

# WIRTSCHAFT

## „Ich will eben genau hinsehen“

Fresenius-Chef Ulf Schneider über erfolgreiche Übernahmen und Alltagsleben

**F**resenius-Chef Ulf Schneider gilt als einer der unauffälligsten Manager eines erfolgreichen Dax-Unternehmens. Der alte Vorstandsmitglied des Medizinkonzerns Fresenius erklärt, wie man einen 150.000-Mitarbeiter-Konzern unter Kontrolle hält.

**DIE WELT:** Herr Schneider, Sie hatten im November zehnjähriges Dienstjubiläum. Wie haben Sie Fresenius in diesen zehn Jahren verändert?

**ULF SCHNEIDER:** Die Veränderungen der vergangenen zehn Jahre waren nicht so entscheidend wie die Phase vor der Jahrtausendwende. Der Schalter wurde irgendwann in den 80er- und 90er-Jahren umgelegt, als Fresenius sich zum Börsengang entschloss und von einem sehr mittelständisch geprägten Unternehmen zu einem sehr internationalen Konzern wurde.

**Die großen Übernahmen waren aber in den vergangenen acht Jahren, seit Sie Vorstandsvorsitzender sind...**

Wir haben jeden unserer Bereiche nochmals deutlich ausgebaut – sowohl durch organisches Wachstum als auch durch M&A. Wir haben zwei, drei Neuausrichtungen vorgenommen und uns noch globaler aufgestellt. Das ist mehr ein Weitertragen und Weiterentwickeln, mehr ein evolutionärer Wandel denn ein umgedingtes Umpackieren. Allerdings war sicherlich die Übernahme des im Vergleich zu Fresenius größeren Unternehmens National Medical Care im Jahr 1996 die zentrale Weichenstellung, die uns das erst ermöglicht hat.

**Aber große Übernahmen wie die vom Krankenhausbetreiber Helios oder der amerikanischen APP Pharmaceuticals verändern doch die Kultur eines Konzerns...**

Wir mussten uns nicht verbiegen oder groß verändern. Wir haben eine sehr starke Eigenkultur. Und wir achten bei der Auswahl von Akquisitionen darauf, dass die Kultur dieser Unternehmen zu uns passt.

**Klingt einfach, aber viele Unternehmen scheitern daran.**

Ja, weil sie bestimmte Grundregeln für eine erfolgreiche Übernahme missachten. Sie dürfen einen Zukauf nicht nur als reines Rechenexempel angehen, sondern müssen prüfen: Wie passt das zusammen? Ein gutes Beispiel ist der Zusammenschluss mit Helios, was für uns der entscheidende Schritt im Krankenhausbereich war. Lutz Helmig, der sein Lebenswerk verkaufte, prüfte damals sehr genau, an wen er das Unternehmen abgibt. Vor irgendwelchen konkreten Verhandlungen wollte er von uns wissen, was wir mit seiner Firma tun wollen. Man führt einen Gesundheitskonzern nicht, weil man nur Geld schneiden will, sondern auch, weil man gewisse medizinische Ziele verfolgt. Stimmt diese Grundeinstellung, fällt eine Integration und eine spätere Zusammenarbeit sehr viel leichter. Die kulturellen Gemeinsamkeiten sind also die Voraussetzung für die Integrationsprozesse, die es nach einer Übernahme schnell zu bewältigen gilt.

**Wie gehen Sie bei Akquisitionen vor?** Es geht nicht um Gewinner und Besiegte, sondern wir verbinden das Beste von beiden Seiten. Klapp das nicht, geht die Mehrzahl der Mitarbeiter der übernommenen Firma schnell in die innere Kündigung.

**Ihr Unternehmen wird sehr dezentral geführt, Sie lassen Ihren Sparten, Zweigstellen und Landesgesellschaften große Freiheiten. Wie kriegen Sie das trotzdem mit der Kontrolle hin?** Für uns sind bestimmte Dinge nicht verhandelbar. An erster Stelle steht die absolute Qualitätsorientierung – bei Qualitätsmaßnahmen sich kein lokaler Manager auf Selbstbestimmung berufen, denn

ein grober Fehler hier würde den Ruf und das Geschäft des gesamten Konzerns beeinträchtigen. Zweitens gehört dazu die Finanz-Berichterstattung. Die muss grundsätzlich und transparent sein, und jede Akquisition muss innerhalb kürzester Zeit auf unseren hohen Standard gebracht werden. Und der dritte Bereich ist Compliance. Hier gilt null Toleranz bei Verstößen, wir lassen keine Abweichungen von unseren Compliance-Standards zu.

