

# Bayer im Umbruch

## Bill Andersons Kurswende und die Auswirkungen auf das Management

Auf dem Kapitalmarkttag in London stellte Bayer-CEO Bill Anderson Anfang März die Eckpfeiler seiner neuen Strategie für den gebeutelten Traditionskonzern vor. Auch wenn er dabei wenige spezifische Informationen gab, so wurde doch Eines klar: Anderson will mehr als einen Befreiungsschlag, er will eine radikale Neuausrichtung mit deutlich höherem Fokus auf den Kunden und Produkten. Dafür sollen Bürokratie und Hierarchien reduziert, kräftig Kosten gespart und der lange Schatten der leidigen Monsanto-Übernahme endlich abgeschüttelt werden.

In Anbetracht der zunehmend prekären wirtschaftlichen Umstände des deutschen Chemieriesens – 2023 verbuchte der Konzern fast 3 Mrd. EUR Verlust – ist diese radikale Kurswende vermutlich notwendig. Aber von vorn:

### Anderson, der Veränderer

Bill Anderson trat kein einfaches Erbe an, als er vergangenen Sommer das Amt von Werner Baumann übernahm. Allerdings war dies wahrscheinlich ein wichtiger Grund, warum die Wahl letztendlich auf ihn fiel. Denn zum einen hatte Anderson grade erfolgreich weitreichende Veränderungen im Schweizer Pharmakonzern Roche verantwortet. Und zum anderen rutscht Bayer seit der folgenschweren Übernahme des amerikanischen Agrarchemie-Konkurrenten Monsanto immer tiefer in eine umfassende Krise: Der Gesamtwert des Konzerns wird mittlerweile unter der Hälfte der 63 Mrd. EUR gehandelt, die für Monsanto gezahlt wurden. Weitermachen wie bisher ist also keine Option und es schien, als würde eine frische, veränderungswillige Perspektive von



Kaan Bludau  
BludauPartners  
© BludauPartners

außen gebraucht. Weder Andersons Ernennung zum CEO noch sein angestrebter Strukturwechsel überraschten also.

### Das verflixte Glyphosat

Mit Monsanto wurde auch das Herbizid Glyphosat übernommen, das die internationale Agentur für Krebsforschung, die zur WHO gehört, bereits vor der Akquisition als „wahrscheinlich krebserregend“ einstufte (Auch wenn sich Experten uneinig sind, die EU-Kommission hat das Mittel gerade für zehn weitere Jahre zur Verwendung freigegeben). Dies löste wenig später eine Klagewelle in den USA aus, deren rechtliche und finanzielle Implikationen während der Akquisition kolossal unterschätzt wurden. Mittlerweile hat Bayer für Glyphosat-Klagen über 16 Mrd. USD Rückstellung gebildet, allein 4,5 Mrd. USD davon Ende



„Wir intensivieren alles, was Wachstum bringt, und verschlanken radikal alles, was nicht dazu beiträgt.“

Bill Anderson, CEO, Bayer

2023. Durch den viel zu hohen Verkaufspreis und die juristischen Auseinandersetzungen hat der Konzern mittlerweile eine Nettoverschuldung von etwa 38 Mrd. EUR angehäuft. Noch ist nicht abzusehen, wann der Glyphosat-Rechtsstreit endgültig beigelegt werden kann. Diese Unvorhersehbarkeit zieht die Bewertung

des Gesamtunternehmens deutlich herunter, zumal Glyphosat noch immer verwendet wird. Seit dem Rekordhoch 2015 verlor Bayer über 75 % seines Börsenwertes.

### Rufe nach Spaltung

Daher fordern Großinvestoren seit Längerem immer wieder eine Aufspaltung des Konzerns mit den drei Geschäftsbereichen Agrarchemie, Pharma und Consumer Health. Dafür gäbe es verschiedene Szenarien. Das Unternehmen könnte die Agrarchemiesparte abspalten, um die Bewertung des restlichen Konzerns von der juristischen Unsicherheit rund um Glyphosat loszulösen. Allerdings schwächtelt momentan auch die Pharmasparte: Die Patente der beiden mit Abstand umsatzstärksten Produkte laufen bald aus. Allein mit dem Blutgerinnungshemmer Xarelto und dem Augenmittel Eylea erzielte der Konzern vergangenes Jahr über 7,3 Mrd. EUR Umsatz, was etwa 15 % des Gesamtumsatzes entspricht. Darüber hinaus musste Ende 2023 die teure Entwicklung eines potenziellen Xarelto-Nachfolgers in der dritten und letzten Testphase abgebrochen werden. Auch auf die Pharmasparte kommen also aller Voraussicht nach signifikante Umsatzlücken zu, weshalb eine Abspaltung der relativ krisenfreien Consumer-Health-Sparte der leichteste Weg wäre, um möglichst schnell Wert am Kapitalmarkt zu generieren. Damit würde Bayer einem Trend der Branche folgen, so entstand bspw. Haleon aus dem Zusammenschluss der Sparten mit rezeptfreien Arzneien der Pharmakonzerne Pfizer und GlaxoSmith-Kline. Auf dem Kapitalmarkttag erteilte Anderson allerdings allen Spaltungsbestrebungen eine – einstweilige – Absage.

