

„Warum ich das Atlantic kaffe“

Asklepios-Eigentümer **Bernard große Broermann** über Qualität in der Medizin und die Gründe, das Hotel an der Alster zu übernehmen



Foto: Mark Sandten

Bernard große Broermann ist Gründer und Eigentümer der Asklepios Kliniken. An der Hamburger Gesellschaft mit acht Krankenhäusern ist die Stadt mit 25,1 Prozent beteiligt

CHRISTOPHER BYBARCZYK

HAMBURG :: Die Krankenhäuser klagen über zu viel Arbeit und zu geringe Bezahlung. Mit einem neuen Gesetz will Hamburg die Kliniken demnächst zum Teil nach Qualität bezahlen. Das Hamburger Abendblatt sprach dem Eigentümer der Asklepios-Klinik-Gruppe, Bernard große Broermann.

Hamburger Abendblatt: Herr Broermann, die Bundesregierung, aber auch der Hamburger Senat will, dass bei der Behandlung von Krankenhausbekanntungen häufig die Qualität eine Rolle spielt. Was bedeutet das für Asklepios?

Dr. Bernard große Broermann: Das Thema Qualität ist der Vergütung zu fördern, das halte ich für absolut richtig. Im Krankenhausbereich gibt es ja keinen Preiswettbewerb – ob man nun den Mercedes oder den Trabi abfährt, derzeit bekommt jeder den gleichen Preis.

Wie misst man denn bei Ihnen im Unternehmen die Qualität?

Broermann: Bei Asklepios haben wir vor anderen ein Qualitätsmanagement eingeführt und weiterentwickelt. Später wurde das Gesetz. Inzwischen gibt es bei uns auch das von der Luftfahrt bekannte Critical Incidence Reporting, also Berichte über Beinahe-Unfälle. Wir veröffentlichen unsere Qualitätsberichte, für die wir ein Anreizsystem entwickelt haben. Da möchte kein Chefarzt mit seiner Abteilung mit „rot“ aufpassen. Ist das nachhaltig roh, hat das Konsequenzen für ihn. Wenn ich mir die gesetzlichen Anforderungen anschau, sind wir gut aufgestellt.

Und doch kritisieren Sie die politischen Vorgaben, die im Raum stehen.

Broermann: Ich habe erhebliche Zweifel, dass man mit bürokratischen Vorgaben die Qualität effizient erhöhen kann.

Ein scheuer Milliardär

Dr. Bernard große Broermann gilt als einer der öffentlichkeitsgeschweisten Milliardäre Deutschlands. Der 71-Jährige hat den Krankenhauser-Konzern Asklepios (2,9 Milliarden Euro Umsatz) gegründet und ausgebaut. Der Bauernsohn aus Niedersachsen studierte zunächst Medizin und Chemie. Er wechselte nach der Grundschulzeit zu Betriebswirtschaft und Jura, machte beide Staatsexamina und promovierte. Asklepios hat in Hamburg 12.000 und bundesweit 50.000 Mitarbeiter. Broermann ist in zweiter Ehe verheiratet und lebt im Taunus. (rht)

Es macht wenig Sinn vorzuschreiben, dass man auf dieser oder jener Station sondern viele Ärzte und Pfleger braucht. Die medizinische Welt, die Verfahren und damit die personellen Anforderungen sind, wie in der übrigen Wirtschaft auch, ständig im Fluss. Da sind starrere Personalausgaben der falsche Weg. Man schreibt eine Struktur fest, die schon morgen nicht mehr passt. Außerdem ist das innovationsfeindlich. Die ganze Erfahrung der Wirtschaftsgeschichte lehrt uns, dass staatlich verordnete Lenkung nicht funktioniert hat. Unsere Ärzte klagen schon heute am meisten über Bürokratie. Sie sagen: Das ist Wahnsinn, was man den ganzen Tag dokumentieren muss. Dazu mehr in deutschen Krankenhäusern eine, im Vergleich der OECD-Länder, gewaltige Arbeitsverdichtung – und eine im OECD-Vergleich ebenso geringe Vergütung, sodass man sehr genau überlegen sollte, ob weitere Ressourcen in die Erfüllung bürokratischer Dokumentationspflichten gelenkt werden sollten, oder ob nicht eine ohne bürokratischen Aufwand sich selbst regulierende Wettbewerbssituation vorzuziehen ist.

Sie sagen, dass die Leistungen der Krankenhäuser nicht ausreichend finanziert werden. Auf der anderen Seite wird Ihnen und anderen Kliniken vorgeworfen, zu viel zu operieren, um mehr zu verdienen. Broermann: Diese Vorwürfe mögen teilweise berechtigt sein. Passiert das bei Asklepios? Das kann ich Ihnen nicht 100-prozentig sagen. Wir tun zumindest alles, dass es nicht geschieht. Aber eine Mengengrenzung, wie Berlin das vorgeschlag, ist nicht der richtige Weg und ein Widerspruch! Wir bauen gerade Centers of Excellence auf. Man muss doch durch seine medizinische Qualität mehr Patienten anziehen dürfen und damit mehr operieren, wenn man mehr Qualität will. Ein leuchtendes Beispiel kommt aus Hamburg von einem unserer Wettbewerber: Die Martin-Klinik mit ihren Prostata-karzinom-Operationen hätte doch nie entstehen können, wenn man für das UKK die Mengen begrenzt hätte. Wenn jemand, der hohe Qualität anbietet, keine Patienten mehr aufnehmen darf, ist das doch ein Widerspruch zu dem Ziel, die Fallzahlen zu konzentrieren und dadurch die Qualität zu verbessern. Die Politik wird durch eine solche Lösung das eigene richtige Ziel, also Fallzahlkonzentration und mehr Qualität, behindern.

