*Der Übervater von Novartis und sein Nachfolger: Daniel Vasella, Jörg Reinhardt (rechts).*

# Knifflige Therapie

Der neue Novartis-Präsident **Jörg Reinhardt** will Daniel Vasellas vergiftete Hinterlassenschaften bereinigen. Kommt er am Übervater vorbei, wird er manchem Manager gefährlich. CEO Joe Jimenez wappnet sich schon.

**KRISTINA GNIRKE** TEXT

Fotos: Moritz Hager / EQ Images, PR

Aufstieg und Fall liegen nah beieinander. Jörg Reinhardt kennt das Gefühl, wenn im Jubel schon der Abgesang erklingt. Wie stolz war er, als Novartis-Präsident und -CEO Daniel Vasella ihn 2008 zum Chief Operating Officer (COO) des Pharmakonzerns kürte, ihn geradezu als Kronprinzen adelte. Als «begabten Manager» lobte ihn Vasella. Reinhardt führte fortan die wichtigen Sitzungen der Divisionschefs mit starker Meinung an, seine Sicht bekam Gewicht – bis zu einem dieser Treffen der Geschäftsleitung, nur ein halbes Jahr später. Da fuhr ihm Vasella über den Mund. «Plötzlich hatte sich die Stimmung gedreht. Vasella riss das Ruder an sich, und alle im Raum richteten sich wieder nach ihm aus», erinnert sich ein damals Anwesender.

Reinhardt hätte von da an sein Territorium markieren, die operativen Themen dominieren müssen. Über Zukäufe in China, Österreich, den USA wurde debattiert, über Sparpläne und millionenschwere Marketingkampagnen. Reinhardt kannte sich aus, nach 27 Jahren in der Branche, 13 im Konzern. Doch er zuckte zurück. «Vasella liess ihm keinen Raum zum Atmen, und Reinhardt fügte sich. Da hat er intern viel Profil verloren», sagt der Manager. Die Divisionsleiter begannen, ihn zu umgehen. Am Ende zog Vasella Reinhardt 2010 den Boden unter den Füssen weg: Er wählte Pharmachef Joe Jimenez zum Konzernchef, einen Branchenexternen, der vom Ketchup-Konzern Heinz kam. Reinhardt floh zum Rivalen Bayer nach Leverkusen.

Nun ist der Jubel zurück. Doch trägt er Reinhardt jetzt? Der 57-jährige Deutsche folgt am 1. August auf Übervater Vasella als Novartis-Präsident – und läuft schon auf eine neue Mauer zu. Konzernchef Joe Jimenez und der Verwaltungsrat haben Vasella trotz der Kritik an dessen Lohnexzessen und der abgewürgten 72-Millionen-Abfindung nicht nur zum Ehrenpräsidenten ernannt, sondern gleich auch mit einem millionenschweren Beratervertrag bis 2016 ausstaffiert. Unüblich für einen Ex-VR-Präsidenten. «Als CEO werde ich für alle Entscheidungen bezüglich der Beratertätigkeiten von Daniel Vasella zuständig sein», markierte Jimenez in der «NZZ am Sonntag» sein Revier. Er versucht den Schulterschluss mit Vasella, der im Konzern ein unvergleichliches Netzwerk und so enorme Macht besitzt.

> Reinhardt will den Konzern öffnen: weniger Tabus, Luft für neue Ideen und Strategien.

Die Weichen für einen Schaukampf sind gestellt. Reinhardt muss die Wunden schliessen, die Vasella in den vergangenen Jahren aufgerissen hat. Er plant für Novartis eine neue Zeitrechnung und stellt dafür auch Vasellas Strategie in Frage. Der neue Präsident will das starke Eigenleben der fünf Konzernsparten beenden, einige Manager hat er sogar auf dem Kieker. Selbst für CEO Jimenez wird es ungemütlich. Für den Wandel muss Reinhardt den Bund der Vasella-Getreuen kappen, sonst riskiert er eine erneute Niederlage. Mit dem Beraterkontrakt konservieren Jimenez und die Verwaltungsräte Vasellas Einfluss und schützen sich selbst vor unliebsamen Veränderungen. Dabei täten die not.

