

# „Die Zahl der Fenster in einem Büro ist nebensächlich“

Fresenius-Chef Ulf Mark Schneider über Bescheidenheit und falsche Statussymbole

**Ulf Mark Schneider**, 46, gehört nicht zu denen, die mit lautem Getöse daherkommen. Der Fresenius-Chef ist ein ruhiger Mensch, klar und sachlich. Das Gespräch findet in einem Besprechungsraum statt, von Privatheit keine Spur, wären da nicht die Bilder an der Wand. Landschaftsfotos, die Schneider selbst gemacht hat. „Das ist mein Zweitberuf“, lacht er wie ein Junge. Das ist fast alles, was Schneider über sich preisgibt. Über sein Privatleben spricht er kaum. Die Dax-Firma, mit 140 000 Mitarbeitern einer der größten Gesundheitskonzerne, steht im Vordergrund. Wer bei Fresenius etwas werden will, muss vor allem eines sein: bescheiden.

Die Mitarbeiter müssen sich für das Thema Gesundheit begeistern können und Spaß daran haben. Sie müssen unsere Produkte und Dienstleistungen verstehen und sich mit ihnen identifizieren. Ich selbst besuche regelmäßig unsere Fertigungsstätten, begleite unseren Vertrieb zu Kunden oder gehe als Pfleger in ein Krankenhaus, damit ich die Arbeit dort hautnah erlebe.

**SZ:** Wie würden Sie Ihren Führungsstil bezeichnen?

**Schneider:** Ich führe sehr direkt, mache klare Vorgaben. Ich möchte, dass unsere Mitarbeiter verstehen, was ich von ihnen verlange. Gleichzeitig bin ich sehr zugänglich. Man erreicht mich schnell, per Telefon oder direkt im Büro. Mir würde schon scherzhaft unterstellt, ich sei einer der schnellsten E-Mail-Responder auf diesem Planeten.

**SZ:** Sie verdienen rund 1,9 Millionen Euro im Jahr. Das liegt deutlich unter den Spitzgehältern ihrer Zunft. Stört Sie die deutsche Debatte um Managergehälter?

**Schneider:** Im Hinblick auf die öffentliche Diskussion stören mich schiefe Vergleiche. Wenn Managergehälter veröffentlicht werden, dann immer als Gesamtsumme inklusive der Aufwendungen des Unternehmens für die Pensionsversorgung und andere Sozial- und Nebenleistungen. Wenn über das Gehalt der Bundeskanzlerin oder von Beamten gesprochen wird, dann werden diese geldwerten Komponenten nicht einbezogen.

**SZ:** Sie haben einen amerikanischen Pass. Wie kommt es dazu?

**Schneider:** Ich habe mehrere Jahre in den USA studiert und gearbeitet und mich sehr mit den Werten des Landes. Meine Lebensmittelpunkte sind Deutschland und die USA. Das passt sehr gut zu Fresenius: Die USA sind der fortschrittlichste Gesundheitsmarkt der Welt. Seit der Übernahme des amerikanischen Dialysekonzerns National Medical Care (der heutigen FMC, d. Red.) haben wir dort ein starkes Standbein. Und durch die Akquisition von APP wurde Fresenius Kabi einer der größten Anbieter intravenös zu verabreichender Generika in den USA.

**SZ:** Sie bezeichnen die USA als fortschrittlichsten Gesundheitsmarkt der Welt. Kauft Ihr Konzern deshalb dort munter ein?

**Schneider:** Ja, auch deshalb. Die meisten Trends für innovative Therapiekonzepte werden in den USA gesetzt. In der Dialyse beispielsweise werden künftig Patienten dort ganzheitlich betreut, nicht nur für die Behandlung des Nierenversagens, sondern auch für damit verbundene Krankheitsbilder. Durch die jüngsten Übernahmen von Liberty Dialysis und American Access Care erweitern wir unser Geschäft und die Breite des Leistungsangebots für unsere Patienten.

**SZ:** Die US-Regierung plant Kürzungen der Gesundheitsbudgets. Das könnte Ihrem Geschäft schaden.

**Schneider:** Wir gehen nicht davon aus, dass dies unser Dialyse-Geschäft signifikant betreffen wird. Im Gegenteil: die Krankenversicherung soll ja jetzt auf die gesamte amerikanische Bevölkerung ausgedehnt werden, dafür wird im Gegenzug nach Einsparungen gesucht. Beispielsweise durch den verstärkten Einsatz von Generika, wie unsere Tochter APP sie herstellt. In der Summe profitieren wir.

**SZ:** Herr Schneider, Sie gelten als einer der erfolgreichsten Manager des Landes. Manager schmücken sich gerne in solchen Fällen mit Statussymbolen. Haben Sie auch einen Chauffeur?