### Der Tanz mit den Investoren

Man müsse berücksichtigen, so Anderson, dass bis zu fünf Jahre vergehen könnten, bis eine Abspaltung vollständig finalisiert sei. Dazu würden Synergien zwischen den verschiedenen Sparten verloren gehen. Auch ein Verkauf von Geschäftsteilen ist momentan keine ratsame Option, denn die Umstände sind denkbar ungünstig, der zu erwartende Verkaufspreis wäre enttäuschend. Anderson muss die Investoren, die mehrheitlich eine Spaltung gefordert hatten, also vorerst vertrösten,

auch wenn er eine Abspaltung als äußerste Lösung nicht ausschloss. Als vor etwa einem Jahr die Nachricht publik wurde, dass Andersons den bei Kapitalanlegern ungeliebten Vorgänger Baumann ablösen sollte, schnellte der Aktienkurs kurzzeitig 6 % in die Höhe. Investoren hatten seit Langem vehement einen externen Nachfolger gefordert, jemand mit objektivem Blick von außen. Insofern hatte der Amerikaner zu seinem Amtsantritt einen gewissen Startbonus am Kapitalmarkt. Wie lange er davon zehren können wird, bleibt abzuwarten. Nach seiner Rede sank der Aktienkurs prompt um 2 % und seine Maßnahmen werden Zeit brauchen.

### Die Entscheidung und seine Folgen: Dynamic Shared Ownership

Bislang stehen 17.000 Führungskräfte auf zwölf Hierarchiestufen zwischen der Geschäftsführung und dem Kunden (bei insgesamt etwa 100.000 Angestellten). Anderson will den Konzern wesentlich schlanker und agiler aufstellen. Er strebt ein völlig neues Organisationsmodell mit griffligen Namen „Dynamic Shared Ownership“ (kurz: DSO) an. Die Mitarbeitenden sollen sich zukünftig in 90-Tages-Sprints organisieren und 95 % der Entscheidungen selbst treffen. Dazu gehört u. a. auch, wie und woran sie arbeiten, was genau sie entwickeln und was als Nächstes angegangen werden soll – es müsse nur im Dienste des Kunden und Unternehmens stehen. Die übrigen Führungskräfte sollen fortan vor allem als Coaches fungieren. Als zweite Priorität gab Anderson aus, Innovationen zu fokussieren: „Wir intensivieren alles, was Wachstum bringt, und verschlanken radikal alles, was nicht dazu beiträgt.“ Bayers interner Regelkatalog umfasst bspw. bislang 1.362 Seiten. Die Einhaltung und Pflege eines solchen Katalogs erfordern massive Ressourcen, die an anderer Stelle wesentlich gewinnbringender einzusetzen wären. Bis 2026 soll die gesamte Organisation schrittweise im neuen Modell ankommen und schlussendlich 2 Mrd. EUR an jährlichen Betriebskosten sparen. Dies werde einige Entlassungen bedeuten, vor allem unter Führungskräften, konkrete Zahlen wurden aber noch nicht genannt. Andere Unternehmen in der Chemie- oder Pharmabranche setzen vor allem auf klassisches Cost-Cut-

### ZUR PERSON

**Kaan Bludau** ist Gründer und Geschäftsführer von BludauPartners Executive Consultants. Er verantwortet das Kerngeschäft des Executive Search und betreut Großunternehmen und Konzerne bei der Besetzung von strategisch bedeutenden Top-Managementpositionen, in der Beurteilung von Führungskräften sowie bei der Neuausrichtung von Unternehmensorganisationen. In den vergangenen fünf Jahren hat er u.a. neun CEOs innerhalb der Pharmabranche bei namhaften Konzernen besetzt. Bludau studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Finance, Marketing und internationales Management.

ting, eine derartige Entbürokratisierung und Kulturtransformation ist das vermutlich spannendste Experiment in deutschen Konzernen.

