

WIRTSCHAFT



Bei der Fresenius-Tochter Fresenius Medical Care werden fertige Dialyse-Geräte überprüft. Das Geschäft mit Produkten rund um die Nierenwäsche läuft sehr gut

Gäbe es eine charakteristische Sportart für jedes Dax-Unternehmen, Fresenius käme wohl als Extremsportler daher. In den vergangenen zehn Jahren ließ sich der Gesundheitsdienstleister aus Bad Homburg – zu dem auch der eigenständig im Dax notierte Dialyse-Spezialist Fresenius Medical Care gehört – durch nichts in seinem Drang nach oben aufhalten. Warum das auch so bleiben soll, erklärt Fresenius-Chef Ulf M. Schneider.

DIE WELT: Sie feiern im nächsten Jahr 100-jähriges Jubiläum. Für lange Zeit war Fresenius ein kleines, mittelständisches Unternehmen. Dann begann vor 15 Jahren der rasante Aufstieg mit milliardenschweren Zukäufen – ist Wachstum ein Kernziel?

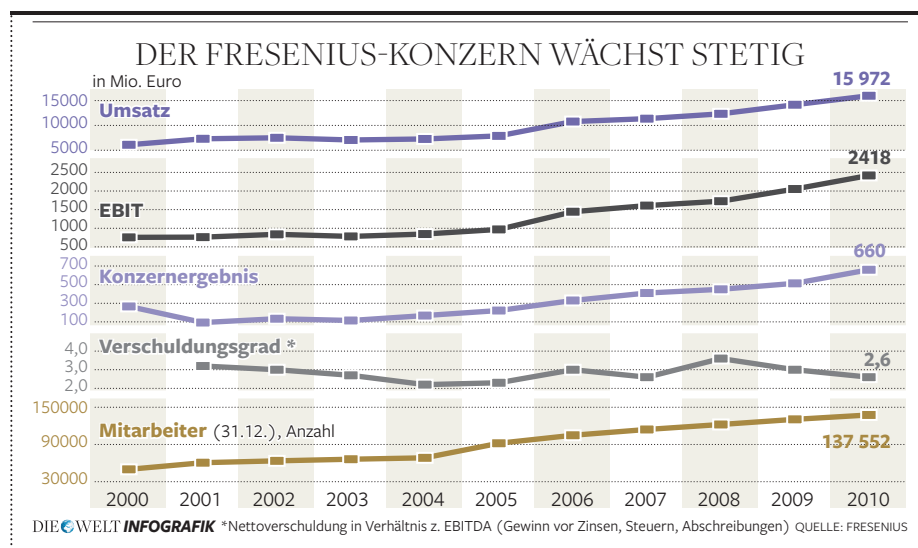
ULF M. SCHNEIDER: Wir bewegen uns in schnell wachsenden Märkten, die gleichzeitig stark fragmentiert sind – wer sich hier auf rein organisches Wachstum beschränkt, den werden die Wettbewerber rechts und links überholen. Es gehört daher zu unserer Unternehmensstrategie, dass wir nicht nur aus eigener Kraft, sondern auch durch Zukäufe wachsen. Es gilt, jede Chance zu nutzen.

Wo sehen Sie die Grenze?

Alles hat seine Grenzen, aber wir sind so aufgestellt, dass wir für weitere Akquisitionen gut gerüstet sind. Wir lassen unseren Töchtern möglichst große Freiheiten. Unsere Manager handeln als Unternehmer im Unternehmen. Gleichzeitig darf diese Freiheit nicht in eine Anarchie ausarten. Deswegen stehen bestimmte Inhalte, die für den Zusammenhalt der Gruppe essenziell sind, unver-

„Wir werden uns aggressiv entwickeln“

Fresenius-Chef Ulf M. Schneider über den rasanten Aufstieg des Gesundheitskonzerns, Spardruck durch die Politik und Anarchie



rückbar fest und werden neben anderen Themen von der Holding gesteuert.

Am Geld für Zukäufe mangelt es nie?

