

ULSTEIN BILDERDIENST / EUROUFBILD (M.); SCHULZ / IWAGO (R.)

Private Krankenhäuser (Rhön-Klinikum in Bad Neustadt, Helios-Neubau in Berlin, Sana-Klinik in München): „Nichts ist schlechter fürs Business

GESUNDHEITSKOSTEN

# Geiz ist gesund

Überall in der Republik wird über die Zukunft kommunaler Kliniken debattiert. Dabei zeigt sich: Kaum privatisiert, werfen einst defizitäre Betriebe plötzlich märchenhafte Gewinne ab. Der Trend muss nicht zum Nachteil der Patienten sein.

Bevor in den Kliniken Breisach, Müllheim und Titisee-Neustadt das Mittagessen verteilt wird, ist es eine Weile unterwegs: 540 Kilometer auf der Autobahn quer durch die Republik.

Dreimal pro Woche schickt eine Großküche aus Bottrop tonnenschwere Kühltransporter auf die A3 gen Süden. Etwa sieben Stunden dauert die Reise in den Schwarzwald, wo die pasteurisierten Fertiggerichte schließlich aus der Folie gewickelt, portionsweise aufgewärmt und an die Patienten ausgegeben werden. Erstaunlicherweise ist das billiger als teures Küchenpersonal vor Ort.

Auch die Menükarte hat sich verändert, seit die drei früheren Kreiskrankenhäuser dem privaten Helios-Konzern gehören. Käseespätzle gibt es zum Bedauern der Patienten im Südwesten nur noch selten. Das Unternehmen diktiert den Speiseplan für seine 24 Kliniken ohne Rücksicht auf regionale Vorlieben. Sogar die Teller sind kleiner als früher. Um den Pflegekräften das Hantieren zu erleichtern, hat Helios die Tablettensätze kurzerhand auf die Hälfte des europäischen Normalmaßes reduziert.

Geiz ist geil – jetzt auch im Krankenhaus. Jahrzehntlang galt die Medizin-

branche als behütete Sonderwirtschaftszone, in der es nie ums Geld, sondern ausschließlich ums Wohl der Patienten gehen sollte. Ob sich die Anschaffung medizinischer Großgeräte lohnt, durften nicht Manager, sondern vielerorts Feierabendpolitiker aus dem Kreistag entscheiden.

Die Folge waren überdimensionierte und bisweilen schlechtgeführte Bettenburgen, die jeden dritten Euro aus den Pflichtbeiträgen der gesetzlich Krankenversicherten verschlangen – bei zugleich oft lausiger Qualität ihrer medizinischen Leistungen. Nach Schätzung der Deutschen Gesellschaft für Chirurgie zählen Behandlungsmängel im Krankenhaus zu den zehn häufigsten Todesursachen in Deutschland.

Nun aber zieht im Klinikwesen der Wettbewerb ein, und das mit aller Macht. Nach Ansicht des Wirtschaftsforschungsinstituts RWI werden 250 der 2100 deutschen Krankenhäuser die nächsten fünf Jahre nicht überleben. Selbst renommierte Universitätskliniken stehen vor der Wahl, entweder radikal zu sparen oder vom Markt zu verschwinden.

„Die deutsche Krankenhauslandschaft wird umgepflügt“, sagt Jörg-Dietrich Hoppe, Präsident der Bundesärztekammer.

Beim jüngsten Ärztetag wettete der Mediziner bereits gegen „hemmungsloses Profitdenken“ und die „totale Ökonomisierung im Krankensektor“.

Seit Wochen protestiert die Ärztegewerkschaft Marburger Bund gegen die Sparwelle. Sie verlangt eine Gehaltserhöhung um 30 Prozent. Die öffentlichen Arbeitgeber hingegen halten Gehaltskürzungen von bis zu 20 Prozent für geboten.

Doch sind nur die Mediziner Opfer der Sparschermützel? Oder womöglich auch die Patienten?

