



Ulf Schneider, 41: „Der Kauf eines Krankenhauses ist doch der leichteste Job“

„Entmündigt Fresenius freie Aktionäre, Herr Schneider?“

Ulf Schneider, Vorstands-Chef des Gesundheitskonzerns Fresenius, über die Schwierigkeiten einer Klinik-Privatisierung, neue Milliarden-Euro-Chancen und eine „falsch“ gestellte Frage.

Ulf Schneider, 41, ist seit 2003 Vorstandsvorsitzender des Bad Homburger Gesundheitskonzerns Fresenius. Das im MDAX-Index der Deutschen Börse gelistete Unternehmen wird 2006 einen Rekordumsatz von rund elf Milliarden Euro erzielen. Der Nettogewinn wird mit etwa 330 Millionen Euro ebenfalls auf Rekordniveau liegen. Analysten rechnen für 2007 mit weiterem Wachstum. Wichtigste Sparte ist die im DAX-30-Index gelistete Tochtergesellschaft Fresenius Medical Care (FMC).

€uro: Herr Schneider, Fresenius macht 2006 so gute Geschäfte wie nie zuvor, obwohl das Gesundheitswesen unter Kostendruck steht. Worauf basiert Ihr Erfolg?

Ulf Schneider: Wir haben in den ersten neun Monaten 2006 den Umsatz um 37 Prozent auf 7,8 Milliarden Euro und den Nettogewinn um 45 Prozent auf 233 Millionen Euro gesteigert. Das war besser als erwartet. Deshalb haben wir zum zweiten Mal in diesem Jahr unsere Jahresprognosen erhöht. Unsere gute Ertragslage muss man aber vom Thema Gesundheitsreform in Deutschland trennen, weil Fresenius mehr als drei Viertel der Umsätze außerhalb Deutschlands erzielt. Wir profitieren heute von der Weitsicht meiner Vorgänger, die den Konzern sehr früh im Ausland positioniert haben. Und zwar nicht als Mitläufer, sondern mit Führungsanspruch. In Märkten wie Nordamerika und China wachsen wir enorm.

€uro: In Deutschland ist die Helios-Gruppe, die zu Ihrer Sparte Fresenius ProServe gehört, mit 56 eigenen Krankenhäusern einer

der größten privaten Klinikbetreiber. Dennoch ist die Anzahl klein im Vergleich zu den insgesamt 2100 in Deutschland betriebenen Krankenhäusern. Warum bringt ProServe noch nicht mehr Gewicht auf den Markt?

Schneider: Von den rund 2100 Kliniken werden etwa 25 Prozent, also um die 500, privat betrieben. In Betten gerechnet sind es nur zehn Prozent. Insgesamt reden wir allein im Bereich Akutkrankenhäuser – das sind allgemeine Kliniken, in denen alle Krankheiten behandelt werden – über einen Markt mit jährlich 65 Milliarden Euro Umsatzvolumen! Aber der privatwirtschaftliche Anteil steigt nur sehr langsam. Diese Marktchance steht noch am Anfang ihrer Entwicklung.

€uro: Einige Analysten sagen, der Markt würde in den nächsten drei, vier Jahren verteilt.

Schneider: An solchen Spekulationen haben wir uns nie beteiligt. Wir sind keine Finanzartisten, sondern sehen die Markterschließung als Generationenaufgabe. Es geht nicht darum, einfach eine Klinik zu kaufen, um sie zu privatisieren. Der Kauf ist doch der leichteste Job. Schwieriger ist es, die Leistungsfähigkeit des gekauften Krankenhauses zu erhöhen und klug zu investieren. Dabei geht es nicht nur um betriebswirtschaftliche Kennzahlen, sondern auch um Qualität. Und gerade da will Helios seine Arbeit sorgfältig machen. Die Patienten in den Kliniken müssen so versorgt werden, dass sie die Restrukturierungen hinter den Kulissen nicht spüren.

€uro: Wie lange brauchen Sie für eine Restrukturierung? →



„Ich will bei der Mitbestimmung keine Zwei-Klassen-Kultur“: Fresenius-Chef Ulf Schneider im Gespräch mit €uro-Redakteur Mario Müller-Dofel



→ **Schneider:** Normalerweise dauert es drei bis fünf Jahre, bis wir eine neu erworbene Klinik auf unseren Standard gebracht haben. Der Prozess bindet hohe Kapazitäten, was die Anzahl von Kliniken, die wir zeitgleich entwickeln können, beschränkt. Das gilt für unsere Wettbewerber ebenso.

