

UNTERNEHMEN SCHWERPUNKT

> **Gesundheitswesen** Was die Krankenkassen nervt / Warum Anreize nur wirken, wenn sie übers Portemonnaie gehen / Wie Helsana die Spitäler unter Druck setzt / Um wie viel Rollstühle und Implantate billiger sein sollten

«Die Schweiz ist ein Schlaraffenland»

MANFRED MANSER Der Chef der grössten Schweizer Krankenkasse will mit einer Volksinitiative für tiefere Preise von Implantaten, Medikamenten und medizinischen Geräten sorgen. Und er wartet auf den Kollaps kleinerer Kassen, um sein Imperium auszubauen.



Auf Herz und Nieren geprüft: Helsana-Chef Manfred Manser (59) hat sein ganzes Berufsleben bei Krankenkassen verbracht. Er kennt das Gesundheitswesen und die Tricks der Mitspieler in- und auswendig. FOTOS: RENATE WERNLI

INTERVIEW: RENÉ SOLLBERGER

Wie oft sind Sie krank?

Manfred Manser: Wenig. Ich musste erst zweimal ganz kurz ins Spital. Und beim Arzt war ich schon seit Jahren nicht mehr.

Fehlt so nicht die persönliche Erfahrung?

Manser: Nein, ich pflege viele Kontakte mit Ärzten und Spitalern. Das reicht aus, um die Lage zu beurteilen, auch wenn ich das Gesundheitswesen selten benutze.

Das dürfte Ihre Krankenkasse freuen. Wo sind Sie versichert?

Manser (lacht): Wo wohl? Ja klar, die freut es, denn was ich hatte, waren erst noch

Unfälle. Da musste die Krankenversicherung nicht einmal bezahlen.

«Es ist im Gesundheitswesen wie auf dem Bauernhof: So wie Sie die Körner streuen, so laufen die Hühner»

Was macht Sie krank, wenn Sie die Entwicklung im Gesundheitswesen sehen?

Manser: Dass es nicht vorwärtsgeht, dass man seit Jahren immer über das Gleiche redet und nichts entscheidet. Das macht mich nicht krank, aber es ärgert mich.

Lag das an Pascal Couchepin? Was kann der neue Bundesrat, Didier Burkhalter, was Couchepin nicht konnte?

Manser: Ich glaube, dass Herr Burkhalter zwischen den verschiedenen Partnern im Gesundheitswesen Brücken bauen kann. Das ist wichtig, denn jede Gruppe verfolgt nur die eigenen Interessen. Bei den politischen Parteien ist es ähnlich, weil sie dauernd im Wahlkampf sind. Ich traue es Herrn Burkhalter eher zu als Herrn Couchepin, alle Beteiligten ins Boot zu holen.

Die Fronten sind verhärtet. Auch in Zukunft wird jeder seine eigenen Interessen verfolgen. Warum sind Sie optimistisch?

Manser: Der Kosten- und Prämiendruck hilft, dass man vermehrt nach Lösungen sucht. Das ist deutlich spürbar. Vielleicht war bisher der Druck nicht gross genug.

Und jetzt ist er gross genug? Die beschlossenen Massnahmen lösen die Probleme ja nicht wirklich, oder?

Manser: Die meisten Massnahmen sind nur Schnellschüsse ohne nachhaltige Wirkung. Sie sind nicht die grossen und entscheidenden Schritte, die man seit Jahren vor sich herschiebt.

Was braucht es denn?

Manser: Die richtigen Anreize, und die führen übers Portemonnaie. Es braucht Anreize, die die Eigenverantwortung der Versicherten belohnen. Und unter den Anbietern braucht es mehr Wettbewerb. Wir haben immer noch den Vertragszwang, also kann jeder Anbieter zulasten der Krankenversicherung tätig werden. Die Anreize sind falsch. Es ist doch wie auf dem Bauernhof: So wie Sie die Körner streuen, so laufen die Hühner.

In den nächsten Wochen erhalten alle Versicherten per Post die neuen Prämien. Bis Ende November kann jeder die Grundversicherung wechseln. Bringt dieser alljährliche Zirkus, diese Wechslerei, der Helsana etwas? Oder nur zusätzliche Kosten?

Manser: Klar, das verursacht einen gewissen Aufwand und gewisse Verwaltungskosten. Aber die Frage ist: Will man Wettbewerb? Es ist doch nicht schlecht, wenn der Kunde am längeren Hebel sitzt.

