

Ein Leben im Dienst der Medizin und der Patientenversorgung

Von frühester Kindheit an waren Medizin und Patientenversorgung stets ein fester Bestandteil von Giovanni Caforios Leben.



Dr. Giovanni Caforio
Novartis Verwaltungsratspräsident

«Mein Vater war praktizierender Arzt, und viele seiner Patienten riefen in Momenten der Sorge oder der Not bei uns zu Hause an», erinnert er sich. «Ich nahm oft den Hörer ab, hörte mir ihre Anliegen an und sah später zu, wie mein Vater unermüdlich für unsere Gemeinde im Einsatz war.»

Diese frühen Erfahrungen in seiner Heimatstadt Anzio, die etwa eine halbe Autostunde südlich von Rom liegt, prägten nicht nur seinen beruflichen Werdegang, sondern auch sein Verständnis davon, was Medizin wirklich bedeutet. Es ging nicht nur um Diagnose oder Behandlung, sondern um Zuhören, Vertrauen und Verantwortung. «Es war vor allem die Verbindung zu den Patienten – ihre Ängste, Hoffnungen und Fragen zu hören –, die mich dazu inspirierte, mein Medizinstudium in Rom aufzunehmen.»

Zunächst schien es klar, dass er wie sein Vater, Arzt werden würde. Doch mit der Zeit erweiterte sich Caforios Perspektive. Obwohl er die Arbeit als Hausarzt als sehr sinnvoll erlebte, begann er zu spüren, dass seine Einflussnahme weiterreichen könnte: «Ich wollte dazu beitragen, Therapien zu entwickeln, die Patienten weit über meine Heimatstadt hinaus erreichen.»

Dieser Ehrgeiz führte ihn in die Pharmaindustrie, zunächst zu Abbott Laboratories und später zu Bristol Myers Squibb (BMS), wo er mehr als zwei Jahrzehnte lang in verschiedenen Funktionen in der klinischen Entwicklung und in Führungspositionen tätig war, bis er zum Chief Executive Officer und später zum Chairman von BMS ernannt wurde.

Im Laufe der Jahre lebte und arbeitete Caforio in mehreren Ländern, darunter Italien, Frankreich, Spanien, Portugal und den Vereinigten Staaten. Diese Erfahrungen, die ihn im Laufe der Jahre zu einem Polyglotten machten, brachten ihn auch mit sehr unterschiedlichen Gesundheitssystemen und verschiedenen Patientenrealitäten in Berührung. «Sie ermöglichten es mir, die Herausforderungen, denen Patienten in verschiedenen Ländern gegenüberstehen, besser zu verstehen», sagt er, «und die Strategien, die nötig sind, um sie zu bewältigen.»

Während seiner gesamten Karriere blieben zwei Dinge konstant, nämlich der Fokus auf die Wissenschaft und die Dringlichkeit, auf die Bedürfnisse der

Patientinnen und Patienten einzugehen. Diese Einstellung wurde um das Jahr 2010 herum in einer entscheidenden Phase auf die Probe gestellt, als Caforio bei BMS an der Weiterentwicklung der Immunonkologie beteiligt war und dort die Krebsforschung des Unternehmens leitete.

Damals galt der Bereich der Immunonkologie noch als höchst unberechenbar. Viele in der Branche waren skeptisch, ob der Ansatz, Krebs durch die Modulation von Teilen des menschlichen Immunsystems zu behandeln, funktionieren könnte. Die Finanzierung war folglich begrenzt, und die ersten Ergebnisse waren nicht eindeutig.

Dennoch machte BMS weiter. «Die Erfolgswahrscheinlichkeit wurde auf 5 Prozent geschätzt», erinnert sich Caforio. «Aber wir wussten, dass es im Erfolgsfall bahnbrechend sein würde.» Die Entscheidung, weiterzumachen, erforderte Überzeugung und die Bereitschaft, Risiken einzugehen. Auch Geduld war notwendig, da bahnbrechende Innovationen selten einem geradlinigen Verlauf folgen.

Das Ergebnis veränderte jedoch den Verlauf der Krebsbehandlung. Nach Jahren harter Arbeit, in denen Caforio und sein Team eng mit den späteren Nobelpreisträgern James P. Allison und Tasuku Honjo zusammenarbeiteten, wurde die Immunonkologie, bei der die körpereigenen T-Zellen in der Lage sind, Krebs zu bekämpfen, zu einer neuen Säule auf diesem Gebiet und bot Patientinnen und Patienten neue Hoffnung und in einigen Fällen ein langfristiges Überleben.

