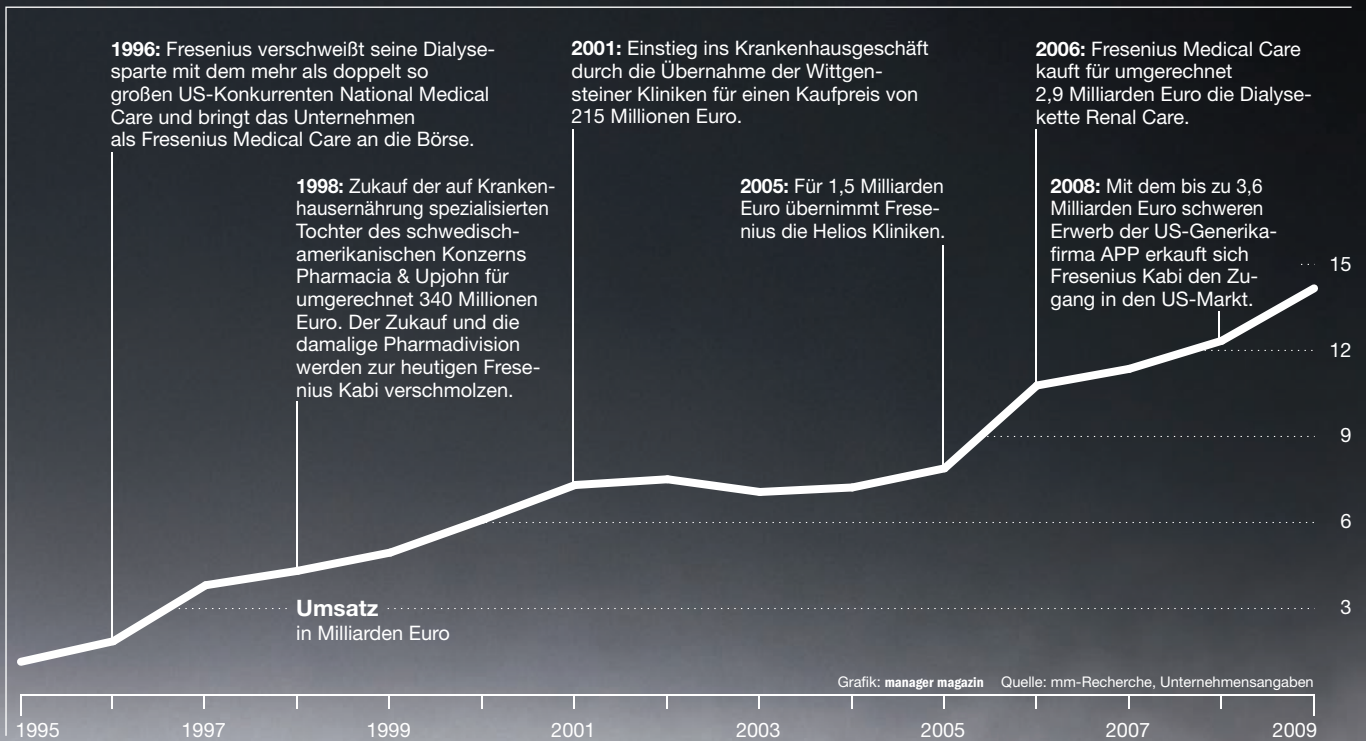


Wachstumsinfusion Die Expansion des Fresenius-Konzerns in den vergangenen eineinhalb Jahrzehnten



DIE RAKETE AUS BAD HOMBURG

MANAGEMENT Mit dem Blitzaufstieg vom Mittelständler zum Weltkonzern liefert Fresenius eine Blaupause für die Führung wachstumsstarker Firmen.



FOTO: ANDREAS POHLMANN FÜR MANAGER MAGAZIN

ULF SCHNEIDER wurde mit 37 die Nummer eins von Fresenius und ist derzeit jüngster Chef eines Dax-Konzerns. Er setzte den Expansionsfeldzug seines Vorgängers mit drei milliardenschweren Zukäufen fort.