**Bedrohlicher Schatten.** Vasella lähmte mit seiner Egomanie viele Manager, indem er sie vor anderen blossstellte, unerwünschte Ideen auskonterte, Widerspruch abwürgte. Dabei hätten manche Vorschläge Novartis helfen können, deren Aktienkurs unter Vasella deutlich hinter dem ewigen Rivalen Roche zurückblieb. Reinhardt will den Konzern öffnen – mit weniger Tabus, mit Luft für neue Ideen und Strategien. Vasellas aggressiver Leistungskultur und dessen System der Angst will der neue Präsident einen auf Loyalität und offenen Austausch ausgelegten Stil entgegensetzen.

Die Aussicht, erneut mit Vasella als Schatten zu agieren, der sich überall einmischt, muss Reinhardt sauer aufgestossen. Als Vasella ihn fallen liess, erschütterte dies Reinhardt in seinen Grundfesten. Denn er hatte sich in seiner Rolle als integrer, gradliniger, fachkundiger Manager sicher gefühlt. Und so nah wie Reinhardt hatte Vasella zuvor keinen aus der Führungsriege an sich herangelassen. Sie fuhren zusammen Porsche – eine gemeinsame Leidenschaft –, sprachen viel miteinander. Das will etwas heissen bei einem so distanzierten Menschen wie Vasella. «Jörg hat gedacht, Daniel Vasella sei sein Freund», sagt ein Manager, der beide gut kennt.

Vasella beschwichtigte noch, als er Reinhardt absägte: «Jörg hat einen herausragenden Job gemacht.» Joe Jimenez sei mit seiner internationalen Erfahrung als CEO aber einfach besser geeignet. Und doch: Nachdem Reinhardt geknickt bei Bayer als Chef der Healthcare-Sparte angeheuert hatte, wechselten beide kein Wort mehr – bis Reinhardt letztes Jahr von Vasellas Anruf überrascht wurde. Vor Ärger schwieg er erst, bis er Vasellas Offerte hörte: Er solle ihm als Präsident folgen. Es gebe keinen besseren.

Ob Joe Jimenez es ähnlich sieht? «Es ist ein Schock», sagte er zu Vasella, «dass du gehst. Mit Jörg aber habe ich immer problemlos zusammengearbeitet.» Zum Verhältnis mit Reinhardt sagt Jimenez: «Es wird sehr gut sein.» Ihre Fähigkeiten seien komplementär: Reinhardt der Forscher, er der Verkäufer. Noch als Jimenez Pharmachef war und Reinhardt COO, habe ihm dieser Freiraum gelassen. Es habe intensive, aber gute Debatten gegeben. «Ich erwarte nichts anderes», so Jimenez. Es klingt mehr nach einer Aufforderung als nach einer Hoffnung.

So cool, wie sich Jimenez öffentlich gibt, ist er allerdings nicht. Der CEO forderte im Unternehmen jüngst Rapporte zu einem Thema, das ihn bis anhin kaum interessierte: jene Initiativen, die Reinhardt einst angestossen hatte, und wie es um sie bestellt ist. Jimenez sei nervös, heisst es im Konzern. Kein Wunder. Er muss sich darauf gefasst machen, dass Reinhardt nach seinen früheren Lieblingsprojekten fragt und feststellt, dass sie vernachlässigt wurden. «Alle warten gespannt darauf, wie Jörg und Joe zusammenarbeiten werden», sagt ein Novartis-Topmanager.

**Versickerte Ideen.** Vor Jahren hatte Reinhardt als COO bei Novartis ein Programm unter dem internen Schlagwort «Customers First» angestossen. Es sollte die Unternehmensteile enger aneinanderbinden und für Patienten fokussierte Lösungen quer über die Divisionen finden. Bis dato hatten die Sparten jede für sich einzeln agiert – fortan sollten Manager der Pharmasparte, der Generikatochter Sandoz oder der Division für rezeptfreie Medikamente gemeinsam die besten Lösungen finden.