Gehört Helsana zu den Gewinnern?

Manser: Unser Ziel ist es, die Nummer eins zu bleiben.

Die Nummer zwei, die CSS, holt aber auf und will Helsana überunden.

Manser: Das will sie seit Jahren. Und trotz Zukäufen hat sie es nicht geschafft.

Denken auch Sie an Akquisitionen?

Manser: Sicher, wenn sich eine Gelegenheit bietet und der Preis stimmt. Wir wollen unsere Marktposition behaupten.

Helsana ging leer aus, als Wincare und Intras verkauft wurden. Man munkelt, dass der Kaufpreis für Intras gut 200 Mio Fr. betrug. War Ihnen das zu teuer?

Manser: Wir hatten auch mitgeboten, aber die Preisvorstellungen überstiegen unsere Zahlungsbereitschaft.

Haben Sie etwas im Visier?

Manser: Aktuell nicht, aber es wird bald Bewegung geben. Einige mittlere und kleinere Versicherer werden anlehnungsbedürftig. Wir beobachten den Markt, und wenn sich Gelegenheiten bieten, werden wir sie nutzen.

Wie wichtig ist denn Grösse?

Manser: Grösse ist in der obligatorischen Krankenpflegeversicherung wichtig, weil man dann Einkaufsmacht hat und auch von Skaleneffekten profitieren kann.

Wie viel Einkaufsmacht haben Sie?

Manser: Wir handeln mit den Spitälern Preise, Mengen und Qualität aus und schliessen entsprechende Verträge ab.

Wird das einfacher mit den Fallpauschalen, wie sie ab 2012 gelten werden?

Manser: Ja, dann gibt es für jede Behandlung einen Richtpreis. Dann werden wir das Preis-Leistungs-Verhältnis mit andern Spitälern vergleichen, verhandeln und uns auf Konditionen einigen.

Warum lässt sich ein Spital auf eine solche Preisdiskussion ein?

Manser: Wir wollen, dass möglichst viele unserer Versicherten in Kliniken gehen, die mit uns einen Vertrag haben. Weil wir dem Spital viele Patienten bringen, gewährt es uns Volumenrabatte. Dadurch macht das Spital mehr Umsatz, und wir haben tiefere Durchschnittskosten.

Besteht nicht die Gefahr, dass ein bei Helsana versicherter Patient schlechter behandelt wird, weil weniger Geld fliesst?

Manser: Nein, wir vereinbaren keine Billigmedizin, sondern gute Qualität zu einem vernünftigen Preis.

Treibt das Spitäler nicht in den Ruin?

Manser: Heute gibt es gegen 300 Akutspitäler. Für die Versorgung würden aber 50 bis 80 ausreichen. Nun bringen wir denjenigen Spitälern, die wir gut finden und auf unserer Liste führen, mehr Patienten als den andern und sichern unseren Kunden mehr Leistungen oder bessere Qualität für denselben Prämienfranken. Natürlich bringt das Spitäler unter Druck. So ist das nun mal im Wettbewerb.

Einen grossen Kostenblock bilden ja auch die Medikamente. Dort werden jetzt durch Preis- und Margensenkungen 300 Mio Fr. eingespart. Sind Sie damit zufrieden?

Manser: Es ist besser als gar nichts, immerhin bewegt sich etwas. Die Pharmaindustrie hat einen Teil an die Kostendämpfung beigesteuert.

Ist damit die Initiative definitiv vom Tisch, mit der die Krankenkassen gemeinsam mit Migros, Coop und dem Konsumentenschutz Parallelimporte - auch für Medikamente - durchsetzen wollten? Nun werden ja Parallelimporte erlaubt, aber nach wie vor nicht im Pharmabereich.

Manser: Alle hacken im Moment auf der Pharmaindustrie herum. Aber es gibt weitere Bereiche, die von überrissenen und staatlich geschützten Preisen in der Sozialversicherung profitieren, nämlich die ganzen Hilfsmittel, von den medizinischen Artikeln und Geräten bis zu den Implantaten. Deshalb planen wir eine Erweiterung der Initiative, um auch Druck auf diese Preise zu machen.

Um wie viel sind diese Preise zu hoch?