Ärztelobbyist Hoppe etwa verdächtigt Helios und Co., sie würden Patienten lieber blutend auf die Straße setzen, als ihre Gewinnmarge zu gefährden. „Statt Mildtätigkeit regiert der Kommerz“, glaubt Hoppe. „Der Mensch wird zum Verlierer.“

Belege dafür gibt es bislang nicht – im Gegenteil. Während die staatlichen Kliniken erst seit ein paar Wochen gezwungen sind, grobgefasste Berichte über Art und Umfang der erbrachten Leistungen vorzulegen, weisen private Klinikbetreiber freiwillig schon seit fünf Jahren präzise Erfolgsstatistiken aus – nicht aus Nächstenliebe, sondern aus rein kommerziellen Erwägungen. „Nichts“, so Helios-Ge-



als unzufriedene Patienten und ein mieser Ruf“



**Wirtschaft**

schäftsführer Bert Uwe Drechsel, „ist schlechter fürs Business als unzufriedene Patienten und ein mieser Ruf.“

Tatsache ist: Fast jede größere Kommune sucht derzeit nach einem Sparkommissar fürs örtliche Spital. War Anfang der neunziger Jahre erst jedes 25. Krankentbett in privater Hand, ist es heute bereits jedes 10.

Hamburg verkaufte, heftigen Protesten einer Bürgerinitiative („Gesundheit ist keine Ware“) zum Trotz, ein gut Teil seines landeseigenen Krankenhauskonzerns LBK (5000 Betten) an die private Asklepios-Gruppe. In Eisenhüttenstadt (280 Betten), Bad Neustadt (200) und Mellrichstadt (70) steht die Rhön-Klinikum AG vor der Tür.

In Hessen will CDU-Ministerpräsident Roland Koch die kürzlich fusionierten Universitätskliniken Marburg („zu teuer“) und Gießen („sanierungsbedürftig“) privatisieren. Bis Jahresende soll das Unternehmen meistbietend versteigert werden.

Denn während staatliche Kliniken oft tiefrote Zahlen schreiben, werfen die privaten Geld ab. Rhön verspricht den Aktionären, jede noch so kranke Klinik binnen

zwei Jahren in die Gewinnzone zu führen. Bei Helios müssen Klinikdirektoren nach fünf Jahren eine Umsatzrendite von üppigen 15 Prozent rausholen, wenn sie ihren Job behalten wollen.

Was passiert, wenn derart angespitzte Manager einen in Not geratenen Staatsbetrieb übernehmen, lässt sich derzeit im Berliner Norden besichtigen. Zu DDR-Zeiten lobte Erich Honecker das für 4000 Patienten ausgelegte Klinikum Buch als „größtes Krankenhaus Eurasiens“. Alle Versuche des Berliner Senats, die Verluste des grotesk überdimensionierten Komplexes nach der Wende auf ein erträgliches Maß zurückzufahren, scheiterten.

Vor vier Jahren schließlich stieg Helios ein und schaffte mit Verspätung die Planwirtschaft ab. Die Zahl der Beschäftigten sank von 2800 auf 2100. 200 davon wechselten zu schlechteren Tarifen in eine Tochtergesellschaft über. Bis Jahresende sollen weitere 200 Mitarbeiter gehen – je schneller, desto besser. Helios hat Prämien von mehreren zehntausend Euro ausgelobt für jeden, der zügig verschwindet.

Bestimmten früher Funktionäre oder nach Heilkunst strebende Ordinarien die Geschicke des Hauses, hat nun ein Betriebswirt das Sagen. Die medizinischen Kenntnisse von Jörg Reschke, 33, beschränken sich auf das Nötigste. Als Zivildienstleister im Krankenhaus hat er, immerhin, schon mal Bettpfannen geleert.

Umso besser kennt sich Reschke damit aus, ein Krankenhaus in ein gewinnorientiertes Dienstleistungsunternehmen umzubauen. Kaum im Amt, kündigte er sämtliche Verträge mit Lieferanten, um sie anschließend neu zu verhandeln.

Früher durften sieben Lieferanten das Krankenhaus mit mehr als 150 Nadel-Faden-Kombinationen für die Operateure bestuern, jetzt sind es nur noch zwei Lieferanten für insgesamt 50 Nahtmaterialien. Statt Hunderter unterschiedlicher Glühbirnen und Neonröhren gibt es, von der OP- bis zur Leselampe, nun nur noch zwölf verschiedene Typen, um die sich der Hausmeister kümmern muss.