Zu dumm nur: Die Idee ist eingeschlafen. Vasella und mit ihm Jimenez trimmten die Sparten darauf, eigenständig zu agieren und in erster Linie an sich zu denken. Eines der Ergebnisse: Läuft in der Pharmasparte der Patentschutz für ein Medikament ab, schafft es die Generikatochter Sandoz zu selten, zeitlich passgenau ein Nachahmerpräparat auf den Markt zu bringen und so dem Konzern die Billigkonkurrenz vom Leib zu halten.

In seinem Umfeld hat Reinhardt klargemacht, dass er seine früheren Vorhaben weitertreiben will. Zwar findet auch er, dass mehrere Geschäftsfelder über die reine Pharmasparte hinaus das Risiko des Konzerns besser streuen, als es Roche mit ihrem starren Fokus auf die Pharmaforschung tun kann. Doch er will die Bereiche enger verzahnen, damit ▶

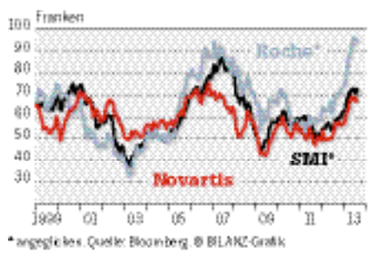


*CEO Joe Jimenez verstand sich mit Daniel Vasella als Präsidenten – und kann seinen Ex-Chef jetzt jederzeit als Berater ins Haus holen.*

Foto: Martin Rütschi / Keystone

**Vorteil Roche**

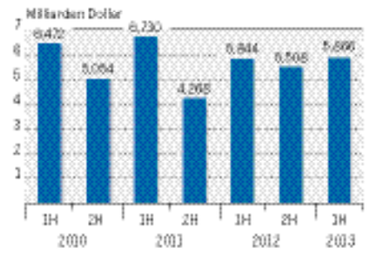
Die Aktie von Novartis dümpelt seit Jahren hinter jener von Roche. Der Fokus auf mehrere Geschäftsfelder drückt die Rendite.




*angegliches Quelle: Bloomberg © BILANZ-Grafik

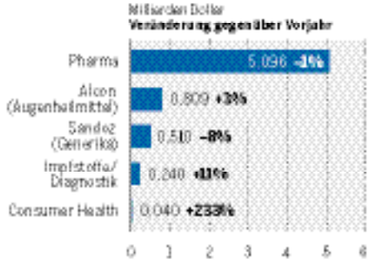
**Stabiles Geschäft**

Nach einigen Einbrüchen hat sich der operative Gewinn von Novartis seit einneinhalb Jahren stabilisiert.




**Schwächelnde Sparten**

Im ersten Halbjahr 2013 legte Novartis beim operativen Ergebnis nur in den kleinen, bisher weniger profitablen Sparten stark zu.



► sie mehr Schlagkraft aufbauen. Zugleich nimmt er die sehr kleine Sparte Consumer Health mit Tiermedizin und frei verkäuflichen Medikamenten unter die Lupe – eine Sparte, die Vasella hätschelte. Sie verschlingt viel Managementkraft, bringt aber wenig ein. Gute Leute liessen sich auch kaum finden für die Minisparten, monierte Reinhardt in kleinem Kreis.

Viele Ideen – doch will Reinhardt sich durchsetzen, muss er den noch immer mächtigen Vasella im Konzern isolieren. Das wird schwierig. Denn das enge Band zu seinem Vorgänger ist trotz Reinhardts Rückkehr nach Basel gerissen. Das zeigen die süffisanten Worte des ausscheidenden Präsidenten an der jüngsten Generalversammlung. Auf seine Leidenschaft anspielend, sich selbst um kleinste Details wie die Auswahl der Steine für den Brunnen auf dem Novartis-Campus zu kümmern, witzelte Vasella: Er wähle höchstpersönlich die Bilder für den jährlichen Konzernkalender aus, und das sei «eine Präsidialaufgabe, die ich gerne an Herrn Reinhardt übergebe». Wie abschätzig. Dabei kennt Reinhardt den Konzern detailgenau, vor allem im Pharmageschäft ist er deutlich versierter, als es Vasella jemals war.

