



“Apostem pel creixement”

Werner Wenning ha passat tota la seua vida professional en el consorci químic i farmacèutic de Leverkusen. Oriünd d'aquesta mateixa ciutat, va començar el 1966 com a aprenent a Bayer. El 1997 va ser nomenat director. Per l'abril del 2002 va reemplaçar Manfred Schneider en el seu càrrec com a cap, i aquest va passar a ser president del comitè de supervisió.

Igual com el seu antecessor, Wenning, de 57 anys, defensava en el passat l'organització de Bayer com a consorci mixt amb negoci en quatre sectors: sanitari, fitosanitari, plàstics i química. Darrerament, però, la decadència del negoci farmacèutic ha somogut el consorci i Wenning s'ha decidit per aplicar-hi una correcció borsària.

—Senyor Wenning, durant anys la direcció de Bayer ha lloat els avantatges d'un consorci mixt molt present als camps comercials de la química, la salut, els productes fitosanitaris i els plàstics. Per què capitula vostè tot just ara davant de la pressió dels mercats de capitals i se separa de la química?

—Nosaltres no ho veiem així en absolut. Ara és el moment oportú per a la nostra reestructuració. Els mercats han canviat ràpidament en els darrers anys. És, per tant, un bon moment perquè a Bayer ens concentrem amb més intensitat en els mercats en creixement i exclouem el ja esgotat sector de la química clàssica.

—Que la secció farmacèutica i la química no lliguen, se sap des de fa anys. A Bayer no han tret cap conseqüència d'aquesta lliçó?

—Si em permeten, els resumiré la lògica que hi ha darrere de les transformacions actuals. Durant els darrers mesos hem observat quins negocis són especialment innovadors i prometen, per tant, un creixement futur. Són els sectors de la salut, l'alimentació i els materials d'alta qualitat. Tots aquests queden arrellegats ara sota el nom de Bayer.

—I tot allò que no té futur de color de rosa s'aparca en el consorci que provisionalment heu batejat com a NewCo?

—Volem estructurar NewCo de tal manera que l'empresa es pugui consolidar en el concert de la indústria química europea.

—Aquesta depuració a l'estil Bayer ha generat més confusió que claredat. Com explicarà als inversors que, després de la separació de la química clàssica, en la cartera de Bayer haja aparegut una filial química anomenada Material Science?

—Hem reunit en el tercer pilar, en Material Science, els polímers de creixement més fort. Són petites parts de la nostra antiga química. A Bayer ens volem concentrar en els negocis adequats per als mercats en creixement i innovadors, i que requereixen molts recursos financers i de gestió.

—En resulta un conglomerat de sectors que no tenen gaire a veure els uns amb els altres.

El president de Bayer,

Werner Wenning

(Leverkusen,

Alemanya, 1946),

ens comenta

la disgregació planejada

per aquesta empresa

de tan llarga trajectòria,

el futur del negoci

químic segregat

i la seua estratègia

per a la resta

del consorci.

“El que és decisiu no són els diners, sinó la qualitat de la investigació. Els llançaments més recents procedien dels més petits, no dels grossos que inverteixen 7.000 milions en investigació”

—En resulta una cartera capaç de mesurar-se amb els respectius competidors en els mercats particulars i que ha d'atènyer la rendibilitat dels seus millors rivals. La qüestió no és conglomerat o no, sinó si és rendible o no. Nosaltres apostem pel creixement i la rendibilitat.

—El seu antecessor, Manfred Schneider, que ara dirigeix el vostre comitè de supervisió, fa encara dos anys s'obstinava a afirmar que una divisió no oferia cap avantatge ni operatiu ni estratègic. No tenia raó?

—Ho torne a dir: hem pres la decisió ara, després d'una anàlisi molt intensiva de la nostra situació actual. La segregació era necessària per a dirigir amb èxit Bayer en el futur.

—S'hi va oposar el seu predecessor?

—El comitè de supervisió va aprovar per unanimitat la proposta de la junta directiva.

—Durant anys ha buscat en va un soci per al seu extenuat negoci farmacèutic, que ha descendit al lloc número 19 en el rànquing mundial. Com pensen fer-ne un negoci de futur tots sols?

—Situarem bé el negoci farmacèutic. A més a més, no l'han de conside-

rar aïlladament. Pharma, és a dir, el negoci dedicat principalment als medicaments amb prescripció i protegits per patents, per a nosaltres és part de l'ampli negoci de Health-Care, en el qual, amb excepció de Pharma, estem molt ben situats. Penseu en els medicaments sense prescripció com ara Aspirina o Alka Selzer, els diagnòstics o la medicina veterinària. Aquí constatem sobretot posicions líders.

—Fa tan sols un any vostè deia que estaven negociant per trobar un soci per al sector farmacèutic i que de segur que s'hi arribaria a una bona solució. Què s'hi va tòrcer?

—No vam trobar cap solució que aportara valor afegit a la nostra firma Health-Care.

