

Kassensturz

Die Krankenkassen verschwenden Geld – weil vielen Mitarbeitern das Wissen über Kostenrechnung und modernes Management fehlt

Von **Martina Behm**

Ulla Schmidt ist ein Winter- typ: Die Farben Weiß, Rot oder Schwarz harmonieren perfekt mit ihrem Hautton und den dunklen Haaren.

Vielleicht hat sich die Gesundheitsministerin bereits einer professionellen Farbberatung unterzogen: Dabei halten dezente blondierte Damen mit künstlichen Fingernägeln bunte Stofftücher unter ungeschminkte Gesicht und suchen die Farbe, die die Augen zum Leuchten und die Falten zum Verschwinden bringt. Das macht sympathisch und erfolgreich.

Das dachte sich auch eine große deutsche Krankenkasse und spendierte ihren Mitarbeitern für 80 000 € Farb- und Stilberatungen. Jetzt müssen sich ihre Versicherten nie mehr über geschmacklose Krawatten ärgern, wenn sie eine Geschäftsstelle ihrer Krankenkasse betreten.

Im Prüfbericht des Bundesversicherungsamtes in Bonn finden sich weitere Blüten: Eine Kasse bestellte bei einer Softwarefirma Gesundheits-tagebücher auf CD-Rom als Werbe-gag – doch die kamen nie zum Einsatz, denn beim Einlegen der CD erschien das Logo einer anderen Krankenversicherung auf dem Bildschirm. Bezahlt hat die Kasse trotzdem: ganze 9800 €. Eine andere Kasse vergab Druckaufträge immer an eine Firma, die ein Angestellter im Nebenjob betrieb und zahlte regelmäßig mehr als den marktüblichen Preis.

Solch spektakuläre Fälle sind selten, heißt es beim Bundesversicherungsamt. Aber sie lassen die Vermutung zu, dass Führung und Personal vieler Kassen ihren Aufgaben nicht gewachsen sind. Bei den allgemeinen Ortskrankenkassen etwa könne man genau erkennen, dass die Verwaltung auch einen Teil der Schuld trifft, meint der Freiburger Wirtschaftsprofessor Bernd Raffelhüschen. Bei nahezu gleicher Versichertenstruktur gibt jede einen anderen Betrag für Behandlungen und Medikamente aus. „Es muss also am Management liegen“, sagt Raffelhüschen.

Als Norbert Klusen 1993 neuer Vorstand der Techniker-Krankenkasse (TK) wurde, stellte er sofort Volks- und Betriebswirte ein und schickte die Mitarbeiter zur Fortbildung in Sachen Rechnungswesen. Doch damit stieß er zunächst auf Verwunderung, manchmal sogar Ablehnung. „Die Leute sagten: Ja, müssen



Hauptsache ordentlich abgelegt: Eine Mitarbeiterin der AOK-Direktion Nürnberg verteilt Akten auf Postfächer

wir das denn? Wir sind doch eine Krankenkasse, kein Unternehmen!“, erinnert sich Klusen.

Die meisten Krankenkassen haben den Kulturwandel von der Sozialversicherung zum Dienstleistungsunternehmen noch nicht vollzogen – und das liegt meist am Personal.

„Die Strukturen in den großen, alten Kassen sind oft verkrustet“, berichtet Thomas Fleige, Professor für Krankenversicherungsmanagement an der Fachhochschule Braunschweig: „Da gibt es noch viele Leute, die vor 30 Jahren angefangen sind, jeden Tag gemütlich von 8 bis 16 Uhr arbeiten wollten und dachten, da ändert sich nichts.“ Mehr als die Hälfte der Menschen, die bei Krankenkassen arbeiten, sind Sozialversicherungsfachangestellte,

abgekürzt „Sofa“. Diese Ausbildung gibt es seit den 70er Jahren. Wer eine „Neigung zu ordnender, systematisierender Tätigkeit zum Beispiel Aktenverwaltung“ hat, ist als Sofa gut aufgehoben, erfahren Schulabgänger auf der Homepage des Arbeitsamts. Dass die Sofa-Ausbildung nicht mehr zeitgemäß ist, hat auch TK-Vorstand Klusen erkannt: „Sie müsste mehr betriebswirtschaftliche und gesundheitswissenschaftliche Kenntnisse vermitteln“, sagt er.