Reinhardt muss Tabula rasa machen, gleich zu Beginn. «Er hat nur eine Chance, wenn er schnell agiert und eine Hausmacht aufbaut, auf die er zählen kann», sagt ein Manager, der den Konzern bestens kennt. Vor allem im Verwaltungsrat müsse der neue Präsident sofort

**Will Reinhardt sich durchsetzen, muss er Vasella im Konzern isolieren. Das wird schwierig.**

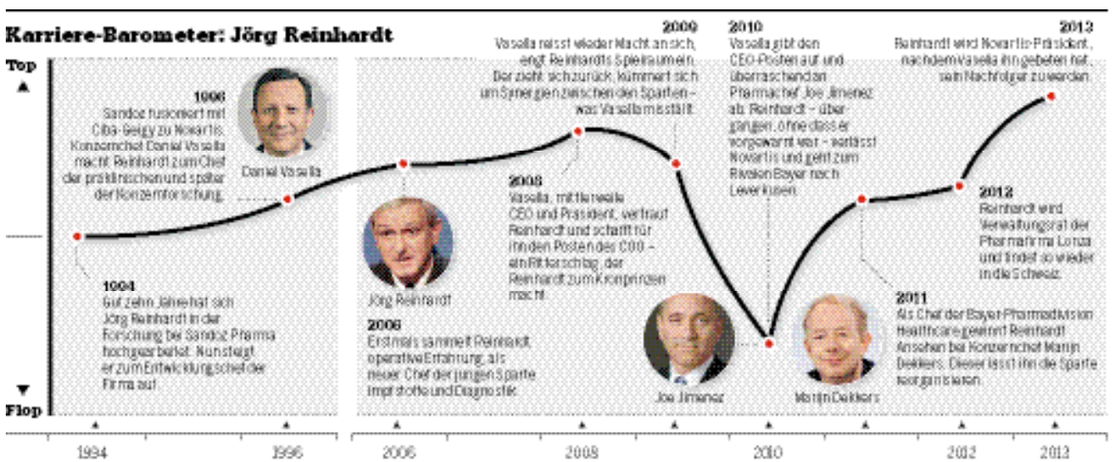
Getreue installieren. Denn dieses Gremium hält felsenfest zu Vasella. So kann Reinhardt, wenn er einen Neuanfang möchte, Interimspräsident Ulrich Lehner nach Auslaufen von dessen Amtszeit 2014 nicht mehr im VR dulden – genauso wenig wie Ex-Porsche-Chef Wendelin Wiedeking, den Lehner ins Gremium holte, oder den Vizepräsidenten und jahrelangen Vasella-Vertrauten Enrico Vanni. Lehner war es, der mit Vasella den von Wirtschaftsführern, Aktionären und Politikern kritisierten Abfindungsvertrag über 72 Millionen Franken aushandelte und vehement verteidigte. Lehner versorgte Vasella auch mit dem neuen Beratervertrag.

Der VR lässt seinem Ex-Präsidenten lukrative Einkünfte zukommen. Nicht nur, dass Vasella als zweiter Ehrenpräsident neben seinem eigenen Vorgänger Alex Krauer wie dieser ein Büro und Sicherheitsdienste erhält. Für seine Beratung kassiert Vasella von Februar bis Oktober auch 4,9 Millionen Franken. Dazu sind ihm bis 2016 pro Beratertag 25 000 Dollar zugesagt, wobei er jährlich mindestens 250 000 Dollar erhalten soll. Das entspreche der Schätzung, wie oft Vasellas Dienste im Durchschnitt benötigt würden, begründet Jimenez die fixe Summe. Es ist eine Ohrfeige für Reinhardt, der den Konzern und Jimenez bestens kennt – und keinen Berater wie Vasella bräuchte, um einen reibungslosen Übergang zu schaffen.

**Taumelnde Topkader.** Reinhardt kennt den Konzern noch gut genug, um zu wissen, wo er den Hebel ansetzen muss. So ärgert ihn das schwache Impfgeschäft, das Andrin Oswald leitet. An dessen Zukunft bei Novartis wird sich zeigen, wie unabhängig Reinhardt von Vasella agiert. Denn Oswald ist ein Zögling Vasellas, durchtrainiert in dessen Lieblingskaderschmiede McKinsey, deren Berater auf Geheiss Vasellas den Konzern nach Sparpotenzial durchkämmten. Bei McKinsey hat Vasella nun selber angeheuert – als Berater für Führungskräfte.

