

***Bayer-Chef Marijn Dekkers*"Der Aufschwung wird weitergehen"**

10. August 2011



Bild vergrößern

Interview mit Dr. Marijn Dekkers, Vorstandsvorsitzender der Bayer AG (Europa, Deutschland, NRW, Leverkusen, Management, Innenaufnahme, Industrie, Pharmaindustrie, Manager, Vorsitzender des Vorstandes, Geste, Persönlichkeit) Interview with Dr. Marijn Dekkers, chairman of the board of the Bayer AG (Europe, Germany, North Rhine-Westphalia, Leverkusen, Management, inside view, industry, pharmaceutical industry, Manager, chairman of the board of directors, gesture, personality)

Bild: Frank Beer/WirtschaftsWoche
von [Jürgen Salz](#) und [Roland Tichy](#)

Marijn Dekkers, der Bayer-Chef über seine Umbaupläne, den Abbau von Arbeitsplätzen, deutsche Untugenden und gierige Aktionäre.

WirtschaftsWoche: Herr Dekkers, Sie stehen seit zehn Monaten an der Spitze von Bayer. Bisher haben Sie vom Konjunkturaufschwung profitiert. Jetzt mehren sich die Zeichen für einen Abschwung. Ist die Party schon vorbei?

Marijn Dekkers: Nein, der Aufschwung wird weitergehen. Viele Länder beginnen allerdings, ihre Konjunkturprogramme zurückzufahren, etwa die Ausgaben für die Infrastruktur. Das ist spürbar.

Was ist mit den gesamtwirtschaftlichen Risiken? Der US-Staatsverschuldung? Der Euro-Krise? Platzt die Blase in China?

Die größeren Länder werden Staatsverschuldung und Euro-Krise in den Griff bekommen. Sie haben dafür die nötigen Mittel und Kapazitäten. Auch für die USA bin ich da optimistisch. Und in China sehe ich keine Anzeichen dafür, dass die Blase platzt. Ich rechne dort mit einem weiteren Aufschwung.

Trotz Ihres Optimismus ist Bayer im zweiten Quartal nur um 0,8 Prozent gewachsen. Ist der Zenit schon überschritten?

Bayer ist – wenn man die Währungseffekte ausklammert, also Auf- und Abwertungen – um über fünf Prozent gewachsen. Das ist für mich die entscheidende Zahl. Unser Gewinn vor Zinsen und Steuern stieg im zweiten Quartal um mehr als 25 Prozent. Das Konzernergebnis sogar um über 40 Prozent. Und unsere Prognosen für 2011 haben wir bestätigt. Wir erwarten nach wie vor einen Umsatzanstieg um fünf bis sieben Prozent auf 36 bis 37 Milliarden Euro und einen Gewinn vor Steuern, Zinsen, Abschreibungen und Sondereinflüssen von 7,5 Milliarden Euro; das wären gegenüber 2010 etwa fünf Prozent mehr.

Warum baut Bayer dann weltweit 4500 Stellen ab, davon 1700 in Deutschland, etwa fünf Prozent der heimischen Jobs? Sie hatten zuvor noch gesagt, keinen großen Veränderungsbedarf zu sehen.

Das erstreckt sich über einen Zeitraum von zwei Jahren. Zum einen kosten uns die Gesundheitsreformen weltweit Marge, gleichzeitig wird die Pharmaforschung immer teurer. Zum anderen müssen wir unser Geschäft in den Schwellenländern ausbauen und mehr für die Vermarktung unserer Produkte tun. Deshalb müssen wir Bürokratie abbauen und die frei werdenden Mittel für den Ausbau unserer Geschäfte nutzen, also: mehr Innovation, weniger Administration. Und wir bauen nicht nur Arbeitsplätze ab, sondern auch auf: In diesem Jahr haben wir für das Pharmageschäft in China 1000 neue Mitarbeiter eingestellt. Insgesamt werden wir mehr als 2500 neue Jobs in Schwellenländern schaffen wie Brasilien, Indien, Russland oder China.

