

Wirtschaft

«Wir müssen neue Modelle finden»

Pharma Roche-Chef Severin Schwan sorgt sich über die Empörung, die millionenteure Gentherapien auslösen werden. Bei der Rekrutierung von Fachkräften sieht er China im Aufwind.

Interview: Beat Schmid
und Andreas Möckli

Im Schnitt bleiben Konzernchefs sechs Jahre im Amt. Bei Ihnen sind es bereits elf Jahre. Hat sich bei Ihnen noch keine Amtsmüdigkeit eingestellt?
Severin Schwan: Nein, es ist ein Privileg, für ein Unternehmen wie Roche über so viele Jahre tätig zu sein. Für mich ist es sehr spannend, den Fortschritt in der Medizin mitzuverfolgen und da etwas beitragen zu können. Das motiviert mich, weiterzumachen.

Roche hat weltweit 2300 offene Stellen. Viele Arbeitsmärkte sind ausgetrocknet. Ist die Personalrekrutierung ein Problem für Roche?

Der Wettbewerb um die besten Talente ist sehr gross. Gleichzeitig sind wir mit unseren Standorten dort, wo wir die Talente finden. Daher sind unsere grossen Zentren in den USA, in China oder in der Schweiz.

Wo ist es am schwierigsten?

Unsere Industrie tendiert dazu, sich in Clustern anzusiedeln. Solche Cluster gibt es etwa in der Region Basel, in San Francisco oder in Shanghai. Sie brauchen ein Ökosystem, bestehend aus Universitäten, Spitälern und einer guten Infrastruktur. Je mehr Firmen sich an einem Ort niederlassen, desto interessanter wird der Cluster. Das führt zu einem grossen Pool an Talenten, gleichzeitig gibt es einen starken Wettbewerb um diese Arbeitskräfte. Besonders stark ist der Kampf um Mitarbeiter in China.

Was sind die Gründe?

China entwickelt sich rasant als Markt und als Innovationszentrum. Das gilt sowohl für die Pharma- und Biotechbranche als auch



Roche-CEO Severin Schwan an einer Medienkonferenz. Bild: Georgios Kefalas/Keystone (Basel, 31. Januar 2019)

für den IT-Bereich. Wenn ein Standort derart schnell wächst, ist der Wettbewerb um Fachkräfte besonders gross. Entsprechend aggressiv wird das Abwerben von Mitarbeitern. Wir sehen in China den grössten Bedarf an neuen Arbeitskräften, aber auch den grössten Wettbewerb.

Treibt das die Löhne hoch?

Absolut. Wir zahlen in Shanghai für Fachkräfte die gleichen Löhne wie in der Schweiz. Da gibt es überhaupt keinen Unterschied

mehr. In der Pharmaindustrie entwickelt sich China immer stärker weg von Produktion mit niedriger Wertschöpfung hin zu Innovation mit hoher Wertschöpfung.

Müssen sich Europa und die Schweiz Sorgen machen, wenn China sich im Gesundheitswesen so rasant entwickelt?

Wir stehen an einer Schwelle, wo insbesondere die Digitalisierung bei der Forschung und Entwicklung von Medikamenten eine ganz wesentliche Rolle spielt.

Jetzt müssen unsere Biologen, Chemiker oder Mediziner zunehmend auch mit Informatikern zusammenarbeiten, um ein neues Medikament zu entwickeln. Da haben die USA die Nase vorn. Gleichzeitig investiert China massiv in die Nutzung grosser Datenmengen, also Big Data, und künstliche Intelligenz. Europa hat hier einen strukturellen Nachteil.

Weshalb?

Aufgrund der gewachsenen Strukturen gibt es in Europa eine starke

Fragmentierung von relevanten Datensätzen im Gesundheitswesen. Da sind die USA und China weiter. Das Problem Europas zeigt sich exemplarisch an der Schweiz. Das Land ist nicht nur klein, sondern auch innerhalb der Grenzen stark fragmentiert. Da braucht es massive Anstrengungen, um nicht den Anschluss zu verlieren.