Bei der TK etwa kann man die Sofa-Ausbildung um ein Krankenkassenmanagement-Studium ergänzen. Das hat auch Kathrin Getzlaff, Controllerin bei der Krankenkasse, gemacht. Nach dem Studium fuhr sie monatlang von Geschäftsstelle zu Geschäftsstelle, um älteren Mitarbei-

tern zu erklären, wie sie ihre Arbeitsweise ändern sollten. „Bis vor ein paar Jahren wussten die Krankenkassen nicht wirklich, wofür sie ihr Geld ausgeben“, sagt sie. Inzwischen berechnet Getzlaff Prognosen über Mitgliederzahlen und Beiträge für jede TK-Zweigstelle. In der Kassenlandschaft eine Revolution.

Das reicht aber nicht aus. „Mir ist keine Krankenkasse bekannt, die ein aussagekräftiges Kostenrechnungssystem verwendet, wie es in der Industrie üblich ist“, sagt Controlling-Professor Fleige. Da fällt es nicht auf, wenn zu viel Geld für Nutzloses ausgegeben wird, denn den meisten älteren Mitarbeitern fehlt dafür der Durchblick. Wenn eine Krankenkasse Personal abbaut, muss sie zuerst ihre jungen Mitarbeiter entlassen. So will es das deutsche Kündigungsschutzgesetz. Mit ihnen gehen die Kenntnisse über moderne Kostenrechnungsverfahren verloren.

Zurück bleibt die Sofa-Landschaft, eingerichtet vor 30 Jahren.

Selbst in den Führungsetagen fehlen oft Fachkenntnisse. Anders als bei Aktiengesellschaften gibt es bei Krankenkassen keinen Aufsichtsrat, sondern einen Verwaltungsrat. Der setzt sich aus Versicherten- und Gewerkschaftsvertretern zusammen. Ob er in der Lage ist, die Kasse fit für den Markt zu machen, ist zweitrangig. „Dass etwa ein McKinsey-Berater Leiter einer Kasse wird, ist derzeit völlig unvorstellbar“, sagt Roland Stahl, Pressesprecher der Kassenärztlichen Bundesvereinigung. Stahl fordert auch, die Verbundhaftung der Krankenkassen aufzuheben: Bisher werden Kassen, die faktisch pleite sind, von ihrem Verband aufgefangen. Der Druck, wirtschaftlich zu arbeiten, ist gering.

All das weiß sicher auch Frau Schmidt. Aber wenn sie ihren roten Blazer trägt, wird vielleicht alles gut.

UMFRAGE

Frei wählbar

Arbeitnehmer plädieren für mehr Flexibilität bei betrieblichen Sozialleistungen und sind interessiert, ergänzende Gesundheitsversicherungen über ihren Arbeitgeber abzuschließen. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Forsa-Umfrage im Auftrag der Unternehmensberatung Towers Perrin.

Es gehe nicht darum, „Fürsorgeleistungen auf die Unternehmen abzuwälzen“, so Helmuth Uder, Geschäftsführer von Towers Perrin, „sondern flexible, eigenfinanzierte Angebote über den Arbeitgeber zu organisieren.“ In der repräsentativen Befragung äußerten sich 1013 Arbeitnehmer zur Krankenversicherung und mögliche Reformen.

Demnach findet die so genannte Entgeltumwandlung auch im Gesundheitssystem Zustimmung. Die Entgeltumwandlung wurde von der Bundesregierung im Rahmen der Rentenreform ausgeweitet. Danach sind für Lohn- und Gehaltsbestandteile keine Steuern und Sozialabgaben zu entrichten, die in eine betriebliche Altersvorsorge investiert werden. 85 Prozent der Befragten haben Interesse, über einen Gruppenvertrag ihrer Firma zusätzlich eine Gesundheitsversicherung abzuschließen. Voraussetzung ist, dass sie ihre Krankenkasse weiterhin frei wählen können. Der Arbeitgeber könnte verschiedene Sozialleistungen wie eine Unfallversicherung anbieten.

