



DER ÜBERSEE-CLUB e.V.



---

## WERNER BAUMANN

Vorstandsvorsitzender der Bayer AG

---

VORTRAG AM ÜBERSEETAG, FREITAG, 5. MAI 2017



Ich freue mich sehr, an diesem besonderen Ort und zu diesem besonderen Anlass zu Ihnen sprechen zu dürfen.

Zum Geburtstag des mehr als 800 Jahre alten Hamburger Hafens und zudem bei einer Veranstaltung im Hotel Atlantic spürt man den Hauch der Geschichte. Und man vergegenwärtigt sich auch, dass viele Herausforderungen von früher, vor der die Generationen vor uns standen, heute noch genauso aktuell sind.

Es gibt grundlegende Themen, die unser gesellschaftliches Zusammenleben und unseren wirtschaftlichen Erfolg in den vergangenen Jahrzehnten und Jahrhunderten ausgemacht haben, aber die heute keineswegs selbstverständlich sind. Sondern die auch unsere Generation aufs Neue bearbeiten und beleben muss. Zwei dieser grundlegenden Themen sind aus meiner Sicht: der verantwortungsvolle Umgang mit Risiko in unserer Gesellschaft und die internationale Kooperation mit Partnern in aller Welt.

Auf beide Themen möchte ich heute näher eingehen und dafür könnte es kaum einen besseren Ort geben als Hamburg und wohl kaum einen besseren Anlass als den Übersee-Tag. Denn sowohl die Stadt als auch ihr Hafen stehen von jeher für internationalen Handel, Weltoffenheit und wirtschaftlichen Erfolg.

Roman Herzog, der zu Beginn dieses Jahres verstorbene ehemalige Bundespräsident, hat dies betont, als er hier vor genau 20 Jahren zum Übersee-Tag 1997 gesprochen hat. Herzog verwies darauf, dass die Stadt Hamburg und ihre Bewohnerinnen und Bewohner eines seit Langem wissen, nämlich dass, so seine Worte, „nicht Abschottung und Abgrenzung, sondern Offenheit und Toleranz uns helfen, die Herausforderungen anderer Kulturen und Volkswirtschaften zu meistern“.

Diese Hamburger Lektion ist universell gültig. Und dennoch ist sie heute in einer Weise unter Druck geraten, wie wir es nicht für möglich gehalten hätten. Die Welt-offenheit Hamburgs erfolgt aus Tradition und Überzeugung, aber vor allem auch aus ökonomischem Interesse. Aus dem Bewusstsein heraus, dass Handel mit anderen den eigenen Wohlstand mehrern kann, den privaten Wohlstand des Unternehmers genauso wie den Wohlstand seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und über Steuern und Abgaben auch den Wohlstand des Gemeinwesens.

Dafür gibt es aber natürlich keine Garantie. Im Gegenteil: Wirtschaftliches Handeln beinhaltet immer auch ein Risiko. Eine Kernaufgabe von unternehmerischem Handeln war es schon immer, dieses Risiko einzuschätzen, es abzuwägen mit den Chancen, die dem gegenüberstehen, und dann ein Risiko bewusst einzugehen. Verantwortungsvolles Handeln in diesem Sinne ist eines der beiden Themen, über die ich heute Abend sprechen will. Die richtige Balance zwischen Chancen und Risiken zählt zu den Grundlagen unseres wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolges. Aber aus meiner Sicht spiegelt die öffentliche Wahrnehmung dies häufig genug nicht wider.

Lassen Sie mich darauf etwas näher eingehen.

Ich habe den Eindruck, dass es in unserer Gesellschaft den verbreiteten Wunsch nach Risikovermeidung gibt und die ebenso verbreitete Haltung, alles so zu belassen, wie es ist, und vor neuen Fragen die Augen zu verschließen. Ich glaube, dass wir das genaue Gegenteil brauchen: einen offenen Blick und den Mut, Herausforderungen anzunehmen.

Für unsere Zukunft ist Risikoaversion das eigentliche Risiko. Denn diese Haltung führt nicht dazu, dass ein Risiko verschwindet. Es erfolgt vielmehr eine Risikoverlagerung aufgrund nicht wahrgenommener Chancen – vor allem in einer Welt, in der wir im globalen Wettbewerb stehen. Die Entwicklung neuer Technologien und innovativer Produkte, die Gestaltung des Fortschritts verlagert sich mit jedem „Nein“ unsererseits in andere Volkswirtschaften, die ihrerseits als Gesellschaften dem Neuen offener gegenüberstehen als unsere.

