

# „Wer sind meine Freunde?“

**SPIEGEL-Gespräch** Marijn Dekkers leitet das wertvollste Unternehmen des Landes. Der Bayer-Chef über deutsch-amerikanische Spannungen und die Verantwortung der Deutschen

Fünf Jahre hat **Dekkers**, 57, gebraucht, um das dümpelnde Chemieunternehmen Bayer auf Weltformat zu trimmen. Dabei setzte der gebürtige Niederländer mit US-Pass konsequent auf den Ausbau der Pharmasparte. Von traditionellen Geschäftsfeldern wie der Kunststoffherzeugung will er sich trennen. Ende 2016 wird Dekkers seinen Chefposten bei Bayer auf eigenen Wunsch niederlegen und mit seiner Familie in die USA zurückkehren.

**SPIEGEL:** Herr Dekkers, von welchen Ihrer Erfahrungen aus den USA hat Bayer besonders profitiert?

**Dekkers:** Als ich vor fünf Jahren zu Bayer kam, war mir schnell klar, dass der Konzern in der Forschung sehr gut aufgestellt und erfolgreich war. Verbesserungsmöglichkeiten sah ich bei der Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse. Ich habe mich am Anfang darauf konzentriert, die Forschung

und die daraus entstehenden Produkte näher an den Markt zu bringen. Auf diesem Gebiet haben amerikanische Unternehmen eine große Expertise.

**SPIEGEL:** Mehr mussten Sie nicht tun?

**Dekkers:** (lacht) Na ja, ich habe auch auf eine schlankere Verwaltung hingearbeitet. Die dabei frei werdenden Ressourcen haben wir in Forschung und Entwicklung gesteckt. Das sind in unserem Geschäft die entscheidenden Größen.

**SPIEGEL:** Was unterscheidet die Arbeit eines Konzernchefs in den USA und in Deutschland?

**Dekkers:** Hier muss ich mich mit mehr Interessengruppen beschäftigen. Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sind etwas, was man in den USA so nicht kennt.

**SPIEGEL:** Normalerweise klagen ausländische Vorstandschefs gern über die Mitbestimmung.

**Dekkers:** Wenn Sie in einem US-Unternehmen einen guten Aktienkurs vorzeigen können, brauchen Sie sich um nicht viel anderes zu kümmern. In Deutschland muss ein CEO viele unterschiedliche Gruppen, also Stakeholder, in seine Entscheidungen miteinbeziehen. Das macht es nicht einfacher, aber es hat auch Vorteile.

**SPIEGEL:** Welche?

**Dekkers:** Sie können als richtig erkannte Unternehmensstrategien viel langfristiger verfolgen. In Amerika sind die Investoren so dominant, dass man kurzfristiger denkt, manchmal zu kurzfristig. Heute fordern sie noch eine Konzentration auf das Kerngeschäft und nächste Woche bereits dessen Verkauf. Das geschieht, um die Kurse zu bewegen. Da geht es in Deutschland besonnener zu. Wir konnten bei Bayer langfristig planen, und das hat sehr geholfen.



FOTO: OLIVER TADEN / LAIF / DER SPIEGEL

**SPIEGEL:** Wenn Amerikaner und Deutsche viel voneinander lernen könnten, warum ist das Verhältnis dann so angespannt?

**Dekkers:** In der Wirtschaft finde ich das Verhältnis nach wie vor gut. Aber es gab sicher einen Bruch durch den Irak-Krieg. Die Amerikaner waren sehr enttäuscht, dass die Franzosen und die Deutschen da nicht mitgemacht haben. Außerdem werfen die Amerikaner Deutschland vor, die Eurokrise nicht entschieden genug bekämpft zu haben. Beide Themen haben das Verhältnis sicher ein wenig getrübt.

**SPIEGEL:** Uns fallen noch andere Gründe ein. „Abhören unter Freunden geht gar nicht“, klagte Bundeskanzlerin Angela Merkel, als herauskam, dass ihr Handy vom US-Geheimdienst NSA abgehört worden war. Können Sie diese Verärgerung verstehen?

