



ZSVA-Spiegel

Ausgabe 21/98
November 1998
Register 9

Unsere Meinung

Im Gespräch: BAG-Geschäftsleitung nimmt Stellung zum Thema zunehmender Unternehmenskonzentrationen im Gesundheitswesen!

Kein Tag ohne Bekanntwerden eines bevorstehenden Zusammenschlusses von Industrieunternehmen, kaum noch eine Woche ohne mehr oder minder spektakuläre „feindliche“ Übernahme - Vorgänge, die heute fast zur Tagesordnung gehören und wohl nur noch Insider und direkt Betroffene beschäftigen. Lediglich Großfusionen, oft auch „Elefantenhochzeiten“ genannt, genießen noch entsprechende Beachtung durch Fernsehen und Printmedien. Bei diesen Übernahmen und Zusammenschlüssen fällt auf, daß Ländergrenzen offensichtlich keine Rolle mehr spielen - also „Globalisierung total“ auch hier. Es gelten auch keine branchenspezifischen Grenzen - Fusionen gibt es in allen Industriezweigen. Beispielsweise schrumpften in den letzten drei Jahren 13 Anbieter von Labordiagnostika zu gerade einmal 5 verbleibenden Anbietern zusammen, wie die Fachzeitschrift „Management & Krankenhaus“ in ihrer Medica-Ausgabe (11/98) feststellte. Und die Redaktion mutmaßt weiter, daß ein Ende des Konzentrationsprozesses nicht abzusehen sei.

Schlüsselwörter: Arbeitsplätze, Fusionen, Konzentrationsprozesse, Mittelstand, Patientenversorgung

„Konzentrierung in der Labordiagnostik - Fluch oder Segen?“ fragen Verlagsleitung und Redakteure von „Management & Krankenhaus“ und starten damit eine Initiative, die in den nächsten Monaten fortgesetzt werden soll, wobei Repräsentanten aller Interessengruppen zu Wort kommen sollen. Hierzu zählen Vertreter multinationaler Konzerne ebenso wie Repräsentanten des Mittelstandes, aber auch Anwender der von

diesen Unternehmen hergestellten Produkte, Verbände usw.

In der Pilotausgabe dieser Initiative sprach Herr Walter Depner, verantwortlicher Redakteur des Sektors „Labor-Medizin“ von „Management & Krankenhaus“ mit dem für die Sparten Labordiagnostik und Sterilisationsindikatoren verantwortlichen Geschäftsführer der BAG, Dr. Reinfried Früh, über Auswirkungen dieser Konzentrationsprozesse auf den Mittelstand aber auch

über mögliche Folgen für die unmittelbare Patientenversorgung.

Da die Konzentrierung nicht auf die Labordiagnostik beschränkt bleibt, sondern jederzeit auch andere Bereiche des Gesundheitswesens erfassen kann und teilweise

schon erfaßt hat, drucken wir den Inhalt dieses Gesprächs, das vor wenigen Tagen in Ausgabe 11/98 von „Management & Krankenhaus“ veröffentlicht wurde, ungekürzt auf den nächsten Seiten ab.

Interview

Konzentration in der Labordiagnostik

(ungekürzte Wiedergabe aus Management & Krankenhaus, Ausgabe 11/98)

Wem nützt, wem schaden Konzentrationen? Sind sie unvermeidbar? Welche Auswirkungen sind zu erwarten? Um diese Fragen ranken sich viele Überlegungen und Meinungen. Eine lesen Sie hier. Weitere, von Vertretern sehr unterschiedlicher Interessengruppen, folgen in den nächsten Ausgaben. Heute äußert Dr. Reinfried Früh, Geschäftsführer der BAG-Biologische Analysensystem GmbH, ein mittelständisches Unternehmen aus Lich, seine Ansichten in einem Interview.

M&K: In wenigen Tagen öffnet die Medica 98 ihre Pforten. Sie gilt nicht nur als weltweit größte Veranstaltung (Messe und Kongress) für Medizinprodukte, sie hat sich in den letzten Jahren auch zunehmend als große Gerüchteküche für bevorstehende Firmenzusammenschlüsse, z. B. aus dem Bereich der Anbieter für Labordiagnostika, herauskristallisiert. Wird das auch - nach Ihrer Meinung - in diesem Jahr so sein?