Caforio erinnert sich noch besonders gut an eine Patientin, eine junge Mutter mit metastasiertem Melanom, die alle verfügbaren Behandlungsmöglichkeiten ausgeschöpft hatte. Zunächst schien es, als würde die Behandlung nicht anschlagen. Doch mit der Zeit verbesserte sich ihr Zustand. Heute, mehr als ein Jahrzehnt später, ist sie immer noch krankheitsfrei. «Für mich war das ein sehr bewegender Moment», sagt Caforio. «Nicht zuletzt durch diese Patientin wurde die Wirkung unserer Arbeit sehr greifbar.»



Diese Erfahrung prägte auch seine Führungsphilosophie. «Sie stärkte meine Entschlossenheit, mich auf bahnbrechende Innovationen zu konzentrieren, selbst wenn der Weg ungewiss ist.»

Heute prägt genau dieser Fokus seine Arbeit bei Novartis, die er seit März 2025 als Verwaltungsratspräsident leitet. Das Ziel ist klar: die Wissenschaft in Bereichen voranzutreiben, in denen der medizinische Bedarf nach wie vor hoch ist, und neue Ansätze zu entwickeln, die über schrittweise Verbesserungen hinausgehen. «Unsere Strategie ist es, innovative Wissenschaft zu betreiben, um die schwierigsten Krankheiten zu bekämpfen», unterstreicht Caforio. «Wir erschliessen Behandlungsansätze, die es zuvor noch nicht gab. Damit gestalten wir die Medizin neu.»

Dieses Ziel wird durch erhebliche Investitionen unterstützt – sowohl in Talente als auch in die Forschung. Mehr als 10 000 Forscherinnen und Forscher im gesamten Unternehmen tragen zu diesen Bemühungen bei, ergänzt durch beträchtliche finanzielle Mittel für Forschung und Entwicklung, die jährlich mehr als 9 Milliarden US-Dollar erreichen. Doch für Caforio bleibt die zentrale Motivation unverändert: «Es geht um die Patienten, die noch warten», betont er. «Und um die Verantwortung, die wir haben, die Grenzen der Wissenschaft weiter zu verschieben.»

ZUM INTERVIEW

Herr Caforio, in Ihrer Rede an der Generalversammlung haben Sie das Engagement von Novartis für die Schweiz hervorgehoben. Was bedeutet das konkret?

GIOVANNI CAFORIO: Wir verfügen über eine enorme Präsenz in der Schweiz. Rund die Hälfte unserer weltweiten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten findet hier statt, und wir beschäftigen rund 10 000 Mitarbeitende in Basel, Stein, Schweizerhalle und Rotkreuz. Es gibt für uns nicht nur keinen Grund, unsere Präsenz in der Schweiz zu überdenken. Im Gegenteil: Eine derart starke Heimatbasis bietet uns nach wie vor erhebliche Vorteile und Vorzüge.

Wie entwickelt sich diese Präsenz?

Unsere Präsenz in der Schweiz konzentriert sich auf Bereiche, in denen ein echter Mehrwert entsteht. Wir werden hier nicht in einfache Fertigung, sondern vielmehr in Forschung und Entwicklung sowie in komplexe Technologien investieren, die hoch spezialisierte Kompetenzen erfordern. Darin liegt der Wert der Schweiz.

Können Sie einige Beispiele nennen?

Wir haben in Basel eines der weltweit modernsten Radioliganden-Labore errichtet und verfügen in Schweizerhalle über eine der weltweit grössten siRNA-Anlagen. Darüber hinaus leisten wir in Stein Pionierarbeit im Bereich der Zelltherapien und tragen so dazu bei, dass Novartis und letztlich die Schweiz an der Spitze der medizinischen Innovation bleibt. Dieser Innovationsdrang und das Bestreben, medizinische Durchbrüche voranzutreiben, werden auch in Zukunft eine Konstante bleiben.





Was macht die Schweiz und insbesondere Basel zu einem so starken Standort für Innovation?

Wenn globale Unternehmen entscheiden, wo sie investieren, geht es um den Zugang zu Talenten, die richtigen Rahmenbedingungen, Anreize und den Zugang zu Innovationen. Der Zugang zu hervorragenden Talenten und qualifizierten Arbeitskräften ist der wichtigste Faktor. Basel ist in dieser Hinsicht ziemlich bemerkenswert. Es ist eine relativ kleine Stadt, sie verfügt aber über einen starken Biotech-Standort, grosse Unternehmen und ein sehr internationales Umfeld. Damit ist sie vergleichbar mit anderen führenden Zentren wie Cambridge oder San Diego in den Vereinigten Staaten, wo wir ebenfalls bedeutende Forschungsaktivitäten betreiben, die für uns von grösster Bedeutung sind.