Wehe der Aushilfskraft, die sich beim Abwischen von Türgriffen teure Steril-



Krankengymnastik in Münchner Privatklinik: „Die Krankenhauslandschaft wird umgepflügt“

| Heilen mit Gewinn Krankenhauskonzerne 2004 |                 |        |                     |                     |
|--|-----------------|--------|---------------------|---------------------|
| Konzern                                    | eigene Kliniken | Betten | Umsatz in Mrd. Euro | Gewinn in Mio. Euro |
| Rhön                                       | 30              | 9211   | 1,04                | 76,4                |
| Helios                                     | 25              | 9533   | 1,16                | 65,6                |
| Asklepios                                  | 65              | 6500   | 1,10                | keine Angaben       |
| Sana                                       | 25              | 4700   | 0,55                | 10                  |

handschuhe statt für den Putzeinsatz vorgesehene Billighandschuhe überstreift. Jeden Monat ist ein von der Helios-Konzernzentrale verschickter „Newsletter Einkauf“ umzusetzen, der penible Vorschriften für den Bezug von Infusionspumpen, Defibrillatoren und Flüssigseife für die Geschirrspülmaschinen enthält.

Zwischen 25 und 35 Prozent spart Klinikmanager Reschke so beim Material, ein Multimillionenbetrag pro Jahr. Er selbst redet freimütig davon, es gelte „teure Lieferanten systematisch zu eliminieren“.

Große Teile des Klinikareals gleichen inzwischen einer Geisterstadt. Den Pförtner hat Reschke weggespart. Weil die Reinigung und die Schneebeseitigung im Winter auf den hundert Kilometer langen Wegen Unsummen verschlingt, hat sich Helios eh zum Abbruch entschlossen.

Schwunghaft („Die Straßenverkehrsordnung hier bin ich“) steuert Reschke seinen Dienst-Audi zu einer Großbaustelle am Stadtrand, wo Helios für 200 Millionen

nen Bypass rund 12 000 Euro. Sämtliche ärztlichen und pflegerischen Leistungen sind mit der Pauschale abgegolten.

Dem Heilungsprozess von Kassenpatienten hat das neue Preissystem außerordentlich gut getan: Freitags kommt es auf den Stationen neuerdings zu Spontanerholungen. Denn anders als früher lohnt es sich für die Krankenhäuser nicht mehr, ihre Patienten möglichst lange im Haus zu halten – im Gegenteil. Je schneller ein frischoperierter Patient das Haus wieder verlässt, umso größer ist der Gewinn.

Nur noch acht Tage dauert es neuerdings, bis Durchschnittsfälle als hinreichend gesund nach Hause dürfen. Vor 15 Jahren lagen zwischen Einlieferung und Entlassung noch 14 Tage.

Dennoch haben viele Kliniken wegen ihrer überkommenen Strukturen größte Mühe, mit den neuen Preisen zurechtzukommen. Quartal für Quartal steigen ihre Ausgaben. Viele Krankenhäuser sind hoffnungslos überschuldet. Vor allem

Die Sozialbeiträge von Arbeitnehmern und Arbeitgebern könnten rechnerisch auf einen Schlag um 0,5 Prozentpunkte sinken – weit mehr, als die jüngste Gesundheitsreform an Entlastung gebracht hat. Und das alles, ohne am Patienten zu sparen?

Auf 228 Seiten dokumentiert Helios, wo die Konzernärzte gut sind – und wo schlecht. Die Bilanz kann sich sehen lassen.

Bei fast allen Behandlungen schneidet Helios gut ab. Das Sterberisiko liegt um 18 Prozent unter dem Bundesdurchschnitt. Nicht verschwiegen wird aber auch, dass im vergangenen Jahr insgesamt 412 Patienten an den Folgen einer Leber-, Gallen- oder Bauchspeicheldrüsenkrankheit verstarben, obwohl statistisch nur mit 382,6 Todesfällen zu rechnen war.

Intern geht Helios sogar noch schonungsloser mit Qualitätsmängeln um: Es steht – was auch sonst – Geld auf dem Spiel. Jeder Chefarzt bekommt allmonatlich eine mit den drei Ampelfarben unterlegte Hitparade aus der Konzernzentrale. Hoher Materialverbrauch wird ebenso mit Rot markiert wie eine überdurchschnittliche Häufung von medizinischen Komplikationen. Wer mit seinen Leuten dauerhaft am unteren Tabellenende rangiert, wird mit Gehaltsabschlägen bestraft.

So ist es auch den Gewerkschaften bislang nicht gelungen, den Investoren Schlechtes nachzuweisen. Eine von Ver.di in Auftrag gegebene Erhebung der Beratungsfirma PLS Ramboll kam zu dem Schluss, dass es „keinem der untersuchten Krankenhäuser nach der Privatisierung schlechter ging als zuvor“.