Sie sind zurzeit daran, die US-Firma Spark zu übernehmen. Das Unternehmen ist auf neue Gentherapien spezialisiert. Geht es Ihnen eher um den Zugriff auf einzelne Medikamente von Spark oder um den Ansatz als Ganzes?

Es geht uns schon ganz konkret um einzelne Wirkstoffe. Spark hat ein Portfolio von diversen Medikamenten, wobei eines bereits auf dem Markt ist. Interessant ist für uns etwa ein Mittel gegen die Bluterkrankheit, wo wir bereits selber ein Präparat auf dem Markt haben. Zudem hat Spark eine breite Expertise bei der Entwicklung und Herstellung von Gentherapien.

Mit den neuen Gentherapien stossen wir in neue Sphären vor, was die Kosten anbelangt. Inwiefern sind Sie darauf vorbereitet, Preise von knapp einer Million Franken und mehr zu rechtfertigen?

In den Verhandlungen mit den Krankenkassen gilt im Grundsatz für die Gentherapien das Gleiche wie für jedes andere Medikament. Wir müssen zeigen, welchen Nutzen ein Medikament für den Patienten und das Gesundheitssystem als Ganzes bringt. Der Nutzen von Gentherapien kann sehr gross sein, weil damit die Heilung eines Patienten möglich ist.

Doch hier liegt genau das Problem. Die Kosten fallen am Anfang an, der Nutzen

zeigt sich erst über die Jahre. Wie wollen Sie diese Herausforderung angehen?

Wir müssen neue Modelle finden, mit denen wir die Kosten über die Jahre aufteilen. Damit würde die Finanzierung teurer Therapien besser planbar. Gleichzeitig teilen sich die Hersteller und die Versicherer die Risiken, weil nur dann bezahlt wird, wenn sich der Therapieerfolg einstellt und anhält.

Sie tragen dann aber auch ein höheres Risiko. Wenn eine Therapie nicht wirkt, bleiben Sie auf den Kosten sitzen, wenn der Versicherer nicht zahlt.

Deshalb braucht es verlässliche Partnerschaften zwischen Herstellern und Versicherern. Daneben sind aber auch gewisse Rahmenbedingungen nötig. Wenn etwa ein Patient die Krankenkasse wechselt, muss er die Garantie haben, dass der neue Versicherer die Kosten der Therapie weiterhin übernimmt. Dafür müssen von staatlicher Seite die gesetzlichen Voraussetzungen geschaffen werden.

Die Frage ist, wie schnell solche neuen Modelle umsetzbar sind. Falls nicht, müssen wir mit Preisschilddern von einer Million Franken und mehr rechnen. Die Empörung der Öffentlichkeit ist programmiert.

In der Anfangsphase haben wir da ein echtes Risiko. Deshalb ist es höchste Zeit, zusammen kreative Lösungen zu finden. Bei den Kombinationstherapien beispielsweise war das möglich. Ich glaube, dass dies auch bei den Gentherapien gelingen wird.

Zur Person

Severin Schwan (51) ist seit 2008 CEO von Roche. Der Österreicher sitzt zudem im Verwaltungsrat der Grossbank Credit Suisse.

Aussichten

Der Bundesanwalt und sein seltsames Rechtsverständnis

Die Bundesanwaltschaft ist eine der wichtigen Behörden der Rechtspflege mit grosser Aussenwirkung. Der Bundesanwalt ist ein Amtsträger, eine öffentliche Person, deren Funktion nicht beliebig gestaltet werden kann. Er hat sich zu orientieren an der Bedeutung des Amtes mit einem ausgeprägten Sinn für Reputationsrisiken, die sich namentlich aus dem Erfordernis der absoluten Glaubwürdigkeit als Person ergeben. Die Spielregeln sind im Wesentlichen durch die Strafprozessordnung definiert, wobei der Rechtsprechung umfassend Beachtung zu schenken ist. Dass er sie kennen muss, ist selbstverständlich.

