

# Rede von Dr. Gerd Krick, anlässlich der Verleihung des DSW-Preises für gute Unternehmensführung am 25. November 2019 in Frankfurt:

Lieber Klaus-Peter Müller, sehr geehrte Damen und Herren,

zunächst danke ich der DSW für die Verleihung des Preises für gelungene Lebensführung. Ich freue mich darüber. Ich bin mir allerdings nicht ganz sicher, ob ich wirklich für eine gelungene Lebensführung stehe; für ein erfolgreiches Unternehmen aber schon.

Als mich Herr Nieding ansprach, ob ich den Preis annehmen werde, sprach er neben der guten Unternehmensführung auch von einer Ehrung für mein Lebenswerk. Lebenswerk ist für mich furchteinflößend, weil es so viel von endgültig, so viel von Ende hat.

Wenn wir heute Abend von meinem Lebenswerk sprechen, dann werde ich heute geehrt, für Entscheidungen, die die Entwicklung von Fresenius, mit einem Umsatz von rund 150 Millionen DM in dem Jahr 1975, zur heutigen Größe ermöglicht haben. Mit diesem Erfolg unmittelbar verbunden, sind auch Hans Kröner und die späteren Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Alfred Stiefenhofer und Dr. Karl Schneider.

Erwähnen möchte ich auch, dass ich seit einigen Jahren nur noch als Aufsichtsratsvorsitzender für das Unternehmen tätig bin. Die operative Verantwortung und Arbeit lag in den Händen von Dr. Ulf Mark Schneider und liegt heute in den Händen von Herrn Stefan Sturm.

Im Rückblick, wenn ich es vereinfachend formuliere, ist der Erfolg von Fresenius auf zwei Produkte, auf zwei Produktinnovationen zurückzuführen. Das ist die Bilanzkammer in den Dialysegeräten, die volumetrisch den Flüssigkeitsentzug von Dialysepatienten regelt, und es ist die Polysulfon-Faser bzw. der Polysulfondialysator, mit der hochpermeablen Polysulfonmembran, mit einer Filtrationskurve, identisch der menschlichen Niere.

Diese beiden in den Jahren 1975 bis 1980 entwickelten Produkte, haben die Behandlung von Patienten mit Nierenversagen revolutioniert, und eine völlig andere Behandlungsqualität ermöglicht. Das Erbrechen und die häufigen Kreislaufzusammenbrüche der Patienten unter der Dialysebehandlung, waren damit vorbei.

Der Fortschritt, den diese Produkte ausgelöst haben, ist vergleichbar mit der Entwicklung der grafischen Benutzeroberfläche bei Computern und Handys von Apple Anfang der 80er Jahre. Der Vergleich ist überheblich, aber der Unterschied auch in der Größe und Bedeutung der Unternehmen besteht darin, dass Apple Geräte für Endkunden konzipiert hat, während diese Produkte nur für Dialysepatienten sind. Natürlich sehen die Apple-Geräte auch viel besser aus.

Warum waren die Bilanzkammer und der hochpermeable Polysulfondialysator für Fresenius so bedeutend? Als wir diese Produkte noch nicht hatten, war Fresenius ein mittelständisches Unternehmen, das auf die Herstellung und den Vertrieb von Infusionslösungen fokussiert war und durch die Konzentration auf den deutschen Markt, eigentlich nur geringe Wachstumschancen hatte. Als mich Herr Kröner 1975 zu Fresenius holte, hatte Fresenius gerade damit begonnen, Dialysegeräte aus den USA und aus Frankreich in Deutschland zu vertreiben.

Der Schritt, in die Dialyse zu gehen, ist also schon vor meinem Kommen passiert. Durch die Beschränkung auf den deutschen Markt, war eigentlich schnell klar, dass wir mit diesen Produkten niemals eine große Marktstellung – vor allem auch außerhalb Deutschlands – erreichen konnten, und letztlich auch kein Geld verdienen konnten.

Die Entscheidung zur Entwicklung eigener Dialyseprodukten und der Aufbau einer eigenen Produktion, war damals mit erheblichen Risiken verbunden. Ich hatte das große Glück, dass Hans Kröner den scharfen Forderungen von innen – vom Betriebstrat – und von außen, die Investitionen in die Dialyse endlich zu stoppen, nicht gefolgt ist. Die neuartige Polysulfonfaser und die Bilanzkammer haben es ermöglicht, im Wettbewerb mit damals mehr als 20 Unternehmen, viel größeren als wir es waren, zunächst den deutschen Dialysemarkt zu erobern und dann auch in Europa, den USA und Asien erfolgreich zu sein.

Wir sind heute mit diesem einen Produkt die Nummer 1 weltweit. Durch den weltweiten Erfolg mit Dialyseprodukten konnten wir damals in die Sparte Pharma investieren. Wir waren in der Lage das internationale Infusionsgeschäft von Pharmacia & Upjohn zu erwerben. Dieser Schritt war entscheidend für die weitere Entwicklung der Sparte Pharma, weil wir mit dieser Akquisition ein herausragendes Produktportfolio hatten. Und was noch wichtiger war, eine führenden Marktposition in Europa und China erlangen konnten. Ohne die Akquisition würde es den Pharmabereich vermutlich gar nicht mehr geben. Damit waren wir ein Unternehmen, das auf zwei Beinen, dem Unternehmensbereich Dialyse und dem Unternehmensbereich Pharma, solide stehen konnte, mit herausragenden Produkten und einer weltweit starken Marktposition.

