

„Wir verhandeln mit deutschen Unternehmen“

Der amerikanische Mischkonzern Danaher will in Deutschland weiter zukaufen

da. FRANKFURT, 7. Mai. Nicht nur die als Heuschrecken verschrienen anglo-amerikanischen Finanzinvestoren haben sich in den vergangenen Jahren in Scharen auf deutsche Unternehmen gestürzt: Weitgehend unbemerkt, hat auch der öffentlichkeitscheue amerikanische Mischkonzern Danaher in Deutschland ein Sammelsurium an rund 20 mittelständischen Unternehmen zusammengekauft, die gemeinsam mehr als eine Milliarde Umsatz erwirtschaften. Obgleich hierzulande unter dem Namen Danaher kaum bekannt, nennt der Konzern unter Industriekunden bekannte Marken wie den Umwelttechnikhersteller Hach Lange oder den Optikerhersteller Leica Microsystems sein eigen. Und nach dem Willen von Lawrence Culp, Vorstandschef des in Washington beheimateten Unternehmens, soll das auch so weitergehen: „Es gibt einige Unternehmen, die wir hierzulande liebend gerne kaufen würden“, sagt der ehemalige Unternehmensberater.

Derzeit führt Culp Gespräche mit mehreren Familienunternehmern. Darunter seien sowohl mögliche Ergänzungen für die deutschen Unternehmen, die bereits zu Danaher gehören, als auch neue Geschäftszweige. „Wir werden nicht schon morgen eine Ankündigung machen. Aber wir hoffen, dies noch später in diesem Jahr zu tun.“

Der nicht nur in Deutschland, sondern auch im Heimatland Amerika außer einigen Fondsmanagern und Brancheninsidern nur wenigen bekannte Konzern wird nicht selten in eine Schublade mit Beteiligungsfonds gesteckt. Der Vergleich trägt aber nur insofern, als daß Danaher eine „Akquisitionsmaschine“ ist: In den vergangenen drei Jahren hat die Gesellschaft nach den Worten von Culp jährlich eine Milliarde Dollar an Umsatz zugekauft. Und ähnlich wie bei einer Beteiligungsgesellschaft hält in der Zentrale eine sehr überschaubare Mitarbeiterzahl das Heft in der Hand. Knapp 50 Beschäftigte steuern aus einem angemieteten Büro im zwölften Stock eines gesichtslosen Washingtoner Glasbüros heraus ein Firmenimperium mit 40 000 Mitarbeitern.

Mit den emsigen Zukäufen und der schlanken Zentrale sind die Gemeinsamkeiten mit einem Finanzinvestor allerdings auch schon weitgehend erschöpft. Denn Danaher ist vor allem ein im Standard & Poor's 500 gelisteter Industrieausrüster mit einem jährlichen Umsatz

von fast 8 Milliarden Dollar und einer Marktkapitalisierung von nahezu 20 Milliarden Dollar. Wenn überhaupt, dann hat der Mischkonzern Ähnlichkeit mit dem Konglomerat General Electric oder dem Unternehmen des Investmentgurus Warren Buffett, Berkshire Hathaway – mit dem Unterschied, daß deren Aktionäre in den vergangenen zehn Jahren ein schlechteres Geschäft gemacht haben als die Besitzer der Danaher-Papiere.

Auf das Wort Konglomerat reagiert der ansonsten umgängliche Culp allerdings allergisch. „Wir sind kein Konglo-



Lawrence Culp

Foto Danaher

merat, denn wir haben ein Kerngeschäft in drei Sparten und eine eindeutig formulierte Strategie.“ Diese drei Geschäftsfelder seien Meß- und Industrietechnik, Antriebstechnik und Werkzeuge. Mit diesen Geschäftsfeldern erzielte das Unternehmen in den vergangenen Jahren eine atemberaubende Rendite von 31 Prozent im Jahr. Damit gehört Danaher wohl zu den erfolgreichsten amerikanischen Konzernen.

Gegründet wurde das Unternehmen vor 22 Jahren von den Gebrütern Steve und Mitchell Rales. Die Angelsportfans, die ihr Unternehmen nach einem Fluß im westlichen Montana benannt haben, besitzen heute noch rund 20 Prozent der

Aktien. Seitdem ein amerikanisches Wirtschaftsmagazin sie Mitte der achtziger Jahre als „Firmenausplünderer in kurzen Hosen“ („Raiders in short pants“) bezeichnete, geben sie keine Interviews mehr.

In Europa besitzt Danaher nach den Worten von Culp mittlerweile mehr als 200 Standorte mit 14 000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 2,5 Milliarden Dollar. In deutsche Unternehmen investiert Culp, weil diese in vielen Bereichen Marktführer seien, herausragende Technologien und Markennamen hätten und man deren Wert durch Zukäufe erhöhen könne. Denn deutsche Mittelständler scheuten vor Akquisitionen zumeist zurück. Das Biberacher Medizintechnikunternehmen Kavo Dental habe Danaher beispielsweise binnen anderthalb Jahren durch drei Zukäufe gestärkt.

Den bislang größten Neuerwerb von Danaher in Deutschland, das traditionsreiche Wetzlarer Leica Microsystems, wird derzeit mit seinen 3300 Mitarbeitern auf Effizienz getrimmt. Dazu wird eine selbstgestrickte Managementmethode angewandt, die sich am japanischen Leitbild der „kontinuierlichen Verbesserung“ (Kaizen) orientiert: Das Danaher Business System (DBS). Diese fast schon mystische Methode haben die Amerikaner ursprünglich vom Gründer des Autobauers Toyota und anderen japanischen Konzernen adaptiert. „Ich habe selbst eine Woche bei Toshiba gearbeitet und Klimaanlage zusammengeschaubt“, erzählt Culp.

Ziel dieser Methode ist es, die Produktivität des Unternehmens nachhaltig zu verbessern. Anstatt im stillen Kämmerchen Effizienzverbesserungen zu planen, wird dazu in einer Art „Try and error“-Methode direkt in der Produktion nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht – etwa im Materialfluß oder bei den Laufwegen zwischen den Montagestationen. Genau das passiert gerade bei der vom britischen Finanzinvestor Permira gekauften Leica Microsystems, sowohl in der Zentrale im mittelhessischen Wetzlar mit ihren 520 Mitarbeitern als auch an ausländischen Standorten. Danaher wolle Leica langfristig zu mehr Wachstum verhelfen, wovon der deutsche Stammsitz profitieren werde, versichert Culp: „Die Zentrale von Leica wird aus meiner Sicht immer in Wetzlar bleiben.“