Das hilft Ihren deutschen Mitarbeitern erst mal nicht. In welchen Bereichen wollen Sie hierzulande wie viele Jobs streichen?

Es wird in Deutschland bis 2015 keine betriebsbedingten Kündigungen geben. Das haben wir mit den Betriebsräten besprochen. Zu Details des Personalabbaus möchte ich noch nichts sagen; die Verhandlungen laufen.

Vermutlich wird es im Gesundheitsgeschäft vor allem die früheren Schering-Standorte treffen. Erst 2006 hat Bayer den damaligen Dax-Konzern gekauft.

Wir denken nicht mehr in Bayer und Schering. Es ist jetzt alles Bayer.

Wie sieht Bayer nach zehn Jahren unter Ihrer Führung aus? Als Chef des US-Konzerns Thermo Electron haben Sie kaum einen Stein auf dem anderen gelassen.

Bayer ist seit 148 Jahren mit dem gleichen Prinzip erfolgreich. Wir entdecken neue Moleküle, finden Anwendungen und verkaufen die daraus entstehenden Produkte. Das sind Medikamente und Chemikalien. Wir werden auch noch in zehn Jahren an Molekülen arbeiten.

Fragt sich nur, ob dann daraus noch Chemikalien entstehen. Sie haben ja schon mal angedeutet, Ihre Chemie- und Kunststoffsparte Bayer Material Science unter Umständen zu verkaufen.

Ich habe gesagt, dass es eine extreme Option ist, wenn sich eine gute Gelegenheit ergibt, unser Gesundheitsgeschäft zu verstärken. Das ist derzeit aber nur eine rein theoretische Frage.

Sie haben laut darüber nachgedacht, die Bayer-Gesundheitssparte, mit einem Umsatz von etwa 15 Milliarden Euro, mit einem anderen etwa gleich großen Unternehmen zu fusionieren.

Auch das war eine theoretische Aussage. Ich habe gesagt, dass ich eine Fusion unter Gleichen einer Übernahme vorziehen würde. Bei den heutigen Preisen für große Übernahmen ist es sehr schwierig, den Kaufpreis wieder hereinzuholen. Eine Fusion unter Gleichen ist viel eleganter, wird aber selten gemacht. Mir ist das bei Thermo Electron einmal gut gelungen.

Von der Größe her kommen drei, vier Unternehmen als Partner infrage. Eli Lilly und Boehringer sind an Fusionen nicht interessiert. Haben Sie schon mit Merck in Darmstadt oder Bristol-Myers Squibb in den USA gesprochen?

Über Namen spekuliere ich nicht. Ich kenne alle Chefs der großen Pharmakonzerne und tausche mich mit allen gern über Branchenthemen aus.

Viele Mitarbeiter fürchten, dass Sie US- Managementmethoden einführen.

Dafür gibt es keinen Grund. Ich schätze es sehr, dass ich in Deutschland viel langfristiger planen und arbeiten kann als in den USA. Der Druck der Aktionäre ist geringer. In den USA applaudiert Ihnen die Börse, wenn Sie kurzfristig gute Resultate liefern. Ob die Maßnahmen auch langfristig sinnvoll sind, steht dahin.

Auch in Europa machen die globalen Finanzmärkte, die Hedgefonds, mehr Druck. Konzerne müssen immer kurzfristiger agieren. Wie wollen Sie sich wehren?

Die Hedgefonds stehen ja selbst unter dem Druck ihrer Investoren. Es ist viel ungeduldiges Geld unterwegs. Die Frage ist doch, was ist ein Konzernchef bereit aufzugeben, um die kurzfristigen Ziele zu erreichen? Entlasse ich dann schnell mal Mitarbeiter, oder kappe ich die Entwicklungskosten? In Deutschland und Europa ist das Umfeld etwas geduldiger.

