



MASTER & COMMANDER
Roche-Präsident Christoph Franz (r.) kann CEO Severin Schwan bei Pharma nicht Paroli bieten. Dafür helfen neue Ideen dem Konzern gerade jetzt.

Fotos: René Ruis / Keystone, Nik Hunger / PR

Kampf mit neuen Mitteln

ROCHE Als Branchenlaie steht Präsident Christoph Franz einer Übermacht an Fachwissen gegenüber. Er nutzt seine Erfahrung als Lufthansa-Chef. Der Querdenker will den Pharmakonzern mit Rezepten der Airliner aufrütteln.

von KRISTINA GNIRKE

Details wirken dieses Mal mehr als die grosse Strategie. Genau ein Jahr amtiert Christoph Franz als Präsident des Pharmakonzerns Roche, da trifft er im März auf seiner Tour durch Lateinamerika Konzernmanager in Brasilien. Sie erklären ihm ihr Geschäft, ihre Ziele, ihre Probleme. Als Franz später in einer Halle mit Mitarbeitern spricht, kommen zwei Frauen auf ihn zu. Brustkrebspatientinnen. Sie erzählen Franz ihre Leidenswege und wie ihnen Roches Medikament half. «Das hat mich tief aufgewühlt», erinnert sich Franz. «Da stehen einem die Tränen in den Augen.» Es habe ihm gezeigt, «was wir leisten können».

Jetzt kann er zeigen, was er leistet. Einen der erfolgreichsten Pharmakonzerne der Welt präsidiert Franz – mit erst 55 Jahren und als ehemaliger Lufthansa-Chef ohne Branchenwissen. Biologie habe er in der Schule abgewählt, kokettiert er beim Business Talk der BILANZ im Oktober, während der neue Novartis-Oberaufseher und Pharmaprofi Jörg Reinhardt ihm gegenüber sitzt. Franz muss andere Stärken ausspielen.

Die Weichen sind gestellt, Roche ist einer der stärksten Pharmakonzerne der Welt. Während mehr als eines Jahrzehnts dirigierte der Branchenexperte Franz Humer das Unternehmen. Kann ein Laie da einen Unterschied machen bei einem 230 Milliarden Franken schweren Börsengewicht wie Roche? Er kann. Es ist nicht die Strategie, die Franz umkrempeln muss. Der erfolgsverwöhnte Konzern braucht einen Querdenker, der ihn aufrüttelt. Zukünftig kann es heikel werden, weil politischer Kostendruck die Margen gefährdet und Konkurrenten aus der IT-Branche mit Gesundheit Geld verdienen wollen. Dort setzt Franz an: mit cleveren Preismodellen, effizienteren Strukturen, Ideen für das Geschäft mit Patientendaten.

Von Skeptikern beäugt, weicht in Schweizer Unternehmen das eherne Gesetz, einen Branchenkenner an die Spitze des Verwaltungsrats zu setzen. Internationale Investoren, die ein immer stärkeres Gewicht in den Konzernen erhalten, drängen sie zu unabhängigen Präsidenten. «Es ist bedenklich, wie lange man sich in der Schweiz dagegen gewehrt hat», sagt Peter V. Kunz, Dekan der Juristischen Fakultät der Universität Bern. «In den hiesigen Verwal- ▶

► tungsräten herrscht zu oft der Klüngel.» Jetzt steige der Druck, sich internationalen Standards anzupassen. «Künftig werden deutlich mehr Branchenfremde Schweizer Verwaltungsräte führen.»

Mit einem Präsidenten aus der eigenen Branche erhoffen sich Firmen schnelle Antworten darauf, wo es langgehen soll und was woanders funktioniert hat. «Ein Grossteil der Schweizer Unternehmen holt einen Branchenkenner», sagt Silvan Felder, Inhaber der auf Verwaltungsratsfragen spezialisierten Beratungsfirma Verwaltungsrat Management. «Sie erhoffen sich so ein schnelles Asset.» Ein Trugschluss. «Was einmal funktioniert hat, muss morgen nicht zwangsläufig wieder glücken.»

Das Risiko mit Experten

Zwar kann ein Experte als Präsident Strategiefehler des Konzernchefs leichter erkennen. Diese Sicherheit kehrt sich aber leicht ins Gegenteil. Stossen an der Konzernspitze zwei Branchenprofis aufeinander, entstehen oft Machtkämpfe um den richtigen Kurs. Dagegen werden Chancen durch neue Gedankengänge und Ideen eines Branchenfremden ausgeblendet.

