

# «Grossübernahmen sind für uns eher die Ausnahme»

Der Chef von Fresenius erläutert, weshalb der Konzern auch kurz vor seinem hundertsten Geburtstag keine Zeichen von Altersschwäche aufweist

Die deutsche Fresenius wächst rasant. Weshalb weder die Finanzkrise dem hohen Wachstumstempo etwas anhaben konnte noch die Reformen im Gesundheitswesen vieler Länder, erklärt Konzernchef Ulf Schneider in einem Gespräch.

Claudia Aebersold Szalay, Frankfurt

Die Finanz- und Verschuldungskrise hat enorme Löcher in die öffentlichen Haushalte der Industrienationen gerissen. Viele Regierungen stehen darum unter grossem Spardruck und beabsichtigen, den Rotstift auch im Gesundheitswesen anzusetzen. Dass die rosigen Zeiten für die Gesundheitsbranche erst einmal vorbei sind, glaubt Ulf Schneider, Vorstandsvorsitzender des deutschen Gesundheitskonzerns Fresenius, indessen nicht. Der Konzernchef erläutert, dass Veränderungen im Gesundheitswesen selten schnell vollzogen werden. Und wenn Reformen kämen, dann seien es kaum fundamentale Umwälzungen, sondern eher kleine Schritte. Das beste Beispiel hierfür seien die USA, wo während Jahren über eine fundamentale Neuorientierung im Gesundheitswesen diskutiert worden sei, die tatsächlich umgesetzten Neuerungen aber keine Revolution darstellten.

## Im Sog der Langfrist-Trends

Ulf Schneider wirkt im Gespräch bescheiden, überzeugend, wenn es darum geht, die Zukunft des Gesundheitsmarktes im Allgemeinen und jene von Fresenius im Speziellen zu skizzieren. Er sieht im Wesentlichen zwei grosse, langfristige Trends, die das Gesundheitswesen in den kommenden Jahrzehnten prägen werden: einerseits eine unaufhaltsam steigende Nachfrage nach medizinischen Leistungen, die darauf beruht, dass in den Industriestaaten der Anteil der älteren Bevölkerung stetig zunimmt und in den Schwellenländern immer mehr Menschen Zugang zu medizinischer Versorgung haben. Auf der anderen Seite werde der Druck auf die Preise aber zunehmen, denn das Gut Gesundheit müsse bezahlbar bleiben, dies sei nicht erst seit der Krise so. Nun gehe es für die Gesundheitskonzerne darum, von diesem positiven Mengeneffekt zu profitieren und gleichzeitig dem Margendruck standzuhalten. Dies sei nur über Kostenkontrolle und Innovation möglich, stellt Schneider nüchtern fest. Doch technischer Fortschritt sei von jeher der grösste Motor dieser Branche.

Dass die Regierungen nach Möglichkeiten suchen, die Gesundheitskosten zu senken, sei keine Neuerscheinung infolge der Finanzkrise. Grundsätzlich seien hier die Ansätze von Land zu



Ulf Schneider, CEO von Fresenius.

Land sehr verschieden. Doch gewisse universelle Trends seien durchaus auszumachen. Dazu gehöre beispielsweise die Pauschalvergütung, die eine gebündelte Vergütung für ein Krankheitsbild vorsehe statt eine Bezahlung pro Behandlung. Pauschalvergütungen sind für Schneider das Vergütungsmodell der Zukunft, wobei sie mehr oder weniger stark auch an Qualitätskriterien gebunden sein können. Der Fresenius-Chef ist überzeugt, dass sein Konzern für dieses neue Modell bestens gerüstet ist. Es komme ihm sogar entgegen, denn Fresenius sei ein vertikal integrierter Konzern, der selbst Krankenhäuser und

«Wir waren schon in China, bevor es in Mode gekommen ist.»

Dialyse-Zentren betreibe, die dazu nötige Technik liefere, die Präparate und die dazugehörigen Dienstleistungen.

