

# „Wir werden wichtiger – für den Patienten und das System“

Der Chef des Gesundheitskonzerns Fresenius, **Ulf M. Schneider**, über Chancen durch Kostendruck, Klinikprivatisierungen und Vorteile einer gesunden Lebensweise

**€uro:** Herr Schneider, der Bundestagswahlkampf 2013 wird unser Gesundheitssystem wieder in den Blick der Öffentlichkeit rücken. Und damit ein Megaproblem: schrumpfende Budgets bei steigenden Kosten. Wird unsere Gesundheitsversorgung bald schlechter?

**Ulf M. Schneider:** Das zieht niemand ernsthaft in Erwägung. Vielmehr geht es darum, unsere Gesundheitsversorgung auf dem gleichen oder einem höheren Niveau effizienter zu gestalten, damit sie bezahlbar bleibt.

**Wie sehen Sie die Qualität des deutschen Gesundheitssystems im Vergleich zu anderen Industrieländern?**

In der Breite halte ich die Qualität für hervorragend, aber in der Spitze haben wir noch nicht das höchste Niveau – wie etwa die USA – erreicht. Deutschland hat in den nächsten 20 Jahren ein ausgeprägtes demografisches Problem. Damit steigt der Kostendruck.

**Dennoch bleibt Gesundheit ein Wachstumsmarkt – auch weltweit. Von welchen Trends profitiert Fresenius besonders?**

Einerseits vom Nachholbedarf in Schwellenländern Asiens und Lateinamerikas. Dort waren wir mit unserer Dialysetochter Fresenius Medical Care und der Pharmasparte Fresenius Kabi sehr früh engagiert und erreichen jedes Jahr zweistellige Zuwachsraten. Daran wird sich so schnell auch nichts ändern. Andererseits rücken wir in den etablierten Volkswirtschaften vom Produkt aus immer näher an den Patienten heran.

**Das heißt?**

Beispiel Blutwäsche: Wir haben mit Dialysatoren angefangen, boten später ein Vollsorti-

ment an Dialyseprodukten und begannen dann, Dialysekliniken zu betreiben. Je näher wir dem Patienten kommen, desto besser können wir Qualität und Effizienz beeinflussen und desto wichtiger werden wir für den Patienten sowie das System. Dies wiederum bringt Fresenius Stabilität und dem Patienten medizinischen Mehrwert.

**Was treibt Ihre Generikasparte Kabi?**

Wir befinden uns mitten im sogenannten *patent cliff*! Ungefähr bis zum Jahr 2020 werden sehr viele wichtige Medikamente ihren Patentschutz verlieren. Wir haben Kabi auf flüssige Generika spezialisiert, die den Patienten intravenös verabreicht werden und die unser Vertrieb deshalb direkt an Krankenhäuser und Arztpraxen verkauft. Damit tragen wir zur Kostensenkung im Gesundheitswesen bei, denn nach Ablauf des Patentschutzes sinkt das Preisniveau von Arzneimitteln um 80 bis 90 Prozent gegenüber den letzten Tagen, in denen die Originalpräparate ihren Patentschutz noch haben.

**Zurück zum deutschen Gesundheitswesen: Wo sehen Sie hier Effizienzpotenzial?**

Im gesamten System. Es ist ja immer noch von manufakturartigen Prozessen geprägt.

**Das klingt nach Früher Neuzeit.**

Nach der übrigens die Industrialisierung kam. Wenn wir das erhebliche Qualitäts- und Effizienzpotenzial in unserem Gesundheitssystem heben wollen, müssen wir es stärker industrialisieren.

**Und das klingt nach Serienabfertigung.**

Natürlich wird es in der Gesundheitsversorgung immer um individuelle Patienten und persönliche Zuwendung gehen – das steht



„Die Idee der Bürgerversicherung ignoriert individuelle Verantwortung.“ Ulf M. Schneider im Gespräch mit €uro-Autor Mario Müller-Dofel in seinem Büro in der Bad Homburger Fresenius-Zentrale

**Ulf M. Schneider (47):** „Ich spare Versicherungskosten“



**Ulf Mark Schneider** wurde am 9. September 1965 in Neuwied/Rheinland-Pfalz geboren. Er studierte Wirtschaft an der Schweizer Universität St. Gallen und promovierte dort auch. Zudem absolvierte er ein MBA-Programm an der Harvard-Universität in den USA. Schneider, der einen deutschen und einen amerikanischen Pass hat, startete seine Karriere beim Mischkonzern Franz Haniel & Cie. Von dort wechselte er als Finanzchef in die britische Landesgesellschaft des Pharmagroßhändlers Gehe. Im Alter von 36 Jahren wurde der heute 47-Jährige Finanzvorstand des DAX-Unternehmens Fresenius Medical Care (FMC). Seit Mai 2003 ist er Vorstandschef der Muttergesellschaft Fresenius.

für uns ganz oben. Aber wir müssen von manufakturartigen zu moderneren Prozessen kommen. Größere Einheiten, mehr Vernetzung und mehr Spezialisierung steigern Qualität und Wirtschaftlichkeit. Das haben uns andere Branchen vorgemacht.