**Angesichts von 150.000 Mitarbeitern müssen Sie sehr tief blicken, um solche Dinge noch kontrollieren zu können – wie managen Sie dieses immer komplexere Gebilde?**

Das Thema Bescheidenheit vor der großen Aufgabe gilt für jeden – dazu gehört auch, sich ständig zu fragen: Wo habe ich noch etwas übersehen? Man kann nicht überall tief tauchen, aber jeder muss wissen, dass ich und die anderen Vorstände gelegentlich eben doch genau hinschauen. Wir sind natürlich sehr dezentral aufgestellt, wenn es um unternehmerische Entscheidungen geht – aber wenn es um das Informieren im Detail vor Ort geht, will ich alles andere als Holding sein, da will ich genau hinschauen. Das funktioniert natürlich nur punktuell, ich kann nicht jeden Tag das Verhalten von jedem der 150.000 Mitarbeiter garantieren. Wir haben aber trotzdem ein sehr gutes Bild davon, was in unserem Konzern passiert.

**Wie kriegen Sie das konkret hin?** Ich fahre etwa regelmäßig mit Aufendienstmitarbeitern mit, um den Kunden selbst in die Augen zu sehen und ihre Wünsche zu hören. Ich habe auch schon mehrfach als Pflegehelfer einen Tag in einer Krankenstation gearbeitet – nicht inkognito, ich mache da kein Geheimnis drum, aber ich will sehen was vorne passiert.

**Wie beeinflusst das Ihre Entscheidungen?**

Ich sehe, was unsere Kunden oder unsere Patienten bewegt. Wenn Sie draußen beim Vertrieb sind und ein Thema von mehreren Kunden an einem Tag unabhängig voneinander angesprochen wird, dann weiß ich sofort: Hier müssen wir uns kümmern, hier bewegt sich etwas im Markt. Das sind für mich ausgesprochen lehrreiche Tage. Ich nenne das Layer Skipping: Ich gehe direkt zu dem Punkt, von dem ich die Information habe, um mehr zu erfahren. Anweisungen müssen dagegen den regulären Weg entlang der Linie von oben nach unten gehen, sonst bringt man Durcheinander in den Konzern.

**Wie strukturieren Sie Ihren Tag? Als Vorsitzender eines so großen Konzerns streckt man immer in der Falle, dass am Ende des Tages immer noch zu viele Entscheidungen offen, zu viele unerledigt ist. Da gibt es immer einen guten Grund, nicht nach draußen zu den Mitarbeitern zu gehen...**

Deshalb blocke ich mir die Zeit dafür schon mit ausreichend Vorlauf voraus, genauso wie ich mir Vorstands- und Aufsichtsratsitzungen blocke. Doch dazu muss ich flexibel bleiben, um mich um spontan auftretende Probleme kümmern zu können. Dafür halte ich mir im Kalender bewusst Zeit frei.

**Wie viel Stunden arbeiten Sie in der Woche?** 60 Stunden reichen bei mir nicht aus. Ich mache früh morgens das Handy an, und auch das Wochenende geht durch. Für andere im Konzern gilt das doch auch: Dialysepatienten kommen am Wochenende, Krankenhäuser sind offen, warum sollte ich also frei machen?

**Das klingt alles grundsätzlich – trotzdem haben Sie nur ein Rating knapp unterhalb Investmentgrade. Warum?** Da liegt eines der Erfolgsgeheimnisse



Fresenius-Chef Ulf Schneider nimmt den ersten Preis im Journalistenclub des Axel-Springer-Hochhauses entgegen

## Top 500 Award geht an Fresenius

B. Braun Melsungen und TÜV Süd auf Platz zwei und drei

**M**it dem Top 500 Award der Welt-Gruppe für die Jahre 2006 bis 2010 sind Fresenius SE, B. Braun Melsungen und der TÜV Süd ausgezeichnet worden. Alle drei Unternehmen haben es nach Ansicht der fünfköpfigen Jury in den vergangenen Jahren mit strategischer Weitsicht und herausragender unternehmerischer Leistung verstanden, ihr Geschäft kontinuierlich und eindrucksvoll zu steigern. Die Welt-Gruppe prämiert damit zum dritten Mal – in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Accenture – Konzerne, denen es gelingt, nachhaltigen Umsatz und Gewinn zu steigern. Berücksichtigt werden dabei nur Unternehmen, die in der aktuellen Top-500-Rangliste der „Welt“ vertreten sind und im letzten vorliegenden Fünfjahreszeitraum ausnahmslos positive Umsatzwachstumswerte vorliegen konnten. Nominiert für die Endrunde wurden 40 Unternehmen, aus denen die Jury die drei Sieger ausgewählt hat.