Dr. Früh: Davon gehe ich aus, denn der laufende Konzentrationsprozess ist meines Erachtens noch lange nicht abgeschlossen. Wir erleben inzwischen tagtäglich irgendwo auf der Welt Firmenübernahmen oder -zusammenschlüsse. Dabei nimmt die breite Masse fast nur noch von sogenannten Elefantenhochzeiten Notiz. Es gibt überhaupt keinen Grund anzunehmen, daß für Anbieter von Medizinprodukten andere Gesetzmäßigkeiten gelten sollten. Im übrigen ist es in den vergangenen Jahren nicht nur bei den Gerüchten rund um die Medica geblieben, vielfach haben sich diese bald darauf bestätigt.

M&K: Verstehe ich Sie richtig, wenn ich aus Ihrer Antwort herauslese, daß diese Gerüchte eher als gezielte Vorankündigungen zu werten sind?

Dr. Früh: Um Himmels willen, nein! Wir erleben auch in steter Regelmäßigkeit, daß nach Bekanntwerden einer wahrscheinlich bevorstehenden Übernahme von verschiedenen Seiten wahllos weitere Fusionsgerüchte gestreut werden, die jeder Grundlage entbehren. Auch die BAG wurde in den letzten Jahren gelegentlich als Übernahmekandidat „gehandelt“, ohne daß es hierfür einen realen oder wahren Hintergrund gab.

M&K: Wie geht ein Unternehmen damit um, bzw. hat das Auswirkungen?

Dr. Früh: Ein derartiges Vorgehen ist äußerst problematisch und muß vor allem dann als gefährlich angesehen werden, wenn solche jeglicher Grundlage entbehrenden Geschichten von Außendienstmitarbeitern konkurrierender Anbieter als „Verkaufsargumente“ benutzt werden. Getreu dem Grundsatz: „Die machen es ohnehin nicht mehr lange!“

M&K: Ich darf aus Ihrer Antwort ein Stichwort aufgreifen, das Sie quasi selbst gegeben haben! Ist die Firma BAG ein Übernahmekandidat, über den es während der Medica 98 nachzudenken lohnt?

Dr. Früh: Ich bin sicher, daß es viele Gründe geben wird, während und nach der Medica über unser Unternehmen zu reden! Was Ihre Überlegungen betrifft, muß ich Sie allerdings enttäuschen. Die BAG wird als mittelständisches, konzernunabhängiges Unternehmen ins nächste Jahrtausend gehen.

M&K: Was macht Sie da so sicher?

Dr. Früh: Familienunternehmen haben gegenüber anderen Unternehmen mit z. T. sehr vielen verschiedenen Anteilseignern den Vorteil, daß beispielsweise jegliche Art sogenannter feindlicher Übernahme auszuschließen ist. Familienunternehmen droht Gefahr lediglich dann, wenn die Nachfolgefrage ungeklärt ist oder wenn wesentliche Anteile auf viele Familienmitglieder mit sehr unterschiedlichen Interessenslagen verteilt sind. Bei der BAG herrschen klare Mehrheitsverhältnisse und die Nachfolgefrage ist durch den kürzlichen Eintritt des Sohnes des Hauptgesellschafters in das Unternehmen ebenfalls geklärt.

M&K: Was die BAG angeht, gibt es offenbar keinen Anlaß zu Spekulationen in dieser Hinsicht. Ich möchte aber auf den Tenor des Interviews zurückkommen: Wie beurteilen Sie allgemein den Trend von Unternehmenszusammenschlüssen, besonders im Bereich der Diagnostik?

Dr. Früh: Wie Sie richtig sagen, gibt es bei der BAG keinen Grund zur Beunruhigung. Sorgen bereitet mir der Konzentrationsprozess in unserer Branche dennoch, und zwar in mehrfacher Hinsicht. Durch die zunehmende Polarisierung auf wenige große Anbieter droht das für eine freie Marktwirtschaft erforderliche Wechselspiel der Kräfte aus dem Gleichgewicht zu geraten.

M&K: Diese Antwort bedarf einer zusätzlichen Erklärung?