**Schneider:** Unsere Vorstände haben keine persönlichen Chauffeure. Statussymbole lehnen wir ab. Wir haben einen Fahrer, der für Gäste des Unternehmens und Vorstände verfügbar ist. Ich fliege im Inland in der Regel in der Economy-Klasse und erwarte das auch von meinen Mitarbeitern. Allerdings muss man pragmatisch sein. Wenn beispielsweise ein Kunde in der Business-Klasse fliegt, dann sollte das auch unser Mitarbeiter tun, wenn er ihn begleitet.

**SZ:** Das klingt sehr nach Bescheidenheit als Zier. Ist das die Haltung des Unternehmens?

**Schneider:** Wir sind bescheiden, wenn es um Äußerlichkeiten geht. Die Anzahl der Fenster in einem Büro oder die Größe des Dienstwagens ist nebensächlich. Wir verlangen von unseren Mitarbeitern, dass sie unternehmerisch denken, dass sie sparsam sind und dass sie am langfristigen Erfolg der Firma mitarbeiten. Dafür bieten wir ihnen an, dass sie schnell Verantwortung übernehmen und aufsteigen können. Bei Investitionen und Akquisitionen allerdings wäre Bescheidenheit fehl am Platz.

**SZ:** Sind Sie stolz auf die guten wirtschaftlichen Kennzahlen, die Fresenius unter Ihrer Führung erreicht hat?

**Schneider:** Ich bin stolz darauf, für dieses Unternehmen zu arbeiten. Fresenius hat eine lange Tradition. Wir feiern im nächsten Jahr unser hundertjähriges Bestehen. Unser Erfolg basiert auch auf Kontinuität. Wir hätten in diesen hundert Jahren nur fünf Firmenchefs. Das spricht für sich.

**SZ:** Sie haben den Ruf, verschwiegen zu sein, was Ihr Privatleben betrifft. Geht das auch zur Firmenkultur?

**Schneider:** Alle für die Aktionäre und Geschäftspartner relevanten Informationen zu unseren Vorständen und Aufsichtsräten sind bekannt. Darüber hinaus gibt es ist nicht jedermanns Sache, sein Privatleben offenzulegen. Privat ist, ob mein Haus grün oder weiß angestrichen ist. Was aber zählt, ist das Unternehmen. Bescheidenheit gilt auch in diesem Punkt. Das ist unsere Firmenkultur.

**SZ:** Worauf achten Sie besonders, wenn Sie Mitarbeiter einstellen?

**Schneider:** Sie müssen ehrlich sein, dem Unternehmen gegenüber und sich selbst. Sie müssen der Realität ins Auge schauen. Transparenz ist mir sehr wich-



Ulf Mark Schneider führt den Medizintechnik- und Pharmakonzern Fresenius seit dem Jahr 2003. Fotos: Henning Bode/Imagetrust, Frank Rumpenhorst/dpa

**SZ:** Das gilt aber nicht für Europa. Dort wird flächendeckend an der Gesundheit gespart.

**Schneider:** Nicht bei den lebensrettenden Maßnahmen. Hierzulande geht es eher um Themen wie Rezeptgebühren, Eigenbeteiligungen bei Arztbesuchen oder um Zuzahlungen zu Brillengestellen. Das betrifft aber nicht unser Geschäft.

**SZ:** In welchen Schwellenländern sehen Sie besondere Chancen?

**Schneider:** China ist das Paradebeispiel für einen gelungenen Markterfolg. Wir haben bereits 1982 in China angefangen und nördlich von Shanghai ein Werk für klinische Ernährung aufgebaut. Klinische Ernährung gab es in China damals nicht. Heute haben wir fünf Werke dort und sind Marktführer.

**SZ:** China war 1982 noch weitgehend abgeschottet. Der Staatschef Deng Xiaoping wagte erst allmählich Reformen. Wie verschafft man sich Zugang zu solchen Märkten?

**Schneider:** Wir haben das Joint Venture mit der chinesischen Regierung über unsere schwedische Tochter aufgebaut. Schweden hatte gute Kontakte zu China. Wichtig war uns von Anfang an, dass wir auch in der Führung der Gesellschaft Chinesen beschäftigen. Die chinesischen Kollegen kennen ihre Märkte und Kultur besser als jeder Deutsche. Und als chinesischer Hersteller profitieren wir so von den niedrigen Kosten.

**SZ:** Die größte Fresenius-Tochter FMC macht ihr Geschäft mit Menschen, die schwere Nierenfunktionsstörungen

haben. Ist es nicht seltsam, mit der Krankheit von Menschen Geld zu verdienen?

**Schneider:** Ich will betonen, dass wir den Menschen mit unseren Produkten und Dienstleistungen helfen. Das Leid ist da, und wir lindern es. Eine Nierentransplantation ist häufig besser als die Dialyse. Doch leider gibt es zu wenige Spendernieren. Wo immer es aber möglich ist, unterstützen wir Patienten, damit sie transplantiert werden können.