Bayer hat auch US-Aktionäre. Wenn Sie die Erwartungen verfehlen, werden Sie auch hier von der Börse abgestraft.

Es ist aber nicht so schlimm wie in den USA. Dort geht es fast nur um die kurzfristigen Interessen der Aktionäre, in Europa auch um Mitarbeiter, Kunden sowie den langfristigen und nachhaltigen Wert des Unternehmens. Bei Thermo haben mir Aktionäre gesagt, dass sie ihre Papiere verkaufen wollten, weil wir ihre Gewinnerwartungen um einen Cent verfehlt hatten. Ich habe geantwortet, dass sie ruhig verkaufen sollen, weil sie mit der Einstellung nicht zum Unternehmen passen.

Was ist umgekehrt in den USA besser als in Deutschland?

Die Einstellung zum Risiko. In Deutschland stört mich die mangelnde Bereitschaft der Bevölkerung zum Risiko – sei es bei Infrastrukturprojekten wie Stuttgart 21 oder bei Technologien wie der grünen Gentechnik. In den USA habe ich in den vergangenen 15 Jahren mit jeder Mahlzeit genmodifizierte Nahrung zu mir genommen – einfach, weil Genpflanzen dort überall angebaut werden. Und es geht mir gesundheitlich sehr gut.

Schön für Sie. Heißt das, dass Bayer jetzt mehr in grüne Gentechnik investiert?

Bislang ist Bayer vor allem im chemischen Pflanzenschutz stark. Unter anderem haben wir bei der grünen Gentechnik – also bei der Züchtung von ertragsstärkeren und witterungsbeständigeren Pflanzen aus gentechnisch verändertem Saatgut – noch Nachholbedarf. Dort wollen wir zukaufen und Technologien einlizenzieren. Allerdings werden wir dazu nicht in Deutschland investieren – gentechnisch modifiziertes Saatgut hat hier vorerst keine Chance.



Interview mit Dr. Marijn Dekkers, Vorstandsvorsitzender der Bayer AG (Europa, Deutschland, NRW, Leverkusen, Management, Innenaufnahme, Industrie, Pharmaindustrie, Manager, Vorsitzender des Vorstandes, Geste, Persönlichkeit) Interview with Dr. Marijn Dekkers, chairman of the board of the Bayer AG (Europe, Germany, North Rhine-Westphalia, Leverkusen, Management, inside view, industry, pharmaceutical industry, Manager, chairman of the board of directors, gesture, personality)

Bild: Frank Beer/WirtschaftsWoche

Die BASF baut in Sachsen-Anhalt sogar die Genkartoffel Amflora an.

So etwas kann ich mir für Bayer nicht vorstellen.

In welchen Ländern arbeiten Sie an gentechnisch verändertem Saatgut?

In den USA, Kanada, Belgien, Indien und Singapur.

Ebenso umstritten ist die Atomenergie. Nach dem Beschluss zur Energiewende dürfte Ihre Kunststoff- und Chemiesparte unter steigenden Energiekosten leiden. Welche Belastungen kommen auf Sie zu?

Deutschland wird als Produktionsstandort für die energieintensive Chemieindustrie unattraktiver. Die Energiepreise werden weiter steigen, dabei haben wir bereits heute die höchsten der EU. Es ist wichtig, dass wir im Vergleich mit anderen Ländern wettbewerbsfähig bleiben. Ansonsten kann sich ein globales Unternehmen wie Bayer überlegen, seine Produktion in Länder mit niedrigeren Energiekosten zu verlagern. Der

Schwerpunkt unserer Neu-Investitionen bei Bayer Material Science liegt derzeit in China. Deutschland verliert relativ an Bedeutung.

Statt mit Verlagerung zu drohen, könnten Sie auf energiesparende Technik setzen. Wo bleibt Ihr Innovationsgeist?