Die Jury setzte sich zusammen aus Ann-Kristin Achleitner, Professorin des KW-Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurial Finance an der TU München, Jörg Eigendorff, Mitglied der „Welt“-Chefredaktion, Jürgen Fitschen, designierter Vorstandschef der Deutschen Bank, Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft, und Frank Riemensperger, Vorsitzender der Geschäftsführung von Accenture Deutschland. Bei der Vergabe des Awards spielten für das Gremium nicht allein die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen eine Rolle. Berücksichtigt wurden auch qualitative Kriterien wie Strategie, Innovationskraft, Solidität oder die Fähigkeit, übernommene Firmen erfolgreich zu integrieren.

„Alle drei in diesem Jahr gekürten Unternehmen haben konsequent ihre Chancen entlang der Megatrends und in den Emerging Markets gesucht und gefunden“, sagte Jury-Mitglied Frank Riemensperger. Dass gleich zwei der gekürten Konzerne aus der Gesundheitswirtschaft kommen, zeige dabei die Bedeutung dieses Sektors für die deutsche Industrie. Nach seiner Einschätzung dürften Medizintechnik und -dienstleistungen aus Deutschland im Zuge des demografischen Wandels weiterhin ein starkes Wachstum haben. „Mich freut aber auch, dass wir mit dem TÜV Süd ein Dienstleistungsunternehmen auszeichnen können, das gezeigt hat, was möglich ist, wenn die Wachstumshelikopter gestellt werden“, so Riemensperger.

Die drei Vorstandsvorsitzenden waren am Mittwochabend persönlich in Berlin zur Übergabe des Preises erschienen. „Wir sehen darin eine Bestätigung unserer langfristigen Wachstumsstrategie. Für meinen Geschmack ist das Wachstum durch Akquisitionen im deutschsprachigen Raum leider zu negativ geprägt“, erklärte Fresenius-Vorstandschef Ulf Schneider. „Uns freut daher besonders, dass mit diesem Preis das nachhaltige Wachstum aus beiden Quellen gewürdigt wird: aus organischer Umsatzsteigerung ebenso wie aus erfolgreicher M&A-Tätigkeit.“

Heinz-Walter Große betonte hingegen, dass B. Braun Melsungen auf organisches Wachstum angewiesen sei. „Wir sind stolz, als Familienunternehmen eines der ausgezeichneten Unternehmen zu sein. Insbesondere, weil wir vorwiegend auf organisches Wachstum setzen, da wir nicht so wie börsennotierte Unternehmen auf die Kapitalmärkte zurückgreifen können. Wir werden unseren Weg fortsetzen und vor allem in den aufstrebenden asiatischen Ländern neue Wachstumspotenziale erschließen.“

Als Dritter kam in diesem Jahr Axel Stepken, Vorstandsvorsitzender der TÜV Süd auf das Podest. „Der Preis ist eine Bestätigung für unsere gesamte Belegschaft und Ansporn für uns, auch weiterhin mit unseren Dienstleistungen die globale Präsenz zu stärken. Wir wollen zeigen, dass Qualität und technische Dienstleistungen aus Deutschland auf der ganzen Welt gefragt sind“, erklärte Stepken in Berlin.

Im vergangenen Jahr wurde Boehringer Ingelheim auf Platz eins gewählt vor der Media-Saturn-Holding und DM Drogerie-Markt. Bei der ersten Preisverleihung ging der Preis an BASF vor Hoechst und Boehringer Ingelheim. mig.

### 1.

#### FRESENIUS: KÖHN UND UNPRÄTENTIOS

Die Fresenius SE liegt im Top-500-Ranking auf Platz 43 mit einem Umsatz für 2010 von 15,972 Mrd. Euro. Im Zeitraum 2006 bis 2010 betrug das Wachstum 102,5 Prozent, 2010 stieg der Umsatz um 12,8 Prozent. Unprätentios und unauffällig erreicht der **Überschritt** der Medizinkonzern Fresenius in den letzten Jahren **jedes Mal die eigenen**

Jahr	2006	2007	2008	2009	2010
Umsatz	10,78	11,36	12,34	14,16	15,97
Wachstum	+36,6	+5,4	+8,6	+14,8	+12,8

