

Gerd Krick – eine Synthese von Unternehmer, Manager und Ingenieur

Matthias Schmidt

Das „Handbuch für den Vorstand einer typisch deutschen Aktiengesellschaft“, das, wenngleich ungeschrieben, sich eines hohen Bekanntheitsgrades erfreut, enthält eine Vielzahl von Regeln, an die sich ein Vorstand einer typisch deutschen Aktiengesellschaft halten sollte, falls er an der Verlängerung seines Vertrages interessiert ist. Eine der allseits beliebten und häufig praktizierten lautet: „Sorge immer dafür, dass es zwischen einem großen Problem und Dir einen Manager gibt, den Du notfalls zur Rechenschaft ziehen kannst.“ Eine weitere lautet: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ (nach V.I. Lenin, Ideologie-unabhängig gerne verwendet). Eine der weniger bekannten Regeln in diesem ungeschriebenen Werk lautet: „Schreibe als Vorstand unter gar keinen Umständen eine Hommage an Deinen Vorstandsvorsitzenden.“

Erfreulicherweise ist Fresenius auch nach dem Gang an die Börse 1986 keine der „typisch deutschen Aktiengesellschaften“ geworden, für die die oben zitierte Regelsammlung anwendbar wäre. Der Erfolg von Fresenius seit dem Neubeginn nach der völligen Zerstörung in der Endphase des Zweiten Weltkriegs bis in die heutige Zeit hinein war immer das Ergebnis des Engagements von einzelnen Menschen, von Menschen, die sich einer Idee verschrieben hatten und sich für diese mit aller Kraft einsetzten. In einer solchen Kultur sind die „klassischen Spielregeln für Manager“ nicht förderlich, geradezu kontraproduktiv – und so will ich mich denn auch an eine Hommage an unseren Vorstandsvorsitzenden wagen.

Die Frage, die ich in dieser Hommage zu beantworten suche, ist eine ganz einfache. Sie lautet: Wie konnte ein deutsches, mittelständisches Unter-

nehmen, das 1970 einen Umsatz von insgesamt 31 Mio. DM und 1972 erstmals unter dem Titel „Apparatebau, insbesondere Dialyse-Geräte“ einen Umsatz von 13 Mio. DM auswies, wie konnte ein solches Unternehmen 25 Jahre später Weltmarktführer auf dem Gebiet der Dialyse mit einem Umsatz 1999 von über 7,5 Mrd. DM werden?

Rückblickend aus dem Jahr 2000 betrachtet, könnte der Eindruck entstehen, dass ein solcher Erfolg zwangsläufig kommen **musste**, dass alles logisch und zwangsläufig war. Dies ist natürlich falsch. Viele Beispiele von mittelständischen Firmen, die nach beeindruckenden Anfangserfolgen von internationalen Konzernen übernommen wurden, belegen, dass eine so erfolgreiche Entwicklung die absolute Ausnahme, nicht die Regel ist. Es müssen mehrere Faktoren zusammentreffen, damit aus einer Chance ein nachhaltiger Erfolg entsteht. Im Fall der Dialyse bei Fresenius sind dies nach meiner Einschätzung im Wesentlichen drei „menschliche“ Faktoren: zwei besondere Menschen, eine Gruppe von Menschen, die Mitkämpfer, und dann noch der bestimmte Mensch, an den diese Hommage gerichtet ist.

Die beiden besonderen Menschen sind Frau Else Kröner, geborene Fernau, und Herr Hans Kröner, die als Inhaber und später dann als Hauptaktionäre die Entwicklung der Dialyseaktivitäten bei Fresenius einleiteten und in jeder Hinsicht unterstützten. Das Eigentum an Fresenius wurde von ihnen immer als Aufgabe und Verpflichtung gesehen - als Verpflichtung, der Entwicklung des Unternehmens zu dienen, und auch als Verpflichtung, zum Wohl von Patienten, aber auch zum Vorteil der Mitarbeiter von Fresenius, Neues zu schaffen.