**Wenn kleinere Kliniken verschwinden, müssen wir also doch mit einer schlechteren Versorgung rechnen. Zumindest in ländlichen Regionen.**

Nein! Wir sind in den wenig bevölkerten Regionen Deutschlands schon sehr aktiv mit unseren Medizinischen Versorgungszentren. Darin schließen sich Fachärzte diverser Bereiche zusammen, um Patienten gemeinsam zu betreuen und ambulante mit stationärer Behandlung intelligent zu vernetzen.

**In Deutschland werden seit Jahren kommunale Krankenhäuser privatisiert, weil die Kommunen die nötigen Investitionen in ihre oft verlustreichen Häuser nicht stemmen können. Wann wird die Zahl der privaten Kliniken die der öffentlichen übertreffen?**

Je rund ein Drittel der Häuser liegt in privater, öffentlicher und gemeinnütziger Hand. Doch das ist nicht sehr aussagekräftig, da die privat geführten Kliniken im Durchschnitt kleiner sind und nur über rund 15 Prozent der deutschen Krankenhausbetten verfügen. Und obwohl der Privatisierungstrend weitergeht, halte ich es für unwahrscheinlich, dass

die privaten Kliniken auf absehbare Zeit die öffentlichen bei der Bettenzahl überholen.  
**Fresenius hat sich mit seiner Tochtergesellschaft Helios seit 2005 zum führenden privaten Klinikbetreiber in Deutschland entwickelt. Welche Wachstumsziele haben Sie in diesem Geschäftsfeld?**

In den vergangenen Jahren haben wir drei bis fünf Prozent Umsatzwachstum pro Jahr aus eigener Kraft erreicht. Das wollen wir beibehalten. Zudem streben wir an, Krankenhausumsätze von durchschnittlich etwa 150 Millionen Euro pro Jahr zu privatisieren. Addiert ergibt das acht bis zehn Prozent Umsatzplus im mehrjährigen Durchschnitt.

**Ist Helios bei Ärzten aus dem öffentlichen Dienst ein anerkannter Arbeitgeber?**

Es gibt viele Ärzte, denen wir als privater Arbeitgeber sehr willkommen sind. Zum Beispiel solche, die sich stets weiterbilden und an der Spitze ihrer Profession stehen wollen, obwohl sie vielleicht sogar auf dem Land, fernab der großen Universitätskliniken, tätig sind. Denen bieten wir unter anderem ein erstklassiges Netzwerk mit Ärzten aus über 70 Kliniken und kurze Entscheidungswege. Aber wir trennen uns nach Privatisierungen auch von Ärzten, die unsere Philosophie nicht mittragen.

**Wie lautet Ihre Philosophie?**

Wir wollen unsere Krankenhäuser als Ganzes nach vorne bringen. Für Egoisten ist in unserem Geschäftsmodell kein Platz.

**Studien besagen, dass die Personalkosten in Krankenhäusern durchschnittlich 60 Prozent der Gesamtkosten ausmachen.**

**Sparen Sie dort zuerst, wenn Sie ein defizitäres Haus profitabel machen wollen?**

Bevor wir Krankenhäuser privatisieren, liegt die Personalkostenquote oft bei über 70 Prozent. Damit kann keine Klinik hierzulande wirtschaftlich arbeiten. Bei Helios liegen wir knapp unter 60 Prozent. Wir müssen wettbewerbsfähige Personalkostenquoten schaffen, am liebsten durch Steigerung der Patientenzahlen. Zugleich investieren wir in modernste Medizintechnik, Informationstechnologie und effiziente Infrastrukturen. Ein modernes Haus mit kurzen Wegen und der richtigen Anordnung von Behandlungsräumen, OP-Sälen und Bettentrakt beschleunigt die Abläufe.

