

„Für uns ist ein Rating knapp unter Investmentgrade genau richtig“

Michael Brosnan ist seit einem Jahr Finanzvorstand des DAX-Konzerns Fresenius Medical Care. Mit FINANCE spricht der Amerikaner über Akquisitionen, Refinanzierung und seinen persönlichen Werdegang.

Die Fragen stellten Bastian Frien und Sabine Pfisterer

>> Herr Brosnan, Fresenius Medical Care (FMC) hat zwar seinen Sitz in Bad Homburg, erzielt aber den Großteil der Umsätze in den USA, wo Sie früher die Finanzgeschäfte verantwortet haben. Was macht FMC zu einem deutschen Unternehmen?

<< Fresenius Medical Care ist in jeder Hinsicht ein sehr internationales Unternehmen. Wir erzielen derzeit tatsächlich den Großteil unserer Umsatzerlöse in Nordamerika. Das ist maßgeblich historisch bedingt. Denn im Dialysemarkt in den USA hatten wir sehr gute Übernahmegelegenheiten genutzt, die nicht nur unsere geographische Ausrichtung, sondern vor allem auch unser Geschäftsmodell nachhaltig beeinflusst haben. Früher haben wir ausschließlich Dialyseprodukte hergestellt. Heute behandeln wir in unseren Dialysezentren auch Menschen mit chronischem Nierenversagen mit unseren Produkten. Wir erschließen neue Märkte sehr oft zunächst über den Vertrieb mit unseren Dialyseprodukten. Wenn wir mit dem lokalen Gesundheitssystem vertraut sind und sofern rechtlich möglich, bieten wir dort dann auch unsere Dienstleistungen an. In den kommenden fünf bis zehn Jahren werden insbesondere die Schwellenmärkte wie Osteuropa, Russland, China und das übrige Asien, in denen der Wohlstand der Mittelschicht zunimmt, überproportional wachsen.

>> Sie waren sieben Jahre Finanzvorstand von Fresenius Medical Care Nordamerika. Was hat sich für Sie als CFO des Gesamtkonzerns geändert?

<< Ich war insgesamt sogar zwölf Jahre CFO in Nordamerika, zunächst fünf Jahre bei Spectra Renal Management, dem Labordienstleistungsgeschäft von Fresenius Medical Care in Nordamerika, und sieben Jahre bei Fresenius Medical Care Nordamerika selbst. In dieser Zeit habe ich mich stärker um das operative Geschäft gekümmert und insbesondere auch die Bankenseite kennengelernt. In der neuen

>>

Nach Abschluss der Übernahme von IDC wollen wir 2011 eine langfristige Refinanzierung durchführen.

Rolle agiere ich jetzt stärker als Gesicht von Fresenius Medical Care gegenüber dem globalen Kapitalmarkt, weshalb sich der Schwerpunkt verlagert hat und ich nun auch sehr viel Zeit mit Gesprächen mit Bankern und Investoren verbringe.

>> Wir beobachten seit einigen Jahren, dass ein CFO zunehmend strategische Aufgaben im Unternehmen wahrnimmt. Können Sie das bestätigen?

<< Ja, besonders in Wachstumsunternehmen hat der CFO mehr und mehr auch strategische Aufgaben. In einem so dyna-

misch wachsenden Unternehmen wie Fresenius Medical Care gilt das ebenso. Unser Unternehmen hat eine historisch gewachsene, dezentrale Struktur mit regional verantwortlichen Managementteams. Das bedeutet, dass die CFOs der verschiedenen Regionen für ihr operatives Geschäft auch strategische Entscheidungen treffen müssen. Als der global verantwortliche Finanzvorstand von Fresenius Medical Care konzentriere ich mich auf strategische Wachstumsmöglichkeiten und Übernahmegelegenheiten und beobachte und bewerte die Entwicklungen in den internationalen Märkten. Dabei lerne ich auch die europäischen Länder und die Schwellenländer noch besser kennen.

>> Fresenius Medical Care ist ein Sonderfall, weil mit der Fresenius SE ein weiteres DAX-Unternehmen die Stimmenmehrheit an Fresenius Medical Care hält. Was bedeutet das für das Verhältnis zu Ihrer Muttergesellschaft Fresenius SE?