—És a dir, que cap altra empresa farmacèutica s'hi va voler ficar?

—Han d'entendre que vulga respectar la confidencialitat acordada en aquestes negociacions i no n'esmente els detalls.

—Va ser per culpa de Lipobay, el vostre tractament contra el colesterol retirat pels seus efectes secundaris, i les demandes d'indemnització resultants?

—No, les exigències eren de Bayer. Hem comprovat i discutit totes les possibilitats: cooperació, empreses conjuntes o l'intercanvi del sector farmacèutic pel dels medicaments sense prescripció. Ara bé, no hem arribat a cap conclusió.

—I ara voleu mimar el vostre infant més problemàtic, Pharma, reduint la seua inversió en investigació fonamental, quan no fa gaire que heu trepitjat el mercat farmacèutic més lucratiu del món, els Estats Units?

—Ens implicarem també en el mercat mundial i, és clar, en el mercat més gran del món, els Estats Units. Hem introduït en els darrers mesos tres productes nous, entre altres el nostre tractament contra la disfunció erèctil, el Levitra. Hi ha la perspectiva d'un volum de vendes de mil milions d'euros. El nostre Avelox per al tractament d'infeccions es desenvolupa satisfactòriament.

—Ens agradaria saber què passarà amb Pharma en el nou consorci de Bayer.

—Continuarem donant ple suport al nostre negoci farmacèutic. Ens concentrarem en els àmbits en què som forts. Ens dedicarem més a les patents; és a dir, comprarem productes enlestits o en procés de desenvolupament. Això no significa que ens quedem de braços plegats. Volem posar en desenvolupament si més no vuit nous productes de la nostra investigació cada any.

—Vostè fa com si la cosa continuara com fins ara.

—Naturalment adaptarem la investigació a la dimensió del nostre negoci.

—Què significa això, concretament?

—El nostre pressupost per a recerca i desenvolupament, amb el vint-i-vuit per cent del volum de vendes, ha deixat de ser competitiu després de la retirada de Lipobay. Estem reduint la recerca i el desenvolupament fins a un vint per cent. I amb això nosaltres som totalment capaços de pugnar amb els competidors de la nostra dimensió.

—Què passarà amb els vostres centres d'investigació a l'estranger?

—Continuarà l'oncologia als EUA. Encara estem reflexionant sobre la investigació de l'asma al Japó.

—Quin serà el futur pressupost d'investigació en euros?

—De moment, partim d'una previsió per a farmàcia d'un volum de 3.500 milions d'euros. D'aquests, el 20 per cent, al voltant de 700 milions, van destinats a recerca i desenvolupament.

—I amb això volen mantenir-se en el mercat? Com a terme mitjà, el desenvolupament de només un èxit de vendes ja costa vora 800 milions...

—El que és decisiu no són els diners, sinó la qualitat de la investigació. Els llançaments comercials importants més recents procedien de les empreses més petites, no de les grosses com ara Pfizer, que inverteixen 7.000 milions d'euros en investigació.

—Cap a on vol anar amb el negoci farmacèutic?

—El nostre objectiu és, després de superar el 2004 —un any difícil, perquè expira la patent del nostre anti-biòtic Cipro—, tornar de nou a una via

de creixement. En primer lloc es tracta de mantenir a mitjà termini la nostra porció de mercat.

—No sembla precisament que marxen cap un món millor per a Bayer.

—Perquè vostès s'estimen molt més remarcar els nostres problemes. Des dels inicis, fa cent quaranta anys, des que vam començar amb la producció de pintures, aquesta empresa s'ha anat transformant. Bayer ha estat, i ho és encara, una empresa inventora. I ho tornarem a demostrar concentrant-nos a renovar la tecnologia del nostre negoci farmacèutic.

—Allò que no quadra amb aquesta nova estratègia ho deixen de banda. Realment pot sobreviure el que sobra del consorci?

—NewCo té unes activitats comercials ben equilibrades. La nova societat tindrà un volum de 5.600 milions d'euros. Està consolidada i és competitiva mundialment.

—Aleshores, els inversors faran cua quan a la primeria del 2005 s'ofereixen les accions de la NewCo.

