

Herzlich willkommen – viel Spaß beim Lesen!

Pharmakonzern

"Eine Belastung für Bayer"

Der Konzern kämpft mit den Klagen wegen des Pflanzenschutzmittels Glyphosat. Die Prozesse verdecken aber die tatsächlichen Probleme des Unternehmens, sagt der Berater John Rountree

Interview: **Ingo Malcher**

24. April 2019 / DIE ZEIT Nr. 18/2019, 25. April 2019

AUS DER ZEIT NR. 18/2019



Der Garten der Bayer-Hauptverwaltung in Leverkusen © action press

DIE ZEIT: Herr Rountree, seit der Übernahme des Agrochemiekonzerns Monsanto [<https://www.zeit.de/2019/14/bayer-monsanto-klage-agrarkonzern-krebs-umweltschutz>] hat Bayer an der Börse dramatisch an Wert verloren [<https://www.zeit.de/2018/52/bayer-stellenabbau-oliver-zuehlke-betriebsratschef-beschaeftigte-zukunft>], es drohen Milliardenkosten infolge von Schadensersatzklagen [<https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2019-03/monsanto-bayer-glyphosat-prozess-strafzahlung-usa>], weil Kunden behaupten, sie seien durch den Gebrauch des Monsanto-Mittels Glyphosat erkrankt. War die Übernahme ein Fehler?

JOHN ROUNTREE

ist Managing-Partner und Gründer von Novasecta, einer Beratungsgesellschaft in London. Er berät Pharma-Unternehmen in Europa, Japan und den USA

John Rountree: Rückblickend ist man immer schlauer, und derartige Gerichtsverfahren belasten oft das Alltagsgeschäft. Innerhalb des Konzerns kümmert sich zwar nur eine kleine Gruppe darum, vor allem die Rechtsabteilung und der Vorstand. Aber jeder Mitarbeiter verfolgt genau, was geschieht. Insofern hängt ein Schatten über dem Unternehmen. Worüber wurde wohl bei den letzten Vorstandssitzungen gesprochen? Über die Rechtsrisiken, über den aktuellen Stand der Verfahren, über mögliche Ausgänge. Es geht dann weniger um Wachstum, Innovation, Forschung. Doch egal wie die Verfahren ausgehen, Bayer wird nicht kaputtgehen, dort arbeiten hervorragende Wissenschaftler.

ZEIT: Der Ruf ist erst mal beschädigt.

Rountree: Es wird dadurch nicht einfacher, neue talentierte Mitarbeiter zu finden. Die Folgen zeigen sich nicht sofort, sondern werden die Unternehmensergebnisse in einigen Jahren beeinflussen.

ZEIT: Dann war es also falsch, mit dem Kauf des umstrittensten Unternehmens der Branche zu einem der größten Agrochemiekonzerne aufsteigen zu wollen?

Rountree: Im Moment der Übernahme schien das alternativlos. In der Agrarbranche gab es einen Konsolidierungsprozess. Dupont und Dow Chemical schlossen sich zu Dow Dupont zusammen, Chem China übernahm den Schweizer Hersteller Syngenta. Da fürchtete man bei Bayer wohl, dass man bald nichts mehr zu melden hat, wenn man klein bleibt. Man wollte durch Größe mehr Umsatz machen und Kosten senken. Aber das Problem dabei war schon damals, dass man das innerhalb der Gruppenstruktur gemacht hat, statt die Agrarsparte dann aus Bayer auszugliedern und ein neues Unternehmen zu gründen.

ZEIT: Wie das heute unter der Überschrift "Konzentration auf ein Kerngeschäft" üblich ist ...

Rountree: Jetzt hat man die Probleme. Bayer ist eigentlich ein Pharmaunternehmen, und der Agrarbereich ist ein ganz anderes Geschäft. Es wird nicht einfach sein, das zusammenzuführen.

ZEIT: Bayer war doch zuvor auch ein Unternehmen, das in all diesen Sparten tätig war. Warum soll das nicht gelingen?

Rountree: Da sind vor allem die Kunden. Im Pharma-Bereich haben sie drei Arten von Kunden: Patienten, Ärzte und diejenigen, die bezahlen, also Versicherungen oder Regierungen. Mit dieser nicht ganz einfachen Konstellation muss man

arbeiten. Im Agrarbereich sind die Kunden die Landwirte weltweit. Dieser Markt ist ein ganz anderer. Und man muss als Konzern immer vom Kunden her denken. Es wäre daher besser, der Vorstand würde sich auf eine Sache konzentrieren, als zu versuchen, Pharma, Konsumentenmarken, Agrarchemie und Tiermedizin gemeinsam zu führen.

ZEIT: Je breiter ein Unternehmen aufgestellt ist, desto stabiler ist es, wenn es mal kriselt. Insofern ist das doch nicht falsch.



[<https://premium.zeit.de/abo/diezeit/2019/18>]

Dieser Artikel stammt aus der ZEIT Nr. 18/2019. Hier können Sie die gesamte Ausgabe lesen.