Der Sonntagmorgen begann für Fresenius-Chef Ulf Schneider (45) mit einem Frühstück auf der Terrasse des „Malibu Beach Inn“. Was sich beneidenswert anhört, zumal das Haus einen wunderbaren Blick auf den anrennenden Pazifik bietet. Schneider jedoch, den Scheitel und die Bügelfalten glatt gezogen, hatte nur Augen für sein Gegenüber: den US-Unternehmer Patrick Soon-Shiong (57).

An diesem Juni-Tag des Jahres 2008 ging es um den bis dahin größten Zukauf eines deutschen Konzerns in der US-Pharmabranche. Bis zu 5,6 Milliarden Dollar wollte Schneider für Soon-Shiongs Firma zahlen, den auf Infusionsmedikamente spezialisierten Generikahersteller APP. Ein immenser Preis für eine gerade der Start-up-Phase entwachsene Adresse mit 650 Millionen Dollar Umsatz und 250 Millionen Dollar Gewinn.

Bereits den kompletten Juni hatte Schneider in den USA verbracht – um in der gleichen Zeitzone wie seine Partner zu verhandeln. In den Wochen vor dem Frühstück hatte er mit dem Sohn chinesischer Eltern in Los Angeles gesprochen und mit ihm in New York zu Abend gegessen (wobei sich beide Seiten auf Mineralwasser beschränkten). Er hatte die APP-Zentrale in Schaumburg, Illinois, besucht und sich eine Fabrik in Melrose Park in der Nähe von Chicago zeigen lassen. Er agierte schnell und hartnäckig, bis er am Ende globale Pharmariesen wie den Schweizer Novartis-Konzern aus dem Feld geschlagen hatte.

Seinen Aktionären präsentierte er einen Deal im Stil einer Private-Equity-Firma: Nur ein Bruchteil des Kaufpreises sollte aus der Fresenius-Kasse beglichen, der Großteil über Kredite und Anleihen finanziert werden. Die Schulden in Höhe von 1,5 Milliarden Euro müssen von der Neuerwerbung in den kommenden Jahren verdient werden.

Wie hoch Schneider gepokert hatte, zeigte sich wenige Wochen später. Fresenius-Finanzchef Stephan Sturm (47) hatte gerade die nötige Kapitalerhöhung durchgezogen, seine Anleihen platziert und die Kreditlinien fixiert, als Mitte September die US-Investmentbank Lehman in die Pleite rutschte – ein paar Tage Zeitverlust in den Verhandlungen mit den Geldhäusern, und der APP-Deal wäre in der Finanzkrise untergegangen.

Für den Fresenius-Chef war die Akquisition so etwas wie ein persönlicher Durchbruch. Nicht nur, weil er sich die weit über 100 APP-eigenen Präparate und die Vertriebsgruppe des US-Unternehmens sicherte. Mit der Übernahme emanzipierte er sich auch von seinem Vorgänger und heutigen Aufsichtsratschef Gerd Krick (72), der das Unternehmen mit ähnlich waghalsigen Übernahmen erst auf die oberste Ebene der deutschen Konzerne gehoben hatte.

Der Kauf der Generikafirma ist das vorerst letzte Kapitel einer imposanten Wachstumsgeschichte. Innerhalb von eineinhalb Jahrzehnten formten Schneider und Krick aus einem Mittelständler einen Gesundheitskonzern von Weltformat. Gewinn und Umsatz schnellten um den Faktor 11 und 12 empor. Die Zahl der Mitarbeiter hat sich mehr als vervierzehnfacht. Und seit Ende März 2009 ist Fresenius gleich mit zwei Unternehmen im Dax vertreten.