Führende Politiker von Union und SPD finden deshalb, dass der zügige Verkauf weiterer Staatskliniken von Vorteil sei. Durch den geplanten Verkauf der Universitätskliniken Marburg und Gießen werde „ein Zentrum der nationalen Exzellenz“ entstehen, schwärmt Ministerpräsident Koch. Und Gesundheitsministerin Ulla Schmidt (SPD) beteuert, dass „jede Form von Wettbewerb dem System nur gut tut“. Ihre Parlamentarische Staatssekretärin Marion Caspers-Merk vertritt die Ansicht, dass die Strukturveränderungen noch weit deutlicher ausfielen, würde sich jeder Kreisrat nur einmal selbst in sein marodes Krankenhaus legen.

Dass Helios seine Mahlzeiten aus Bottrop in den Schwarzwald karrt, machte der Politikerin allerdings doch zu schaffen – sie hat im Südwesten ihren Wahlkreis. In einem Brief bat sie die Geschäftsführung deshalb, zumindest teilweise auf Produkte aus der Region umzusteigen.

Helios hat angekündigt, das Ansinnen zu prüfen, zumal es sich um einen finanziell bescheidenen Wunsch handelte. Caspers-Merk hatte angeregt, doch wenigstens ein paar „frisch duftende Kräuter aus der Region“ auf die Suppe zu streuen.

ALEXANDER NEUBACHER



Ärzte-Demonstration (in Berlin): Gegen die „Ökonomisierung“

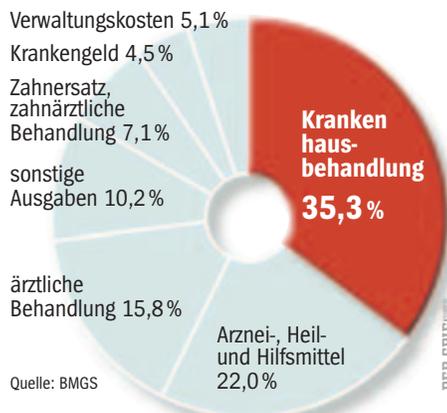
Euro ein neues 1000-Betten-Haus baut. Müssen Patienten auf dem Weg zum Röntgen derzeit noch über mehrere Treppenstufen durch den Regen geschoben werden, sollen im neuen Gebäude alle Wege auf ein Mindestmaß verkürzt werden.

„Wie in einer Fabrik“, schwärmt Reschke und hat bereits ausgerechnet, welche Strecke beim Transport („Verbandsmaterial, Essen, Rolli-Fahrer“) künftig gespart wird: 430 000 Kilometer pro Jahr.

In Gang gebracht hat die Rationalisierungswelle im deutschen Klinikwesen ein Gesetz, das die rot-grüne Bundesregierung bereits im Februar/März 2002 durch Bundestag und Bundesrat brachte und das seit Anfang dieses Jahres seine volle Wirkung entfaltet. Anstatt einzeln mit den Krankenkassen abzurechnen, bekommen die Kliniken eines jeden Bundeslandes nun Festpreise für die Behandlung bestimmter Krankheiten. Für eine komplikationsfreie Entbindung gibt es etwa 2800 Euro, für ei-

## Der größte Brocken

Leistungsausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung Verteilung im 1. Quartal 2005



den mit Personal und Gerätschaften allzu üppig ausgestatteten Universitätskliniken ist es scheinbar unmöglich, einen Blinddarm kostendeckend zum noch immer beträchtlichen Festpreis von 1900 Euro zu operieren.

Die auf Effizienz getrimmten privaten Krankenhäuser hingegen können mit den verabredeten Pauschalen prächtig leben. 65 Millionen Euro Gewinn machte Helios trotz einiger teurer Übernahmen im vergangenen Jahr. Rhön, deren Aktienkurs in den vergangenen zwölf Monaten um 50 Prozent nach oben schnellte, meldete einen Überschuss von 76 Millionen Euro.

Eher unfreiwillig liefern die Privaten auf diese Weise einen eindrucksvollen Beleg dafür, wie viel Geld im Gesundheitswesen verschleudert wird. Ausgaben von mindestens fünf Milliarden Euro blieben den Krankenkassen erspart, würden die staatlichen Kliniken ähnlich kostenbewusst wirtschaften wie die private Konkurrenz.