Auch den Stuhl von Forschungschef Mark Fishman sehen Eingeweihte wackeln. So mehrte sich zuletzt Kritik, er bringe zu wenig Resultate. Fishman hatte einen Paradigmenwechsel eingeläutet, wollte zuerst Grundmechanismen verstehen lernen und sie auf weitere Krankheiten anwenden. Doch erst jetzt werden Ergebnisse sichtbar – obwohl Fishman seine Forschungsbasis seit über zehn Jahren leitet. Kritiker erwarten, dass Reinhardt ihn abservieren will. Er sei kein Freund Fishmans, der von Vasella




Fotos: Keystone, ddp images, imago, PR

inthronisiert und gefördert wurde. Sägt Reinhardt Fishman ab, wäre das ein Emanzipationsbeweis. Jedoch: Gute Forschungschefs sind schwer zu finden.

Einen ersten Pflock kann Reinhardt immerhin einschlagen. Ihm schwebt ein konzernweiter Produktionschef vor. Den Posten hatte Vasella 2010 abgeschafft. Bis dato hatte Andreas Rummelt in der Geschäftsleitung über alle Sparten hinweg Qualität und technische Operationen überwacht. Ein Modell, das Reinhardt gut gefiel und dessen Ende er bedauerte. Denn es lehrte die Sparten, in der Produktion Fehler der anderen zu vermeiden und Kapazitäten untereinander besser aufzuteilen, ist seine Erkenntnis. Das für den Konzern kritische Qualitätsproblem in einem US-Werk, das Jimenez zuletzt nur schwer in den Griff bekam, wäre durch mehr Synergien vielleicht nie aufgetreten. Es ist eine offene Flanke, die Jimenez bietet.

Einiges rollt da auf den Konzernchef zu. Er versucht daher, Macht zu gewinnen. Den langjährigen Finanzchef Jon Symonds etwa, einen kritischen Geist, der dem CEO vom Kaliber her Konkurrenz machen konnte, löste Jimenez kürzlich lieber ab und installierte den zurückhaltenderen Harry Kirsch.

**Führungsvakuum.** Nun wartet Jimenez wie alle Novartis-Manager ab, wie Reinhardt seine Rolle definieren wird. «Wir sind in einem Führungsvakuum. Niemand weiss, mit wem man jetzt sprechen sollte», sagt ein Topkader. Bislang war Vasella für die Manager erster Anlaufpunkt – und nicht Jimenez, der unter dem Patron zurücksteckte. Reinhardt kommt als nichtexekutiver Chairman, anders als Vasella soll er sich weniger aktiv in die operativen Geschäfte einmischen. Die Strategie des Konzerns ist ganz klar sein Feld. Nun rätseln die Führungskräfte, wie eng er Jimenez auch operativ an die Kandare nehmen will.

Der Konzernchef wurde zuletzt durch einige Probleme geschwächt. Die Vorwürfe aus den USA, Novartis habe Apotheker und Ärzte bestochen, bekommt der CEO nicht vom Tisch. Nun rollt eine Klagewelle auf Novartis zu. In Indien hob die Regierung den Patentschutz für Blockbuster wie das Leukämiemittel Glivec auf. Novartis muss einen Weg finden, in dem Land auf weniger aggressive Art als bisher Geld zu verdienen – denn es ist eines der wachstumsstärksten der Branche.

Immerhin kann Jimenez gute Zahlen vorweisen. Der durch den Auslauf wichtiger Patente gefährdete Umsatz hat sich im ersten Halbjahr überraschend gut gehalten, Jimenez konnte gar die Jahresprognose erhöhen.

Die Ergebnisse zeigen auch: An der Zahlenfront hat Reinhardt Ruhe. Durch Patentausläufe von Blockbustern war Novartis zuletzt kräftig gebeutelt worden. In den nächsten Jahren dürfte eine Grosszahl neuer Umsatzbringer lanciert werden, ab 2014 zeigt die Ergebniskurve so fast von allein nach oben. Zum Glück – Reinhardt hat sich nie als Kostensenker bewiesen. Leute hinauszuwerfen, ist nicht sein Ding, grosse strategische Visionen aber hat er auch noch nie zeigen müssen.