**Dekkers:** Natürlich. Ich würde es auch nicht mögen, wenn mein Handy abgehört würde ...

**SPIEGEL:** ... oder Ihr Unternehmen: Auch für Geschäftsgeheimnisse haben sich die Amerikaner ja offensichtlich interessiert.

**Dekkers:** Das beunruhigt mich ebenfalls. Wir denken viel darüber nach, wie wir das Unternehmen sicherer machen können. Aber mein Problem mit dieser ganzen Affäre ist, dass man sich kein vernünftiges Bild machen kann. Wir kennen nur einige Bruchstücke dessen, was die Geheimdienste vereinbart und gemacht haben. Insofern fällt eine Wertung sehr schwer.

**SPIEGEL:** Haben Sie konkrete Anhaltspunkte dafür, dass Bayer ausspioniert wurde?

**Dekkers:** Nein, wir haben unsere Sicherheitssysteme überprüft und nichts Auffälliges gefunden. Im Übrigen gehe ich davon aus, dass die bestehenden Datenschutzgesetze in einem Land respektiert werden – auch von den Amerikanern.

**SPIEGEL:** Ein anderes großes Reizthema zwischen Deutschland und den USA ist das geplante Freihandelsabkommen TTIP. Über eine Million Menschen in Deutschland haben sich per Unterschrift dagegen ausgesprochen. Viele haben die Sorge, dass in den Geheimverhandlungen besonders die Interessen von Großkonzernen wie Bayer bedient werden. Ist das berechtigt?

**Dekkers:** Nein, TTIP dient der gesamten Wirtschaft. Man muss sich doch fragen: Wer sind meine Freunde? Europa und die USA sind Freunde, und da hilft es enorm, wenn wir auch das bestmögliche Handelsverhältnis miteinander haben. Mit einem solchen Pakt können wir gemeinsame Regeln und Normen setzen. Das würde beiden Seiten helfen und vermutlich auch dem Rest der Welt eine Orientierung geben. Insofern können Amerikaner die Kritik aus Europa auch nur schwer verstehen.

**SPIEGEL:** Die EU hat ausgerechnet, dass die Wachstumseffekte unter einem Prozent liegen. Wofür brauchen wir TTIP dann

## Neue Wertigkeit

### Bayer-Konzernzahlen 2014

		Veränderung gegenüber 2013
Umsatz, in Mrd. €	42,2	+5,2%
Gewinn, in Mrd. €	3,4	+7,4%
Mitarbeiter (31.12.)	118900	+5,8%

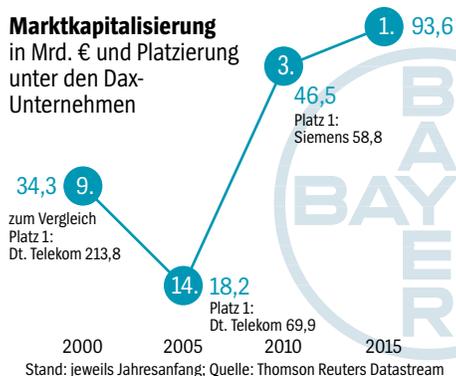
### Umsätze der Konzernbereiche in Mrd. €

Gesundheit	20,0	+5,6%
davon Pharma	12,1	+7,7%
Agrarwirtschaft	9,5	+7,7%
Kunststoffe	11,7	+3,7%

↳ soll an die Börse gebracht werden

### Marktkapitalisierung

in Mrd. € und Platzierung unter den Dax-Unternehmen



überhaupt? Der Handel zwischen den USA und Europa funktioniert auch jetzt.

**Dekkers:** Ein Prozent bei der EU-Wirtschaftsleistung sind 140 Milliarden Euro. Zudem vergeuden wir heute verhältnismäßig viel Zeit, Geld und Nerven mit überflüssigen bürokratischen Regeln.