Was sie bringen können, zeigt gerade Roche: Zwar dominierte Pharmaexperte Franz Humer die vergangenen 13 Erfolgjahre des Konzerns, die Grundsteine für Roches Stärke legten jedoch dessen Vorgänger – die meisten davon Branchennovizen. So wagte Jurist und Versicherungsmanager Fritz Gerber als Präsident



GUTES GESPANN Jörg Reinhardt (l.), Pharmaprofi, baute Novartis nach seinem Start als Präsident rasch um. CEO und Konsumgütermann Joe Jimenez folgte seiner Strategie.

mit teuren Investitionen den Sprung in Biotech und Diagnostik – damals riskantes Neuland, heute die zentralen Gewinnstreiber der Zukunft.

In Grossbritannien, Vorreiter bei guter Corporate Governance, sind Oberaufseher aus anderen Branchen die Regel (siehe Tabelle auf Seite 32). Humer selbst ist Präsident des Getränkeriesen Diageo und setzte bei seiner Roche-Nachfolge auf das englische Modell. Den Pharmakonzern GlaxoSmithKline kontrolliert der Finanzmanager Philip Hampton. AstraZenecas Verwaltungsratschef Leif Johansson führte einst Volvo. Selbst in den USA bröckelt die Branchenmacht. Den Biotech-Konzern Amgen führt mit Robert Bradway ein ehemaliger Investment Banker von Morgan Stanley.

Nachhilfestunden

Sein neuer Job lässt Christoph Franz auch mal gehörig schwitzen. Im Sommer vergangenen Jahres sitzt er mit Life-Sciences-Lehrer Vanya Loroach eine Woche in einem unklimateilten Raum und paukt Grundlagen von Pharma und Biotech. Jeden Tag, von morgens bis abends. «Das war ein wirklicher Deep Dive in die Branche. So viel lernte ich schon lange nicht mehr. Natürlich vergisst man auch unglaublich viel wieder», sagt Franz.

Er kann noch so viel lernen, in Pharmathemen bietet er seinem Konzernchef Severin Schwan, der seine gesamte Karriere bei Roche verbrachte, natürlich nicht Paroli. Kein Problem. Roche steht

Franz will in die Gene der Roche einpflanzen, stetig die Effizienz der Arbeit im Blick zu haben.

ausgesprochen gut da, die Strategie funktioniert. Der Onkologiespezialist erhöhte die Prognose für das Gesamtjahr auf ein Umsatzplus von fünf Prozent und ein noch stärkeres Gewinnwachstum.

Franz spielt andere Stärken aus. Seine unpräzise Art und seine Nähe zur Basis halfen ihm oft. Ihnen verdankte er den Rückhalt der Mitarbeiter bei der harten Sanierung der Swiss. Dank ihnen erkannte der ehemalige Lufthansa-Chef, wie dringend die Airline von ihrer selbstgefälligen Kultur wegkommen, effizienter und agiler werden musste, und er griff in seinem Sparkurs zuvor unantastbare Terrains an – eine Lektion, die auch der erfolgsverwöhnten Roche guttut.

Während Investoren die Pharmabranche mit deren zweistelligen Gewinnmargen feiern, braut sich eine neue Gefahr zusammen. Der Druck auf die Preise steigt rasant. US-Präsidentschaftskandidatin

Hillary Clinton hat die Pharmabranche zum Lieblingsfeind ernannt und heizt im Wahlkampf die Debatte um zu hohe Medikamentenpreise an. Erste Länder kaufen Medikamente nur mehr über Ausschreibungen. In Europa wird Medizin künftig nach dem Erfolg beim Patienten bezahlt – wie der zu messen ist, wer Daten erheben und nutzen darf, ist unklar.

Ein Manager aus der Airlinebranche mit ihren hauchdünnen Margen kann da einen Unterschied machen. Für Franz war die Suche nach Sparchancen bei der Lufthansa Tagesgeschäft. «Die Pharmaindustrie ist nicht dafür bekannt, besonders effizient zu arbeiten. Ich will in die Gene von Roche einpflanzen, stetig die Effizienz der Arbeit im Blick zu haben.»

Der im Kampf mit Billigairlines wie Ryanair und EasyJet geschulte Manager impft Roche auch eine komplexere Preispolitik ein. Er hat in Konzernchef Schwan einen Verbündeten, der ebenfalls neue Preisideen testet. Die Staatskassen sind klamm, die Medizinausgaben steigen mit dem Anteil älterer Menschen, Kosten für Kranke werden gespart. «Wir müssen innovativer in allen Märkten werden, in denen wir tätig sind – in Pharma und Diagnostik. Die ganze Branche hat Nachholbedarf beim Setzen differenzierter Preise», sagt Franz.