Umso mehr braucht der neue Präsident bei Novartis vereinte Truppen hinter sich. Das Zeug dazu hat er. Bodenständig und bescheiden tritt er auf, meidet im Gegensatz zu Vasella das Rampenlicht. Der gelernte Pharmazeut kennt sich in der Materie aus, argumentiert rational und hart in der Sache. Bei Bayer schaffte er es so zu Ansehen. Seine Erfolgsrezepte gedenkt er nun auf Novartis anzuwenden.

Nicht einen Strategieumschwung plant der neue Präsident, sondern eher einen Kulturwandel, der den Konzern agiler machen soll. Für Vasella zählte der Wettkampf zwischen Sparten und Ma- ►

## Ehrenpräsidentschaft

# Extramandat mit Konfliktpotenzial

Aus Respekt erhalten Ex-Präsidenten das Ehrenamt. Novartis heuert Daniel Vasella zudem als Berater an – und dehnt die Regel riskant aus.

*Alex Krauer schwieg lange, bevor ihm der Kragen platzte. Dann geisselte der Novartis-Ehrenpräsident öffentlich überzogene Gehälter und das Scheinargument angeblicher Marktkräfte. Er forderte «Sinn fürs Mass». Das war 2004, und seine Kritik galt den Millionenbezügen seines Nachfolgers als Verwaltungsratschef, Daniel Vasella. Der aber machte ungerührt weiter. Seit 2002 kassierte er insgesamt 300 Millionen Franken. Krauer hatte als Ehrenpräsident zu wenig Einfluss, um dies zu korrigieren.*



***Zweierlei «Sinn fürs Mass»: Daniel Vasella (links) und der frühere Novartis-Präsident Alex Krauer.***

*Vasella aber macht es anders: Novartis verlieh ihrem ausgeschiedenen Präsidenten nicht nur die Ehrenpräsidentschaft, wie es üblich ist, um die langjährige Arbeit der Verwaltungsratsvorsitzenden anzuerkennen. Vasella erhält zudem ein Machtinstrument: einen Beratervertrag bis 2016, mit dem er CEO Joe Jimenez für 25 000 Dollar pro Tag und für mindestens 250 000 Dollar jährlich beraten soll. Der neue Präsident Jörg Reinhardt läuft damit direkt in einen Machtkampf hinein, denn Vasella ist intern noch immer eng mit dem Management verdrahtet.*

*«Das ist allgemein extrem unüblich und erscheint sehr konfliktträchtig», wundert sich Headhunter Heiner Thorborg, der viele Konzerne berät. «Es kann nur funktionieren, wenn sich diese drei Manager sehr gut verstehen.» Gerade das dürfte kaum der Fall sein, denn zwischen Vasella und Reinhardt ist das einstige Band gerissen.*

*Um dem neuen Amtsinhaber einen Neuanfang zu ermöglichen, geben Unternehmen Alt-Präsidenten sonst nur das wenig gewichtige Ehrenamt. Nicht umsonst gilt es längst als gute Corporate Governance, dass auch CEOs möglichst nicht direkt Oberaufseher werden und ihrem Nachfolger so den nötigen Spielraum lassen.*

**Heikle Hilfe.** *Vasella wirkt als Berater von Jimenez wie ein Block zwischen dem Konzernchef und Reinhardt. Beide beherrschen ihr Metier ausserdem gut genug. Als internationaler Topmanager werde Reinhardt sein Feld als Präsident abzustecken wissen, erwartet Headhunter Sandro Gianella. «Es kommt ganz darauf an, wie stark der restliche Verwaltungsrat auf der Seite von Vasella steht», gibt allerdings Thorborg zu bedenken. Bislang weiss Vasella den VR hinter sich – und das ist ein Problem für Neuankömmling Reinhardt.*