Welche Strategie verfolgen Sie durch den Kauf des Hamburger Atlantic-Hotels? Broermann: Keines meiner vier Hotels war geplant. Drei sind fünf-Sterne-Häuser, alle tragen sich auf die Weltweite Liste der besten Hotels. Das ist ein nachhaltig funktionierende selbständige Organisation. Wenn jetzt das Atlantic dazu-

kommt, können wir eine eigenständige kleine Gruppe aufbauen, die von Asklepios völlig getrennt sein wird. Das Atlantic wird darin die führende Rolle übernehmen. In Hamburg wie überall stehen die Krankenhäuser unter finanziellem Druck. Aber wir können die Chance nutzen, deutlich mehr ausländische Patienten noch besser mit Hilfe

sen, die Stadt ist wunderschön, es gibt große Potenziale. Die Globalisierung nimmt kein Ende, Hamburg profitiert mit seinem Hafen davon. Ich finde auch die Idee einer Olympiabewerbung super. Bevor ich ins Krankengeschäft kam, hatte ich mir die Immobilienbranche ausgesucht, um das Geld für einen Einstieg in das Wunschgebiet Medizin

zu verdienen. Denn ursprünglich wollte ich in die Pharmaziebranche, aus kausaler wirkende Medikamente zu entwickeln, in dem nur Angehörigen von arabischen Patienten unterkommen. Auch in München funktioniert das. Das bringt allen nur Vorteile: dem Hotel, den Kliniken und den Einzelhändlern in der Stadt.

Auf der anderen Alsterseite baut Klaus-Michael Kühne ein Fünf-Sterne-Hotel. Kann Hamburg das verkraften? Broermann: Absolut. Und wenn ich sage, dass ich Wettbewerb für den treibenden Innovator in der Wirtschaft halte, kann ich mich nicht über Wettbewerb beschweren. Hamburg wird wach-

sen, die Stadt ist wunderschön, es gibt große Potenziale. Die Globalisierung nimmt kein Ende, Hamburg profitiert mit seinem Hafen davon. Ich finde auch die Idee einer Olympiabewerbung super. Bevor ich ins Krankengeschäft kam, hatte ich mir die Immobilienbranche ausgesucht, um das Geld für einen Einstieg in das Wunschgebiet Medizin

zu verdienen. Denn ursprünglich wollte ich in die Pharmaziebranche, aus kausaler wirkende Medikamente zu entwickeln, in dem nur Angehörigen von arabischen Patienten unterkommen. Auch in München funktioniert das. Das bringt allen nur Vorteile: dem Hotel, den Kliniken und den Einzelhändlern in der Stadt.

Als Asklepios den Landesbetrieb Krankenhäuser übernommen hatte, gab es Kritik an der Privatisierung. Wird jetzt bei Ärzten und Pflegerinnen der Kaufpreis für das Atlantic eingepreist?

Broermann: Es gibt bestimmte Kritiker, bei denen wir Mutter Teresa sein können und sie werden die Fakten ignorieren und Kritik anmelden. Ich bin bereit, esidastlich zu versichern, dass kein Cent von den Hamburger Krankenhäusern in das Atlantic geflossen ist, und wir zahlen diesen Gehälter wie die staatlichen Häuser in Hamburg. Wir haben mit dem Kauf des LBB den Haushalt Hamburgs um etwa 100 Millionen Euro pro Jahr entlastet, denn so hoch waren die Fehlbeträge des LBB in dem letzten Jahr vor der Privatisierung. Dieses Geld kann Hamburg jetzt für andere gute Zwecke verwenden. Und wir haben gute Ärzte nach Hamburg geholt, in zehn Jahren mehr als 2000 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen und 500 Millionen Euro aus Eigenmitteln in die Kliniken investiert.

Wie hoch ist die Asklepios-Rendite? Broermann: Der Umsatz der Asklepios-Klinik-Gruppe liegt bei 2,9 Milliarden Euro, die Umsatztrendite liegt zwischen drei und vier Prozent. Wir reinvestieren alle. Investitionen sind in der Regel die Voraussetzung für Innovationen, wie in der übrigen Wirtschaft auch, und dies geht nur bei Erwirtschaftung eines gewissen Überschusses.

Wie profitieren die Patienten? Broermann: Durch die Interventionen hat sich in den vergangenen zehn Jahren das medizinische Angebot verbessert. Nehmen Sie die Kopfklammer der Asklepios Klinik Nord mit der intraoperativen Magnetresonanztomografie oder die Kardiologie von Prof. Karl-Heinz Kuck in St. Georg oder das Herz-, Gefäß- und Diabeteszentrum dort mit seinen Hybrid-Operationen und seinen drei, demnächst sogar vier Elektrophysiologie-Laboren für die bestmögliche Behandlung von Herzrhythmusstörungen. Die modernsten Verfahren und die besten Köpfe erfordern immer auch große Investitionen in Gebäude, medizinische Geräte und qualifiziertes Personal. Die besten Ärzte gewinnen Sie nicht primär mit hohen Gehältern. Gute Ärzte fordern moderne Geräte und qualifizierte Mitarbeiter, sonst verlieren sie an andere Häuser.

haben Sie sich schon mit Ihrer Nachfolge beschäftigt? Broermann: Die Bedeutung einer verantwortungsbewussten Nachfolgeplanung war mir mit dem Erwerb der ersten Klinik bewusst. Ich habe hierfür von Anfang an eine Stiftungsgesellschaft für den Fall vorgesehen, dass mir etwas passiert. Aktuell gibt es zwei Stiftungen, eine gemeinnützige und eine Familienstiftung, um auch für die Familie zu sorgen. Außerdem habe ich ein exzellentes Management eingensetzt, auf das ich mich verlassen kann.