Wir müssen unternehmerisches Risiko als das begreifen, was es ist: etwas ganz Normales. Nicht per se gut oder schlecht, sondern ganz normal. Die Möglichkeit des Scheiterns gehört untrennbar zum Handeln jedes Unternehmers und es ist geradezu die notwendige Bedingung dafür, dass etwas Neues entstehen kann. Von dem amerikanischen Filmemacher Woody Allen stammt der wunderbare Satz: „Wenn du nicht hin und wieder scheiterst, ist das ein Zeichen dafür, dass du nichts sehr Innovatives machst.“

Es geht im Kern um den richtigen Umgang mit Risiko: Es geht darum, Innovationen zu ermöglichen und nicht zu behindern. Ich möchte Ihnen ein Beispiel aus meinem beruflichen Alltag geben, ein Beispiel für das alltägliche Scheitern.

Wie Sie wissen, stellt Bayer Medikamente her und auf dem Weg dorthin scheitern wir jeden Tag und das ganz bewusst. Man könnte sagen: Das Scheitern gehört zu den integralen Bestandteilen unseres Innovationsprozesses.

Auf diesem Weg gibt es den Moment, wenn unsere Forscher einen neuen Ansatzpunkt für ein Medikament gefunden haben. Ab diesem Moment werden Hunderttausende von Substanzen auf Wirksamkeit getestet und die allermeisten scheitern. Entscheidend ist, dass dieses Scheitern möglichst früh und möglichst konsequent geschieht. Denn umso schneller kann man sich auf die wenigen Substanzen konzentrieren, die nicht scheitern oder zumindest noch nicht.

Denn auch wenn sie acht bis zehn Jahre an einer Substanz geforscht haben, aufwendige klinische Studien in insgesamt drei Phasen durchgeführt haben, gibt es auch ganz zuletzt noch eine Wahrscheinlichkeit von 30 Prozent, dass das Produkt nicht funktioniert, keine Zulassung der Behörden erhält und nicht auf den Markt kommt.

Stellen Sie sich das vor: Zehn Jahre akribische Forschung für ein Produkt, im Durchschnitt Kosten von etwa einer Milliarde Euro, und dann stehen sie am Ende mit leeren Händen da. Die Chancen stehen 1 zu 10.000, dass eine grundsätzlich wirksame Substanz einmal als Medikament auf den Markt kommt. 1 zu 10.000 – das ist keine gute Quote. Ich weiß nicht, wie die Quote beim Fußball ist, wenn man auf den HSV

als Deutschen Meister setzt, aber sie wird besser sein als 1 zu 10.000. Für alle HSVler im Saal – nichts ist unmöglich; das sehen wir auch gerade bei Bayer Leverkusen, allerdings mit entgegengesetzten Vorzeichen. Doch was ist, wenn es trotzdem klappt? Also nicht mit dem HSV, sondern mit dem Wirkstoff. Was ist, wenn sie ein Medikament entwickelt haben, das Menschen wirklich hilft? Das schwerwiegende Krankheiten besser bekämpfen kann? Sie vielleicht sogar heilen kann?

Ich denke, Sie stimmen mir zu, dass es dann richtig war, das Scheitern in Kauf zu nehmen. Dass es dann richtig war, das Geld, die Zeit und die Mühe zu investieren. Dass es richtig war, immer wieder anzulaufen, immer wieder zu scheitern und daraus zu lernen.

In diesem Spannungsfeld zwischen Chance und Risiko entstehen Innovationen, die uns als Gesellschaft voranbringen. Im Wettlauf mit anderen Volkswirtschaften und im globalen Ringen mit den Herausforderungen unserer Zeit: dem Klimawandel, dem medizinischen Fortschritt, der Digitalisierung oder der Ernährung einer stetig wachsenden Weltbevölkerung.

Was ich gerade hier in Deutschland und in Europa manchmal vermisse, ist ein gesellschaftliches Bekenntnis zu diesem Wettlauf um Innovationen. Natürlich geht es dabei auch um einen adäquaten und unterstützenden regulatorischen Rahmen. In Europa dominiert heute in der Regel das Vorsorgeprinzip, eine im Wesentlichen risikominimierende Regulierung. Aus unserer Sicht benötigen wir darüber hinaus dringend ein Innovationsprinzip, das parallel dazu alle Entscheidungen auf die Frage hin abklopft, wie sie die Innovationsfähigkeit beeinflussen.

Ich habe vorhin bewusst von einem gesellschaftlichen Bekenntnis gesprochen, denn gesellschaftliche Akzeptanz ist die Basis von unternehmerischem Handeln. Auch in dieser Hinsicht hat die Hansestadt Hamburg eine lange und bewährte Tradition.