Kein anderer Dax-Konzern, ja kein anderes großes deutsches Unternehmen hat seinen Aufstieg mit einer ähnlichen Aggressivität vorangetrieben wie die Mediziner aus Bad Homburg. Die Basis ist eine Mischung aus mittelständischer Bodenhaftung, technologischem Können, ausgefeiltem Financial Engineering und einer leistungsbesessenen Führungskultur. Diese Kombination macht Fresenius zum Vorbild für das Management schnell wachsender Unternehmen. Ein Lehrstück für Firmen, die jetzt im Aufschwung ihre Verteidigungsposition verlassen und wieder auf Angriff umschalten wollen.

Das Powerhouse Fresenius glitzert nicht, es prahlt nicht, es steckt in einer alten, ledernen Aktentasche. Aufsichtsratschef Krick zieht sie unter dem Tisch hervor, wenn er nach einem Symbol für die Kultur des Hauses sucht. Die Tasche besaß er schon, als er Ende der 60er Jahre als Ingenieur



FOTO: M. MÖLLENBERG / WIRTSCHAFTSWOCHE

BEN LIPPS baute als Nummer eins der Dialysetochter Fresenius Medical Care seine Sparte auf Dax-Format aus. 2011 wird er wohl die Führung abgeben.

bei Fresenius anfang, sie begleitete ihn zu allen Deals. Hellbraun muss sie einst gewesen sein. Die Nähte wurden unzählige Male ausgebessert, und erst vor einem halben Jahr hat Krick den Schraubenzieher in die Hand genommen und den Griff mit einer kleinen Metallschiene neu befestigt.

Warum das gute Stück ausrangieren, wenn es doch noch seinen Zweck erfüllt?

Bei Fresenius gibt es weder Verschwendung noch Luxus. Die Zentrale hat den Charme einer gehobenen AOK-Filiale. Innerhalb Europas fliegt das Topmanagement Economy. Die Vorstände steuern ihre Dienstwagen selbst – der Konzern hat einen einsamen Chauffeur auf der Gehaltsliste. Selbst an die Dekoration des Besprechungszimmers auf der Vorstandsetage hat der Chef persönlich Hand gelegt – in Raum 4-C 204 hängt ein von Schneider fotografiertes Miniatur-tryptichon.

Die offen zur Schau gestellte Sparsamkeit dient nicht nur zur Disziplinierung. Sie ist als strategisches Signal an mittelständische Gründer und Firmenlenker gemeint, die ihre Unternehmen an Fresenius verkaufen sollen: Seht her, wir sind zwar im Dax, aber wir arbeiten genauso wie ihr. Wir sind die Guten, bei uns ist euer Laden in den besten Händen.

Solche Firmen sind die bevorzugten Ziele von Schneider und Krick. So wie Oracle-Boss Larry Ellison (66) ein Unternehmen nach dem anderen kauft und die

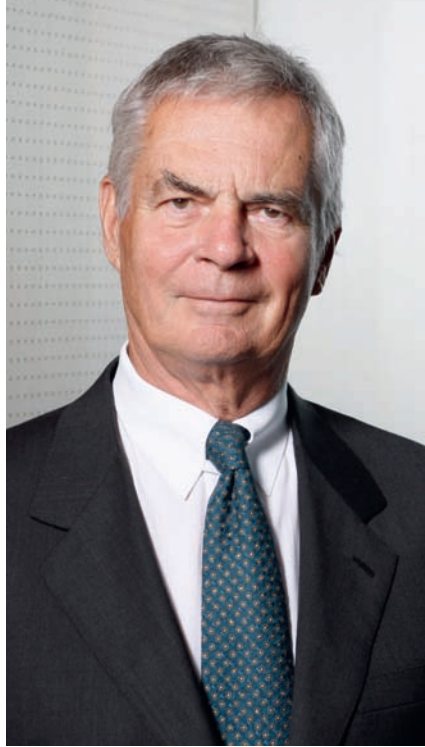


FOTO: PR

GERD KRICK hob den Konzern mit einem waghalsigen Deal in die deutsche Konzernelite. Der Aufsichtsratschef gilt auch heute als Motor der Expansion.

