

WIRTSCHAFT

Zu kaufen gesucht: Schweizer Spitäler

Die Schweizer Klinikette Ameos kauft dem deutschen Staat unrentable Krankenhäuser ab und trimmt sie fit. Ihr Chef Axel Paeger blickt jetzt auch auf den heimischen Markt.

Von **Judith Wittwer, Hildesheim**

Selbst im deutschen Norden fährt Axel Paeger mit einer Zürcher Autonummer herum. Das veranlasst die heimischen Fahrzeuglenker zu besonderer Rücksichtnahme. In der Schweiz dagegen, von wo aus die vom Mediziner und Manager vor sechs Jahren gegründete Ameos-Gruppe operiert, wurde ihm früher mit seinem deutschen Nummernschild schon einmal die Vorfahrt genommen. Der 1,96-Meter-Mann nimmt es gelassen. Er hat gelernt, mit Widerständen umzugehen.

86 Spitäler, Psychatrien, Pflege- und Eingliederungshäuser hat der 43-jährige Unternehmer bis jetzt dem deutschen Staat an 35 Standorten abgekauft. Damit etablierte sich die Klinikette neben anderen privaten Anbietern wie Helios, Asklepios, Rhön oder Sana im deutschen Markt. Während die Finanzminister in den Bundesländern den Umbruch im Gesundheitswesen als Chance sehen, ihre klammen Kassen zu füllen, lösen die Privatisierungen beim Personal immer wieder Proteste aus. Ärzte stecken sich Pins an die weissen Kittel: «Privatisierung? Nein!» Kranken-

schwestern fürchten um ihre Stelle. Dabei hat Ameos nach einer Spitalübernahme noch nie blaue Briefe verschickt – die Gruppe bleibt meist auch über mehrere Jahre an Gesamtarbeitsverträge gebunden.

Heute steigt Paeger entspannt aus dem Auto auf dem Parkplatz des Ameos Klinikums Hildesheim im Bundesland Niedersachsen. Er nimmt gelöst an der Gesprächsrunde mit den Psychiatrieärzten und Stationsschwestern teil. Die Abteilungsleiterin Simone Schuster spricht von einem «sanften Übergang». Doktor Theo Redenz verspürt gar den Anreiz, das «Angebot über den traditionellen Versorgungsbereich hinaus zu erweitern».

Pflegen, nicht Kaffee bringen

Fast ist so etwas wie ein neues betriebswirtschaftliches Selbstbewusstsein zu spüren. Auf Effizienz kann man bislang unrentable öffentliche Krankenhäuser auch ohne Kündigungen trimmen; Neuordnung der Arbeitsabläufe, Qualitätsoffensive sowie Kosteneinsparungen über grössere Einkaufsvolumen nennt Ameos unter anderem als Erfolgsrezepte. Die Befürchtungen der Mitarbeitenden haben sich bisher nicht bewahrheitet.

Paeger selbst spricht von «Schalthebeln», die man auch in der Schweiz umlegen könnte. Auch da hätten viele Spitäler ihre Prozessabläufe noch zu wenig im Griff. Ärzte und Pflegenden verwendeten im Schnitt nur rund zwei Drittel ihrer Zeit für ihre eigentliche Aufgabe. Manch ein Krankenhausbetreiber lasse seine Kran-

kenschwestern noch immer Kaffee bringen. Ärzte stöhnten unter enormem Verwaltungsaufwand.

Schon als Paeger noch selbst als Arzt in der Geburtenabteilung arbeitete, ärgerte er sich, dass er 30 bis 40 Prozent seiner Arbeitszeit mit Dingen zubringen musste, die «für die Gesundung der Patienten keinen Mehrwert» brachten, wie er es nennt. Während in den defizitären Bettenstationen noch kaum einer von einer strafferen Prozessorganisation sprach, absolvierte der heute am Zürichsee lebende Bayer einen Managementkurs in Rotterdam und wurde Partner in einer Gesundheits-Beratungsfirma in den Vereinigten Staaten. Der Mediziner mutierte so endgültig zum Manager.

Mit 37 Jahren gründete Paeger in Zürich seine Klinikette. Das Startkapital für die Ameos-Gruppe verschaffen ihm unterem anderen Schweizer Pensionskassen, die ihre Gelder über die Beteiligungsgesellschaft Quadriga Capital in Paegers Projekt investieren. «Ein äusserst viel versprechendes Engagement in einem stabilen Wachstumsmarkt», betont der Jungunternehmer. Nicht nur die Alterung der Gesellschaft führt zu immer mehr Krankheits- und Pflegefällen. Auch die weltweite Zunahme, Enttabuisierung und Behandlung von psychischen Leiden wie Depressionen oder Phobien bieten Klinik-

betreibern interessante Perspektiven und Chancen auf hohe und sichere Renditen.

Vorderhand will Ameos aber keine Gewinne an die Gesellschafter ausschütten, sondern alle Erträge in ein fortschrittlicheres Spitalwesen investieren. Natürlich plant Paeger dabei auch weitere Zukäufe. Noch immer gibt es in Deutschland viele verschuldete Kliniken.

Paegers Blick schweift aber auch zunehmend zur Schweiz. Zwar seien da der Leistungsdruck nicht so gross und die Staatskassen nicht so leer. Mit der Einführung der Fallpauschalen, nach welcher Eingriffe wie eine Blinddarmoperation nur noch pauschal und nicht nach Aufwand und je nach Heilungsprozess abgerechnet werden, stehe jedoch auch das schweizerische Gesundheitswesen vor einem Umbruch.

In Deutschland gelten Fallpauschalen seit vier Jahren. Diese Erfahrung könnte sich für Ameos als Vorteil bei einer Expansion in die Schweiz erweisen. Interesse zeigt Paeger dabei nicht nur für Komplettübernahmen. Paeger könnte sich auch vorstellen, über Management- oder Betreiberverträge im helvetischen Spitalmarkt zu operieren. Erste «vertiefende Gespräche» laufen bereits. Ob die Öffentlichkeit zwischen Borschach und Genf Senkrechstar Paeger so rasch vorankommen lässt, wie er sich das wünscht?



Axel Paeger.