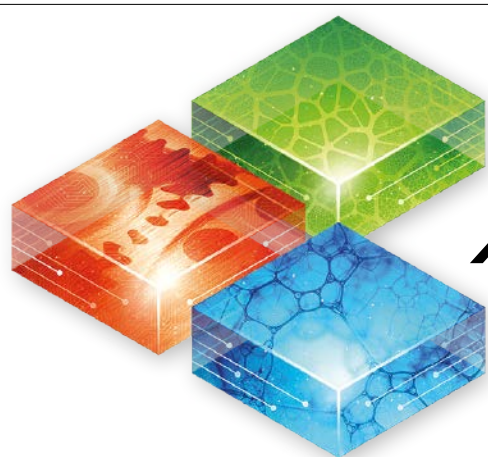
### Wie kommt Andersons „Humanocracy“ letztlich an?

Andersons Management Stil beruht nach eigener Aussage auf den Theorien des Wirtschaftswissenschaftlers Gary Hamel. Insbesondere dessen Buch „Humanocracy“ führt er immer wieder als große Inspiration an. Hamel behandelt hierin die Frage, wie Menschengruppen ihre bestmögliche Leistung erbringen können. Er kommt zu dem Schluss, dass hierarchische Systeme Innovation und Initiative unterdrücken und plädiert dafür, traditionelle bürokratische Strukturen in Unternehmen durch eine flexiblere, menschenzentrierte Organisation zu ersetzen. Mitarbeiterbefähigung, Selbstorganisation und flache Hierarchien seien entscheidend, um den Erfolg von Unternehmen zu fördern. Tatsächlich wurde Hamel von Bayer in einer beratenden Funktion engagiert. Denn natürlich birgt dieser umfassende Struktur- und Kulturwechsel auch das Risiko, den ohnehin schon angeslagenen Konzern völlig zu überfordern. Hier liegt es vor allem an Anderson selbst, durch eine klare Vision und regelmäßige Kommunikation Orientierung zu schaffen. Bei der Pharmasparte von Roche war er mit diesem Playbook äußerst erfolgreich. Dort galt es aber auch, keine vergleichbar toxische Kombination aus horrenden Schulden in einem ungünstigen Finanzumfeld, Schwächen in der eigenen Pharma-Pipeline bei gleichzeitig ablaufenden Patenten und viel zu viel Bürokratie zu überwinden. Schnelle erste Erfolge würden immens helfen, diese Strategie auch für Bayer öffentlich zu untermauern, zumal Teile des Managements die Abgabe von Verantwortung als Kontrollverlust empfinden werden. Für andere Führungskräfte hingegen wird gerade der Coaching-Ansatz interessant sein. Hier wird sich im nächsten Jahr die Spreu vom Weizen trennen, das ist normal bei Strukturwechseln.

Insgesamt denke ich, dass sich das DSO positiv auf die Attraktivität von Bayer auswirken wird, denn es stellt den Menschen ins Zentrum. Ob die beteiligten Menschen, also alle Angestellten und Führungskräfte, das neue Modell annehmen und wirklich verinnerlichen, also tatsächlich zu Dynamically Shared Owners werden, wird über den Erfolg entscheiden. Sollte dieser ausbleiben, wird Bayer mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit aufgespalten.

Kaan Bludau, CEO,  
BludauPartners Executive  
Consultants GmbH,  
Frankfurt am Main

■ mail@bludaupartners.com  
■ www.bludaupartners.com



# ACHEMA 2024

10. bis 14. Juni 2024

## Ihr Unternehmen im Fokus der Besucher!

Zeigen Sie Präsenz am Markt und wählen Sie aus unseren Angeboten die passende Werbe(platt)form für Ihr Unternehmen!

Präsentieren Sie sich in den Printausgaben von **CHEManager, CITplus, ReinRaumTechnik** und **LVT Lebensmittel Industrie**, online und in unseren **Daily-Newsletters**.

Schalten Sie Ihre Anzeige übergreifend in mehreren Publikationen, verschiedenen Newslettern oder online – zum Paketpreis. Erscheinungstermine der Achema-Ausgaben sind Mai und Juni 2024.

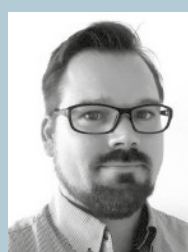
Fordern Sie Ihr individuelles Angebot an:



Thorsten Kritzer  
Tel.: +49 (0) 6201 606 730  
tkritzer@wiley.com



Jan Käppler  
Tel.: +49 (0) 6201 606 522  
jkaeppler@wiley.com



Hagen Reichhoff  
Tel.: +49 (0) 6201 606 001  
hreichhoff@wiley.com



Stefan Schwartze  
Tel.: +49 (0) 6201 606 491  
sschwartze@wiley.com

Optimal  
kombinierte  
Paketangebote  
auf Anfrage!