Einzelteile eines zersplitterten Marktes zu einem hochartragreichen IT-Konzern zusammenfügt, sammelt die Fresenius-Spitze Dialysekliniken, Generikafirmen und Krankenhäuser ein. Am Ende soll – bei Oracle wie bei Fresenius – ein marktbeherrschender Spieler stehen.

Auf diese Weise baute Krick die Dialyseaktivitäten vom Start-up zum Daxkonzern und Weltmarktführer Fresenius Medical Care (FMC) aus. Heute versucht sein Nachfolger, das Prinzip auf die beiden anderen Standbeine auszudehnen, die Kliniken und die Pharmasperte.

Durchschlagend funktionierte das Prinzip auch im Krankenhausgeschäft. Aus den etwas mehr als zwei Dutzend Kliniken der Wittgensteiner-Gruppe, die Krick kurz nach der Jahrtausendwende eingemeindet hatte, ist inzwischen ein Unternehmen mit rund 2,4 Milliarden Euro Umsatz geworden.

„Wir sind ganz bewusst zu diesem Zeitpunkt in den Markt eingestiegen“, erinnert sich Krick. „Die Branche begann sich zu wandeln. Ich hatte die Hoffnung, dass früher oder später einer der Gründer der führenden Unternehmen wie Helios, Rhön-Klinikum oder Asklepios an uns verkaufen würde. Die offene Frage war nur, wer.“

Im Frühjahr 2005 war es so weit. Helios-Gründer Lutz Helmig (64) griff zum Telefon und ließ sich zu Fresenius-Vor-
mann Schneider durchstellen.

Von da an ging alles sehr schnell. Schneider setzte sich ein Wochenende lang mit Helmig zusammen, traf ihn gemeinsam mit Krick in Helmigs Villa in Fulda und suchte ihn auf dessen Anwesen in Italien auf.

Bereits vier Wochen später war klar, dass Helios fortan Teil des Fresenius-Konzerns sein würde. „Wenn Helmig damals an Private Equity verkauft hätte, dann hätte er vielleicht eine höhere Summe bekommen“, erinnert sich Schneider, „aber als verantwortungsbewusster Unternehmer war es ihm wichtiger, dass sein Unternehmen so weitergeführt wird, wie er es aufgebaut hatte.“

Was Schneider nicht davon abhielt, den Deal auf eine ganz und gar unmittlerständische Art zu finanzieren. 700 Millionen Euro nahm er an den Anleihenmärkten auf. Zins und Tilgung mussten fortan aus dem operativen Cashflow der Kliniken bezahlt werden. Wobei es natürlich hilft, dass die Kosten des Fremdkapitals die Steuerlast reduzieren.

ES IST DAS GLEICHE PRINZIP, mit dem auch Private-Equity-Größen wie KKR oder Blackstone agieren und das Fresenius bei allen Zukäufen konsequent befolgt. „Wir kaufen nur Unternehmen, die uns strategisch gut ergänzen“, sagt Finanzchef Sturm, „und unter dieser Voraussetzung natürlich gern Firmen, die aus eigener Kraft schneller wachsen als ihr Markt und überdurchschnittliche Margen sowie einen hohen freien Cashflow mitbringen. Dafür sind wir auch bereit, eine vorübergehende Verwässerung unseres Ergebnisses hinzunehmen.“

Dass Fresenius ein Jahr nach Ausbruch der Finanzkrise kein Problem hatte, den bis zu 5,6 Milliarden Dollar schweren APP-Kauf zu finanzieren, liegt auch daran, dass Schneider und Krick stets geliefert haben, was sie zuvor versprochen hatten. Die Schulden, die das operative Ergebnis nach einem milliardenschweren Deal schon mal um das 3,6-Fache übersteigen können, werden in hohem Tempo auf ein komfortableres Level reduziert. Etwas mehr als zwei Jahre nach dem APP-Zukauf liegt das Verhältnis zwischen Ebitda und Schulden wechsellkursbereinigt bereits wieder bei 2,9.