Im Jahr 1967 erfolgte der Einstieg von Fresenius in das Gebiet der „Künstlichen Nieren“ – einerseits durch die Erweiterung des Infusionslösungs-Programms in Richtung auf Spüllösungen und Konzentrate für die Dialysebehandlung, andererseits durch erste vorsichtige Schritte in die Entwicklung eigener Geräte, den Beginn des „Apparatebaus“ (zunächst für die akute Peritonealdialyse, später dann mit der Stuttgart- und der Leuven-Niere und dem Zentralen Mischgerät Aachen auch für die Hämodialyse). Anfang der 70er Jahre begann dann der Aufbau eines Handelsgeschäfts mit Dialyseprodukten - Dialysegeräten von Drake Willock und Rhône Poulenc sowie Dialysatoren von Extracorporeal und Rhône Poulenc. Parallel wurden die ersten Schritte zur Entwicklung innovativer eigener Produkte (A 2008, eigene Dialysatoren) begonnen, um für den Fall vorzusorgen, dass die Hersteller das Handelsgeschäft in eigener Regie übernehmen wollen.

Der zweite „Faktor Mensch“ umfasst die vielen Mitkämpfer innerhalb und auch die Partner außerhalb von Fresenius, die mit ihrem Engagement, ihrer Zielstrebigkeit und ihrer Kreativität über Jahrzehnte den Erfolg erarbeiteten. An dieser Stelle können natürlich nicht alle genannt werden, die hier eine

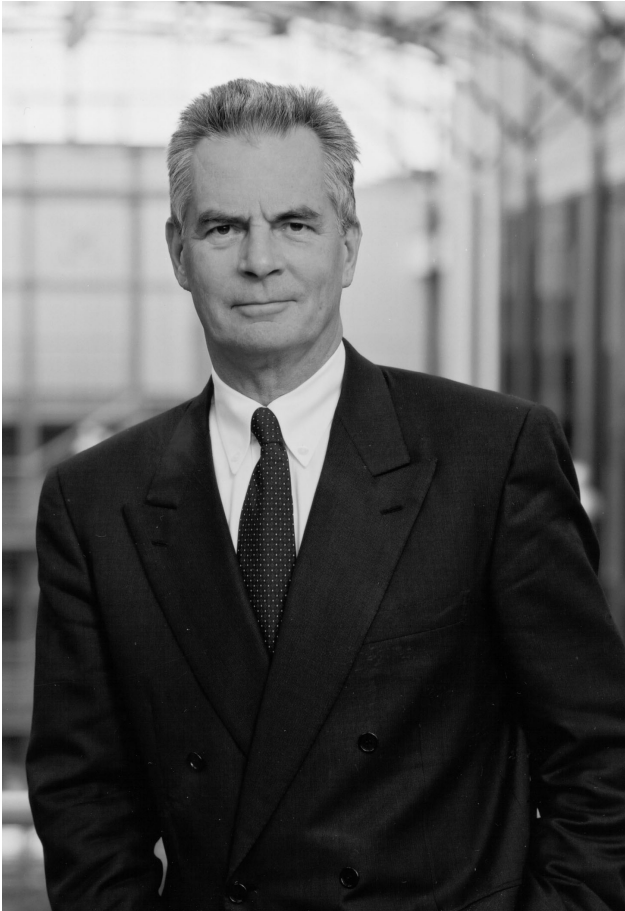
wichtige Rolle gespielt haben und auch weiter spielen. Innerhalb von Fresenius sind vor allem unsere Verkäufer rund um die Welt zu erwähnen, die dafür sorgten und sorgen, dass unsere Produkte sich im Wettbewerb erfolgreich behaupten. Eine ganz besondere Bedeutung haben auch die Mediziner, die Krankenschwestern, Pfleger und Techniker, die sich Tag für Tag für die Dialysepatienten einsetzen - aus den externen Zentren, mit denen wir von Anfang an zusammengearbeitet haben, sowie mittlerweile auch in eigenen Zentren. Namentlich genannt seien als Mitkämpfer, stellvertretend für alle anderen, Herr Rudolph, der über seine Verbindungen überhaupt die Grundlage für das oben erwähnte Handelsgeschäft aufbaute, Herr Schandroch, Dr. Schäl, Herr Heilmann, Herr Nederloff, Herr Weber, Herr Fietzek, Herr Frese, Dr. Mathieu, Dr. Polaschegg, Herr Metzner, Herr Groos, Herr Ronimi, Frau Professor Dr. Paßlick-Deetjen, Professor Dr. Vienken und, als Vorstände der Fresenius Medical Care, gemeinsam mit Dr. Brandt die obersten Unternehmer für unser Dialysegeschäft in der Zukunft: Dr. Lipps, Dr. Gatti und Herr Fusté.