Meine Damen und Herren,

wie Sie vermutlich wissen, sind wir im Zuge der globalen Herausforderungen, von denen ich sprach, gerade dabei, ein großes amerikanisches Unternehmen zu übernehmen. Natürlich ist die Übernahme von Monsanto zunächst einmal eine unternehmerische Entscheidung von Bayer, die einer betriebswirtschaftlichen Logik folgt. Aber wir sehen darin auch eine gesellschaftliche Chance. Denn das gemeinsame Unternehmen von Bayer und Monsanto wird sich vor allem als ein Bündnis für Innovationen verstehen und damit der wissenschaftlichen Logik folgen, mit Forschung und Fortschritt die wachsende Zahl von Menschen zu ernähren.

Der britische Ökonom Thomas Robert Malthus warnte einst eindringlich vor Hungersnöten und Epidemien, wenn das Wachstum der Weltbevölkerung so weitergeht. Das war Anfang des 19. Jahrhunderts, als etwa eine Milliarde Menschen lebte.

Heute sind es mehr als sieben Milliarden, aber die düsteren Vorhersagen sind ausgeblieben, dank Innovationen beim Dünger und Pflanzenschutz oder neuen Getreidesorten. Die UNO geht davon aus, dass 2050 zehn Milliarden Menschen auf der Erde leben werden. Die pro Kopf verfügbare Ackerfläche wird um etwa 30% abnehmen, gleichzeitig steigt der Bedarf an sicheren, nachhaltig produzierten und bezahlbaren Lebens- und Futtermitteln. Das geht NUR mit weiterer Innovation. Diese Herausforderung wollen wir mit der Übernahme von Monsanto gezielt angehen. Selbstverständlich muss man immer über die Auswirkungen von Innovationen sprechen und diese offen diskutieren. Selbstverständlich müssen neue Produkte auch strenge Auflagen erfüllen, um Risiken zu vermeiden. Aber nicht alles, was neu ist, ist automatisch und ausschließlich riskant. Wir als Gesellschaft müssen Chancen suchen, Chancen erkennen und Chancen wahrnehmen. Darum geht es mir.

Meine Damen und Herren,

auch das zweite Thema, über das ich heute Abend reden möchte, ist seit jeher grundlegend für unser Verständnis von Wirtschaft und Gesellschaft und muss dennoch auch in unserer Zeit und von unserer Generation aufs Neue verteidigt werden. Ich spreche über die Offenheit für internationale Kooperation.

Gerade die vergangenen Wochen und Monate haben uns gezeigt, dass es hier nach wie vor Handlungsbedarf gibt, und zwar deutlich mehr, als wir das in den letzten Jahren, vielleicht Jahrzehnten, für möglich hielten. Wir erleben, dass gerade in

Europa wieder lautstark nach Grenzen und nationalstaatlichen Lösungen gerufen wird. Wir haben erlebt, dass diese Rufe sogar in einem liberalen Land wie Großbritannien gehört wurden und damit nun erstmals in der Geschichte ein Land die EU verlassen will.

Das ist eine reale Zäsur unserer Zeit: für die Europäische Union, eine zivilisatorische Errungenschaft, die jahrzehntelang nur eine Richtung kannte, nämlich mehr Integration, mehr Mitgliedsstaaten, mehr Gemeinsamkeiten und mehr Wohlstand. Dieser Gemeinschaft kündigt nun Großbritannien die Gefolgschaft. Ein Land, das wie kaum ein zweites für globale Märkte steht, auch für globale Finanzmärkte. Die zweitgrößte europäische Volkswirtschaft.

Doch es geht es nicht nur um Europa. Vor Kurzem hat die OECD eine Analyse aller G20-Staaten vorgelegt, die insgesamt 1400 protektionistische Maßnahmen festgestellt hat [Handelsblatt, 11.4.17]. Das ist die Realität im Jahr 2017, mit der wir umgehen müssen. Es ist eine Entwicklung, der wir als mündige Bürger und als Träger von Verantwortung aktiv entgegenzutreten müssen. Gerade an einem Tag wie heute, da wir an die Entstehung und Entwicklung des Hamburger Hafens erinnern, ist es mir wichtig zu betonen, dass Protektionismus am Ende alle ärmer macht. Es ist der falsche Weg.