Der gegenwärtige Bundesanwalt hat in einem Gespräch mit der «Samstagsrundschau»

vom 27. April 2019 ungezählte Male den Begriff «Courant normal» verwendet. Während ich dem Gespräch zugehört habe, dachte ich: o si tacuisses... (frei übersetzt: wenn du nur geschwiegen hättest). Zum Courant normal gehören muss, dass das Rollenverständnis des Bundesanwalts so sein muss, dass er niemals auch nur den Hauch von Befangenheit ausstrahlt und sich strikte an formelle Regeln hält; das ist unabdingbar. Auch informelle Treffen müssen dokumentiert werden und so eine Art «Networking mit Paper Trail» bilden. Es gibt Konstellationen, in denen informelle Treffen grundsätzlich nicht angebracht sind.

Ich habe mit Fassungslosigkeit seinem Geplauder im Radio gelauscht und zitiere als

Kommentar Hajo Seppelt, der sich als unbestechlicher Sportrechercher einen Namen gemacht hat: «Internationale Verbände mit Sitz in der Schweiz werden finanzrechtlich in mancher Hinsicht nicht viel anders als Kleintierzüchtervereine betrachtet, obschon manche geradezu Grosskonzerne sind.» (Interview im «Tages-Anzeiger» vom 3. Mai 2019).

Offenbar gibt es für die Fifa eine Spezialbehandlung auch durch den Bundesanwalt: Er hat dreimal undokumentiert und davon einmal sich nicht daran erinnernd den Fifa-Präsidenten Gianni Infantino (die Fifa hat sich offenbar als Privatklägerin konstituiert) getroffen. In den Akten findet sich nichts. Dies, obwohl es angeblich u. a. um Datenaufbereitung gegang-

gen sei: Wenn eine Staatsanwaltschaft von der Privatklägerschaft weitere Daten will, teilt sie das schriftlich und für die Akten (das heisst formell) dieser Partei mit. Punkt.

Der Präsident der Aufsichtskommission über die Bundesanwaltschaft hat gerügt, dass schon ein juristischer Volontär wissen müsste, was die Regeln sind, und musste Michael Lauber öffentlich an die juristische Nachhilfestunde erinnern, die er bereits mit einer Empfehlung der Behörde erhalten hat. Wieso weiss der Bundesanwalt nicht, was sich verfahrensrechtlich gehört? Und hat der gute Mann denn keine Agenda?

Lauber hat sich in die Argumentation geflüchtet, der

Fifa-Präsident Infantino sei nicht Verfahrensbeteiligter und die Fifa sei nicht Beschuldigte, sondern Privatklägerin. Die Fifa hat Parteistellung (was, um es etwas unjuristisch zu sagen, rechtlich wohl richtig ist, aber angesichts der bekannten Fakten eher grotesk wirkt). Infantino ist ein im Handelsregister eingetragenes Organ der Fifa. Es gibt mit einer Privatklägerschaft grundsätzlich keine informellen Treffen.

Wir reden hier vom obersten Strafverfolger des Bundes, der Misstrauen erweckt, weil er sich verhält, wie wenn er tun könnte, wie er will. Wenn er die Privatklägerschaft so trifft, wie es nun bekannt geworden ist, so begründet er den Anschein der Befangenheit und

schafft die Gefahr von Voreingenommenheit. Die Unparteilichkeit ist das Kernthema, und es reicht, dass sie in Frage gestellt werden kann aufgrund der verfahrensrelevanten, undokumentierten informellen Treffen. Solches Verhalten ist in jedem Fall unprofessionell sowie inakzeptabel für die Schweiz, aber auch für die Beschuldigten. Disziplinarverfahren hin oder her.



Monika Roth
Professorin für Compliance und Finanzmarktrecht an der Hochschule Luzern