Dr. Früh: Um diese Aussage transparent zu machen, müssen wir zunächst nach den Gründen fragen, die heute zu Firmenübernahmen führen. Längst sind es nicht mehr nur die klassischen Überlegungen die zu Zusammenschlüssen führen, wie z. B. das Streben nach sinnvoller Ergänzung des bestehenden Produktangebotes oder nach dem Erwerb von bislang nicht vorhandenem know-how. Gigantismus und Machtstreben einzelner Manager spielen heute ebenso eine wichtige Rolle, wie beispielsweise der Erwerb von Marktanteilen eines unmittelbaren Wettbewerbers, um diese dann *einzufrieren*. Auch anhängige Rechtsstreitigkeiten werden gelegentlich dadurch gelöst, daß der finanziell Stärkere aber im Rechtsstreit möglicherweise der am kürzeren Hebel Sitzende, den Kläger *vom Markt kauft*. Ich könnte Ihnen zu jedem der genannten Gründe Beispiele innerhalb der Diagnostik-Industrie aus der jüngeren Vergangenheit nennen.

M&K: Denken wir in dieser Sache doch auch einmal an die Patienten, die letztendlich das alles, was wir hier diskutieren, über die Beiträge finanzieren. Muß dies alles den Patienten eigentlich nicht völlig egal sein, solange sie ihre erforderlichen Leistungen, die sie erwarten, in vollem Umfang auch erhalten?

Dr. Früh: Das mag so lange gelten, wie der Patient nicht von möglichen Leistungen abgeschnitten wird, weil es dafür keine Anbieter mehr gibt. Herr Depner, ich möchte in diesem Zusammenhang an unser gemeinsames Gespräch anläßlich des 50-jährigen Bestehens der BAG vor ziemlich genau einem Jahr erinnern. Damals hatte ich auf die Bedeutung und Verantwortung des Mittelstandes hingewiesen, sich um die Entwicklung und Fertigung von Produktspezialitäten zu kümmern, die aufgrund relativ geringer Markterwartungen keine Aufnahme in die Entwicklungsprogramme der Multis finden.

Verschwinden mehr und mehr dieser kleineren Unternehmen durch Verkauf an Große, reduziert sich automatisch das Investitionsvolumen für die Entwicklung neuer Spezialitäten. Testkits zur Erkennung einer Borreliose oder von *Helicobacter pylori*, um zwei Beispiele aus dem BAG-Programm zu nennen, wären erst viel später verfügbar geworden, wenn sich nicht der Mittelstand dieser Problematik sofort nach Bekanntwerden der klinischen Relevanz angenommen hätte.

M&K: In einem Vorgespräch haben Sie auch darauf hingewiesen, daß Patente in zunehmendem Maße Entwicklungsprojekte hemmen oder gar unmöglich machen. Können Sie diesen Punkt bitte etwas erläutern?

Dr. Früh: Patente sind öffentlich rechtlich zugelassene Monopolisierungen und stehen somit grundsätzlich im Widerspruch zu den Bestrebungen der Förderung freier Marktwirtschaft durch Verhinderung von Monopolen. Dennoch möchte ich mich nicht gegen Patente und den damit verbundenen kommerziellen Nutzungsrechten des Erfinders wenden. Probleme sehe ich allerdings in einer unglaublichen Inflation von Patentanmeldungen und leider auch oft nicht ohne weiteres nachvollziehbarer Patenterteilungen, die dazu führen, daß neuentwickelte Produkte häufig gleichzeitig mit mehreren Patenten kollidieren. Solange die Patentinhaber in der Bewertung ihrer Erfindung auf dem Boden der Tatsachen bleiben und bereit sind Lizenzen zu moderaten Bedingungen zu vergeben, ist dies kein Grund ein sinnvolles Entwicklungsprojekt zu stoppen. Häufig verkaufen die eigentlichen Erfinder die Nutzungsrechte einschließlich der Sublizenzierungsrechte an ein Unternehmen, um die Patentierung überhaupt finanzierbar zu machen. Landen auf diese Weise Patentrechte bei einem Multi, sind Sublizenzen für den Mittelstand nicht mehr erreichbar, weil nicht finanzierbar

- Polarisierung auf die wenigen Großen also auch hier.