**SPIEGEL:** Können Sie das konkretisieren?

**Dekkers:** Ja, wir haben eine Fabrik, die in Amerika Medikamente herstellt. Die US-Behörden kontrollieren in der Fabrik, ob alle Vorschriften eingehalten werden. Die Europäer machen das auch, weil die Medikamente auf dem europäischen Markt verkauft werden. Die Konsequenz: Beide Behörden kommen zu Inspektionen. Oft wird der gleiche Sachverhalt geprüft, nur mit leicht unterschiedlichem Blickwinkel. Das ist grotesk. Wir haben ausgerechnet, dass wir inzwischen an 40 Prozent aller Produktionstage kontrolliert werden.

**SPIEGEL:** Aber die Prüfphilosophien sind komplett unterschiedlich und lassen sich nicht einfach fusionieren.

**Dekkers:** Sie sind schon ähnlich, aber wir können am Anfang sicher nicht alles vereinheitlichen. Für die Zukunft sollten wir gemeinsame Standards entwickeln.

**SPIEGEL:** Das ist doch genau das Problem. Die Bürger befürchten, dass anonyme Organisationen Standards schaffen, die nicht mehr von den demokratischen Parlamenten diskutiert und geändert werden können. Für Konzerne wie Bayer soll ja sogar die nationale Gerichtsbarkeit ausgehebelt werden. Es wird ernsthaft darüber diskutiert, bei Streitigkeiten private Schiedsgerichte einzusetzen.

**Dekkers:** Ich bitte Sie! Die Parlamente werden nicht ausgehebelt und die Gerichte auch nicht! Das bisherige System hat Schwächen, deshalb sollten wir die Schiedsgerichte mithilfe von TTIP gründlich reformieren. Ich bin der Auffassung, dass jede Norm und jeder Standard auch von den Parlamenten der betroffenen Länder genehmigt werden sollten. Es darf in dieser Sache keinen Zwang geben. TTIP ist doch eigentlich ganz einfach: Wo es Sinn macht, gleiche Regeln und Standards zu haben, sollten wir es tun, weil es das Arbeiten einfacher macht. Wo es keinen Sinn macht, sollten wir es lassen.

**SPIEGEL:** Das hört sich alles so nett an. De facto geht es um die Durchsetzung harter Wirtschaftsinteressen. Amerika will seine Wirtschaft stärken und Einfluss gewinnen. Monsanto soll ungehindert genmanipuliertes Saatgut in Europa verkaufen können, Pfizer alle in den USA zugelassenen Medikamente. Giganten wie Apple, Facebook und Google sollen auch in Europa Daten sammeln dürfen, ohne sich um lästige Auflagen kümmern zu müssen. Ist das nicht der wahre Hintergrund von TTIP?

**Dekkers:** Nein, das sehe ich völlig anders. Ich kann keine Absicht der amerikanischen Regierung erkennen, Konzernen Vorteile zu verschaffen.

**SPIEGEL:** Genmanipulierte Nahrungsmittel sind ein weiteres Reizthema zwischen den USA und Deutschland. Während die Bundesbürger solche Eingriffe ablehnen, gibt es in den USA kaum Widerstände. Ihnen liegt die amerikanische Sicht wahrscheinlich näher?

**Dekkers:** Mir liegt die wissenschaftliche Sicht am nächsten. Es gibt 20 000 wissenschaftliche Studien, die belegen, dass Lebensmittel aus genetisch veränderten Pflanzen keine Gefahr darstellen. Die Deutschen haben den Vorteil, dass sie sagen können: Wir sind schon satt, wir brauchen diese Nahrungsmittel nicht. In anderen Weltregionen geht das nicht. Da sind Getreidesorten, die gegen bestimmte Schädlinge resistent sind, oder Früchte, die längere Trockenperioden aushalten, ein gewaltiger Fortschritt. Es geht darum, immer mehr Menschen zu ernähren.

