

# «Vermischen wollen wir eben gerade nichts»

**SEVERIN SCHWAN**, Der Chief Executive Officer von Roche zur Übernahme von Genentech, zu den Herausforderungen der Pharmabranche und zur Dividendenpolitik

Severin Schwan ist seit Frühling 2008 Chief Executive Officer von Roche. Wichtigstes Ereignis in seiner noch jungen Amtszeit ist die Vollübernahme von Genentech. Kürzlich hat Schwan zudem die Geschäftsleitung des Basler Konzerns personell erneuert und neu organisiert.

□ *Herr Schwan, die vergangenen Monate waren Sie intensiv mit der Integration von Genentech und der Erneuerung der Führungsstruktur beschäftigt. Wie gehen Sie vor bei der Integration und Vermischung der beiden Unternehmenskulturen?*

Vermischen wollen wir eben gerade nichts. Ganz im Gegenteil: Die Integration von Genentech läuft deshalb gut, weil wir ganz bewusst bemüht sind, die spezifische Kultur von Genentech zu erhalten. Aus diesem Grund führen wir auch die Forschung und frühe Entwicklung von Genentech unabhängig weiter. Innovation hat viel damit zu tun, dass man eine Vielfalt von Ansätzen zulässt. Gleichzeitig legen wir die späte Entwicklung, die Produktion und das globale Marketing unserer Produkte zusammen, um in diesen Bereichen die Grösse des Konzerns zu nutzen.

□ *Doch Vielfalt gibt es nur, wenn Abstriche in Sachen Effizienz gemacht werden. Das nehmen Sie in Kauf?*

In der Forschung nehmen wir Vielfalt nicht nur in Kauf, sondern fördern sie sogar. Wenn sie den Leuten ständig vorschreiben, was sie zu tun haben, brauchen Sie sich auch nicht zu wundern, wenn keine Innovationen kommen. Wenn ich erfolgreiche Forscher frage, was entscheidend war für ihren Erfolg, dann bekomme ich immer dasselbe zu hören: «Mein Chef hat mich machen lassen, ich hatte die nötigen Freiheiten.»

□ *Ist es denn tatsächlich innovativ, wenn ein Medikament wie Tamiflu die Grippe gerade mal um zwei Tage verkürzt?*

Studien mit Tamiflu haben gezeigt, dass die Sterberate sowohl bei der normalen Grippe als auch bei der Schweinegrippe massiv verringert werden kann. Wir haben eben neue Daten publiziert, die zeigen, dass die Sterberate von Hochrisikopatienten mit einer schweren saisonalen Grippe im Vergleich zu nicht behandelten Patienten um 37% gesenkt werden kann. Es geht also nicht um zwei Tage weniger Grippe, sondern darum, dass Menschenleben gerettet werden.

□ *Sind Krebsmittel wie Avastin, die eine Lebensverlängerung von einigen Monaten bewirken, ihr Geld wert?*

Hier stellt sich eine ganz grundsätzliche Frage, und die lässt sich auch nicht an einer Zahl festmachen: Was ist ein Jahr Leben wert? Das ist eine Frage, die sehr individuell und nicht objektiv zu beantworten ist. Wenn ein Patient eine schwere Krankheit hat, die zum baldigen Tod führt, und



BILD: MARKUS FORTE

Erst gut ein Jahr im Amt, hat **Severin Schwan** die oberste Führungsebene erneuert und die Integration von Genentech aufgegleist.

der Arzt kann diesem Patienten dank eines Medikaments das Leben um ein Jahr verlängern, dann ist das für den Patienten ein besonders wertvolles Jahr. Wenn dagegen ein Zwanzigjähriger vom Arzt den Rat erhält, regelmässig Sport zu betreiben, um

*Unser Beitrag ist es, Medikamente zu entwickeln. Was das der Gesellschaft wert ist, muss sie entscheiden.*

dadurch die Lebenserwartung zu erhöhen, dann ist das von ganz anderer Qualität. Unser Beitrag ist, Medikamente zu entwickeln, die das Leben verlängern und die Lebensqualität spürbar verbessern. Was das der Gesellschaft wert ist, muss sie entscheiden.