Manser: Ich schätze bei den Implantaten 10 bis 15%, bei andern Artikeln und Geräten wie beispielsweise Rollstühlen 20 bis 30%. Die Preise wurden seit Jahren nicht mehr angepasst, und es gelten Höchstpreise. Die Schweiz ist ein Schlaraffenland für diese Lieferanten. Sie verrechnen auf dem Buckel der Prämien- und Steuerzahler staatlich garantierte Höchstpreise, obwohl sie günstiger sein könnten und immer noch eine angemessene Marge erzielen würden.

Wie weit ist die neue Initiative?

Manser: Der bisherige Text ist in Überarbeitung und wird demnächst der Bundeskanzlei zur Vorprüfung eingereicht.

Wer steht neben den Krankenkassen noch dahinter, immer noch Migros, Coop und der Konsumentenschutz?

Manser: Ja, das Forum arbeitet in unveränderter Zusammensetzung.

Und Sie sind wild entschlossen, die Initiative zu lancieren?

Manser: Sicher, sonst würden wir uns nicht engagieren.

Wann erfolgt die Lancierung?

Manser: Das ist offen. Jetzt erfolgt erst einmal die Überarbeitung des Textes.

Sind die Krankenkassen nicht auch mitschuldig an der Kostenexplosion im Gesundheitswesen, etwa wegen zu hoher Verwaltungskosten? Diese betragen im Durchschnitt etwa 5%. Warum sind es bei Helsana mit bis zu 7% deutlich mehr?

Manser: Die Verwaltungskosten der Kassen unserer Gruppe liegen zwischen 4 und 7%. Damit sind wir absolut im Rahmen, bei unseren grösseren Kassen ist es naturgemäss etwas mehr als bei den kleineren.

«Die Lieferanten verrechnen auf dem Buckel der Prämien- und Steuerzahler staatlich garantierte Höchstpreise.»

Warum?

Manser: Weil Grösse in Kombination mit einer ungünstigen Risikostruktur überdurchschnittlich viele Dienstleistungen wie Callcenter, Patientenberatung und Fallmanagement beansprucht.

Warum sind die Verwaltungskosten seit 2002 um durchschnittlich 20% gestiegen?

Manser: Weil die Auflagen gestiegen sind: Risikomanagement, interne Kontrollsysteme, höhere Anforderungen an die Revision, Datenschutz. Das alles kostet Geld.

Ärzte und Spitäler begründen die steigenden Kosten ganz ähnlich, nämlich mit dem medizinischen Fortschritt.

Manser: Neue Technologien sollten eigentlich besser sein und Kosten sparen. Aber der administrative Aufwand ist klar auch für Ärzte und Spitäler gestiegen.

Helsana macht ja auch Werbung, zum Beispiel in TV-Spots. Das kostet bestimmt auch viel Geld. Was bringt es?

Manser: Das Meteo-Sponsoring konnten wir uns nur leisten, weil wir einen Spezialpreis bekamen, weil wir bei einem früheren TV-Sponsoring - bei der abgesetzten Arztserie «Tag und Nacht» - nicht die vereinbarten Leistungen erhalten haben.

Wie viel geben Sie für Werbung aus?

Manser: Weniger als 1.20 Fr. pro Versicherten und Jahr. Das finde ich nicht überrissen. Unsere Imagewerbung dient der Bestärkung und Gewinnung von Kunden, auch Firmenkunden.

ZUR PERSON

Steckbrief

Name: Manfred Manser

Funktion: Vorsitzender der Helsana-Konzernleitung (CEO)

Geboren: 25. Oktober 1950

Wohnort: Kanton Zürich

Familie: Verheiratet, zwei Kinder

Ausbildung: KV, höhere Fachprüfung Eidg. Krankenversicherungsdiplom, Postgraduate-Lehrgang für Verbands- und Non-Profit-Management

Karriere

1972-1987 Verschiedene Tätigkeiten bei der Krankenkasse Helvetia

1988-1994 Geschäftsleitungsmitglied, ab 1995 Helvetia-Vorsitzender

Seit 1996 Vorsitzender Helsana (nach der Fusion von Helvetia mit Artisana)

HELSANA

Nummer eins Die Helsana-Gruppe zählt 2 Mio Versicherte. Sie ist der grösste Krankenversicherer der Schweiz. Die Gruppe erzielt Prämieinnahmen von mehr als 5 Mrd Fr. und beschäftigt über 3100 Mitarbeiter.

Marken Helsana verfolgt eine Multimarkenstrategie. Zur Gruppe zählen neben Helsana selber auch die Krankenkassen, Progrès, sansan, avanex, aerosana und

maxi.ch

© **Handels-Zeitung**