M&K: Ist das logisch oder verstehe ich das nicht ganz? Jeder Lizenzzahlung steht doch ein vorher erzielter Erlös gegenüber?

Dr. Früh: Wenn Sie nur die eigentliche Lizenzzahlung, üblicherweise als Prozentsatz des erzielten Umsatzes, zugrundelegen, haben Sie mit Ihrem Einwand recht. Der umsatzunabhängigen Lizenzzahlung ist aber häufig eine Einstiegszahlung vorgelegt, deren Höhe vom Lizenzgeber festgelegt wird. Interessante Patente werden heute üblicherweise direkt oder indirekt von den Konzernen gehalten und mit exorbitant hohen Einstiegszahlungen für den Mittelstand blockiert.

M&K: Ich möchte zur Kernfrage dieses Gespräches zurückkommen, den Konzentrationsprozeß und seine Folgen. Was bedeutet das Ihrer Meinung nach für den Standort Deutschland und die hier Beschäftigten?

Dr. Früh: Jeder Zusammenschluß kostet Arbeitsplätze. Ich finde es bedrückend mit welcher Selbstverständlichkeit im Vorfeld und im unmittelbaren Umfeld von Akquisitionen von der Erhaltung von Arbeitsplätzen gesprochen wird, wohlwissend, daß dieses Versprechen nicht das Papier wert ist, auf das es geschrieben wird.

Wozu eine zweite Vertriebsorganisation erhalten, wozu gar zwei Verkaufsleiter, warum separate Lagerhaltung, welche Aufgaben soll auf Dauer die Buchhaltung des gekauften Unternehmens erfüllen, wieso schließlich einen zweiten Standort - den bisherigen Sitz der akquirierten Firma - erhalten? All diese Fragen stellen sich natürlich nicht erst nach Abschluß der Übernahme. Ich behaupte, das Management wäre sein Salär nicht wert, wenn diese Fragen nicht alle bereits im Vorfeld umfassend erörtert worden wären.

Sie haben nach dem Standort Deutschland gefragt. Die Standortfrage ist ohnehin auf-

grund der steuerlichen Situation und der hohen Lohnnebenkosten politisch brisant. Durch die Übernahme mittelständischer Unternehmen ergeben sich für den Käufer, der im allgemeinen über weltweite Vertriebsnetze verfügt, natürlich ganz andere Möglichkeiten, Fertigungsstätten in sogenannten Billiglohnländern zu nutzen, als dies dem gekauften Unternehmen möglich gewesen wäre. Deutschland wird somit zwangsweise auch als Produktionsstandort für Diagnostika an Bedeutung verlieren.

M&K: Herr Dr. Früh, in dem bereits erwähnten Gespräch anlässlich der 50-Jahr-Feier der BAG hatten Sie den Wunsch geäußert, verstärkt mit ähnlich strukturierten Unternehmen zu kooperieren. Sehen Sie darin ein probates Mittel Übernahmen bzw. Fusionen vorzubeugen?

Dr. Früh: Grundsätzlich sollten Kooperationen zu einer Stärkung der Marktposition führen, beispielsweise durch gegenseitige Ergänzung der Produktportfolios, durch

bessere Betreuung der Kunden, u.s.w.. Gleichzeitig dürften die kooperierenden Partner in die Lage versetzt werden durch diese Zusammenarbeit Kostenstrukturen zu optimieren und somit weitere finanzielle Mittel für Zukunftsprojekte freizusetzen. Einerseits machen sich Firmen durch eine verbesserte Marktposition als Übernahmekandidat zwar interessanter, andererseits fällt es ihnen jedoch leichter mittels innovativer Produkte ihre Marktstellung und damit ihre Unabhängigkeit zu behaupten. Wir sollten nicht außer Acht lassen, daß wirtschaftliche Engpässe gerade im Mittelstand häufig Auslöser sind, über eine Veräußerung des Unternehmens überhaupt erst nachzudenken.

M&K: Herr Dr. Früh, vielen Dank für dieses offene Gespräch und Ihre kritischen Äußerungen.

BAG - Für eine Zukunft mit Dimension.