weiteren 27% gibt es Einschränkungen und 27% sind überhaupt nicht verfügbar.

Die USA sind deutlich offener für die Honorierung von Innovationen. Ich sage damit nicht, dass wir in Europa ein zweites US-Gesundheitssystem brauchen – dessen Probleme sind weithin bekannt. Was ich damit sagen will, ist vielmehr, dass wir bessere Bedingungen für Innovationen in Europa brauchen: effiziente Vorschriften, Schutz des geistigen Eigentums, vereinfachte und harmonisierte politische Massnahmen, die die Wettbewerbsfähigkeit fördern, globale Talente anziehen und Innovationen vorantreiben.

Welche technologischen und wissenschaftlichen Entwicklungen erachten Sie als besonders wichtig für die Zukunft von Novartis?

KI steht natürlich ganz oben auf der Agenda, und Novartis investiert in diesem Bereich. Ich bin begeistert von dem Potenzial, das wir haben, um unseren Aussendienst auf der ganzen Welt zu stärken. So führen wir derzeit ein internationales Programm namens ICE (International Commercialization Excellence) ein, das KI-gestützte Technologien umfasst. Unsere Aussendienstmitarbeitenden erhalten einen KI-gestützten Plan, der ihnen hilft, sinnvoller mit den Fachkräften im Gesundheitswesen zu interagieren. Natürlich birgt die KI auch ein enormes Potenzial für die Entdeckung und Entwicklung von Arzneimitteln, denn

sie verkürzt die benötigte Zeit, um Patientinnen und Patienten innovative Medikamente zur Verfügung zu stellen. Es ist wirklich spannend, die vielen Kooperationen zu sehen, die wir innerhalb unseres Unternehmens mit fortschrittlichen KI-Akteuren haben!

Sie haben am «World Economic Forum Annual Meeting 2025» in Davos teilgenommen. Können Sie uns Ihre Eindrücke und Erfahrungen von dieser Veranstaltung schildern?

Sie ist nach wie vor eine wertvolle Plattform für die Vernetzung mit führenden Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft. Sie wird oft als «50 Geschäftsreisen auf einmal» bezeichnet – und so sehe ich es auch. In diesem Jahr hatte ich Gelegenheit, mit hochrangigen Interessenvertretern aus unseren wichtigsten Märkten zusammenzukommen, darunter Premierminister, Minister für Gesundheit, Industrie, Handel und viele andere. Ein wichtiges Thema war die Beschleunigung der Innovation und die Rolle der Biowissenschaften für die Wettbewerbsfähigkeit von morgen, insbesondere in Europa. Ich war froh, dass aus Europa Zeichen der Einsicht kamen, und verliess Davos mit einem optimistischeren Gefühl als bei der Anreise.

Was war der mutigste Schritt, den Sie in Ihrer Karriere unternommen haben, und wie hat er Ihr Leben verändert?

Der Wechsel als praktischer Arzt aus dem Spital in die Privatwirtschaft. Wie bereits erwähnt, war meine erste Tätigkeit in der Branche im Ausendienst, und im Grunde genommen haben mich alle meine Freunde und Familienmitglieder für verrückt erklärt. Ich erinnere mich, dass es mein Vater war, der mir den Rücken stärkte und mich ermutigte, das zu tun, was sich richtig anfühlt und wo ich meine Bestimmung sehe.

Welche Werte sind für Sie bei Ihrer Arbeit und in Ihrem Leben am wichtigsten und warum?

Ehrlichkeit, Integrität und Disziplin. Ehrlichkeit ist die Grundlage für alles – wir müssen in der Lage sein, einander zu vertrauen und Themen transparent zu diskutieren.

Der Novartis Angestelltenverband vertritt die Interessen der Mitarbeitenden. Wie könnte Ihrer Meinung nach der Dialog zwischen der Unternehmensleitung und den Angestellten

verbessert werden und welchen Beitrag könnte der Verband dabei leisten?

Zunächst möchte ich dem NAV und seinen Delegierten in der internen Arbeitnehmervertretung danken. Die konstruktive Arbeit, die sie für unsere Mitarbeitenden leisten, ist äusserst wertvoll.

Ich persönlich denke, dass es auf eine offene Kommunikation ankommt. Auf der Suche nach einer gemeinsamen Basis müssen wir einander wirklich zuhören und immer an die besten Absichten des anderen glauben. Der NAV leistet einen wichtigen Beitrag, indem er regelmässige Plattformen für den Austausch bietet.

Welche Persönlichkeit hat Sie in Ihrem Leben am meisten beeindruckt?

Nelson Mandela. Es inspiriert mich zutiefst, wie er das Gemeinwohl in den Vordergrund gestellt, die Menschen zusammengeführt und eine echte, selbstlose Führungsrolle ausgeübt hat.

Sind Sie ein Kopf- oder ein Gefühlsmensch?

Ein bisschen von beidem – je nach Situation. Ich bin extrovertiert, ich bin gerne mit Menschen zusammen und knüpfe gerne Kontakte. Ich verbringe viel Zeit damit, unsere internationalen Märkte zu bereisen, um unsere Teams und unsere Mitarbeitenden persönlich zu treffen. Das ist der beste Weg, um nicht nur die Geschäftsdynamik zu verstehen, sondern auch ein Gefühl für unsere Teams zu bekommen, für ihre Leidenschaft und was sie antreibt. Bei diesen Länderbesuchen kann ich beide Seiten von mir einsetzen.

Welche Frage ist Ihnen noch nie gestellt worden, die Sie aber hier gerne beantworten würden?

Frage: Rivella oder Ovomaltine?

Antwort: Ovomaltine! Hier fehlt es mir tatsächlich an der nötigen Disziplin. (Er zwinkert.)

Dieses Interview wurde am 26. März 2025 geführt.