## Vorteile der Globalisierung

Einem Konzern, der so aufgestellt sei, sei die Pauschalvergütung sehr willkommen, denn er biete ja gerade die ganze Leistungspalette an und wolle auch für das Ganze entschädigt werden. Auch die Tendenz zu mehr Transparenz fürchtet Schneider nicht. Fresenius sei bei seinen Krankenhäusern in Deutschland hier der Innovator. Lange bevor es Pflicht war, haben die Helios-Kliniken über die Qualität der Behandlungen, inklusive der Mortalitätsrate, Daten erhoben, sie vergleichbar und publik gemacht. Damit habe man den Vergleich der eigenen Krankenhäuser und den Wettbewerb unter ihnen fördern wollen, berichtet Schneider. Die Transparenz für die Patienten, die heute in den

USA schon selbstverständlich sei, werde früher oder später auch in Europa gefordert werden. Fresenius sei den Weg bereits freiwillig gegangen. Angst vor der Konkurrenz aus den Schwellenländern hat Schneider nicht. Als Grund dafür nennt er die Tatsache, dass Fresenius schon sehr früh, als es noch kein Weltkonzern, sondern eher ein KMU gewesen sei, in Schwellenländer gegangen sei. Im Jahr 1977 habe man das erste Werk in Brasilien eröffnet, fünf Jahre später eins in China. Der Treiber für die Expansion ins Ausland sei damals die globale Nachfrage gewesen. Ein Konzern, der medizinische Leistungen am Kunden erbringe, müsse zum Kunden gehen, erklärt Schneider mit Nachdruck.

Es sei betriebswirtschaftlich unsinnig, die schnell wachsenden Märkte lediglich über teure Exporte abzudecken. Die in Deutschland oft zu hörende Kritik, die Globalisierung habe die heimischen Unternehmen ins Ausland getrieben und dies wiederum habe zu einem Verlust von Arbeitsplätzen in Deutschland geführt, lässt Schneider so nicht gelten. Fresenius habe zwar Kapazitäten in den Schwellenländern aufgebaut, um die dortige Nachfrage zu befriedigen. Die deutsche Nachfrage werde aber nach wie vor aus Deutschland heraus bedient.

Die Probleme, mit denen viele Pharmaunternehmen in den Schwellenländern zu kämpfen hätten, habe Fresenius nicht. «Wir haben keine Angst vor chinesischen Low-Cost-Anbietern, wir sind ein chinesischer Low-Cost-Anbieter», meint Schneider dazu. Im Unterschied zur forschenden Pharmaindustrie spiele für Fresenius auch der in aufstrebenden Volkswirtschaften oft noch mangelnde Patentschutz keine Rolle. Das Problem der billigen Nachahmerprodukte sei kein Thema. Dank der jahrzehntelangen

Präsenz beispielsweise in China sei Fresenius dort auch nicht mit einer horrenden Fluktuation konfrontiert wie manche Konkurrenten. Die chinesischen Werke würden vorwiegend von lokalen Mitarbeitern geführt und nicht von Expats, was das Unternehmen für qualifizierte Mitarbeiter attraktiv mache.

## Von Krise keine Spur

Alle vier Sparten von Fresenius sind unabhängig vom Konjunkturverlauf. Darum sei der Konzern so gut durch die Krise gekommen. Schneider rechnet vor, dass der Konzern in den beiden Krisenjahren 2008 und 2009 sogar am oberen Ende des für Fresenius üblichen organischen Wachstums von 6% bis 9% gewachsen sei. Die Frage, ob denn im Höhepunkt der Krise, als der Markt für Unternehmensanleihen arg ins Stocken geriet, nicht aber die Finanzierung schwierig gewesen sei, verneint Schneider. Ausgerechnet kurz vor dem Kollaps der US-Investmentbank Lehman Brothers habe Fresenius die Akquisition von APP bekanntgegeben. Anfang des Jahres 2009 ist der Konzern mit einer sehr grossen hochverzinslichen Anleihe zu dessen Finanzierung an den Markt gegangen, die mehrfach überzeichnet gewesen sei. Fresenius habe davon profitiert, dass die Investoren sogar auf der Suche nach nichtzyklischen Werten gewesen seien.