*Auch sonst tanzt Novartis aus der Reihe: Ehrenpräsident Alex Krauer erhält jährlich 62 000 Franken. Andere Ex-Präsidenten lassen sich das Ehrenamt nicht vergüten, etwa Helmut Maucher bei Nestlé, Fritz Gerber bei Roche oder Rainer E. Gut bei der Credit Suisse. Nur Raymond Bär erhält als Ehrenpräsident ähnlich viel wie Vasella als Berater. Bär leitet dafür aber ein Komitee der Bank Julius Bär zur Lösung des US-Steuerstreits – immerhin eine echte Spezialaufgabe.*

► nagern. Er hatte eine «aggressive Karrierekultur» im Konzern aufgebaut. Reinhardt dagegen liegt eher Roches Weg: jahrelange Loyalität und Bestand. Novartis schwäche mit ihrem harschen Leistungsdruck die Identifikation der Manager mit der Firma, befand Reinhardt vor Monaten in kleiner Runde. Viele Kader machten bei Novartis Karriere allein für ihren Lebenslauf – und zögen wieder ab. Der Langfriststrategie diene das nicht. Das soll sich ändern.

Damit rennt der neue Präsident offene Türen ein. «Wir begrüssen den Wechsel, haben ihn geradezu herbeigesehnt», sagt ein Manager, der oft mit Vasella zu tun hatte. Der Stil des Bündners – das Ausspielen seiner Machtposition – hat viele Führungskräfte frustriert. Zu viele Strategien waren so festgezurrt, dass sich niemand traute, daran zu rütteln. Schade, findet ein anderer Topkader. Denn Vasella habe für Novartis viel getan und den Pharmakonzern erst so erfolgreich gemacht, wie er heute ist.

**Schnelle Wende.** Die Zeichen des Wandels haben Novartis schon erreicht. Nicht nur Jimenez wappnet sich, auch Mitstreiter Vasellas polen sich im Hinblick auf Reinhardts Antritt um. Chefjurist Felix Ehrat etwa, der zuletzt vehement für Vasella stritt und an der jüngsten Generalversammlung für einen Hausjuristen ungewöhnlich oft und deutlich die Kritik an dessen Millionenabfindung zurückwies, gibt jetzt öffentlich den Geläuterten. «Die zentrale Frage ist, ob in der heutigen Zeit alles, was rechtlich vollumfänglich zulässig ist, auch legitim und gesellschaftlich in jeder Hinsicht akzeptabel ist», sagte er Ende Juni gegenüber den «Schaffhauser Nachrichten». Die Schwierigkeit dabei sei, an was man sich orientiere.

Offenbar fällt es Ehrat tatsächlich schwer, neue Orientierungspunkte zu finden. Zumal er eine Selbstverständlichkeit als neue Erkenntnis auftischt, nämlich die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit. «Wir werden uns noch viel mehr als bisher Gedanken machen müssen über unsere Reputation», sagte er. Man habe sich wohl zu sehr darauf fokussiert, dass es der Reputation am meisten diene, neue Produkte zu entwickeln, die Leben verlängern und retten. «Mit einer gewissen Selbstkritik müssen wir uns eingestehen, dass das allein in unserer heutigen, schnelllebigen Mediengesellschaft nicht mehr ausreicht.»

Von Offenheit allerdings fehlt bei solchen Argumenten jede Spur. Es geht Ehrat nur darum, dass Novartis gut dasteht. Und daher betont er stolz, dass Novartis jetzt die Vergütung des Präsidenten ohne rechtliche Verpflichtung kommuniziert habe.

Dabei legt der Konzern nur offen, was ihn im besseren Licht zeigt: Vasella verdiente stolze 13 Millionen Franken im Jahr. Reinhardt genügen 3,8 Millionen. So hilft Reinhardt, das Image der geldgierigen Manager abzuschütteln – der erste Schritt, um bei Novartis eine neue Ära einzuläuten. ■

**Statt auf aggressive Karrierekultur setzt Reinhardt auf Loyalität und Teamgeist.**



***Der Basler Novartis Campus mit seinen Prestigebauten steht für Daniel Vasellas Prunkstil. Ein vorläufiger Baustopp ist nun wieder aufgehoben.***

Fotos: Keystone, PR