Meine Damen und Herren,

Weltoffenheit setzt eine Offenheit im Denken voraus, Interesse an anderen, aber auch ein Bewusstsein für die eigene Herkunft. Auch darauf hat Roman Herzog hier vor 20 Jahren hingewiesen. Er sagte: „Nur wenn ich weiß, wohin ich gehöre und aus welchen Quellen ich lebe, nur dann kann ich mich dem anderen offen zuwenden, kann mit ihm handeln, aber auch verhandeln.“

Die Gründerväter unseres Unternehmens haben das sehr früh verinnerlicht. In einigen Märkten gehörten wir zu den ersten internationalen Unternehmen, lange bevor dafür der Begriff der Globalisierung geprägt wurde. Bereits 1865 – zwei Jahre nach Gründung – hat sich Bayer an der ersten Farbenfabrik in den USA beteiligt. Ab 1876 hat Bayer im damaligen Russischen Kaiserreich Farbstoffe produziert. 1882 gab es eine Bayer-Vertretung in Shanghai und wenig später Kundenbeziehungen nach Indien, Japan und Brasilien. Die internationale Orientierung lag schon immer in der DNA von Bayer und deshalb liegt auch mir so viel daran.

Unser Unternehmen ist heute auf allen Erdteilen aktiv. Wir arbeiten mit Partnern auf der ganzen Welt zusammen. Und diese Vernetzung ist typisch für die globale Wirtschaft. Da geht es eben nicht darum, dass ein Land einem anderen etwas verkauft und wie sich das in der Handelsbilanz widerspiegelt, sondern es geht um globale Wertschöpfungsketten. Natürlich ist zum Beispiel Tesla ein amerikanisches Unternehmen, aber in deren Fabrikhallen arbeiten auch Roboter von der Firma Kuka aus Augsburg. Natürlich ist BMW eine deutsche Firma, aber die exportieren mehr Autos von den USA aus in die Welt als GM oder Chrysler.

Noch deutlicher wird die Vernetzung, wenn man auf die Menschen schaut. Mehr als jede fünfte Führungskraft in unserem Unternehmen stammt aus Ländern außerhalb von Westeuropa und Nordamerika. Insgesamt arbeiten bei Bayer in etwa 115.000 Menschen aus 150 Nationen. Ich kann Ihnen versichern: Im Arbeitsalltag von jedem einzelnen von ihnen geht es immer nur um die richtige Lösung für seine oder ihre Aufgabe. Es geht nie um den richtigen Reisepass! Deshalb sind die Tendenzen von Protektionismus und Abschottung auch so gefährlich. Sie laufen der Arbeitsteilung und Vernetzung in der globalen Wirtschaft diametral entgegen. Sicher gibt es Gründe für diese Entwicklung. Weite Teile der Mittelschicht gerade in den Industriestaaten sind verunsichert und haben zum Teil auch nachvollziehbare Sorgen um ihren Arbeitsplatz.

Es ist die Aufgabe der Politik, diese Sorgen ernst zu nehmen und nach ernsthaften Lösungen zu suchen. Aber es ist die Aufgabe von uns allen, die internationale Zusammenarbeit und gerade auch die Vorteile der Globalisierung besser zu erklären. Nehmen Sie erneut die Bekämpfung von Hunger. Weltweit konnte der Anteil der Hungernden zwischen 1990 und 2015 von etwa 23 Prozent auf knapp 13 Prozent reduziert werden. Das ist der geringste Wert, den es jemals gab, und das ist auch ein Erfolg der Globalisierung.

Wir müssen die globalen Herausforderungen, die es gerade im Bereich der Ernährung einer wachsenden Weltbevölkerung gibt, annehmen und angehen. Augen zu und Grenzen zu, ist keine Lösung.

Meine Damen und Herren,  
unternehmerisches Risiko und internationale Zusammenarbeit sind zwei Themen, die immer auch Hamburger Themen waren. Das Tor im Wappen Ihrer Stadt symbolisiert das Tor zur Welt.

Mit dieser Weltoffenheit, mit der Weltwirtschaft, mit der Erschließung neuer Märkte setzt sich die Stadt Hamburg seit Jahrhunderten auseinander und auch der Übersee-Club ist inzwischen seit fast einem Jahrhundert aktiv. In diesem Jahr jährt sich seine Gründung zum 95. Mal. Ich habe versucht aufzuzeigen, dass diese Werte, für die Sie aus Tradition stehen, aktueller sind denn je.

Wir brauchen auch heute mehr Mut zum Risiko und wir brauchen auch heute mehr und nicht weniger internationale Zusammenarbeit. Das liberale Hamburg und seine Bürgerschaft sollten dabei eine Vorbildfunktion übernehmen.

Ich danke Ihnen für die Aufmerksamkeit und wünsche Ihnen und uns noch einen schönen Abend. Vielen Dank!