<<

<< Wir sind börsennotiert und kommunizieren mit den Finanzmärkten und den Investoren unabhängig, treffen unsere Entscheidungen nach ähnlichen Maßstäben wie in anderen Unternehmen im DAX. Fresenius Medical Care berücksichtigt dabei stets die Interessen aller Aktionäre. Die Fresenius SE hält als größter Aktionär rund 35 Prozent der Anteile an Fresenius Medical Care und ist gleichzeitig unser Komplementär. Mit Stephan Sturm, dem Finanzvorstand unserer Holding, verstehe ich mich sehr gut. Wir

treffen uns regelmäßig und stimmen uns intensiv ab.

>> Welche Projekte haben Sie für 2011 auf der Agenda?

<< Wir wollen auch in diesem Jahr weltweit wachsen, sowohl organisch als auch über Akquisitionen. Insgesamt erwarten wir mittelfristig ein Umsatzwachstum von jährlich rund 6 bis 8 Prozent, davon sollen rund 4 bis 5 Prozent aus dem organischen Wachstum stammen. Zudem werden wir uns darum kümmern, dass die Umstellung auf die seit Anfang des Jahres geltende pauschale Vergütung von Dialysebehandlungen in den USA möglichst reibungslos funktioniert. Weiterhin stehen auch einige Refinanzierungsmaßnahmen auf dem Programm, nicht zuletzt auch für die kürzlich gemeldete Übernahme von IDC von >>

■ Der CFO

Michael Brosnan ist seit 1. Januar 2010 Finanzvorstand des Dialysespezialisten Fresenius Medical Care. Diese Position war seit dem Wechsel des vorherigen CFOs Lawrence Rosen zur Deutschen Post im September 2009 vakant gewesen. Seit 2003 war der heute 55-jährige Brosnan als Finanzvorstand und Mitglied des Board of Directors für Fresenius Medical Care Nordamerika tätig. Er stieg 1998 als Vice President Finance and Administration bei Spectra Renal Management, dem Labordienstleistungsgeschäft von Fresenius Medical Care Nordamerika, ein. Zuvor arbeitete Brosnan für Polaroid Corporation und war Partner bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG.



Fresenius Medical Care

Euromedic. Ein weiterer Punkt auf der Agenda: Die bisher notwendige parallele Finanzberichterstattung nach IFRS und US-GAAP kostet viel Zeit und Geld. Wir unterstützen die Initiative, künftig nur noch einen globalen Standard für unser Financial Reporting zu nutzen.

>> Mit der Akquisition von International Dialysis Centers (IDC) haben Sie bereits den Auftakt gemacht. Warum haben Sie gerade jetzt zugegriffen?

<< Wir beobachten den Markt ständig, um lohnende Übernahmeziele zu identifizieren. Die einmalige Gelegenheit, IDC zu übernehmen und damit unsere Position in diesen schnell wachsenden Märkten zu stärken, hat sich eben genau jetzt ergeben. Wir erwarten, dass die Akquisition bereits im ersten Jahr positiv zum Konzernergebnis beitragen wird.

>> Wie passt IDC strategisch zu Ihnen?

<< Der Ausbau unserer Position in Osteuropa ist ein wesentliches Element unserer Wachstumsstrategie. Wir sind überzeugt, dass die Dialysezentren von Euromedic unsere eigenen Aktivitäten in diesem Bereich hervorragend ergänzen werden.

>> Kann eine nicht zu Fresenius Medical Care passende Unternehmenskultur ein Dealbreaker sein?

<< Wir schauen uns unsere Übernahmeziele immer genau an und achten darauf, dass sie zu uns passen. Wenn Sie sich die beiden größten Übernahmen unserer Unternehmensgeschichte National Medical Care im Jahr 1996 und Renal Care Group rund zehn Jahre später anschauen, dann

>>

Auf der Finanzierungsseite arbeiten wir derzeit mit mehr als 50 Banken zusammen.

war die Post-Merger-Integration auch bei solchen Meilenstein-Akquisitionen nie ein Problem für uns.

>> Sie haben kürzlich umfassend refinanziert. Haben Sie dabei alternativ geplant oder strikt den Weg zur späteren Finanzierungsstruktur eingeschlagen?