Nun, jetzt kommen wir dann zum dritten und in diesem Zusammenhang wichtigsten „Faktor Mensch“, Herrn Dr. Gerd Krick, der am 1.7.2000 auf ein Vierteljahrhundert für und mit Fresenius und auf die Entwicklung des Dialysegeschäfts bei Fresenius zurückblickt.

Herr Dr. Krick hat über Jahrzehnte eine Vielzahl von Beiträgen geleistet, die für Fresenius insgesamt von überragender Bedeutung sind. Außer Zweifel für mich steht, dass sein bedeutendster Beitrag die unternehmerische, strategische und operative Aufbauarbeit des seit 1.10.1996 in der Fresenius Medical Care konzentrierten Unternehmensbereichs Dialyse war – von weniger als 50 Mio. DM Umsatz 1975, fast ausschließlich in Deutschland und mit einem Anteil von 80 % an Handelsware – zum Weltmarktführer für Dialyse 2000 mit einem Umsatz von voraussichtlich weit über 7.500 Mio. DM, ein Faktor von mehr als 150.

Ich will an dieser Stelle nur kurz auf Dr. Kricks Jahre vor Fresenius eingehen, wenn auch sicher viele seiner Prägungen, Ansätze und Werte in diesen Jahren erfolgten. Geboren 1938, musste er als Junge Krieg, Flucht und Vertreibung bewusst miterleben, sowie die schwierigen Nachkriegsjahre. Seine Jugendjahre fielen in die Zeit des Aufbruchs der jungen Bundesrepublik – und sein Jahrgang stellte den ersten Jahrgang der Wehrdienstpflichtigen der Bundeswehr.

Das Maschinenbau-Studium absolvierte er in München und promovierte über Mondfahrzeuge, einer der wenigen dokumentierten Belege dafür, dass er sich schon früh mit sehr fernen Zielen auseinandersetzte. Er ist stolz darauf, Ingenieur zu sein – und viele seiner späteren Entwicklungs- und Investitionsentscheidungen wären ohne diese Ausbildung und die darauf aufbauenden Erfahrungen wahrscheinlich anders, zu spät oder gar nicht getroffen worden.



Dr. Gerd Krick

Nach dem Studium arbeitete er zunächst als Assistent des Forschungs- und Entwicklungsleiters bei Continental, war dann kurze Zeit bei der deutschen Tochterfirma von Sandoz und danach in seiner ersten unternehmerischen Aufgabe: der Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens für Krankenhauseinrichtungen und Sterilisatoren, Stiefenhofer (nicht zu verwechseln mit dem langjährigen Aufsichtsratsvorsitzenden der Fresenius AG).

Nach einem Bewerbungsgespräch beim Ehepaar Kröner lehnte er zunächst ab und wechselte erst nach intensiven Bemühungen seitens Herrn

Kröner am 1.7.1975 zu Fresenius. Als Geschäftsführer für den Bereich Technik der Dr. E. Fresenius KG war er zuständig für „technische Planung und Entwicklung, Produktionsverfahren, Investitionen sowie kommissarisch für die Pharma-Produktion.“

Die grobe Richtung und einige der Ideen waren vorhanden, als Dr. Krick zu Fresenius kam. Fresenius stellte Peritonealdialyse-Lösungen und Dialyse-Konzentrate her. An Hohlfaser-Dialysatoren und ein bilanzierendes Dialysegerät mit geräteseitiger Mischeinrichtung wurde bereits gedacht, „im Klein-Maßstab gebastelt“, wie einer der Ingenieure aus dieser Zeit es noch heute beschreibt.