Die Finanzierung ist nicht der Engpass. Wir sind bereits einige Male eine relativ hohe Verschuldung eingegangen und konnten diese immer wieder schnell zurückführen. Die Herausforderung ist eher, ausreichende Managementkapazitäten zur Bewältigung der Integrationsaufgaben mitzubringen. Wir müssen alles, was wir anpacken, auch verlässlich zu Ende bringen können.

Wo ist das nächste Ziel?

Fresenius plant auch für die nächsten Jahre ein im Durchschnitt zweistelliges Umsatzwachstum, einen Teil davon durch Zukäufe. Allen Unternehmensbereichen bieten sich Gelegenheiten für kleine und mittlere Akquisitionen. Die Basis ist aber weiterhin ein gesundes organisches Wachstum in einem Zielkorridor von sechs bis neun Prozent pro Jahr. Für alle Konzerntöchter gilt der Grundsatz: „You Have to Earn the Right to Acquire“ – du musst dir das Recht zum Zukauf also erst verdienen, sich aus Problemen herauskaufen gilt nicht. Aber rein organisches Wachstum wäre nicht genug – speziell wenn um uns herum andere Wettbewerber Positionen besetzen.

Planen Sie, einen fünften Unternehmensbereich aufzumachen?

Wir wollen erst einmal die vier bestehenden Bereiche aggressiv weiterentwickeln. Ich bekomme oft die Frage gestellt, ob Fresenius einen Unternehmensbereich abstoßen oder einen weiteren dazukaufen möchte, und antworte immer: Nein, das ist zurzeit nicht ge-

plant, denn jeder Bereich kann noch sowohl durch eigenes Wachstum als auch durch Zukäufe weiter zulegen. Wenn wir uns jetzt teuer eine fünfte oder sechste Sparte hinzukaufen, verwässern wir die Mittel für die weitere Expansion der bestehenden Bereiche.

Der Gesundheitsmarkt in den Industrieländern wird mehr und mehr reguliert – ist Umsatzwachstum dort überhaupt noch möglich?

Der Gesundheitsmarkt ist weltweit – auch in Schwellenländern – ziemlich stark reguliert, und dafür gibt es auch gute Gründe. Damit kommen wir gut zurecht. Unabhängig von der Frage der Regulierung haben die meisten etablierten Industrieländer nach der Finanzkrise ein Haushaltsproblem. In allen westlichen Industrieländern altert die Bevölkerung rapide und damit steigt der Bedarf bei nur langsam wachsenden Gesundheitsbudgets. Es geht für uns also darum, bezahlbar zu bleiben – bei gleichzeitig enorm hohen Ansprüchen der Kunden.

Können Sie in Schwellenländern ausweichen?

In den Schwellenländern haben wir erhebliche Wachstumsperspektiven. Die neu entstehenden einkommensstarken Mittelschichten haben einen erheblichen Nachholbedarf an einer hochwertigen Gesundheitsversorgung – zu dessen Finanzierung etablieren diese Staaten nun die notwendigen Versicherungssysteme. Gleichzeitig sehen diese Länder Investitionen in Gesundheit als gute Investition in ihre Zukunft – wer Krankheiten früh besiegt, kann früher wieder produktiv arbeiten.

Müssen Sie in Märkten wie China fürchten, mittelfristig von lokalen Low-Cost-Anbietern überholt zu werden?

Nein. Manche westliche Unternehmen machen den Fehler, sich nur im Export zu engagieren, um die lokalen Umsätze mitzunehmen. Aber sobald in Schwellenländern ein Markt entsteht, entstehen auch lokale Anbieter, welche die nationale Karte spielen und die westliche Konkurrenz aus dem Rennen werfen. Wir profitieren sehr stark davon, dass wir beispielsweise in China oder Brasilien nicht nur früh verkauft haben, sondern auch früh angefangen haben, dort zu produzieren, um die lokale Nachfrage aus lokaler Produktion zu befriedigen. Die lokalen Low-Cost-Anbieter – das sind wir.