<< Seit Beginn der Finanzkrise im Jahr 2008 und insbesondere im Jahr 2009 war

die Situation im Finanzmarkt schwierig. Aufgrund unserer soliden Finanzierungsstruktur hatten wir in dieser Zeit jedoch keinen kurz- oder mittelfristigen Refinanzierungsbedarf. Wir haben damals stattdessen entschieden, mit der Refinanzierung bis 2010 zu warten. Im vergangenen Jahr konnten wir dann tatsächlich in einem deutlich günstigeren Marktumfeld drei Transaktionen durchzuführen. Im

Januar platzierten wir sehr erfolgreich eine kleine Anleihe über 250 Millionen Euro. Das war ein klares Signal an die Finanzmärkte, dass wir nach wie vor für unsere Investoren interessant und in den Laufzeiten flexibel sind. Im September haben wir unsere Kreditvereinbarung um zwei Jahre verlängert, konnten unseren Revolver und die Darlehenstranche A um 250 Millionen US-Dollar bei

<<

sehr guten Konditionen auf insgesamt 2,565 Milliarden US-Dollar aufstocken. Darüber hinaus haben wir in den USA noch eine Fazilität für allgemeine Geschäftszwecke um 50 Millionen US-Dollar erhöht. Damit sind wir nun für den nächsten Schritt am Bondmarkt bereit, um unser Fälligkeitsprofil zu verbessern und unseren Handlungsspielraum zu erweitern. Nach Abschluss der Übernahme von International Dialysis Centers wollen wir in diesem Jahr eine langfristige Refinanzierung durchführen.

■ Wesentliche Übernahmen in den Jahren 2010 und 2011

>> **Januar 2011:** Übernahme von International Dialysis Centers (IDC), dem Dialyседienstleistungsgeschäft der Euromedic International. Der Kaufpreis liegt bei 485 Millionen Euro und soll aus dem Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit von Fresenius Medical Care sowie aus vorhandenen Kreditlinien finanziert werden. Mit dem Zukauf will das Unternehmen seine Aktivitäten in Osteuropa ausweiten. Die Übernahme soll nach Zustimmung der Kartellbehörden in der ersten Jahreshälfte 2011 abgeschlossen werden. Der Zukauf von IDC ist die größte Transaktion von FMC seit der Übernahme des US-Dialyседienstleisters Renal Care für 3,5 Milliarden Dollar im Jahr 2006.

>> **Dezember 2010:** Fresenius Medical Care und der Schweizer Gesundheitskonzern Galenica gründen ein Gemeinschaftsunternehmen mit Sitz in der Schweiz zur Entwicklung und zum Vertrieb von Medikamenten für Nierenkranke. Galenica wird 55 Prozent der Anteile halten, FMC den Rest.

>> **August 2010:** Übernahme des globalen Peritonealdialysegeschäfts von Gambro (Schweden) mit 60 Millionen Dollar Umsatz. Der Kaufpreis wird bei 100 Millionen US-Dollar vermutet. Die Transaktion wurde im Dezember 2010 abgeschlossen. Die zuständigen Kartellbehörden haben mit Ausnahme von Serbien, wo die Zustimmung noch unter Vorbehalt steht, die Transaktion genehmigt.

>> **Juli 2010:** Übernahme von Nikkiso Medical Korea Co. Ltd., einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft der japanischen Gesellschaft Nikkiso Co. Ltd.

>> **Juni 2010:** Übernahme in Russland. FMC kauft einen privaten Betreiber von Dialysekliniken aus der russischen Region Krasnodar.

>> **Mai 2010:** Zukauf in Singapur. FMC übernimmt den Dialyседienstleister Asia Renal Care vom thailändischen Krankenhausbetreiber Bumrungrad International Hospital.

>> Mit wie vielen Banken arbeiten Sie zusammen?

<< Der Kreis der Banken, mit denen wir auf der Finanzierungsseite zusammenarbeiten, zählt derzeit mehr als 50 Institute.

>> Eine so große Zahl ist in der hetigen Zeit sehr unüblich. Wie verteilen Sie Ihr Geschäft?

<< Banken wollen ihren Kunden am liebsten vollumfänglich betreuen. Das ist bei dieser Zahl natürlich nicht möglich. Dennoch arbeiten alle Banken gern mit uns zusammen, und wir können stets die für jeden Zweck bestgeeigneten Partner auswählen. Die eine Bank ist in den USA besonders stark, die andere in Westeuropa, eine dritte in Asien. Mit zehn bis fünfzehn Banken aus diesem Kreis arbeiten wir tatsächlich in anderen Bereichen zusammen, beispielsweise im Cash- oder Risikomanagement.