Umsatz in Mrd. Euro, Wachstum in Prozent  
DIE WELT INFOGRAPHIK

### 2.

#### B. BRAUN MELSUNGEN: SOLIDE UND INNOVATIV

Die B. Braun Melsungen AG liegt im Top-500-Ranking auf Platz 145 mit einem Umsatz für 2010 von 4,423 Mrd. Euro. 2006 bis 2010 betrug das Wachstum 46,2 Prozent, allein 2010 stieg der Umsatz um 9,8 Prozent. Das Unternehmen beeindruckte die Jury mit seiner **Kontinuität**. So wurde im Betrachtungszeitraum immer mindestens ein Wachstum von sechs Prozent erzielt. Die Stärke des Unternehmens führt Vorstandschef Heinz-Walter Große (Foto) unter anderem auf die **Erfolge in den Schwellenländern** zurück. Bereits seit 1968 wird in Brasilien gefertigt, 1992 wurden Werke in Osteuropa aufgebaut, und seit 2000 wird in Indien produziert. Die Jury lobte aber auch die Erfolge im Bereich Innovation. B. Braun verbessert stetig seine Produktion und wichtige Unternehmensprozesse. Positiv fällt zudem die Eigenkapitalquote von 42 Prozent auf. mig

Jahr	2006	2007	2008	2009	2010
Umsatz	3,32	3,57	3,79	4,03	4,42
Wachstum	+9,7	+7,8	+6,0	+6,4	+9,8

Umsatz in Mrd. Euro, Wachstum in Prozent  
DIE WELT INFOGRAPHIK

### 3.

#### TÜV SÜD: STARK UND EXPORTFREUDIG

Die TÜV Süd AG liegt im Top-500-Ranking auf Platz 388 mit einem Umsatz für 2010 von 1,562 Mrd. Euro. Im Zeitraum 2006 bis 2010 betrug das Wachstum 50,9 Prozent, 2010 stieg der Umsatz um 10,9 Prozent. Das Unternehmen hat gezeigt, dass man auch **Dienstleistungen exportieren** kann. Möglich wurde das Wachstum laut Vorstandschef Axel Stepken (Foto) nicht zuletzt durch die **Internationalisierung** und den Einstieg in die Schwellenländer. Seit 2006 wird der **Ausbau des Geschäfts in Asien** forciert, etwa durch den Erwerb der PSB-Unternehmensgruppe in Singapur. Der TÜV Süd hat sich als Dienstleister für Zertifizierungen einen Namen gemacht. Mittlerweile hat er seine Kompetenzen weiter ausgebaut und tritt nun als Beratungspartner und Lösungsanbieter mit Spezialkenntnissen für technische Systeme auf. mig.

Jahr	2006	2007	2008	2009	2010
Umsatz	1,17	1,27	1,37	1,43	1,55
Wachstum	+13,0	+8,8	+7,4	+4,5	+10,1

Umsatz in Mrd. Euro, Wachstum in Prozent  
DIE WELT INFOGRAPHIK

der Fresenius-Gruppe: Unsere unternehmerischen und ethischen Werte sind grundsätzlich. Trotzdem trauen wir uns was und haben den Mumm, auch etwas zu riskieren. Das zeigt die Unternehmensgeschichte: Sieh 1977 in Brasilien oder in den 80ern in China zu engagieren, 2008 kurz vor der Krise noch eine Milliardenübernahme zu wagen, dazu war Mut erforderlich. Es gilt, mit Mut Gelegenheiten zu ergreifen.

**Was hat das mit dem Rating zu tun?** In meinen Augen begehle ich in einer so konjunkturresistenten Branche wie der Gesundheitswirtschaft ein Verbrechen am Aktionär, wenn ich nicht mit dem billigeren Fremdkapital waldotiere die Eigenkapitalrentabilität steigere.

**Diese Taktik ist für private Risikokapitalinvestoren normal – doch von einem Dax-Konzern ist das ungewöhnlich...**

Dass ich den Hebel der Verschuldung wohlkodiert dazu verwenden kann, Eigenkapitalrentabilität zu steigern, steht in jedem BWL-Lehrbuch. Es ist alles eine Frage des Maßes: Wir könnten uns ohne Probleme noch höher verschulden, doch dann wäre das Risiko deutlich höher. Zudem hätten wir, wenn dann Gelegenheiten für Übernahmen kommen, deutlich weniger Spielraum nach oben.

Interview: J. Eigendorff und B. Fuest