**Können Sie ausschließen, dass Ihr Klinikmanagement zulasten der Behandlungs- und Pflegequalität geht?**

Unsere freiwilligen, detaillierten jährlichen Qualitätsberichte zeigen, dass unsere Häuser



Wir sind keine Abenteurer und werden keine Zusammenführung mit Rhön-Klinikum einleiten, die durch Störungen anderer Aktionäre gefährdet ist.“

im Schnitt besser sind als der Bundesdurchschnitt. Die Berichte sind im Internet verfügbar, zur Information für jedermann.

**Im Jahr 2012 beteiligte sich Fresenius am Wettbewerber Rhön-Klinikum und machte dessen Aktionären ein Übernahmeangebot für die gesamte Firma. Daraufhin hatten sich die Konkurrenten Sana und Asklepios auch an Rhön beteiligt und blockieren seither die Übernahme. Wie geht's nun weiter?**

Die Situation ist unklar. Wir haben ein überzeugendes Konzept vorgelegt und weiterhin großes Interesse an einer Konsolidierung im Krankenhauswesen. Allerdings sind wir keine Abenteurer und werden keine Zusammenführung mit Rhön einleiten, die durch Störungen anderer Aktionäre gefährdet ist.

**Sollte nach der Bundestagswahl am 22. September eine rot-grüne Koalition regieren, könnte bald eine sogenannte Bürgerversicherung eingeführt werden. Welche Auswirkungen hätte die auf Fresenius?**

Keine direkten. Bei der Bürgerversicherung geht es nicht darum, in welcher Höhe Leistungen vergütet werden, sondern darum, wie diese Leistungen durch die Bürger finanziert

werden. Mit der Bürgerversicherung würde unser System aus gesetzlicher und privater Krankenversicherung abgeschafft, und alle würden gesetzlich versichert werden.

**Wie stehen Sie dazu?**

Ich gebe zu bedenken, dass die Idee der Bürgerversicherung jüngste Erkenntnisse ignoriert, wonach im Gesundheitssystem die individuelle Verantwortung betont werden sollte. Nur so kann eine Versorgung auf hohem Niveau dauerhaft bezahlbar sein. Anstatt das Beitragsvolumen weiter zu sozialisieren, wäre es aus meiner Sicht besser, eine Grundversorgung sicherzustellen und alles Weitere zu individualisieren. Wer beispielsweise eine hohe Selbstbeteiligung will, weil er sich relativ geringen Gesundheitsrisiken aussetzt, soll sich dafür entscheiden können. Das Gleiche für Wahlleistungen.

**Wer also raucht, Ski fährt und dann auch noch rauchend auf einem Motorrad zur Skipiste schlittert, sollte mehr Beitrag an seine Krankenkasse abdrücken als eine weniger unfallgefährdete Couchkartoffel?**

Die Kosten auf diese Art zu verteilen, würde nicht funktionieren. Und über einen einkommensabhängigen monatlichen Beitrag schaffen wir keinen Anreiz für die Versicherten, gesundheitsbewusst zu leben. Das geht nur über individuell gewählte Selbstbeteiligungen, die zu einem gesunden Lebensstil motivieren. Und ich gebe zu bedenken, dass Couchkartoffeln vielleicht weniger unfallgefährdet sind, aber ihrem Herz-Kreislauf-System keinen Gefallen tun.

**Sind Sie gesetzlich oder privat versichert?**  
Privat.

**Warum?**

Weil es mir die Privatversicherung im Gegensatz zur gesetzlichen Versicherung erlaubt, mich passend zu meinem Lebensstil risikoadäquat zu versichern.

**Sind Sie eine Couchkartoffel?**

Nein, ich treibe regelmäßig Sport, lebe gesundheitsbewusst. Dadurch habe ich ein statistisch geringeres Krankheitsrisiko und akzeptiere deswegen eine höhere Selbstbeteiligung, um Versicherungskosten zu sparen. 🍷

## Fresenius Der Konzern im Überblick

Der DAX-Konzern Fresenius wird mit weltweit **170000 Mitarbeitern** 2013 voraussichtlich mehr als **20 Milliarden Euro Umsatz** erwirtschaften. Rund die Hälfte davon entfällt auf die Dialysetochter FMC. Die auf Deutschland fokussierte Krankenhaustochter Helios trägt

17 Prozent zum Gesamtumsatz bei. Der Rest entfällt auf die Pharmasparte Kabi und den Dienstleister Vamed. Der Konzerngewinn soll 2013 erstmals auf über eine Milliarde Euro steigen. Seit Schneiders Amtsantritt im Jahr 2003 hat sich der Aktienkurs verachtfacht.