Mich hat während dieser Zeit immer der Gedanke umgetrieben, nicht nur Produkte zu liefern, sondern auch die mit den Produkten verbundene Dienstleistung zu erbringen, das heißt Patienten zu behandeln und daraus Synergien für das Produktgeschäft abzuleiten. Ich habe diese vertikale Integration immer als größte Chance für Wachstum angesehen. Mit diesem Ansatz der vertikalen Integration ist es uns 1995/96 gelungen, das amerikanische Unternehmen National Medical Care mit 500 Dialysezentren in den USA im harten Kampf mit unserem größten Wettbewerber zu erwerben.

In Deutschland wurde die Transaktion kommentiert mit „Hering frisst Hai“. Nach diesem erfolgreichen Schritt in der Dialyse, stellte sich natürlich die Frage, ob es nicht sinnvoll sei, auch die Pharmaprodukte durch Dienstleistungen, das heißt durch die Behandlung von Patienten im Krankenhaus zu ergänzen. Das heißt, auch in das Krankenhausgeschäft einzutreten. Um das Geschäft überhaupt erst einmal zu erlernen, haben wir die Hospitalia von Siemens, die auf Planung und Bau von Krankenhäusern konzentriert war, die VAMED vom österreichischen Staat mit Projektgeschäft und technischen Dienstleistungen und dann die Wittgensteiner Kliniken, als echte Krankenhausgesellschaft, erworben. Die Erkenntnisse, die wir auf diesem Weg gewinnen konnten, haben es später Ulf Mark Schneider ermöglicht, Helios zu erwerben und zum Erfolg zu führen.

Wenn ich nun versuche, aus dem Aufbau und der Entwicklung von Fresenius Schlüsse zu ziehen, bzw. Verallgemeinerungen abzuleiten, sind aus meiner Sicht die folgenden Punkte wichtig:

Innovative Produkte und Dienstleistungen müssen im Unternehmen als entscheidende Kernkompetenz begriffen werden. Ohne überragende Produkte und innovative Ideen, kann ein Unternehmen nicht erfolgreich sein. Apple ist ein gutes Beispiel. Fortlaufend neue Produkte. Die für das Unternehmen verantwortlichen müssen eine Vision haben. Man kann es auch anders formulieren: eine Strategie haben. Wo will ich denn eigentlich hin, was will ich machen? Und das ist das wichtigste: An der Umsetzung dieser Vision konsequent arbeiten und sich nicht umwerfen lassen, wenn es schwierig wird.

Gleichzeitig müssen die führenden Mitarbeiter in diese Vision mit einbezogen werden. Man muss sie einfach mitnehmen.

Ich habe mich stets von der folgenden Maxime leiten lassen, angelehnt an einen Spruch von Saint-Exupéry, wenn Du die Weltmeere erobern willst, erkläre Deiner Mannschaft, Deinen Mitarbeitern nicht wie man die Schiffe baut, sondern vermittele ihnen die Vision von der Unendlichkeit der Meere.

Damit möchte ich zu weiteren Prinzipien, die mir bei der Führung von Fresenius wichtig waren übergehen.

Mit ist bewusst, dass nicht alle diese Prinzipien dem entsprechen, was in unzähligen Schriften zur Unternehmensführung gelehrt wird. Ganz trivial: Ein Unternehmen ist geführt, gut geführt, wenn es erfolgreich ist. und aus meiner Sicht ist die Grundlage für Erfolg die Wahrhaftigkeit, gegenüber Kunden, gegenüber Mitarbeitern und gegenüber Aktionären. Das ist meistens gar nicht so leicht durchzuhalten. Bei der Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg, besteht bei Fresenius meines Erachtens noch Luft nach oben. Am Ende kommt das auch den Aktionären zugute.

Zur Unternehmensstruktur:

Ich bin davon überzeugt, dass ein Unternehmen so aufgestellt und strukturiert sein muss, dass die verantwortlichen Mitarbeiter, ihren Bereich wie ein klassischer Unternehmer, wie ein Eigentümer führen können. Das heißt, sie müssen die volle Verantwortung für ihr Geschäft tragen. Dezentralisierung und directly boarding sind dabei unerlässlich.

Eine falsche Entscheidung kann besser sein als keine. Um es mit den Worten von Georg Christoph von Lichtenberg, ein berühmter Naturwissenschaftler in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts, sagte: nur der Betrug entehrt – der Irrtum nie. Die falsche Entscheidung nie. Man muss natürlich seinen Fehler sich und anderen gegenüber eingestehen und ihn beherzt korrigieren.

Zu guter Letzt: mir war es immer wichtig, da ich ehrlich gesagt kein Zahlenmensch bin, nach dem folgenden Motto zu handeln: don't manage through numbers, manage through highly qualified and motivated managers.

Mir ist bewusst, dass sich die Zeiten geändert haben. Bei der heutigen Größe und Komplexität von Fresenius haben die Zahlen eine andere Bedeutung. Hätten wir damals aber, in den Zeiten des Aufbaus von Fresenius, und das mit voller Unterstützung des Aufsichtsrats, nur auf die Zahlen geachtet, wäre das Erreichte nicht möglich gewesen.

Jetzt müsste ich eigentlich die Namen all derjenigen nennen, die mich auf meinem beruflichen Weg bei Fresenius begleitet und den Erfolg des Unternehmens ermöglicht haben. Wenn Sie jetzt noch zwei Stunden Zeit haben, fange ich mal an.

Herzlichen Dank