Innovationsgeist auch ausserhalb der Forschung wird für Pharmakonzerne nötig. Das Sammeln von Daten der Passagiere und wie sie sich gewinnbringend nutzen lassen, ist für Airlines kein ►

Roches Gene

Der Pharmakonzern hatte in seiner langen Geschichte etliche branchenfremde Präsidenten. Oft stellten gerade sie wichtige Weichen.



Fritz Hoffmann-La Roche (Bankkaufmann) 1896–1920

Der Sohn von Textilfabrikanten will standardisierte Heilmittel verkaufen und startet 1896 die Firma F. Hoffmann-La Roche & Co. Der Hustensaft Sirolin wird zum Kassenschlager, Roche zum internationalen Unternehmen. Als die Russische Revolution Roche an den Rand des Konkurses treibt, rettet Hoffmann die Firma mit dem Gang an die Börse.



Emil Christoph Barel (Chemiker, Leiter Roche Deutschland) 1938–1953

Nachdem Emil Barel als operativer Chef Roche mit harten Methoden saniert und das erste synthetische Medikament auf den Markt gebracht hat, wird er auch Präsident des Verwaltungsrats. Er baut das Geschäft auf 35 Länder aus.



Albert Cafilisch (Finanzexperte) 1953–1965

Roches Direktoren erhalten viel Freiheit, erstmals entsteht eine moderne Unternehmensgruppe. Das erste Chemotherapeutikum gegen Krebs sowie Valium kommen auf den Markt. Roche kauft den Aromen- und Riechstoffhersteller Givaudan.



Adolf Walter Jann (Jurist, Banker) 1965–1978

Jann erkennt die künftigen Probleme der Kostenexplosion im Gesundheitswesen. Er legt den Grundstein für die Biotechnologie und baut eine Diagnostikabteilung auf – die zentralen Elemente der heutigen Konzernstrategie. Eine Affäre um Preisabsprachen und eine Reaktorexpllosion in einer Tochterfirma zwingen ihn zum Rücktritt.



Fritz Gerber (Jurist, Versicherungsmanager) 1978–2001

Gerber kauft Anteile der Biotech-Firma Genentech, heute Roches Innovationsschmiede. Der Kauf von Boehringer Mannheim macht Roche zum Weltmarktführer in Diagnostik. Der Börsenwert vervielfacht sich. Zum Schluss trocknet jedoch die Produktpipeline aus, und ein Skandal um Preisabsprachen erschüttert den Konzern.



Franz Humer (Pharmamanager und CEO von Roche) 2001–2014

Humer erwartet, dass Patienten künftig nach ihrem physiologischen Profil behandelt werden – die personalisierte Medizin entsteht bei Roche. Der Trend wird jetzt Realität. Roche expandiert nach Asien, zieht sich aus dem Massenmarkt zurück, kauft Genentech komplett und fokussiert auf die Krebsheilung. Roches grösste Stärke.

Fotos: Roland Schmid / 13 Photo, Gian Marco Castelberg / 13 Photo, PR (2), Keystone (4)

► Neuland mehr – im Gegensatz zur Pharmabranche. Neue Angreifer tauchen dort auf, etwa IT-Konzerne wie Google und IBM, die das Geschäft mit den Daten an sich ziehen. Entwickler von cleveren Medizin-Apps für das Smartphone sichern sich an den Pharmafirmen vorbei den Kontakt zu Patienten.

Frühwarnsystem Franz

«Franz ist kein Schönwetter-Kapitän», sagt der auf Top-Kader spezialisierte Personalberater Heiner Thorborg. «Mit ihm an der Spitze des Verwaltungsrates hat man eine Persönlichkeit gefunden, die über langjährige Erfahrung in schwierigen Märkten verfügt und entsprechend frühzeitig die Signale für schärfere Konkurrenz erkennt und gegensteuern kann.» Branchenwissen könne man lernen – Managementenerfahrung, einen internationalen Blick und ruhiges Vorgehen müsse ein Präsident mitbringen.

Gerade gut laufende Konzerne profitierten von der Inspiration durch branchenfremde Chefaufseher, sagt Martin Erharter, Pharmaexperte bei Roland Berger. «Ein Präsident ohne Historie in der Branche stellt möglicherweise Strategien in Frage, die für Experten aus dieser Industrie selbstverständlich sind. So ein Querdenker kann wichtige Veränderungen anstossen und ein Unternehmen besonders innovativ und wettbewerbsfähig werden lassen.»