□ *Aber Roche muss diesen Wert mit der Gesellschaft, der Politik aushandeln, wenn es um die Festsetzung der Preise für neue Medikamente geht.*

Absolut. Wenn ein Medikament lebensverlängernd wirkt und die Lebensqualität erhöht, dann wird sich dieser Nutzen auch in einem entsprechenden Preis spiegeln. Für uns ist klar, dass wir uns auf die Entwicklung von Medikamenten konzentrieren, die wirklich helfen. Und da sind wir wieder beim Thema Innovation.

□ *Aber gerade dem lebensverlängernden Krebspräparat Avastin verweigert das staatliche britische Gesundheitssystem die Verwendung. Das NHS bezahlt Avastin-Behandlungen nicht. Welchen Preis darf Innovation haben?*

Wir sind enttäuscht, dass sich Grossbritannien nicht durchringen kann, Avastin zu bezahlen. Das ist nicht im Sinne der Patienten. Doch der Entscheid ist ein gesellschaftspolitischer. Die Briten sind mit diesem Entscheid allerdings allein auf weiter Flur. Alle anderen Länder auf der Welt haben anders entschieden. Innovation ist nicht umsonst zu haben.

□ *Es ist ein beispielhafter Konflikt für die Branche. Könnte das britische Vorgehen Schule machen?*

Das britische System ist unheimlich arithmetisch und starr. Ich glaube nicht, dass es sich in der heutigen Form ausbreiten wird. Ich kann Ihnen das am Beispiel Herceptin erläutern. Das Medikament wurde zunächst aufgrund erster Studienergebnisse bei Brustkrebspatientinnen im Endstadium nicht erstattet, obwohl sich bereits damals abzeichnete, dass bei Patientinnen im Frühstadium das Leben um Jahre verlängert werden kann. Die Behörden haben erst eingelenkt, als betroffene Patientinnen auf die Strasse gingen, um öffentlich für die Kassenzulässigkeit zu demonstrieren.

□ *Zurück zu Genentech: Was gefällt Ihnen am amerikanischen Unternehmen?*

## Zur Person

Im Sommer 2007 wurde Severin Schwan zum Nachfolger von Franz Humer in der Position des CEO erkoren. Der Aussenstehenden zuvor kaum bekannte Österreicher hatte damals eine Blitzkarriere bei Roche hinter sich. 1967 geboren, kam der **Ökonom und Jurist 1993 als Trainee in die Finanzabteilung von Roche**. Der Finanzseite blieb er bis 2004 treu, als er, mittlerweile Finanzchef der Division Diagnostik, die Leitung des Asiengeschäfts dieser Division übernehmen konnte und schon **2006 Chef des gesamten Diagnostikgeschäfts** wurde. Schwan wirkt im Gespräch besonnen, locker, aber auch beharrlich. **AM**

Mich hat sehr positiv überrascht, wie stark Strategie und Ausrichtung der beiden Unternehmen übereinstimmen. Aber es gibt Unterschiede, und wir können viel voneinander lernen. Ein Punkt, der mir bei Genentech aufgefallen ist, sind die klar definierten Verantwortlichkeiten. Wenn jemand in der Organisation weiss, er ist für etwas Bestimmtes verantwortlich, dann muss er nicht ständig bei seinem Chef nachfragen, sondern kann selbst entscheiden. Das gefällt mir sehr. Genentech legt auch grossen Wert darauf, den Anteil der Frauen im Management zu erhöhen – da haben wir bei Roche noch Nachholbedarf. Umgekehrt können die Leute von

Genentech, die sich bisher nur im US-Markt behaupten mussten, von der Internationalität von Roche profitieren. Seit ihrer Gründung ist Roche global ausgerichtet und verfügt über Fachwissen in der Zulassung und der Vermarktung von Produkten in ganz unterschiedlichen Märkten. Es ist für die Genentech-Mitarbeiter extrem spannend, nun mit Kollegen in Ländern wie China, Südafrika oder Peru zusammenzuarbeiten.