Towers Perrin kommt zu dem Ergebnis, dass Versicherungsangebote von Firmen einen größeren Vertrauensvorsprung als andere Anbieter genießen. Unternehmen sollten deshalb ihren Mitarbeitern wählbare Sozialleistungen als Vergütungsbestandteil anbieten.

Eine finanzielle Eigenbeteiligung in der gesetzlichen Krankenversicherung stößt nur auf Gegenliebe, wenn sie steuerlich gefördert wird. Insgesamt würden 45 Prozent der Befragten monatlich 50 bis 100 € zusätzlich zahlen, um den Standard ihrer Gesundheitsversorgung zu halten. Die größte Bereitschaft für eine Extrazahlung gibt es bei der Zahnbehandlung und bei Brillen. Auf wenig Zustimmung trifft eine Eigenbeteiligung beim Hals-Nasen-Ohrenarzt. *Tim Höfinghoff*

PORTRÄT-SERIE: 101 KÖPFE, AUF DIE SIE ACHTEN SOLLTEN / HEUTE: RICHARD WERNER

Der Währungshüter

37/101

101 Köpfe, auf die Sie achten sollten



Richard Werner legt sich gerne an – am liebsten attackiert er die Zentralbanken der weltgrößten Volkswirtschaften. Schließlich hat der 36-jährige Wirtschaftsprofessor an der Sophia-Universität in Tokio eine neue Theorie des Geldes entworfen – und die gilt international.

Von **Martin Kölling**, Tokio

„Die Wahrheit ist immer ganz einfach“, sagt Richard Werner. Der Assistant Professor für Wirtschaft steht in einem engen Büro auf dem Campus der renommierten Sophia-Universität in Tokio. Die Krawatte elegant geknotet, der Bart frisch getrimmt. Meterweise Bücher auf Japanisch, Englisch, Deutsch rahmen seinen Schreibtisch ein. Werner rafft einige Unterlagen zusammen. Schnell rüber zu den Studenten, denen will er erklären, was die Wirtschaft wirklich bestimmt. Danach muss er weiterhetzen zu einem Interview mit dem Nachrichtendienst Bloomberg.

Seit drei Jahren ist der 36-jährige Bayer, Ex-Chefvolkswirt einer Investmentbank, Kolumnist und Investmentfonds-Gründer ein gefragter Mann – in Japan, bald vielleicht international. Der Grund für die Popularität ist ein Buch: „The Princess of Yen – Japan's Central Bankers and the Transformation of the Economy“ heißt die kürzlich erschienene englische Ausgabe.

Selbstbewusst beschuldigt Werner darin Japans Notenbank, erst die Spekulations-

bubble in den 1980ern und danach zwölf Jahre Rezession in dem ostasiatischen Land erzeugt zu haben, um neoliberale Struktur-reformen durchzusetzen. Vehement fordert er eine demokratische Kontrolle der unabhängigen Währungshüter weltweit, besonders der Europäischen Zentralbank (EZB). „Die ist die unkontrollierteste Zentralbank der entwickelten Staaten“, sorgt sich Werner. Nebenbei verkauft er seine Wirtschaftstheorie. Freier Markt? Pure Ideologie! „Money makes the world go round, stupid!“, hämmert er seinen Lesern ein. Nicht etwa gemessen in den diversen Geldmengen von M0 bis MX, die nach offizieller Propaganda durch den Leitzins bestimmt werden.