Sie sprechen häufig von Ökosystemen. Was bedeutet das für Novartis?

Für mich muss ein Unternehmen Teil eines Ökosystems, Mitglied einer Gemeinschaft sein. Im Wesentlichen muss ein Unternehmen wie ein Bürger im Interesse der grösseren Gemeinschaft handeln. Das bedeutet zum Beispiel, mit der Wissenschaft, mit anderen Unternehmen und mit dem lokalen Umfeld zusammenzuarbeiten. Es geht darum, nicht isoliert zu agieren. Diese Denkweise prägt alle unsere Aktivitäten weltweit. Wir sind nicht nur Teil des sozialen Gefüges, sondern wollen es aktiv mitgestalten und zum gesellschaftlichen Fortschritt beitragen. Das können wir jedoch nur in Ökosystemen tun, in denen Innovation ermöglicht, geschätzt und belohnt wird.

Wie sieht das in der Praxis aus?

Heute ist Novartis fest im Life-Science-Netzwerk von Basel verankert, das bereits mehr als 800 verschiedene Akteure umfasst – von Start-ups über mittelständische und grosse Unternehmen bis hin zu führenden privaten und öffentlichen Forschungseinrichtungen. Doch das ist noch nicht alles. Durch unsere sozialen Aktivitäten sind wir auch ausserhalb des Kernmarktes Gesundheitswesen aktiv – Aktivitäten, die uns als verantwortungsbewusstes Unternehmen auszeichnen. Ähnliche Bemühungen finden auch anderswo statt, wo wir uns durch eine Vielzahl von sozialen Aktivitäten in lokalen Gemeinschaften engagieren.

Wie spiegelt der Novartis Campus diese Denkweise wider?

Für mich macht der Campus nur dann Sinn, wenn er offen ist und sich in die Stadt, in die akademische Welt und in andere Unternehmen einfügt. Dies war auch schon immer Teil des Masterplans, den Vittorio Magnago Lampugnani vor mehr als 20 Jahren entwickelt hat. Indem wir andere einladen, sich dem Campus anzuschliessen und auf dem Campus zu arbeiten, wird unser Hauptsitz zu einem lebendigen Organismus. Novartis von der Aussenwelt abzuschotten, wäre bestimmt nicht die richtige Vision.



Sie sind im März 2025 zu Novartis gekommen. Können Sie uns etwas über Ihren Eindruck von Basel erzählen?

Überaus beeindruckend ist die Tatsache, dass Basel als relativ kleine Stadt am Dreiländereck Schweiz, Deutschland und Frankreich über die Jahrhunderte hinweg in so vielen Bereichen eine wirklich wichtige Rolle gespielt hat. Es ist ziemlich ungewöhnlich, dass in einer Stadt mit weniger als 200 000 Einwohnenden so viele verschiedene Dinge zusammenkommen. Es ist ein sehr kosmopolitisches Umfeld, aber gleichzeitig auch sehr schweizerisch. Ich persönlich geniesse nicht nur die malerische Altstadt, sondern auch die Kunst- und Kulturszene der Stadt. Ich muss allerdings zugeben, dass ich noch nicht in den Rhein gesprungen bin, obwohl mir unser CEO Vas Narasimhan eine der berühmten orangefarbenen Badetaschen geschenkt hat.

Wie definieren Sie Ihre Rolle als Verwaltungsratspräsident?

Mein interner Fokus liegt auf den wichtigsten strategischen Themen, die das Unternehmen betreffen, nicht auf dem Tagesgeschäft. Meine Prioritäten – und die meiner Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat – sind Investitionen und Strategien, die ein langfristiges, nachhaltiges Wachstum vorantreiben. Wenn sich das Management auf die nächsten fünf Jahre konzentriert, liegt mein Fokus auf den nächsten zehn Jahren und vor allem auf den zweiten fünf Jahren.

Welche Rolle spielt das Thema Talente in dieser langfristigen Perspektive?

Ich verbringe viel Zeit damit, über Talente und Nachfolgeplanung nachzudenken, um sicherzustellen, dass Novartis nicht nur heute, sondern auch morgen über die richtigen Führungskräfte verfügt. Das ist eine der wichtigsten Aufgaben des Verwaltungsrats.

Novartis hat in mehrere aufstrebende Technologieplattformen investiert. Wie beurteilen Sie diese Strategie?