□ *Genentech ist auch erfolgreicher. Fast alle wichtigen Umsatzträger von Roche stammen aus den Labors der Amerikaner. Die Basler Forschungsabteilung hat indes zehn lange Jahre gebraucht, um erstmals wieder einen Medikamentenkandidaten in die letzte Phase der klinischen Entwicklung zu bringen.*

Aus Basel stammen wichtige Medikamente wie Pegasys oder Xenical. Dazu kommen Produkte, die wir vor Jahren im Rahmen einer Neuausrichtung der Forschung auslizenzieren haben und die heute erhebliche Lizenzeinnahmen generieren. Und dann hat die Basler Forschung eine Reihe von vielversprechenden Projekten, bei denen sie mit anderen Roche-Forschungsstandorten und mit externen Partnern zusammenarbeitet.

□ *Ihnen unterstehen künftig direkt die Leiter der Forschung und frühen Entwicklung von Genentech und von Roche. Was sind ihre Vorgaben? Werden sie gegeneinander gemessen?*

Damit wollen wir den Fokus auf Innovation noch weiter intensivieren. Beide Einheiten haben das gleiche Ziel: medizinisch differenzierte Therapien auf den Weg zu bringen. Dabei ist der gegenseitige Austausch von Know-how und Technologien sehr wichtig. Beide Organisationen arbeiten aber unabhängig voneinander und mit unterschiedlichen Vorgehensweisen.

*Wenn den Leuten ständig vorgeschrieben wird, was sie zu tun haben, ist es nicht verwunderlich, wenn keine Innovation entsteht.*

□ *Sie haben zuvor Ihre Überraschung über die strategische Übereinstimmung von Roche und Genentech erwähnt. Gibt es denn grosse Unterschiede zwischen den Pharmaunternehmen in ihrer strategischen Ausrichtung? Letztlich geht es doch überall um das Gleiche: die Entwicklung neuer Medikamente.*

Doch, es zeigen sich zunehmend Unterschiede. Wenige Firmen – wir gehören dazu – sind klar auf Innovation fokussiert. Wir konzentrieren uns auf unsere beiden

**FORTSETZUNG AUF SEITE 17**

Kerngeschäfte Pharma und Diagnostika. Durch die Kombination dieser Bereiche verfügen wir über eine besondere Stellung im Markt, weil wir Medikamente besser auf bestimmte Patientengruppen ausrichten können. Damit erhöhen wir die Wirksamkeit der Therapie und können Nebenwirkungen minimieren. Viele unserer Konkurrenten verfolgen dagegen eine Strategie der Diversifikation. Sie gehen in Bereiche wie frei verkäufliche Medikamente, Medtech oder Generika.

□ **Warum ist Ihnen Fokus so wichtig?**  
Die besten Tennisspieler der Welt sind nicht unbedingt die besten Fussball-

## Die Dividendenausschüttungsquote wird in den nächsten drei Jahren kontinuierlich steigen.

spieler, und umgekehrt. Für Spitzenleistungen muss man sich auf eine Sache voll und ganz konzentrieren. Das gilt auch für uns – Durchschnitt reicht nicht.

□ **Die Verschmelzung von Pharma und Diagnostik ist bei Roche schon lange ein Thema, viel sehen tut man aber nicht.**  
Es gibt schon Beispiele. So können wir inzwischen den Einsatz des Hepatitis-Medikaments Pegasys optimieren, indem wir das Hepatitis-Virus genetisch diagnostizieren und den Verlauf der Viruslast verfolgen. Das hat die Behandlung über die letzten Jahre enorm verbessert. Das Brustkrebsmittel Herceptin etwa wirkt nur bei Tumoren, wo ein gewisses Protein ausgebildet ist. Dank moderner Möglichkeiten zur Diagnose des Tumorgewebes werden nur Patientinnen behandelt, die tatsächlich von der Therapie profitieren.