Im ersten Schritt stellte Herr Dr. Krick die Dialysatoren- und Dialysegeräte-Entwicklung auf eine solide Grundlage. Kurz danach erfolgte bei den Dialysatoren ein erster Schritt in eine vertikale Integration, in die Entwicklung von hochpermeablen Kapillarmembranen für High-flux-Dialysatoren auf der Basis der Polysulfon-Technologie, die rudimentär in einem externen Institut begonnen worden war, und die Dr. Krick zur professionellen Entwicklung ins eigene Haus – nach St. Wendel – holte.

Fast zeitgleich setzte er in diesen ersten Jahren Investitionen durch, die für die damalige Finanzkraft des Unternehmens in einer erheblichen Größenordnung lagen, um Produktionskapazitäten für Dialysegeräte (in Schweinfurt als völlig neuem Standort), Dialysatoren und Ende der 70er Jahre dann CAPD-Lösungen in St. Wendel zu schaffen.

Auf der Basis der Investitionen in den Kapazitätsaufbau und in der Hoffnung auf einen erfolgreichen Abschluss der Entwicklungsarbeiten betrieb Dr. Krick dann auch konsequent die Internationalisierung der Verkaufsaktivitäten über den deutschsprachigen Raum hinaus. Zunächst waren dies Distributionsbeziehungen („Export“) und Kooperationen der Pharmaplan, von Spanien, Jugoslawien über Saudi Arabien bis bereits Ende der 70er Jahre in die USA, ab den 80er Jahren erfolgten dann auch konsequent Zukäufe und die Gründung größerer Gemeinschaftsunternehmen.

Gespräche über eine weltweite Lizenzvergabe für die High-flux-Dialysatoren und die bilanzierenden Dialysegeräte mit einem bekannten amerikanischen Konkurrenten scheiterten glücklicherweise, da die amerikanischen Gesprächspartner das Potential dieser Entwicklungen auf ihrem Heimatmarkt zu diesem Zeitpunkt nicht erkannten. Dies führte dann 1985 zum direkten Einstieg in den amerikanischen Markt, initial durch Übernahme der Seratronics Inc. (inklusive ihres Geschäftsführers Dr. Ben Lipps und eines Umsatzes von ca. 3 Mio. US \$) und dann 1987 mit dem Erwerb der Mehrheit an der Delmed Inc., dem Kauf des CAPD-Geschäfts von Abbott 1992 und dem (vorläufigen) Höhepunkt 1996 mit der Übernahme der National Medical Care und der Gründung der Fresenius Medical Care.

So geradlinig die Entwicklung im Nachhinein auch aussehen mag, es hätte in vielen Dingen anders kommen können, deutlich anders und natürlich auch weniger erfolgreich. Der Gesamterfolg ist sicher zum einen Ergebnis einer klaren Strategie - Führerschaft bei Innovation und Technologie, Marktführerschaft und darauf aufbauend Kostenführerschaft. Diese Strategie verfolgt Herr Dr. Krick seit seiner Ernennung 1992 zum Vorstandsvorsitzenden der Fresenius AG auch für das Gesamtunternehmen, mit dem Ergebnis überdurchschnittlicher Wachstumsraten auch in den anderen Unternehmensbereichen.

Nur die Strategie alleine ist nichts ohne den Menschen, der dafür sorgt, dass sie verwirklicht wird – und hier ist neben dem Erkennen des Ziels und der Formulierung der Strategie der wichtigste Beitrag von Herrn Dr. Krick – hohe Ziele vorgeben und gemeinsam mit der Mannschaft für sie kämpfen, mit Mut, Schnelligkeit und Ideen.