Der stärkste Beleg aber, wie perfekt die Akquisitionsmaschine Fresenius funktioniert, ist bis heute die umsatzstärkste Konzernsparte: die Dialysetochter FMC.

Der seit 1999 im Dax notierte Konzern ist selbst das Ergebnis einer mutigen Übernahme. 1996 verschweißte Krick seine Dialysesparte mit der, gemessen am Umsatz, mehr als doppelt so großen US-Firma National Medical Care. Heute kommt der 1995 mit umgerechnet 680 Millionen Euro Umsatz vergleichsweise kleine Bereich auf über acht Milliarden Euro.

Grundlage des beeindruckenden Aufstiegs waren die in den Laboren des Konzerns entwickelten Dialysefilter und Blutwäschegegeräte. Fresenius gehörte zu den technologischen Pionieren der heute üblichen Behandlungsmethode. Einen Vorsprung, den Krick zuerst als Chefentwickler und später als Vorstandsvorsitzender durch gezielte Zukäufe kleinerer Firmen ergänzte und ausbaute.

Fresenius ist wie Bosch und eine ganze Reihe anderer deutscher Weltmarktführer bis heute eine entwicklungsbesessene Ingenieurfirma geblieben. „Wir wollten immer das perfekte Produkt“, unterstreicht Krick, „und das ist die Basis von allem. Wenn man die Produkte und ihre Technologie versteht, dann begreift man auch den Markt und weiß, wie man das Geschäft voranbringen muss.“

Die Entwicklung des Dialysebereichs lieferte dann auch die Vorlage für den Einstieg in den Krankensektor. Das Know-how kam mit dem Kauf einer österreichischen Ingenieurfirma, die sich auf die Entwicklung von Klinikprojekten spezialisiert hatte. Mit diesem Wissen wurden die Abläufe in den später gekauften Klinikketten optimiert. Inzwischen ist aus dem Know-how-Lieferanten ein eigener Wachstumsträger geworden. Seit dem Kauf hat sich der Umsatz der unter Vamed firmierenden Tochter von umgerechnet 100 Millionen auf über 600 Millionen Euro versechsfacht – und das ohne Zukäufe.

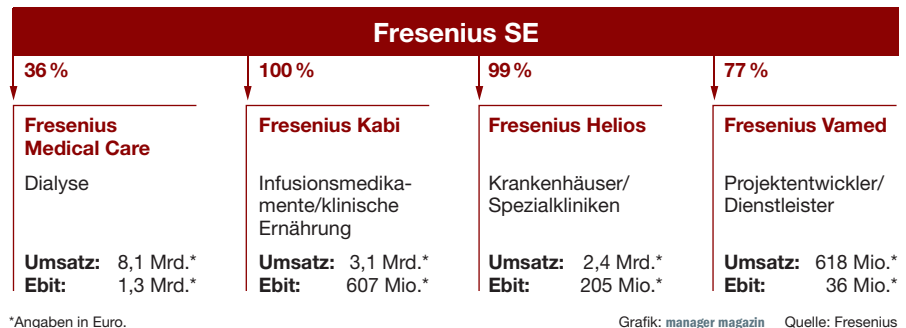
„Dieses Geschäft hat sich auch deshalb so gut entwickelt, weil wir dem Management weitgehend freie Hand gelassen haben“, sagt Konzernherr Schneider: „Wer bei uns eine Einheit verantwortet, soll sie auch wie ein Unternehmer führen.“