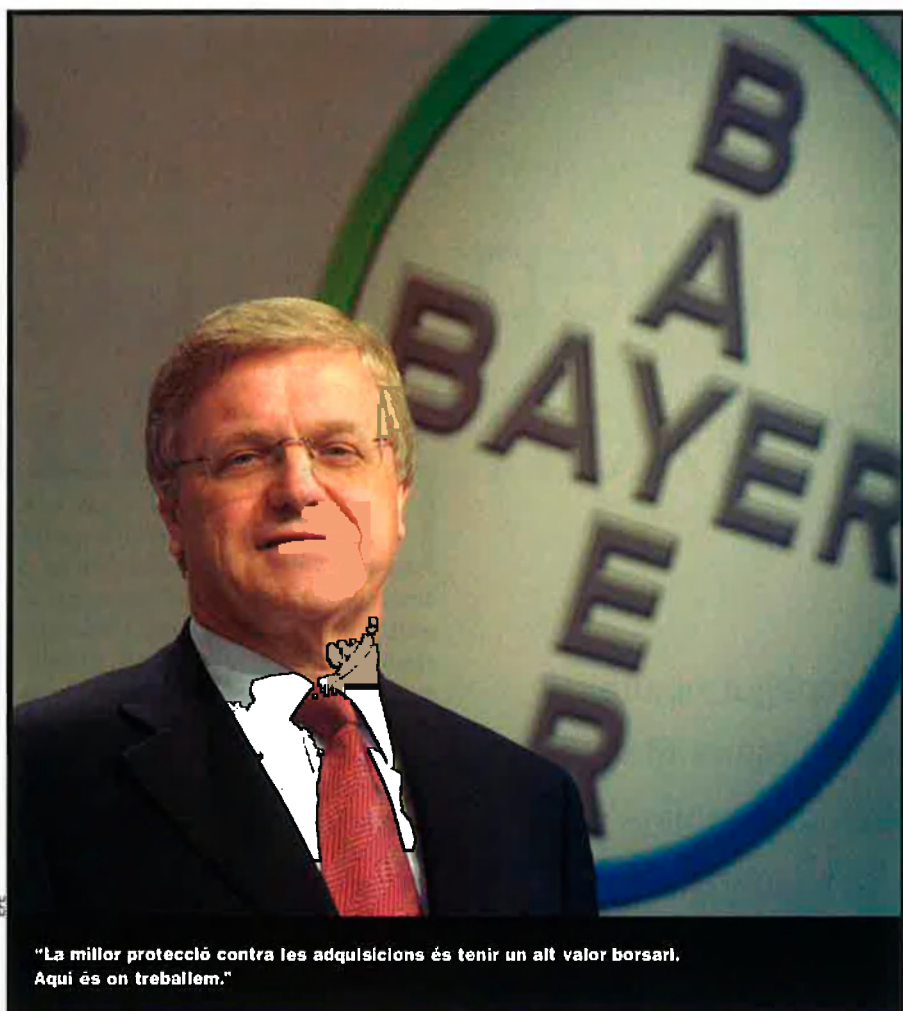
—Convencerem els accionistes que invertir en un negoci químic reconegut és interessant.

—Si no troben prou inversors, hauran de regalar les accions de la nova societat als antics accionistes.

—Hi ha dues possibilitats: oferir les accions a nous inversors o distribuir les accions de NewCo entre els accionistes de Bayer. Des de la perspectiva actual, la segona variant és més realista. Però, de fet, el que passe dependrà de les condicions del mercat a mitjan any vinent.

—Fins ara el personal de Bayer era una gran família; ara una part serà despatxada. No s'hi produiran tensions?

—De moment, el desconcert és naturalment gran. Personalment, ho puc comprendre bastant bé. Al cap i a la fi, fa gairebé 38 anys que vaig començar a la Bayer com a aprenent. Farem veure a totes les parts interessades els avantatges d'aquesta divisió tan profunda. L'organitzarem atenent tant com puguem les qüestions socials. Hem pactat amb els representants dels treballadors una seguretat del lloc de feina que exclou fins a fi-



"La millor protecció contra les adquisicions és tenir un alt valor borsari. Aquí és on treballem."

nals del 2007 acomiadaments tant per a Bayer com per a NewCo. L'experiència d'unes altres empreses, però, mostra que, una vegada que la nova societat s'ha segregat, desenvolupa aviat una dinàmica pròpia.

—El seu predecessor sempre va veure en el negoci de la química una píndola enverinada que protegia Bayer de ser adquirida pels enemics. Ara li aneu com l'anell al dit als grans competidors.

—No perdem el temps en aquestes reflexions. La millor protecció contra les adquisicions és tenir un alt valor borsari. Aquí és on treballem.

—No li fa por passar a la història del consorci com el darrer president d'una Bayer, SA independent?

—Jo no ho veig així. Amb la reestructuració dels nostres negocis hem creat les condicions perquè aquesta empresa tan experimentada tinga una vida encara més llarga. Els inversors

ho veuen així. En qualsevol cas, l'evolució de les accions en els darrers dies ha estat molt encoratjadora.

—A quina empresa han assignat el club de futbol, a la prometedora Bayer, SA o a la rebutjada NewCo?

—Vol dir que el Bayer Leverkusen podria ser en el futur el NewCo Leverkusen? Això és anar massa lluny. Però, naturalment, el negoci futbolístic ha de ser rendible. L'any que vam estar en tres finals vam calcular un import milionari amb tres dígitos en imatge publicitària.

—El futbol serà també en el futur una de les competències del consorci Bayer?

—Un negoci eficaç necessita creació d'imatge.

Armin Mahler
Heiko Martens

© Der Spiegel — EL TEMPS
Traducció: Àngels Giménez