**SPIEGEL:** Das heißt doch, wir haben demnächst zwei Welten: In der einen leben Menschen, die so reich sind, dass sie Gen-Food nicht essen müssen. Die Bewohner der anderen sind so arm, dass sie auf manipulierte Nahrungsmittel angewiesen sind.

**Dekkers:** Vielleicht wird das so sein. Aber die Sichtweise ist sehr verkürzt. Wir werden schon bald Lebensmittel sehen, die durch neue Genkombinationen qualitativ hochwertiger sind, besser schmecken und gesünder sind. Dann wird man auch in Deutschland nicht mehr darauf verzichten wollen.

**SPIEGEL:** Sie akzeptieren aber, dass zahlreiche europäische Länder den Anbau solcher Pflanzen ablehnen?



**Bayer-Labor in den USA:** „Forschung näher an den Markt bringen“

**Dekkers:** Ja, das ist wie mit Stuttgart 21 oder mehr Starts am Flughafen in Düsseldorf. Ich wohne sehr nah am Airport, und ich will natürlich nicht mehr Verkehr, weil es für mich persönlich dann lauter wird. So ist es auch mit den neuen Lebensmitteln. Man braucht sie in Deutschland nicht unbedingt. Warum soll man sie dann einführen? Aber irgendwann muss sich Deutschland der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung stellen. Was ist mit den restlichen sieben Milliarden Menschen auf der Welt? Sollen die hungern?

**SPIEGEL:** Als Präsident des Verbands der Chemischen Industrie klagen Sie darüber, dass Deutschland technikfeindlich und risikoavers ist. Gleichzeitig besitzt Bayer rund 200 Patente auf gentechnisch veränderte Lebensmittel – und damit mehr als Großkonkurrenten wie der US-Konzern Monsanto.

**Dekkers:** In der Forschung haben wir in Deutschland auch wenig Probleme. Aber wenn es um das Probieren geht, um die Aussaat auf einem kleinen Stück Land und um Versuche, dann kommen wir oft keinen Schritt weiter und müssen ins Ausland ausweichen. Das ist sehr bedauerlich.

**SPIEGEL:** Die Genanalyse des Menschen galt lange Zeit als Durchbruch für die Pharmaindustrie. Doch sie konnte die Erwartungen bisher nicht erfüllen. Wie sieht es derzeit in den Bayer-Labors aus?

**Dekkers:** Wir sind sehr erfolgreich. Die Erwartungen an neue Technologien waren zu früh zu hoch, dann kam die Enttäuschung. Nach dieser Durststrecke wird die Stimmung jetzt wieder besser, wir sehen nun endlich, dass wir ganz neue und wirksame Medikamente tatsächlich entwickeln können.

**SPIEGEL:** Können Sie uns Beispiele nennen?

**Dekkers:** Nehmen Sie den Bereich der Immun-Onkologie. Bisher werden Krebszellen noch mit Gift attackiert in der Hoffnung, dass nicht die anderen, gesunden

Zellen dabei zerstört werden. In Zukunft wollen wir die eigenen Fähigkeiten des Körpers nutzen, mit feindlichen Zellen umzugehen. Es ist viel eleganter, den Körper die Arbeit machen zu lassen. Wir können Krebszellen gentechnisch so verändern, dass sie vom Körper als feindlich erkannt werden. Das ist eine neue Entwicklung, weil Sie dafür die DNA der Krebszelle kennen müssen. In diesem Bereich wird es viele neue Anwendungen geben.

**SPIEGEL:** Bei anderen Medikamenten wie Antibiotika ist der Forscherdrang der Pharmaindustrie stark erlahmt. Kanzlerin Angela Merkel ist so alarmiert, dass sie das Thema auf die Tagesordnung des G-7-Gipfels gesetzt hat.