□ **Viele andere Pharmaunternehmen machen das Gleiche, ohne dass sie direkt in der Diagnostik tätig sind.**  
Das ist richtig, aber wir haben einen grossen Wettbewerbsvorteil, weil wir inner-



BILD: MARKUS FORTE

Auch unter **Severin Schwan** bleibt Roche dem Fokus auf Pharma und Diagnostika treu.

halb des Unternehmens während der gesamten Entwicklungszeit – bereits in der frühen Forschung – uneingeschränkt zusammenarbeiten können. Und zwar ohne dass wir uns um Patentfragen oder die Vertraulichkeit von Informationen kümmern müssen. Um auf diesem komplexen – und immer komplexer werdenden – Gebiet vorwärtszukommen, brauchen Sie viel Know-how auf molekularbiologischer Ebene. Und da hilft es, dass wir sowohl im Bereich der Biotechnologie als auch in der In-vitro-Diagnostik weltweit die Nummer eins sind. Kein anderes Unternehmen hat eine solch gute Ausgangslage, die personalisierte Medizin voranzubringen. Und seit der Übernahme von Genentech profitieren nun auch die Forscher in San Francisco vom direkten Zugang zum

Diagnostika-Know-how.

□ **Die Kehrseite des grossen Erfolgs von Roche ist, dass die Wachstumsrate wegen der schieren Grösse der Krebsmedikamente und deren Dominanz fast zwangsläufig sinken muss. Zudem entfällt rund die Hälfte aller Phase-III-Projekte auf neue Indikationen für Avastin.**  
Wir haben eine der stärksten Pipelines in der Industrie. Avastin hat noch ein enormes Potenzial. Es ist heute schon für fünf Tumore zugelassen. Aufgrund des Wirkungsmechanismus gehen wir davon aus, dass es auch bei weiteren Tumoren hilft. Ausser an wichtigen neuen Präparaten in der Onkologie arbeiten wir auch an Medikamenten im Bereich Entzündungskrankheiten und Metabolismus. Wir haben heute zehn völlig neue Wirkstoffe in der späten Entwicklungsphase – das ist in der Industrie einzigartig. In der frühen Entwicklung stossen wir in neue Gebiete vor. So arbeiten wir zum Beispiel an neuen Ansätzen zur Behandlung von Schizophrenie oder Alzheimer.

□ **Was sind die grossen Herausforderungen für ein Unternehmen wie Roche?**  
Die grösste Herausforderung ist die ständige Erneuerung der Pipeline. Langfristig ist das der entscheidende Erfolgsfaktor. Gleichzeitig müssen wir unsere Kostenstrukturen im Griff behalten und unsere Strukturen und Prozesse kontinuierlich anpassen – der Druck im Gesundheitswesen wird steigen.

□ **Unter Anlegern ist die Skepsis gegenüber Pharmatiteln hoch. Die Kursentwicklung der letzten zehn Jahre war enttäuschend, auch von Roche. Was sind heute die Perspektiven für die Investoren?**  
Der Druck von politischer Seite hat zugenommen. Und wie immer, wenn der Druck steigt, wird es Gewinner und Verlierer geben. Solange der Druck klein ist, schwimmen alle mit und verdienen gut. In den nächsten Jahren werden diejenigen Unternehmen auf der Gewinnerseite stehen, die ganz konsequent auf medizinischen Nutzen und Innovation setzen.

□ **Und Roche zählt sich zu den Gewinnern.**  
Ja, wir haben die besten Voraussetzungen, um an der Spitze zu bleiben.

□ **Für die Vollübernahme von Genentech hat sich Roche substanziell verschulden müssen. Welchen Einfluss hat das auf die Dividendenpolitik?**  
Wir haben Anfang 2008 gesagt, dass wir die Ausschüttungsquote über die nächsten drei Jahre kontinuierlich steigern werden. Daran halten wir fest.

INTERVIEW: ANDREAS MEIER

Weitere Informationen wie **Archiv, News, Kurse** finden Sie unter [www.fuw.ch](http://www.fuw.ch). Geben Sie den folgenden Webcode ein:

Aktienführer: **Roche**



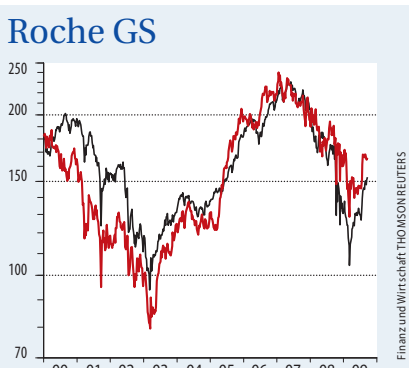
# Forschung ist CEO-Sache

**Roche ist in beneidenswertem Zustand:** Während die Branche nur langsam wächst und wegen des Patentablaufs umsatzstarker Präparate dem Konkurrenzdruck der Generikahersteller stark ausgesetzt ist, expandiert Roche zweistellig und hat sich im Frühling gar den über 40 Mrd. \$ teuren Auskauf der Genentech-Publikumsaktionäre leisten können. Seither gehört Genentech, mit der die Basler über eine Mehrheitsbeteiligung schon seit 20 Jahren verbunden sind, vollständig zum Konzern. **Damit sichert sich Roche die hohe Innovationskraft der Amerikaner, die mit biologischen Antikörper-Medikamenten wie Avastin, MabThera oder Herceptin eine Vormachtstellung im Bereich Krebs erreicht hatten.**

CEO Severin Schwan hat vor wenigen Wochen die Geschäftsleitung von Roche personell erneuert und umorganisiert. **Alle innovationsrelevanten Bereiche (Forschung Genentech, angestammte Forschung von Roche und das Partnering) sind neu dem CEO direkt unterstellt.** Davon verspricht sich Schwan eine freiere Entfaltung dieser Bereiche. Zuvor waren sie Teil der Pharmadivision, die stark von der Produktion, der Projektarbeit in der späten klinischen Entwicklung und den Marketingaktivitäten geprägt ist. Der neue Chef gibt damit der schon zuvor priorisierten Erneuerungskraft des Konzerns zusätzlichen Sukkurs.

Der absehbar hohe Cashflow der nächsten Jahre wird einen **schnellen Abbau der durch die Genentech-Übernahme entstandenen Verschuldung** ermöglichen, wodurch die Zinskosten Jahr für Jahr fallen werden. Verbunden mit dem organischen Wachstum und den Einsparungen durch den Zusammenschluss mit Genentech dürfte der Gewinn deshalb deutlich steigen.

An der Börse wird das viel zu wenig honoriert. Die Genussscheine sind bloss mit dem 13fachen des geschätzten Gewinns von 2010 bewertet. Dabei sind die Ertragsaussichten von Roche einiges verlässlicher abschätzbar als etwa diejenigen von Maschinenbau-Unternehmen, die teils bereits wieder zu höheren KGV gehandelt werden. **AM**



Roche GS: 168.70 Fr., Valor 1203211  
■ SMI angeglichen

## Aktienstatistik

Bewertung	GS	Inh.
Kurs am 18. Sept. 09, 13 Uhr, in Fr.	168.70	173.30
Rendite	3,0%	2,9%
KGW 2009	14	14
KGW 2010	13	13
Börsenwert (in Mio. Fr.)		145 649
– in % des Umsatzes		305
– in % des Eigenkapitals		4,319
<b>Angaben pro Titel in Fr.</b>		
Gewinn 2008	11.04	11.04
Gewinn 2009, geschätzt	12.10	12.10
Gewinn 2010, geschätzt	13.00	13.00
Dividende per 2007	4.60	4.60
Dividende per 2008	5.00	5.00
Pay-out Ratio	48%	48%
Buchwert	4.00	4.00
<b>Extremkurse</b>		
Inh. Hoch	252.50	266.25
Tief	198	209.70
GS Hoch	227	240.10
Tief	185.80	190.30

Stammdaten			
Kategorie	Valor	Telekurs	Thom.-Reuters
Inhaberaktien	1 203 211	RO	RO.S
Genuss-Scheine	1 203 204	ROG	ROG.VX

**Aktienkapital:** 160 Mio. Fr.  
– eingeteilt in: 702 562 700 GS ohne Nennwert  
und in: 160 000 000 Inh. à 1 Fr. nom.

Bedeutende Aktionäre:  
Nachkommen Gründerfamilie (über 50% der Stimmen: 50,01% in Aktionärsbindungsvertrag), Novartis (33,3% der Stimmen, 6,2% aller Titel)

FuW-Rating			
<b>B+</b>	Wachstum	<b>A-</b>	Aktionärsbeziehungen
		<b>A-</b>	Transparenz