€uro: Welches Wachstum planen Sie für Ihre Krankenhaus-Sparte?

Schneider: Fresenius ProServe stand in den ersten neun Monaten 2006 vor allem durch die Helios-Übernahme mit rund 1,5 Milliarden Euro Umsatz für 20 Prozent des Konzernumsatzes. Der Nachsteuergewinn lag mit 44 Millionen Euro ebenfalls bei einem Fünftel. Wir gehen davon aus, dass wir mittelfristig mehrere noch nicht privatisierte Kliniken übernehmen können. Wir hatten Anfang 2006 mit dem Management von Helios einen Plan verabschiedet, der von einem Wachstum von etwa 800 Millionen Euro Klinikumsatz über fünf Jahre ausgeht. Wenn Sie diesen sowie das organische Wachstum, das im Krankenhaus-Markt aber eher gering ist, zum derzeitigen Umsatz addieren, kommen Sie bis Ende 2010 auf über zwei Milliarden Euro Jahresumsatz. Wir rechnen damit, dass die Sparte ihre Gewinne entsprechend ausbaut.

€uro: In der Sparte Fresenius Kabi bündeln Sie die Pharmageschäfte Infusionstherapie und künstliche Ernährung. Kabi tritt in den ersten

Die Privatisierung des deutschen Krankenhaus- Marktes ist eine Generations- aufgabe.“

neun Monaten 2006 mit 1,4 Milliarden Euro Umsatz ebenfalls rund 20 Prozent zum Konzernumsatz bei. Der Nettogewinn lag mit 101 Millionen bei 40 Prozent des Gesamtertrags. Wie geht es hier weiter?

Schneider: Auch für Fresenius Kabi sehen wir fantastische Perspektiven. Für 2006 planen wir elf bis zwölf Prozent Umsatzwachstum. Mittelfristig gehe ich davon aus, dass um die zehn Prozent Zuwachs pro Jahr erreichbar sind. Das Schöne ist, dass davon sieben bis acht Prozent organisch sein werden und nur ein kleiner Teil von Zukäufen abhängt. Wir haben den Anspruch, dass die Gewinne noch dynamischer als die Umsätze wachsen. Das haben wir 2006 in allen drei Sparten erreicht. Ich glaube, Fresenius Kabi kann sich noch eine ganze Weile so weiterentwickeln.

€uro: Ihre größte Sparte, Fresenius Medical Care, die seit 1996 an der Bör-

se und seit 1999 im DAX-30-Index notiert, betreibt weltweit 2100 Dialysezentren zur Blutreinigung für 162 000 an Nierenversagen leidende Patienten. Wo liegt die Wachstums-Chance?

Schneider: Weltweit leiden zwei Millionen Menschen an endgültigem Nierenversagen. Die Krankheit nimmt weltweit zu, auch in Nordamerika, wo FMC fast drei Viertel seiner Umsätze generiert. Das hat unter anderem mit der Verbreitung von Diabetes zu tun, einer häufigen Vorläuferkrankheit von Nierenversagen, aber auch mit der steigenden Lebenserwartung der Menschen in den Industriestaaten. Zudem gibt es in ärmeren Ländern Nachholbedarf an Dialyse-Behandlungen. Andererseits haben sich viele Länder Osteuropas, aber auch Frankreich, England, Italien, Spanien und Portugal für von Privatunternehmen geführte Dialyse-Zentren geöffnet. Da wollen wir nicht mehr nur unsere Produkte verkaufen, sondern bauen Schritt für Schritt wie in den USA effiziente Ketten von Dialysezentren auf.

€uro: Welche Wachstumsraten wird FMC mittelfristig erreichen?

Schneider: Im Jahr 2006, das von der erstmaligen Einbeziehung unserer US-Tochter Renal Care Group geprägt ist, die wir Ende März gekauft haben, wächst der Umsatz voraussichtlich um über 20 Prozent auf etwa 8,4 Milliarden US-Dollar. Von den 20 Prozent →

POLITIK & MÄRKTE Interview**VITA**

Ulf Schneider, 41, wurde 1965 geboren. Das genaue Geburtsdatum und den Geburtsort erfährt man nicht – so will es die Fresenius-Politik. Familienstand und Hobbys bleiben erst recht außen vor. Zur Berufs-Vita: Schneider studierte Wirtschaft an der Universität St. Gallen in der Schweiz und promovierte dort. Er hat einen MBA-Abschluss der renommierten Harvard-Universität in den USA. Seine Karriere startete er beim Familienunternehmen Franz Haniel & Cie. GmbH. Von dort wechselte Schneider als Finanzchef in die britische Landesgesellschaft des Pharmagroßhändlers Gehe, an dem Haniel die Mehrheit hält. Im Alter von 36 Jahren wurde er Finanzvorstand des DAX-Unternehmens Fresenius Medical Care (FMC). Seit Mai 2003 ist er Vorstands-Chef der FMC-Muttergesellschaft Fresenius.