[<https://premium.zeit.de/abo/diezeit/2019/18>]

Rountree: Man kann das als ein Zeichen von Stabilität sehen. Aber man muss sich fragen, ob es nicht besser wäre, einen Vorstand zu haben, der sich nur um Pharma kümmert, und einen Vorstand, der sich nur um Agrochemie kümmert. Hinzu kommt, dass Bayer schon heute Probleme hat. Die Gewinnmarge im Jahr 2018 lag bei zehn Prozent, das ist mit die schlechteste von allen großen Pharmaunternehmen weltweit. Dann sind die Kosten, die beim Vertrieb von Produkten anfallen, bei Bayer außergewöhnlich hoch. Und die Schulden sind durch die Monsanto-Übernahme extrem gestiegen.

ZEIT: Dafür rechnet man aber mit hohen Einsparungen im Agrarbereich ...

Rountree: ... was eine Frage der Erwartungen ist. Sagen wir es so: Bayer war nicht übertrieben ehrgeizig, was dieses Ziel anging. Und die hohen Schulden sind für das Management eine Last. Wenn man sparen muss, um Schulden zu bezahlen, erschwert das strategische Investitionen. Und nicht nur beim Thema Schulden, auch beim Thema Rentabilität stehen Konkurrenten wie Pfizer oder Merck deutlich besser da.

Pharmakonzern

"Eine Belastung für Bayer"

Seite 2/2: "Man sollte so bald wie möglich den Agrarbereich ausgliedern"

ZEIT: Was machen die besser?

Rountree: Sie haben keinen Agrarbereich und konzentrieren sich auf das, was sie gut können. Vor allem die US-Konzerne sind deutlich schmaler aufgestellt. Gerade bei Pharma braucht man einen Vorstand, der nur dieses spezielle Geschäft verfolgt. Eine Ausnahme ist Johnson & Johnson, die breiter aufgestellt sind, aber den einzelnen Einheiten viel mehr Autonomie geben. Und die wenigsten Pharmakonzerne tätigen heute noch große Übernahmen.

ZEIT: Inwiefern ist das ein Vorteil?

Rountree: Statt Konkurrenten zu übernehmen, arbeitet man gemeinsam an Projekten. Das hat sich in der Pharmaindustrie als erfolgreiche Strategie herausgestellt. Nehmen Sie das Beispiel Regeneron und Alnylam. Das sind zwei unabhängige Biotech-Unternehmen aus den USA. Alnylam ist weit vorne bei Verfahren, bei denen der Zellkern im Körper stillgelegt wird, und Regeneron produziert humane Antikörper. Sie kooperieren als eigenständige Unternehmen und profitieren davon. Beide behalten ihre Kultur, ihre Ethik, ihre Organisationsstruktur. Und sie können weiterforschen, ohne durch langwierige Integrationsprozesse abgelenkt zu werden.

ZEIT: Entschuldigung, aber Leuten wie Ihnen und den Investoren an den Märkten fallen immer neue Logiken ein. Lange mussten es Zusammenschlüsse sein, jetzt Kooperationen.

Rountree: Dadurch muss man eben gar nicht nach Synergien suchen, es müssen keine Abteilungen zusammengelegt werden, die Mitarbeiter gehen nicht heimlich auf Jobsuche, weil sie fürchten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren – all das bleibt aus. Beide Seiten können voneinander lernen und sich auf ihre Stärken konzentrieren. Das geht heute sehr gut. Eins plus eins ist in diesem Fall mehr als zwei.

ZEIT: Aber sie müssen sich am Ende auch die Gewinne teilen.

Rountree: Sie teilen sich aber auch die Kosten. Für die Zukunft der Firmen ist das besser. Und es funktioniert nicht nur zwischen einem großen und einem kleinen Unternehmen, sondern auch zwischen zwei großen. Beispielsweise kooperiert Merck mit AstraZeneca erfolgreich in der Krebsforschung. Man stelle sich vor, beide wären zusammengegangen. Die Fusion hätte die Mitarbeiter jahrelang beschäftigt. Die Monsanto-Übernahme durch Bayer läuft bereits zwei Jahre und lenkt alle ab.

ZEIT: Was sollte Bayer Ihrer Meinung nach jetzt tun?

Rountree: Schwierig. Man sollte so bald wie möglich den Agrarbereich ausgliedern und eigenständig führen. Agrochemie und Pharma passen eben nicht zusammen. Aber im Moment ist das kaum möglich. In den USA laufen die Prozesse wegen Monsanto, von denen keiner weiß, wie sie ausgehen, da finden sich keine Investoren.

ZEIT: Sie beraten Pharmaunternehmen weltweit. Wie viel einfacher ist es, wenn man seine Meinung sagen kann, ohne die Konsequenzen verantworten zu müssen?

Rountree: Wir müssen als Berater den Vorstand herausfordern. Wir müssen ihnen helfen, auf andere Gedanken zu kommen, damit sie die richtigen Entscheidungen treffen. Und in einem muss ich Sie korrigieren: Wir tragen viel Verantwortung, es ist ein hartes Geschäft, unsere Kunden würden uns nicht beauftragen, wenn sie nichts davon hätten.

ZEIT: Können Sie in der Apotheke eine Packung Aspirin-tabletten kaufen, ohne zu denken, welches Unternehmen sie hergestellt hat und wie rentabel es gerade ist?

Rountree: Wenn ich ein Medikament wie Aspirin sehe, denke ich immer zuerst an das Unternehmen, das viele Ressourcen investiert hat, damit die Patienten davon etwas haben.