Tatsächlich ist Fresenius extrem dezentral aufgestellt. Die regionalen Statthalter agieren weitgehend selbstständig. Deshalb werden auch die Akquisitionen mit Ausnahme der großen Deals von den operativen Einheiten angeschoben. „Wir können in Bad Homburg nicht entschei-

den, wie sich das lokale Geschäft am besten verstärken lässt“, argumentiert Schneider. „Im Übrigen müssen die Chefs der regionalen Einheiten mit dem zugekauften Geschäft leben. Also sollen sie auch die Ideen für die geeignetsten Ziele liefern.“ Bedingung ist natürlich,

Probleme verkraften. Der Konzern ist mittlerweile so groß und in den entscheidenden Märkten so dominant geworden, dass die Bad Homburger selbst die mächtigen Gesundheitsbehörden kaum noch fürchten müssen. So stellt Fresenius zusammen mit dem Mitbewerber Baxter in

Auf vier Zylindern Wo der Fresenius-Konzern sein Geld verdient



dass der jeweilige Regionalchef seine Ziele erreicht.

Wer seine Einheit im Griff hat, genießt große Freiheiten – und kann schnell aufsteigen. Schneider selbst ist das beste Beispiel. Er war 36, als Krick ihn bei Haniel abwarb und ihn zum Finanzchef bei FMC machte. Knapp zwei Jahre später krönte er ihn zum Nachfolger und zog sich in den Aufsichtsrat zurück.

Wie groß das Risiko war, einen noch nicht einmal 40-Jährigen zur Nummer eins zu machen? „Gering“, sagt Krick heute, „von den drei Kandidaten, die für meine Nachfolge infrage kamen, war er eindeutig der geeignetste.“

Was Krick nicht sagt: Er hätte keine Sekunde gezögert auf den Chefposten zurückzukehren, wenn er gesehen hätte, dass Schneider der falsche Mann ist.

INZWISCHEN IST DER UMBRUCH von der Aufbaugeneration zu den Nachfolgern in vollem Gang. Voraussichtlich nächstes Jahr wird Ben Lipps (70), der FMC aufgebaut und mehr als ein Jahrzehnt geführt hat, durch Rice Powell (55) abgelöst werden. Und Aufsichtsratschef Krick wird – davon gehen Unternehmensinsider jedenfalls aus – sein Amt deutlich vor 2015 abgeben, obwohl er erst auf der Hauptversammlung im Frühjahr für weitere fünf Jahre gewählt worden war.

Fresenius dürfte den Abgang seiner prägenden Führungsfiguren ohne große

den USA die Grundversorgung für den überwiegenden Teil der Dialysepatienten sicher. „Die Regierung kann es sich also gar nicht leisten, Fresenius durch überzogene Regulierung die Geschäftsgrundlage zu entziehen“, sagt ein Marktkenner. Das Schlimmste, was passieren könnte, ist, dass die Margen etwas geringer werden.

Risiken sind nicht erkennbar, meint auch Unternehmensberaterlegende und Fresenius-Aufsichtsratsmitglied Roland Berger: „Das Unternehmen hat eine große Zukunft.“

Selbst vor Übernahmen ist Fresenius geschützt. Die Rechte der Else-Kröner-Stiftung, die sowohl Fresenius als auch FMC beherrscht, gehen so weit, dass sie nur 10 Prozent der Stimmrechte braucht, um den Konzern zu kontrollieren. Nach der Zusammenlegung von Stamm- und Vorzugsaktien wird die Stiftung 29 Prozent halten. Die Fresenius-Eigentümerin könnte also bis zu 30 Millionen Aktien verkaufen (Stückpreis: rund 60 Euro), um Übernahmen oder Investitionen in organisches Wachstum zu finanzieren, bis sie ihre Entscheidungsgewalt verlore.

Wo also liegt die Grenze für Fresenius? Internen Planrechnungen zufolge kann der Konzern einen Wachstumssprung von heute 15 Milliarden Umsatz auf eine Größenordnung bis knapp 30 Milliarden Euro verkraften. Was nichts anderes heißen kann als: In ein paar Jahren wird es so weit sein.

Dietmar Palan