**Dekkers:** Wir müssen Geld verdienen mit unseren Produkten. Das führt dazu, dass nicht alle Medikamente entwickelt werden, die wir brauchen. Ein neues Antibiotikum müsste vielleicht sechsmal teurer sein als die bisherigen Antibiotika, bei denen der Patentschutz abgelaufen ist und die ja in der Regel immer noch sehr wirksam sind. Das bezahlt niemand. Deshalb ist die Entwicklung neuer Antibiotika ausgeblieben ...

**SPIEGEL:** ... weshalb in den Krankenhäusern viele Menschen sterben, weil es gegen die neuen Superkeime keine wirksamen Medikamente mehr gibt.

**Dekkers:** Die Bakterien verändern sich, und die Antibiotika helfen in vielleicht einem Prozent der Fälle nicht mehr. In 20 Jahren



**Dekkers, SPIEGEL-Redakteure\***  
„Viel Potenzial für weiteres Wachstum“

\* Christoph Pauly und Frank Dohmen in der SPIEGEL-Redaktion in Düsseldorf.

haben wir vielleicht schon bei 20 Prozent der Patienten ein Problem. Es besteht dringender Handlungsbedarf, den Patienten muss geholfen werden.

**SPIEGEL:** Kann ein verlängerter Patentschutz helfen?

**Dekkers:** Das wird nicht reichen, da verdiene ich mit einem neuen Antibiotikum immer noch kein Geld. Die Regierungen sollten die Pharmaindustrie wie in der Militärindustrie Auftragsforschung machen lassen.

**SPIEGEL:** Wird es auf dem G-7-Gipfel zu einer Lösung kommen?

**Dekkers:** Ja. Ich rechne mit einem multinationalen Fonds für die Antibiotikaforschung. Das kann ein Land allein nicht stemmen.

**SPIEGEL:** Wie viele Milliarden Euro werden benötigt?

**Dekkers:** Ich habe gelesen, dass die Entwicklung von vier neuen Antibiotika 20 Milliarden Euro kosten würde. Das ist vielleicht ein bisschen hoch. Aber es wird richtig teuer.

**SPIEGEL:** Bayer ist der wertvollste Dax-Konzern, Gewinn und Aktienkurs haben historische Höchststände erreicht. Haben Sie den idealen Zeitpunkt für den Ausstieg gewählt, weil es in Zukunft nur noch bergab gehen kann?

**Dekkers:** Nein, es gibt noch viel Potenzial für weiteres Wachstum. Wir sind der einzige Konzern weltweit, der sich gleichzeitig um die Gesundheit von Menschen, Tieren und Pflanzen kümmert. Da gibt es viele Überschneidungen, die wir bislang nicht ausnutzen. So haben wir etwa sehr wirkungsvolle Tiermedikamente, die ursprünglich im Pflanzenschutz entwickelt wurden. In dieser Optimierung sehe ich große Chancen. Vor allem aber wollen wir die Kunststoffsparte so bald wie möglich an die Börse bringen.

**SPIEGEL:** Der Unternehmensteil wurde in der Vergangenheit mit sieben bis zehn Milliarden Euro bewertet. Was wollen Sie mit dem Geld machen? Weitere Unternehmen zukaufen?

**Dekkers:** Wir wollen Schulden abbauen. So bleiben wir flexibel – für alles, was da noch auf uns zukommt.

**SPIEGEL:** Zum Beispiel für eine Verlagerung des Konzerns ins Ausland, etwa nach Amerika?

**Dekkers:** Nein, das kann ich mir beim besten Willen nicht vorstellen. Wir haben in Deutschland einen gewaltigen Bonus, weil uns die Menschen kennen und weil sie Vertrauen haben. Zu uns kommen die besten Arbeitskräfte, junge, gut ausgebildete Menschen von den Unis, die für uns forschen, entwickeln und arbeiten. Das ist ein unschätzbare Vorteil, den wir sonst nirgends auf der Welt hätten.

**SPIEGEL:** Herr Dekkers, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.