→ Wachstum sind neun organisch. Mittelfristig rechnen wir für FMC weiterhin mit organischen Umsatzzuwächsen von über sechs Prozent jährlich. Es kommen noch weitere Zukäufe hinzu, aber keine so großen wie die Renal Care Group. Es gibt schlicht keine Kandidaten mehr in dieser Größe. Bis Ende 2010 strebt FMC 11,5 Milliarden Dollar Umsatz an.

€uro: Einer Stiftung der Gründerfamilie der Fresenius AG, der Else Kröner-Fresenius-Stiftung, gehören 61 Prozent an Fresenius. Fresenius hält wiederum 36 Prozent am Kapital von FMC, kontrolliert die Tochter aber über eine Stimmrechtsmehrheit. Das bedeutet, dass nicht der FMC-Aufsichtsrat das letzte Wort über FMC hat, sondern die Else-Kröner-Stiftung, obwohl diese durchgerechnet nur zwölf Prozent am FMC-Kapital hält. Wie nutzt die Stiftung ihre Macht?

Schneider: Sie stellen Ihre Frage falsch. Die Stiftung wurde nicht ins Leben gerufen, um Fresenius oder deren Töchter zu managen. Die Stiftung fördert aus ihrem Dividendeneinkommen und Vermögen medizinische Forschungsprojekte und Ausbildungen und gehört hier zu den größten Förderern in Deutschland. Außerdem stellt sie eine stabile Beteiligung an Fresenius sicher. In Finanzkreisen würde man sie einen passiven Investor nennen, der verhindern kann, dass Fresenius übernommen wird.

€uro: Aktionärsschützer kritisieren, Fresenius würde die freien FMC-Aktionäre über die ungewöhnliche Firmenstruktur entmündigen.

Schneider: Das werde ich nicht. Wissen Sie, jeder Aktionär, der sich vor fast 20 Jahren an Fresenius beteiligt hat und wie die Stiftung noch immer dabei ist, wurde fürstlich belohnt. Und darum geht es doch: ob sich ein Investment lohnt oder nicht. Allein seit Ende 2002 hat sich der Wert der Fresenius-Aktie mehr als versiebenfacht. Die FMC-Aktie ist im selben Zeitraum um fast 400 Prozent gestiegen.

€uro: Sie wollen Fresenius von einer AG in eine SE, eine Societas Europaea, umwandeln. Dann könnten Sie den Aufsichtsrat, der wegen der gestiegenen Mitarbeiterzahl in Deutschland von zwölf auf 20 Sitze aufgestockt werden müsste, bei zwölf Mitgliedern belassen. Kritiker vermuten hierin Ihr Hauptmotiv. Zu Recht?

„Darum geht es doch: Lobnt sich ein Investment oder nicht?“

Schneider: Von unseren aktuell 104 000 Mitarbeitern arbeiten rund 30 000 in Deutschland. Im Gegensatz zum deutschen Mitbestimmungsrecht in einer AG erlaubt die SE auch europäische Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Das Mitbestimmungsgesetz ist in diesem Punkt antiquiert. Die meisten der DAX-100-Unternehmen beschäftigen inzwischen mehr Mitarbeiter im Ausland als hierzulande. Ich will bei der Mitbestimmung keine Zwei-Klassen-Kultur. Übrigens steht im deutschen Corporate-Governance-Kodex, dass man Gremien übersichtlich und handhabbar halten soll. Wir glauben, dass wir das mit zwölf Aufsichtsräten besser als mit 20 können. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haben der Umwandlung zugestimmt. Sie haben für das Unternehmen die beste Entscheidung getroffen, und das rechne ich ihnen hoch an.

€uro: Herr Schneider, vielen Dank für das Gespräch.

Das vollständige Interview lesen Sie im Internet unter www.finanzen.net/finanzen. Dort spricht Ulf Schneider auch über seine Strategie auf dem deutschen Krankenhaus-Markt, den Turnaround von Fresenius Kabli, Börsengang-Optionen von Unternehmenspartnern sowie das Globalisierungsverständnis bei Fresenius.