Fast ein bisschen stolz erzählt Schneider, Fresenius habe den Markt für Nicht-Investment-Grade-Anleihen mit dieser Obligation nach fast anderthalb Jahren der Blockade wieder aufgemacht. Dass die Fresenius-Anleihen generell keinen Investment-Grade hätten, sei ganz bewusst so gewählt. «Wir fühlen uns im Non-Investment-Grade-Bereich sehr wohl», meint Schneider, der Verschuldungsgrad sei so gewählt, dass die Kapitalkosten minimiert würden. Angestrebt werde im Schnitt eine Nettoverschuldung von 2,5- bis 3-mal der Betriebsgewinn auf Ebitda-Stufe.

Bei Grossübernahmen könne dieses Verhältnis vorübergehend auch einmal übertroffen werden. Sollen Übernahmen auch künftig mit Fremdkapital finanziert werden? Grundsätzlich ja, meint Schneider, aber man dürfe die Obergrenze für die Verschuldung nicht aus den Augen verlieren: «Wir sind keine Zocker.»

## Keine Grossübernahmen

Da drängt sich die Frage auf, ob Fresenius denn bereits weitere Übernahmeziele im Visier hat. Schneider erklärt, dass der Konzern jedes Jahr einen Bodensatz an kleineren Akquisitionen, d. h. mit einem Wert von unter 100 Mio. €, tätigt. Glücklicherweise sei ein grosser Bereich von Fresenius' Geschäftsfeld noch sehr fragmentiert strukturiert und der Konsolidierungs-

prozess dynamisch. Doch er vertrete die Philosophie, dass zuerst das organische Wachstum stimmen müsse. Intern müssten die einzelnen Bereiche erst beweisen, dass sie organisches Wachstum liefern könnten, bevor ihnen Investitionsmittel für Übernahmen gesprochen würden. Bei Fresenius gelte der Grundsatz «You have to earn the right to acquire». Das Prinzip liegt Schneider am Herzen: «Akquiriert wird nur, wenn das organische Wachstum und die operative Marge stimmen. Man darf sich nicht aus Problemen herauskaufen.»

Grosse Akquisitionen, also solche mit einem Wert ab 1 Mrd. €, habe Fresenius schon immer nur wenige getätigt. «Grossübernahmen finden in der Öffentlichkeit zwar die grösste Aufmerksamkeit, sind für uns aber eher die Ausnahme», erklärt der Konzernchef. Klei-

«Praktisch kein Teil von Fresenius ist zyklisch, darum sind wir so gut durch die Krise gekommen.»

nerer Übernahmen hätten das geringere Finanzierungsrisiko und seien in der Regel günstiger. Eine Vielzahl von kleinen und mittleren Akquisitionen Jahr für Jahr trieben Fresenius' Wachstum über das organische hinaus in den zweistelligen Prozentbereich. Grossübernahmen avisiere der Konzern nur dann, wenn damit grosse strategische Lücken geschlossen werden könnten. Offen erklärt Schneider, dass für ihn in der nahen Zukunft keine solchen Lücken und auch keine Gelegenheiten auf dem Markt bestehen: «Derzeit sehen wir keine strategischen weissen Lücken, die eine Grossübernahme rechtfertigen würden.» Doch das Umfeld, in dem der Konzern operiere, sei sehr dynamisch, weshalb er für die fernere Zukunft nichts ausschliessen könne.

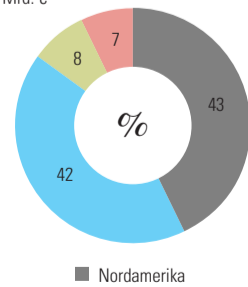
## ZUR PERSON

cae. · Ulf Schneider hat Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen studiert und auch dort promoviert. Er verfügt zudem über einen MBA-Abschluss der Harvard University. Erste berufliche Erfahrungen sammelte er beim deutschen Mischkonzern Franz Haniel & Cie, dem Mehrheitsaktionär des Pharma-Grosshändlers Gehe. Danach wurde Schneider Finanzvorstand bei Gehe UK in Coventry, von wo aus er schliesslich 2001 in die Geschäftsleitung der Dialyse-Sparte von Fresenius, der Fresenius Medical Care (FMC), wechselte, wo er ebenfalls für die Finanzen zuständig war. Seit Mai 2003 ist der 45-Jährige CEO des Fresenius-Konzerns.