Mut, Schnelligkeit und Ideen – das sind die Eigenschaften, die Herr Dr. Krick selbst einmal anlässlich eines Workshops im Vorstand (natürlich in der mittlerweile einigermaßen akzeptierten Konzernsprache unter „courage, speed and ideas“) als Idealprofil formuliert hat. Und hier kann dann die Brücke geschlagen werden zur Überschrift: „Gerd Krick - eine Synthese von Unternehmer, Manager und Ingenieur.“

Herrn Dr. Kricks **Mut** macht ihn zum **Unternehmer**. Zum mutigen Unternehmer Gerd Krick gehören seine mutigen Visionen, seine ambitionierten Ziele, die Energie und Kraft für das bisherige und weitere Wachstum geben. Diese Ziele sind dann die Basis für seine mutigen unternehmerischen Entscheidungen – genannt seien an dieser Stelle nur die Entscheidungen für den Standort Schweinfurt und den Kauf von Delmed. Zu diesem Mut gehört auch, sich gegenüber Bedenkenträgern intern, aber natürlich auch in den Aufsichtsgremien durchzusetzen. Vielen „angestellten Managern“ hätte der Aufsichtsrat nur ein einziges Mal sagen müssen, dass ein Projekt „ein Ritt über den Bodensee“ sei – und sie hätten in der Zukunft alle außergewöhnlichen oder riskanten Projekte gar nicht erst vorgeschlagen. Teilaspekt dieses Mutes ist natürlich auch die Bereitschaft zum konstruktiven Konflikt intern wie extern auf der Suche nach Fortschritt und nach den richtigen Lösungen.

Die **Schnelligkeit** sei dem **Manager** in ihm zugeschrieben. Eine der herausragenden Fähigkeiten von Herrn Dr. Krick ist es, schnell die große Linie zu erkennen, sie effizient zu verfolgen und dabei – und das ist eines seiner Erfolgsrezepte – ganz konsequent Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Damit und durch seinen Ansatz der Dezentralisierung, der Fokussierung und der konsequenten Delegation von Verantwortung und Entscheidungen schafft er den Raum für die Schnelligkeit eigener Entscheidungen, aber natürlich auch für Schnelligkeit der Entscheidungen zahlreicher Unternehmer im

Unternehmen. Ohne dieses Management-Prinzip wäre die rasante Firmenentwicklung nicht möglich gewesen. Dazu gehört übrigens noch eine andere Komponente: die Notwendigkeit, die richtigen Menschen zu finden, zu begeistern und zu fördern.

Für **Ideen** steht natürlich der **Ingenieur**. „Nichts ist unmöglich“ - dieser Slogan stammt ursprünglich von Gerd Krick und wurde von der japanischen Auto-Firma mit 6 Buchstaben sicher nur kopiert. Die Stärke dieses Ingenieurs ist es, immer einen Weg zu finden, nie aufzugeben, bis eine Lösung gefunden ist, und am besten eine außergewöhnliche. Dieser bedingungslose Wille zur Lösung, zum Erfolg hat auf vielen Gebieten zu wesentlichen Fortschritten in unserem Unternehmen geführt – von technischen Lösungen über organisatorische sowie personelle Lösungen. Von seinen Mitarbeitern erwartet Herr Dr. Krick dabei auch eigene Ideen und dass sie für diese Ideen kämpfen. Unter diesen Bedingungen ist er auch bereit, seine Erfahrungen und Kreativität beizusteuern. Er lässt die Mitarbeiter aber auch ihren eigenen Weg finden – so lange der Erfolg auch so erreichbar ist.

Zusammenfassend also auf die Frage nach den Gründen des Erfolgs zwei Antworten: Zum einen ist der Weg zum Weltmarktführer im Dialysebereich ermöglicht worden durch die einmalige Konstellation zwischen Menschen - Herrn Dr. Krick, seinen Mitkämpfern und dem Ehepaar Kröner, das diesen Weg initial als Inhaber und ab 1986 dann direkt bzw. nach dem Tod von Frau Else Kröner 1988 über die Else Kröner-Fresenius-Stiftung als Mehrheitsaktionär mittrug –, zum anderen durch die einmalige Konstellation der Stärken des Menschen Dr. Krick selbst, der in der Synthese von Unternehmer, Manager und Ingenieur diesen Weg vordachte und die sich ergebenden Chancen konsequent nutzte.

Im Namen der Kollegen im Vorstand der Fresenius AG, der Fresenius Medical Care und im Namen aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Fresenius Health Care Gruppe vielen Dank an den Jubilar. Wir wünschen ihm persönlich wie beruflich alles Gute, Erfolg, Mut, Schnelligkeit und Ideen auch für die kommenden Jahre.