Den haben wir natürlich. Wir stellen etwa Dämmstoffe her und fertigen Kunststoffteile, die Autos leichter machen und zum Energiesparen beitragen. Was unsere Produktion angeht, haben wir gerade einen energieeffizienten Herstellungsprozess für Chlor erfolgreich getestet. Wenn sich die Technik durchsetzt und in allen Chlorproduktionen eingeführt würde, könnten wir so viel Energie sparen, wie ganz Köln in einem Jahr verbraucht.

Unter Druck kommen Unternehmen -häufig auf pfiffige Lösungen. Sie müssen anscheinend so lange gequält werden, bis sie ihr eigenes Schmerzmittel finden?

Quälen allein bringt nichts. Bei hohen Preisen ist es für Unternehmen wie Bayer natürlich sinnvoll, in stromsparende Technologien zu investieren. Die Ergebnisse können wir allerdings weltweit einsetzen, nicht nur in Deutschland. Insofern kann die Regierung schon beeinflussen, woran wir als Industrie arbeiten. Umgekehrt wünsche ich mir, dass Regierungen für Planungssicherheit sorgen. Damit haben wir bei unserer Kohlenmonoxid-Pipeline schlechte Erfahrungen gemacht.



Interview mit Dr. Marijn Dekkers, Vorstandsvorsitzender der Bayer AG (Europa, Deutschland, NRW, Leverkusen, Management, Innenaufnahme, Industrie, Pharmaindustrie, Manager, Vorsitzender des Vorstandes, Geste, Persönlichkeit) Interview with Dr. Marijn Dekkers, chairman of the board of the Bayer AG (Europe, Germany, North Rhine-Westphalia, Leverkusen, Management, inside view, industry, pharmaceutical industry, Manager, chairman of the board of directors, gesture, personality)

Bild: Frank Beer/WirtschaftsWoche

Die Pipeline soll zwischen den nordrhein-westfälischen Bayer-Standorten Dormagen und Krefeld hochgiftiges Kohlenmonoxid transportieren. Dagegen gab es Proteste der Anwohner. Die Pipeline ist fertig gebaut, doch Bayer darf sie laut Gerichtsbeschluss noch nicht betreiben.

Wir stehen weiter zu der Pipeline, wir brauchen sie. Wir werden die offenen Fragen zur Erdbebensicherheit auch noch klären – und hoffen dann, sie endlich nutzen zu können. Es kann doch nicht sein, dass wir eine Genehmigung des Landes erhalten, die Pipeline dann aber nicht in Betrieb nehmen dürfen. Das ist ein Problem. Mit höheren Kosten kann ein Unternehmen umgehen, das lässt sich berechnen – mit Planungsunsicherheit kann man nicht umgehen. Das ist die eigentlich gefährliche Botschaft, die von Stuttgart 21 und der

Kohlenmonoxid-Pipeline ausgeht: dass Zusagen von gestern heute nicht mehr gelten und darauf investierte Mittel verloren sein können.

Werden Sie im Kunststoff- und Chemiegeschäft noch zukaufen?

Nein, bei Zukäufen konzentrieren wir uns vor allem auf die Bereiche Gesundheit und Pflanzen-Saatgut. Wir denken eher an kleinere Zukäufe. Wir wollen vor allem aus eigener Kraft wachsen.

Im Pharmageschäft haben Sie Verstärkung nötig. Wichtige Präparate wie Betaferon gegen multiple Sklerose oder die Verhütungspille Yasmin verlieren Umsatz.

Bei Betaferon hat der Wettbewerb zugenommen. Bei Yasmin haben Generikahersteller unsere Patente angefochten. Erst kürzlich waren wir in einem wichtigen Fall vor dem Europäischen Patentamt unterlegen. Zwar ist noch nicht alles verloren, aber wir rechnen für 2011 und die Folgejahre bei Yasmin mit einem weltweiten Umsatzrückgang im einstelligen Prozentbereich.