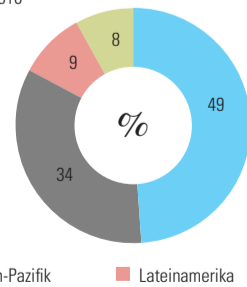
## Vom Familienunternehmen zum Weltkonzern

### Fresenius in Zahlen

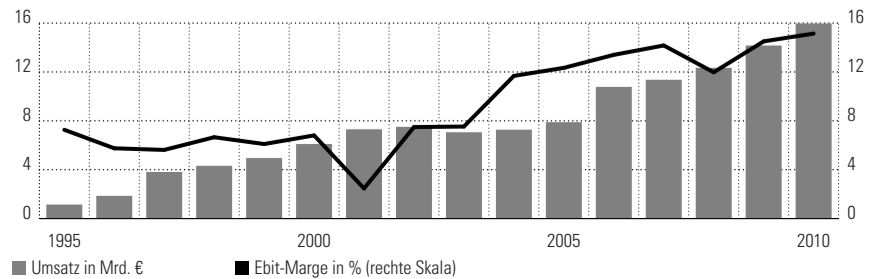
Umsatz nach Regionen  
2009: 41,2 Mrd. €



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Regionen  
2009: 130 510



### Wachstum und Ertragskraft



QUELLE: FRESENIUS

NZZ-INFOGRAFIK/Inf.

cae. Frankfurt · Vor fast 100 Jahren, im Jahr 1912, gründete Dr. Eduard Fresenius das Unternehmen. Nach seinem frühen, plötzlichen Tod übernahm seine Ziehtochter Else Kröner das Geschäft und war während vieler Jahre Alleineigentümerin von Fresenius. Nach ihrem Tod 1983 ging ihr gesamtes Vermögen in eine Stiftung über, die noch heute der grösste Anteilseigner der Fresenius SE & Co. KGaA ist und die, auch nach der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft 1981 und dem Börsengang 1986, ein Garant dafür ist, dass Fresenius nicht unfreundlich übernommen werden kann.

Fresenius war noch in den 1970ern und 1980ern Jahren ein KMU-Betrieb mit ein paar hundert Mitarbeitern. Die rasante Expansion begann erst Ende der achtziger Jahre; im Jahr 1990 wurde die 1-Milliarden-Umsatz-Marke erreicht. Durch organisches Wachstum und durch eine Vielzahl von kleinen und mittelgrossen Übernahmen sowie ein paar wenigen Grossübernahmen wuchs Fresenius danach rapide. Allein zwischen 2006 und 2010 wurde der Konzern-

umsatz um über 50% gesteigert. Im vergangenen Jahr erwirtschaftete der Konzern einen Umsatz von knapp 16 Mrd. € und einen Betriebsgewinn von 2,4 Mrd. €. Derzeit beschäftigt das Unternehmen 137 000 Mitarbeiter, den grössten Teil davon in den USA.

Fresenius ist in vier Unternehmensbereiche gegliedert, die weltweit eigenverantwortlich wirtschaften. Der grösste von ihnen ist Fresenius Medical Care (FMC), der Weltmarktführer im Bereich der Dialyseprodukte und -dienstleistungen. FMC erwirtschaftet rund 57% des Konzernumsatzes. Fresenius Kabi stellt Infusionslösungen, flüssige Generika sowie klinische Ernährung her. Der Bereich trägt knapp ein Viertel zum Gruppenumsatz bei und zählt zu den grössten fünf Anbietern dieses Branchensegments. Fresenius Helios ist einer der drei führenden Betreiber von Krankenhäusern und Reha-Kliniken in Deutschland und verantwortet 16% des Konzernumsatzes. Der kleinste Bereich, die Fresenius Vamed (Umsatzanteil: 4%), bietet technische Dienstleistungen für Spitäler an.