In den USA und Europa sorgt der zunehmende Spardruck für neue Bezahlmodelle: Dialysebehandlungen werden nur noch pauschal abgerechnet, patentgeschützte Medikamente durch Generika ersetzt.

Wenn bei gleichbleibend hohem Qualitätsanspruch immer mehr Patienten versorgt werden müssen, dann stellt sich die Frage: Wie bezahlen wir das? Diese neuen Modelle sind ein Teil der Antwort. Sich dagegen wehren hilft der Branche auf Dauer nicht weiter. Wenn Sie das

versuchen, sind Sie auf der falschen Seite des Geschichtsbuches. Wer dagegen diese Modelle aktiv mitgestaltet, dem bieten sie auch Chancen.

Wie soll das genau funktionieren?

Die einzelnen Leistungserbringer im System arbeiten noch zu wenig integriert miteinander. Etwa im Bereich Dialyse: Wer regelmäßige Blutwäsche benötigt, ist schwerkrank, und häufig multimorbid, leidet also an mehreren Krankheiten gleichzeitig. Wenn wir einen solchen Patienten einfach nur drei Mal pro Woche an die Maschine anschließen, springen wir auf Dauer zu kurz – die Idee ist, die gesamte Situation des Patienten zu betrachten und die Dialyse stärker mit anderen Behandlungen zu integrieren. Wenn Sie das richtig angehen, erhöhen Sie nicht nur die Lebensqualität Ihrer Patienten und sparen dem Gesundheitssystem Kosten, sondern steigern auch Ihre Marge.

Stichwort Leistungserbringer: Denken Sie darüber nach, mit Ihrer Tochter Helios stärker in den Markt der ambulanten Versorgung einzusteigen?

Das kommt ganz auf den Standort an: In Regionen, die mit Ärzten unterversorgt sind – etwa Mecklenburg-Vorpommern – wollen wir durch ein stärkeres Engagement mit eigenen medizinischen Versorgungszentren helfen, diese Lücken zu schließen, wenn es von den Beteiligten dort gewünscht wird. In gut versorgten Ballungsräumen aber ist das für uns keine Option – wir würden nur Überkapazitäten schaffen und unseren Kliniken schaden, wenn wir den niedergelassenen Ärzten Konkurrenz machen wollten.

Wie wollen Sie Ihr Kliniknetzwerk ausbauen?

Unser Wachstumsmodell für die Helios Kliniken basiert hauptsächlich auf der Akquisition weiterer, in der Regel kommunaler Krankenhäuser. 2010 war ein eher ruhiges Jahr, 2011 sehen wir eine leichte Belebung des Markts mit aktuell etwa zehn Transaktionen – das heißt nicht, dass wir auch für alle geboten haben.

Erschwert die kurzfristige Orientierung der Kapitalmärkte an Quartalszahlen die Umsetzung einer langfristigen Strategie?

Nein, Transparenz und vorausschauende Kommunikation sind die Schlüssel zum Wohlwollen der Anleger. Es geht darum, unsere Geschäftsentwicklung verlässlich zu erklären und Vertrauen aufzubauen. Nehmen Sie als Beispiel dieses Jahr: Wir haben bereits jetzt angekündigt, dass wir in den Quartalen zwei und drei nach unserem hervorragenden Start ins Geschäftsjahr weniger hohe Wachstumsraten erreichen werden, weil die Vergleichs quartale des Vorjahrs bereits extrem stark waren – dafür wird das Schlussquartal wieder höhere Zuwächse zeigen.

Das Gespräch führte Benedikt Fuest



ZUR PERSON

Ulf M. Schneider steht seit 2003 an der Fresenius-Spitze. Der Absolvent der Harvard Business School scheut kein Risiko, wenn es um aggressive Zukäufe geht – 2006 etwa wagte er gleich zwei Milliardenübernahmen. Privat ist der 45-Jährige, der neben dem deutschen auch einen US-Pass besitzt, vor allem als Ausdauersportler bekannt.