Der Outsider als perfekter Präsident? Wenn es so einfach wäre. Genauso kann

Die Branchenfremden

VR-Präsidenten in England und deren vorgängige Arbeitgeber.

VR-Präsident	Konzern Branche	Vorheriger Arbeitgeber Branche
Sir Philip Hampton	GalaxoSmithKline Pharma	VRP RBS Bank
Michael Treschow	Unilever Verbrauchsgüter	CEO Ericsson Telekom
Charles Holliday	Royal Dutch Shell Mineralöl/Erdgas	CEO DuPont Chemie
John Bond	Vodafone Telekom	CEO HSBC Bank
Leif Johansson	AstraZeneca Pharma	CEO Volvo Auto
Franz Humer	Diageo Spirituosen	VRP Roche Pharma

der Branchenkenner triumphieren, etwa wenn ein Konzernumbau ansteht. Jörg Reinhardt fackelte nicht lange. Kurz nach seinem Start als Chefaufseher von Novartis vor zwei Jahren stiess er schwache Sparten ab. Sein Gespann mit dem branchenfremden Konzernchef Joe Jimenez überzeugte: «In der Geschwindigkeit und in dem Umfang habe ich das noch nirgends gesehen», sagt ein langjähriger Branchenkenner.

Reinhardts Vorteil: Er kannte Novartis als Manager bis in die tiefsten Forschungszweige, hatte durch seinen Wechsel zum Konkurrenten Bayer Abstand für einen kühlen Blick auf den Schweizer Pharmakonzern gewonnen. Novartis-Chef Jimenez liess sich schnell vom neuen Kurs überzeugen – als ehemaliger Mana-

Die Top-Verdiener

Die Saläre der Schweizer Verwaltungsräte gemäss der Stiftung Ethos.

VR-Präsident	Unternehmen	Salär in Mio. Fr.
1 Peter Brabeck	Nestlé	7,2
2 Axel Weber	UBS	5,9
3 Nayla Hayek	Swatch Group	4,9
4 Walter Kielholz	Swiss Re	4,9
5 Etienne Jornod	Galenica	4,7
6 Christoph Franz	Roche	4,5
7 Karl Gernandt	Kühne + Nagel	4,3
8 Andreas Andreades	Temenos	4,2
9 Jörg Reinhardt	Novartis	4,0
10 Alfred Schindler	Schindler	3,6

ger des Ketchup-Herstellers Heinz kann er dem tiefen Einblick seines Präsidenten nichts entgegenhalten. Reinhardts Vorgänger Daniel Vasella, ebenfalls ein Branchenprofi, heuerte Jimenez deshalb an: Er sollte Auge und Ohr sein, um globale Trends abseits der Branche für Novartis zu nutzen.

«Es gibt nicht den besten, es gibt nur den passenden Präsidenten», sagt Norbert Thom, emeritierter Professor und Gründer des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern. «Wer passt, das mag in zehn Jahren ganz anders sein.» Es hängt von der Situation des Unternehmens ab.

Im Fall von Roche muss der Präsident nicht nur ein Händchen für die Strategie haben, sondern vor allem für die Eigen-

tümerfamilien Hoffmann und Oeri hinter dem Pharmakonzern. Ihre Hauptvertreter André Hoffmann und Andreas Oeri sitzen im Verwaltungsrat. Franz, ein umgänglicher Charakter, der sich nicht in den Vordergrund drängt, sagte den Familien zu. Zumal der Deutsche mit Frau und Kindern schon lange in der Schweiz lebt und eine grosse Nähe zum Land hat.

Die muss sich Franz auch im Konzern aufbauen. Seit 2011 sitzt er im Verwaltungsrat, nun muss er, frei von den Aufgaben bei Lufthansa, tiefer in Roches Themen eindringen. Anfang des Jahres besuchte er den renommierten Krebspezialisten Michael Hallek an der Uniklinik Köln. Dort passte Franz weitere Puzzle-teile in sein Bild von der Pharmawelt. Seine Lernkurve erhöht er durch Reisen zu Roches Landesgesellschaften. «Ich brauche auch ein qualifiziertes Bauchgefühl für die Menschen im Unternehmen», sagt Franz.

Es klingt banaler, als es ist. Die wahre Kunst guter Verwaltungsratschefs bestehe in ihrer Menschenkenntnis, sagt Thom. «Konzerne sind so gross, dass Präsidenten auf Informationen anderer angewiesen sind. Sie müssen wissen, wem sie vertrauen können. Wer das kann, trifft mehr gute als schlechte Entscheidungen und hat Erfolg.»