Unser Fokus auf wissenschaftsbasierte Innovation ist die richtige Strategie für die Zukunft. Zusätzlich zu unserem langjährigen Schwerpunkt auf Chemie und Biotherapeutika hat uns die Entscheidung von Novartis, in drei fortschrittliche Technologieplattformen zu investieren, ermöglicht, frühzeitig eine Führungsposition in diesen Bereichen zu etablieren. Allerdings stehen diese Technologien erst am Anfang eines 10- bis 15-jährigen Zyklus, in dem ihr Potenzial erheblich wachsen wird.

Wie sieht es mit den Therapiebereichen aus?

Wir haben fundiertes Wissen aufgebaut und eine starke kommerzielle Präsenz in den Bereichen Herz-Kreislauf-, Nieren- und Stoffwechsel-Medikamente, Immunologie, Neurowissenschaften und Onkologie etabliert. Wir sehen in all diesen Bereichen weiterhin ungedeckten Bedarf und erhebliches Wachstumspotenzial. Es ist ein grosser Vorteil, frühzeitig in vielversprechende, aber noch unsichere wissenschaftliche Plattformen zu investieren.

Wie gehen Sie angesichts der rasanten Entwicklung in Technologie und Wissenschaft mit Veränderungen um?

Angesichts der rasanten Fortschritte, die wir in verschiedenen Bereichen beobachten, müssen wir wachsam bleiben und die Risiken und Chancen neuer Technologien abwägen, sei es im Bereich der Medizin oder im Bereich der künstlichen Intelligenz. Als weltweit führendes Unternehmen in der Medizin wollen wir an der Spitze von Wissenschaft und Technologie stehen und die richtigen Schritte unternehmen, um die Branche in den kommenden Jahren mitzugestalten. Dies ist seit der Gründung des Unternehmens im Jahr 1996 Teil seiner DNA, als die Unternehmensleitung beschloss, sich auf die Biowissenschaften und die pharmazeutische Forschung zu konzentrieren und die traditionellen chemischen Aktivitäten einzustellen, die die Vorgängerunternehmen mehr als ein Jahrhundert lang geprägt hatten. Diese Denkweise hat sich nicht geändert.

Welche Rolle spielen externe Partnerschaften dabei?

Dogmatische Unternehmen neigen dazu, alles intern erledigen zu wollen, und berücksichtigen Innovationen von aussen nicht ausreichend. Die Tatsache, dass wir Partnerschaften eingehen und externe Innovationen einbringen, ist ein Zeichen unserer Offenheit. In den letzten 12 Monaten haben wir eine Reihe von Lizenzvereinbarungen abgeschlossen und mehrere Akquisitionen getätigt, wodurch wir unser Fachwissen in Bereichen mit hohem ungedecktem medizinischem Bedarf erweitern und vertiefen konnten.

Innovation geht oft mit Unsicherheit einher. Wie gehen Sie damit um?

Bahnbrechende Innovationen sind schwierig. Man muss in der Lage sein, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden. Meistens ist dies eher eine Herausforderung, die es zu meistern gilt, als ein Grund, aufzugeben. Aber man muss auch erkennen, wann neue Informationen die eigene Überzeugung von einer Technologie grundlegend verändern. Es ist ein Balanceakt, der ständige Wachsamkeit erfordert.

Was macht in diesem Zusammenhang gute Entscheidungsfindung aus?

Unternehmen weichen nicht wegen einer einzigen grossen Entscheidung von ihrer Strategie ab, sondern weil sie im Lauf der Zeit kleine Abweichungen tolerieren. Man muss die Messlatte hoch halten und sich fragen, ob man immer noch das liefert, was man ursprünglich erreichen wollte. Das bedeutet, dass Disziplin sowie wissenschaftliche und intellektuelle Strenge bei der Entscheidungsfindung eine entscheidende Rolle spielen.

Wie würden Sie Ihre Führungsphilosophie beschreiben?

In dem Moment, in dem es um einen selbst oder um das Ego geht, hat man schon verloren. Man betrachtet die Dinge aus der falschen Perspektive und wird keinen Erfolg haben. Meine Rolle besteht nicht darin, derjenige mit dem grössten Fachwissen zu sein, sondern das Beste aus den Menschen um mich herum herauszuholen. Man muss Herausforderer sein, nicht Experte. So lassen sich die besten Lösungen finden – Lösungen, die nicht nur die medizinische Praxis verändern, sondern das Leben von Millionen von Patienten auf der ganzen Welt. Das ist unser Ziel, und das dürfen wir niemals aus den Augen verlieren.

Das Interview mit Giovanni Caforio, dem Vorsitzenden des Verwaltungsrats, führten Davide Lauditi und Goran Mijuk.