>> Sie erwähnten die guten Konditionen Ihrer neuen Kreditvereinbarung. Sie müssen doch deutlich schlechter als die von 2006 sein ...

<< 2006 hatten wir ein sehr gutes Timing. Wir sprechen nie über Margen. Es ist aber kein Geheimnis, dass die Marge für das neue Arrangement höher liegt, wenngleich nur geringfügig. Im Vergleich mit einem typischen Unternehmen mit BB-Rating stehen wir jedenfalls deutlich besser da.

>> Warum werden Sie dann mit BB bewertet?

<< Moody's beurteilt uns derzeit mit Ba1 und stabilem Ausblick. Das ist gerade einmal eine Stufe unter Investmentgrade. S&P liegt mit BB und positivem Ausblick eine Stufe darunter. Wir hatten beiden Ratingagenturen von Anfang an gesagt, dass ein Investmentgrade-Rating nicht unserer Unternehmensstrategie entspricht. Unser starker Cashflow und unser solides, weitgehend konjunkturunabhängiges Geschäftsmodell erlauben uns eine gut

dosierte Verschuldung. Es ist Teil unserer Finanzierungsstrategie, dadurch unsere gewichteten Kapitalkosten zu minimieren und so Mehrwert für unsere Aktionäre zu schaffen. Daher ist ein Rating knapp unter Investmentgrade für uns genau richtig. Wir streben einen Verschuldungsgrad zwischen dem 2,5-fachen und dem 3-fachen EBITDA an. Wir fühlen uns mit unserem Verschuldungsgrad und unserem Kredit-Rating daher sehr wohl.

■ Das Unternehmen

Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA (FMC) wurde 1996 durch den Zusammenschluss des weltweiten Dialysegeschäfts von Fresenius und National Medical Care gegründet. Im gleichen Jahr folgte der Börsengang von FMC in Frankfurt und New York. Wie seine Muttergesellschaft Fresenius SE, die rund 35 Prozent des Kapitals und über 50 Prozent der Stimmrechte an FMC hält, ist der Gesundheitskonzern im DAX notiert. Im Geschäftsjahr 2009 erwirtschaftete der Dialysespezialist einen Umsatz von 11,25 Milliarden US-Dollar, das Konzernergebnis belief sich auf 891 Millionen US-Dollar. Der Verschuldungsgrad (Debt/EBITDA-Ratio) lag zum 30. 09. 2010 bei 2,37. FMC hat am 21. Januar 2011 bekannt gegeben, Anleihen über 500 Millionen US-Dollar und 300 Millionen Euro zu Akquisitions- und Refinanzierungszwecken ausgeben zu wollen. Moody's bewertet die Papiere mit Ba2.

>> Noch ein Blick in die Zukunft. Wird Ihre nächste Aufgabe wieder in den Vereinigten Staaten sein, oder wollen Sie in Deutschland bleiben?

<< Ich bin in meiner Funktion aufgrund unseres starken US-Geschäfts und unserer breiten Investorenbasis in Nordamerika ja häufig in den USA. Daher stellt sich die Frage „Deutschland oder USA?“ für mich als CFO von Fresenius Medical Care überhaupt nicht. ||

ANZEIGE

JETZT BESTELLEN!

Finanzierung, Management, M&A und Kommunikation in der Krise - Strategien für die Neuaufstellung

Das Jahrbuch Restrukturierung 2011 gibt wertvolle Tipps und Praxishinweise von Restrukturierungsspezialisten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Anwälten. Schwerpunkte dieser umfassenden Sammlung von Expertenbeiträgen bilden die Themen Finanzierung, Strategie, Management, M&A sowie Kommunikation. In einem gesonderten Teil stellen wichtige Marktteilnehmer sowie Dienstleister ihr Produkt- und Leistungsangebot vor.

Bestelladresse:

FINANCIAL GATES GmbH

Frau Stephanie Nell

0 69 / 75 91 - 21 29 oder

www.finance-magazin.de/publikationen



Herausgegeben von Markt und Mittelstand und FINANCE

110 Seiten, Hardcover, 38,00 Euro