**SZ:** Ist es nicht so, dass Ihr Unternehmen vom demographischen Wandel besonders profitiert?

**Schneider:** Ältere Menschen müssen häufiger ins Krankenhaus, benötigen häufiger Dialysebehandlungen, brauchen mehr Medikamente und müssen öfter klinisch ernährt werden als jüngere. So gesehen profitiert Fresenius davon, dass die Menschen immer älter werden. Aber auch die aufstrebenden Gesundheitssysteme in den Schwellenländern und der medizinisch-technische Fortschritt bieten allen vier Unternehmensbereichen von Fresenius Wachstumspotential. Und weil unsere Märkte sich noch weiter konsolidieren werden, ist es wichtig, dass wir nicht nur organisch wachsen, sondern auch dazukaufen.

**SZ:** Warum gehen Sie bei den Zukäufen vor wie die als „Heuschrecken“ bezeichneten Investoren, die sich das Geld für die Käufe borgen und die übernommenen Firmen diese Schulden abstoßern lassen?

**Schneider:** Im Interesse unserer Aktionäre und des Unternehmens arbeiten wir

bevorzugt mit dem im Vergleich zum Eigenkapital billigeren Fremdkapital. Bei uns trägt aber der Konzern die Verbindlichkeiten und nicht das übernommene Unternehmen. Wir gehen mit ins Risiko.

**SZ:** Bei Fresenius gibt es keine einzige Frau im Konzernvorstand. Das ist wenig fortschrittlich.

**Schneider:** Für den Konzernvorstand hat es sich bislang nicht ergeben. Bei unseren Tochtergesellschaften sitzen aber einige Frauen im Vorstand. Wir haben konzentriert einen Frauenanteil in Führungsfunktionen von 27 Prozent. Das ist sehr hoch.

**SZ:** Was halten Sie von einer gesetzlichen Frauenquote, um mehr Frauen ins Management zu holen?

**Schneider:** Ich halte sehr viel von Frauenförderung. Dazu gehört, dass Frauen Beruf und Familie besser unter einen Hut bringen können. Eine gesetzliche Frauenquote lehne ich aber ab. Bei Fresenius gibt es keine gläserne Decke. Sie können sicher sein: Wer bei uns eine qualifizierte Frau am Aufstieg hindern will, der bekommt Ärger mit mir. Wir können es uns nicht leisten, das Potential gut ausgebildeter Frauen zu verschleudern.

**SZ:** Fresenius ist eine europäische SE und wird damit anders mitbestimmt als eine deutsche AG. Welche Rolle spielt für Sie die deutsche Sozialpartnerschaft?

**Schneider:** Die kulturelle Wurzel von Fresenius liegt in unserem partnerschaftlichen Verhältnis zu unseren Mitarbeitern. Daran hat sich auch durch die Umwandlung von der AG in eine SE überhaupt nichts geändert. Wir sind seit 2006 eine SE, weil wir ein internationales Unternehmen sind. Diese Rechtsform entspricht der Realität in unserem Unternehmen einfach besser.

**SZ:** Muss sich an der deutschen Sozialpartnerschaft etwas ändern?

**Fresenius:** Wir stehen zur Sozialpartnerschaft. Aber manches ist althergebracht. Ich frage mich, warum ein Aufsichtsrat größer werden muss, wenn die Anzahl der inländischen Mitarbeiter steigt. Was soll das? Die Kontrolle wird doch nicht besser, wenn es mehr Kontrolleure gibt. Und warum sollen bei einer global tätigen deutschen Aktiengesellschaft nur deutsche Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vertreten sein? Die Mitbestimmung ist keine heilige Kuh, sie muss an die Gegebenheiten angepasst werden.

**SZ:** Großaktionär von Fresenius ist

die Else Kröner-Fresenius-Stiftung. Welchen Einfluss nimmt sie?

**Schneider:** Die Stiftung ist ein langfristiger und verlässlicher Anker-Investor. Das schafft Stabilität und Vertrauen.

**SZ:** Herr Schneider, die Wirtschafts- und Finanzkrise macht vielen Unternehmen zu schaffen. Kann sich Fresenius, trotz guter Zahlen, von solchen negativen Trends abkoppeln?

**Schneider:** Wir sind gut durch die Krise gekommen, unsere Nachfrage ist nicht plötzlich eingebrochen. Aber die Probleme der Weltwirtschaft mit enormen Schwankungen bei Rohstoffpreisen, Währungen und Zinsen belasten uns auch. Der gleiche Erfolg kostet doppelt so viel Arbeit wie vor fünf Jahren.

**SZ:** Und die Krise des Euro? Schauen Sie gebannt, ob die Gemeinschaftswährung überlebt?

**Schneider:** Da geht es um politische Entscheidungen. Wir als Unternehmen waren vor dem Euro in ganz Europa engagiert und werden es auf Dauer bleiben. Auch in 50 Jahren wird es in Griechenland noch Patienten geben, egal welche politische Lösung für die Schuldenkrise gefunden wird. Sich dort kurzfristig wie Rambo aufzuführen, nur weil es Zahlungsrückstände gibt, bringt nichts. Wir verkaufen eben keinen Kaugummi, sondern Produkte, von denen Menschenleben abhängen.

Interview: Sibylle Haas und Helga Eibecke