Managementtalente wie Wolfgang Reitzle beweisen das. Der Präsident des Zementriesen LafargeHolcim verknüpft – ohne das sonst typische Netzwerk in Schweizer Politik oder Konzernen – die in

Abneigung verbundenen Seiten: die französische und die schweizerische. Bisher mit Erfolg. Den Industriegaskonzern Linde hatte der frühere Automanager Reitzle zu einem schlagkräftigeren Unternehmen umgebaut und als Aufsichtsratschef Frieden zwischen den Autozulieferern Continental und Schaeffler gestiftet. Reitzle besticht durch überzeugende Führung, nimmt sich im richtigen Moment zurück – und wählt die richtigen Berater.

Daran arbeitet auch Franz. Schliesslich muss er CEO Severin Schwan bei Strategiefragen Paroli bieten können, dessen Macht durch sein jahrelanges Branchenwissen gegenüber seinem Präsidenten enorm ist im Vergleich zur Zeit mit Franz Humer. Zumal Schwan seither auch im Verwaltungsrat sitzt. «Es ist wichtig, dass wir intensive Diskussionen mit der Geschäftsleitung führen können», sagt Franz.

Bei Roche muss der Präsident auch ein Händchen für die Familien der Eigentümer haben.

nen», sagt Franz. Daher war es ein harter Schlag, als Art Levinson Roches Verwaltungsrat überraschend verliess. Der amerikanische Biotech-Star formte einst Roches Forschungsmaschine Genentech. Das Gremium verlor an Fachkompetenz.

Das Manko bügelte Franz aus. Er holte dieses Jahr mit dem Chef der US-Pharmafirma Wyeth, Bernard Poussot, einen jahrelangen Branchenprofi an Bord und zugleich den Genom-Forscher und Yale-Professor Richard Lifton, der US-Präsident Barack Obama bei dessen Forschungsinitiative in der Biomedizin berät.

Worum es wirklich geht

Mittlerweile sitzen auch die Pharma-Lektionen bei Franz. Enthusiastisch fachsimpelt er beim Business Talk der BILANZ über kleine und grosse Moleküle und ihre Chancen für die Heilung von Krankheiten. «Am Ende des Tages ist nicht die Grösse des Moleküls entscheidend, sondern dessen Wirksamkeit beim Patienten», betont er, und ihm gegenüber nickt Novartis-Präsident Jörg Reinhardt und sagt leise: «So ist es.»

Ein kleines Kunstwerk auf seinem Bürotisch mahnt Franz heute daran, was Roche mit ihm als VR-Präsident leisten können muss. Es stammt von einer der Brustkrebspatientinnen, die er auf seiner Reise in Brasilien traf. Die Künstlerin arrangiert Figuren aus bunten Bändern und schenkte ihm zum Abschied eines. «Es erinnert mich an diesen Moment», sagt Franz. ■

Präsentiert von **BILANZ** und **Handelszeitung**

19. EUROFORUM-Jahrestagung

Telekommunikationsmarkt Schweiz 2015

1. und 2. Dezember 2015, GDI – Gottlieb Duttweiler Institute, Rüslikon

Digitalisierung, Disruption, intelligente Vernetzung – Wie ist die Branche aufgestellt?



Timm Degenhardt, Chief Marketing Officer (CMO), Sunrise Communications AG, Zürich



Christian Petit, Mitglied der Konzernleitung und Leiter Geschäftsbereich Grossunternehmen, Swisscom AG, Bern



Britta Reinhardt-Moser, Chief Business Officer, Salt Mobile SA, Renens



Eric Tveter, CEO der Regionalorganisation Österreich/Schweiz von Liberty Global und verantwortlich für upc cablecom und UPC Austria, Zürich

Konzeption und Organisation: **EUROFORUM** an informa business

Ausführliche Informationen: www.telekommunikationsmarkt-schweiz.ch
Kundenberatung und Anmeldung: Veysan Spielbichler, +41 43 444 78 67



Später wird grossartig.

5,28%*
p.a. Rendite Performance 2012–15

Mit unserer 3. Säule Wertschriftenvorsorge weckt Älterwerden Vorfreude. credit-suisse.com/vorsorge

*Erwirtschaftete Rendite eines der CSA Mixta-BVG-Produkte im Zeitraum vom 28.09.2012 bis zum 30.09.2015. Historische Wertentwicklungen und Finanzmarktsszenarien sind kein verlässlicher Indikator für laufende und zukünftige Ergebnisse.