

Ein Manager mit einer klaren Vision

Novartis-Chef Vas Narasimhan verordnet dem Pharmakonzern einen tiefgreifenden Kulturwandel

Dominik Feldges



Vas Narasimhan will sich von der bisherigen, «eher autokratisch geprägten Firmenkultur» wegbewegen. Simon Dawson / Bloomberg

Der Auftritt der Konzernleitung von Novartis an der diesjährigen Bilanzmedienkonferenz war symbolträchtig. Firmenchef Vas Narasimhan liess es sich nicht nehmen, während der Fragerunde sein gesamtes Team auf der Bühne um sich zu versammeln. «Seht her, ich leite den Pharmakonzern nicht allein, sondern mit einem Dutzend Kolleginnen und Kollegen», lautete die unmissverständliche Botschaft des Managers, der seit Februar 2018 die Funktion des Chief Executive Officer (CEO) ausübt.

Sesselrücken in der Topetage

Narasimhan hat seit seinem Amtsantritt bei Novartis vieles in Bewegung gebracht – angefangen bei der Konzernleitung. Allein im laufenden Jahr sind drei Mitglieder neu dazugestossen, die allesamt Umsatzverantwortung tragen. Paul Hudson, der bisherige Chef der Pharmasparte, verabschiedete sich in Richtung Sanofi und wurde durch die Schweizer Managerin Marie-France Tschudin ersetzt. Susanne Schaffert übernahm die Leitung des separat geführten Geschäfts mit Krebsmedikamenten. Auch die Verantwortung für den dritten Geschäftsbereich des Konzerns, die Vermarktung von Generika (angesiedelt bei der Tochterfirma Sandoz), wurde in neue Hände übergeben. Richard Saynor führt diese Division seit Mitte Juli. Sein Vorgänger Richard Francis war im März entlassen worden.

Länger als Narasimhan, der vor seiner Ernennung zum CEO als Chief Medical Officer der Forschungsabteilung des Pharmaunternehmens vorgestanden war, gehören der Konzernleitung nur Finanzchef Harry Kirsch und der Leiter der Personalabteilung, Steven Baert, an. Der erst 43-jährige Firmenchef, der wegen seines steten Lächelns und aufgrund seiner freundlichen Art auf Aussenstehende eher sanftmütig wirkt, hat also nicht lange damit gezögert, das Topmanagement fast vollständig umzukrempeln. Die Veränderungen waren von einer deutlichen Verjüngung begleitet: Das Durchschnittsalter der heutigen dreizehn Konzernleitungsmitglieder liegt bei 50 Jahren.

Wie weit unter dem neuen Führungsteam auch im mittleren Management Personalwechsel durchgesetzt worden sind, lässt sich mangels entsprechender Angaben nur schwer beziffern. Doch wer mit Insidern der Firma spricht, bekommt regelmässig zu hören, dass es auch auf niedrigeren Ebenen zahlreiche Rochaden gegeben habe. Der Amerikaner, der Medizin studiert und sich zu Beginn seiner Laufbahn intensiv Themen der Volksgesundheit in Entwicklungsländern gewidmet hat, legt Wert auf eine hohe Entscheidungskompetenz der einzelnen Mitarbeiter. Man bewege sich, erklärt er auf Anfrage, von einer «eher autokratisch geprägten Firmenkultur» hin zu einer, die sicherstelle, dass Beschäftigte ihre Arbeit «inspiriert, neugierig und «unbossed» verrichten könnten.

Mit dem Begriff «unbossed» spielt Narasimhan, der bei der Arbeit Jeans trägt und auf ein Einzelbüro verzichtet, auf das Konzept der sogenannten dienenden Führung an. In einem Interview mit der «Süddeutschen Zeitung» sagte er im vergangenen Sommer: Wir brauchen keine Führer mehr, die immer noch mehr Anweisungen und Befehle geben, sondern Manager mit klaren Visionen und Zielen. Vorgesetzte müssten, ergänzte er, lernen, dass sie kein Mikromanagement und keine andauernde Kontrolle mehr betreiben sollten, denn die Mitarbeiter brauchten mehr Autonomie bei ihrer Arbeit. Um den nötigen Wandel anzustossen, wurden die 300 Manager der höchsten Führungsstufen in Schulungsprogramme geschickt. Laut Narasimhan handelte es sich um massgeschneiderte Ausbildungen, was einen beträchtlichen Kostenaufwand verursacht habe.

In einem solchen Umfeld dürfte es nicht wenigen altgedienten Kaderangestellten schwergefallen sein, an Bord zu bleiben. Zur starken Umgestaltung des Managements hat wohl auch die jüngste Digitalisierung diverser Aktivitäten bei Novartis beigetragen. Jüngere Manager seien auf diesem Gebiet eher bewandert als ältere, meint ein Branchenbeobachter.

Auf einer fünfjährigen Reise

Der von Narasimhan initiierte Kulturwandel findet zahlreiche Bewunderer. Anders als früher herrsche unter vielen Mitarbeitern nicht mehr die Angst vor, etwas falsch zu machen. Man getraue sich, neue, auch unkonventionelle Ideen zu verfolgen, sagt ein Insider. Tatsächlich befindet sich Novartis zurzeit in einer beneidenswerten Lage, was die Pipeline an neuen potenziellen Medikamenten anbelangt. Laut eigenen Angaben verfügt die Firma über mehr als 25 Wirkstoffkandidaten, die einen jährlichen Spitzenumsatz von 1 Mrd. \$ und mehr erreichen könnten. Von Novartis bereits auf dem Markt befinden sich 25 solche Blockbuster. Dies verschafft dem Konzern ein Angebot, das in der Branche seinesgleichen sucht.

Die Börsenkapitalisierung von Novartis ist seit dem Amtsantritt von Narasimhan um gut ein Fünftel auf knapp 230 Mrd. Fr. gestiegen. Dies ist eine respektable Entwicklung, doch verblasst sie gleichwohl etwas im Vergleich mit der Performance der Roche-Gruppe, deren Marktwert sich im selben Zeitraum um ein Drittel auf über 260 Mrd. Fr. verteuert hat. Bei Roche steht seit bald zwölf Jahren Severin Schwan an der Spitze. Der Österreicher steht im Ruf, die Firma mit sicherer Hand zu führen. Narasimhan und sein Team müssen sich das Vertrauen der Märkte auf längere Sicht erst noch erarbeiten. Der Novartis-Chef ist sich dessen bewusst und betont denn auch gerne, dass er sich auf einer fünfjährigen Reise befinde. Laut eigenen Angaben hat er bereits Firmenstandorte in vierzig Ländern besucht. «Es ist klar zu erkennen, dass der kulturelle Wandel greift», sagt er.

Vas Narasimhan referiert am Mittwoch, 27. November 2019, vor der Zürcher Volkswirtschaftlichen Gesellschaft zum Thema «Reimagining our trust with society». Die Veranstaltung findet in der Pädagogischen Hochschule Zürich, Lagerstrasse 2, Zürich, Gebäude LAA, Saal G001 statt, Beginn 18 Uhr.