In den USA stehen 9300 Klagen an, wonach Yasmin verstärkt Thrombosen verursache, in einigen Fällen mit Todesfolge. Müssen Sie die Pille neu prüfen?

Wir wehren uns gegen die Vorwürfe und haben dafür sehr gute Argumente. Dass die Pille Nebenwirkungen hat, ist bekannt und steht im Beipackzettel. Das Risiko unserer Pille ist mit dem anderer Pillen vergleichbar. Das belegen unsere Studien aus mehr als 15 Jahren.

Unabhängige Studien kommen zu anderen Ergebnissen als Bayer.

Wir bestreiten die Ergebnisse dieser Studien, da die dort verwendete Methodik nicht zuverlässig erscheint. Im Übrigen ist es üblich, dass Pharmakonzerne in den USA angeklagt werden. Die Anwälte sind klagefreudig und gut bezahlt.

Das Pharmageschäft schwankt stark. Kommt Bayer alleine über die Runden?

Derzeit schwächeln wir beim Wachstum. Wir kommen aber allein klar. Wir hoffen, dass wir von 2013 an neue Medikamente auf den Markt bringen können, die uns einen neuen Wachstumsschub bringen.

Ihr Mittel Xarelto zur Schlaganfall-Prophylaxe ist in der Entwicklung weit gediehen. Kann Xarelto noch scheitern?

Wir sind sehr zuversichtlich und rechnen unverändert mit einer Marktzulassung im dritten oder vierten Quartal 2011 – schließlich haben wir das Präparat an 65 000 bis 70 000 Patienten getestet. Wir rechnen mit einem Spitzenumsatz von über zwei Milliarden Euro pro Jahr.

Hat Bayer weitere Blockbuster – Medikamente mit einem Spitzenumsatz von mehr als einer Milliarde Euro – in Arbeit?

Wenn alles gut läuft, können wir neben Xarelto noch zwei oder drei weitere Blockbuster anbieten, denn wir haben noch eine ganze Reihe von vielversprechenden Kandidaten. Dazu zählen unser Augenheilmittel VEGF Trap-Eye, das Krebspräparat Alpharadin und Riociguat gegen potenziell tödlichen Lungenhochdruck. Derzeit rechnen wir für Alpharadin mit einem Spitzenumsatz von mehreren Hundert Millionen Euro und für VEGF Trap-Eye mit 250 bis

500 Millionen Euro – allein in den Indikationen, bei denen wir weit fortgeschritten sind. Kommen weitere Indikationen hinzu, können sich die Zahlen noch weiter nach oben entwickeln.

Auch mit Tierarzneien lässt sich Geld verdienen. Pfizer will sich von dem Geschäft trennen. Sind Sie interessiert?

Wenn es denn zum Verkauf steht, werden wir uns das anschauen.

Ihr Geschäft mit rezeptfreien Arzneien wie Aspirin führt die Südafrikanerin Erica Mann, eine der wenigen Frauen in der Top-Etage von Bayer. Was wird aus Ihren Plänen, Frauen stärker zu fördern?

Unsere Pflanzenschutzsparte CropScience wird auch von einer Frau geführt. Daneben gibt es noch einige andere Top-Managerinnen. Wir wollen den Frauenanteil in mittleren und oberen Führungspositionen konzernweit in Richtung 30 Prozent entwickeln. Derzeit liegen wir bei 21 Prozent. Auch im Bayer-Aufsichtsrat, in dem derzeit nur zwei Damen von der Arbeitnehmerseite sitzen, wird sich der Frauenanteil erhöhen. Wir haben einiges erreicht, aber noch viel zu tun.

Was ist wahrscheinlicher – dass Bayer 04 Leverkusen Deutscher Fußballmeister wird oder dass nach 148 Jahren eine Frau in den Bayer-Vorstand einzieht?

Beides wird passieren. Nur über den Zeitpunkt kann ich keine Prognose abgeben.