„Die Krediterschöpfung von Banken und Notenbanken bestimmt das Wirtschaftswachstum.“

Nur wenn die Geldhüter mehr leihen und damit Geld schaffen, kann die Wirtschaft wachsen. Senken sie die Krediterschöpfung, geht es auch mit dem größten Konjunkturprogramm bergab. So hat die Bank von Japan das japanische Wirtschaftsmodell gegen die Wand gesteuert, klagt Werner an. „Die EZB macht nun mit dem deutschen System das Gleiche.“ Die Notenbanken vernebeln den einfachen Mechanismus, sagt Werner. „Sie haben eine Geheimwissenschaft geschaffen.“

Für Werner ist klar, dass er ein neues Paradigma in der Wirtschaftslehre aufzustellen versucht. „Mein Ansatz ist nicht neu“, gesteht



Es dämmert In „The Princess of Yen – Japan's Central Bankers and the Transformation of the Economy“ attackiert Werner die japanische Notenbank. In Tokios Finanzkreisen hat das Buch großen Wirbel verursacht.

er beim Kaffee zwar zu. Schon Anfang des vorigen Jahrhunderts kam die Idee auf. „Aber keiner hat es so zusammengefasst und empirisch belegt.“

Das Ergebnis polarisiert. „Ein bahnbrechendes Stück Forschung“, wirbt Tobias Hoshka, Head of Research von McKinsey Thailand. Neoklassische Ökonomen oder die amerikanische Finanzpresse hingegen ignorieren oder verdammen ihn. „Ein netter Kerl“, sagt Richard Koo, einer seiner ehemaligen Mentoren und Chefvolkswirt des renommierten Nomura Research Institute in Tokio. Dann schlägt der frühere Manager der US-Notenbank stellvertretend für seine Ex-Kollegen zu: „Ein Desaster“, sei sein Buch, „unfundierte“, „kein Notenbanker nimmt Werner ernst.“

Diesen Preis muss der Abweichter seit Beginn seiner Karriere zahlen. Nach seinem Wirtschaftsstudium an der London School of Economics und Oxford hat er an der Universität Tokio, bei dem Bankhaus Nomura, der japanischen Entwicklungsbank und der Notenbank gastiert. In Tokio löste er die Rätsel der neoklassischen Theorie. „Als ich Japan 1991 in einem Oxford-Papier eine lange Rezession und Bankenpleiten voraussagte, hielten mich alle für verrückt“, erinnert sich Werner. Mit seiner Vorhersage behielt er Recht.

Danach erschien die Wissenschaft ihm zu feindlich für seine Forschung. Ohne Berührungssängste heuerte er 1994 als Chefvolkswirt bei der Investmentbank Jardine Fle-

mings Securities in Tokio an. „Investoren sind undogmatisch. Die interessiert, ob die Theorie ihre Rendite erhöht.“ Als er dort mit seinen Ergebnissen bei seinen Vorgesetzten aneckte, hielt Werner wieder seiner Wahrheit die Treue und ging 1998. „Man macht sich zum Clown, wenn man schreibt, was man nicht glaubt“, sagt Werner heute.

Er gründete das Profit Research Center mit der Asian Development Bank als erstem Kunden. Für die untersuchte er, wie Thailand in die Währungskrise stürzte. Hauptprodukt sind seine Liquiditätsberichte, in denen er für institutionelle Anleger die Aktionen von über 30 Notenbanken analysiert. 2000 etablierte Werner seine eigene Fondsgesellschaft ProfitFundCom in Liechtenstein. Im Board sitzt Prinz Michael von Liechtenstein, dessen Industrie- und Finanzkontor Establishment 12,5 Prozent der Anteile hält. Der Fonds managt unter anderem den Global Macro Fund. Mit dem will er aller Welt beweisen, dass seine Theorie vom Kredit stimmt.

Letztlich ist der Fonds nur lukratives Handwerk. Seine Wahrheit würde er gern in Europa an eine neue Generation von Ökonomen weitergeben. In Davos war er schon – auf dem diesjährigen Weltwirtschaftsforum als einer von 100 „globalen Führungskräften von morgen“. Seine Heimat würde ihn besonders reizen. Für den „Währungshüter“ drängt die Zeit: „Alle glauben irrtümlich, dass Deutschland wegen seiner Strukturen in der Rezession steckt“, sagt Werner. „Ich muss so schnell wie möglich die wirklichen Tatsachen bekannt machen.“

Morgen: Adriana Nuneva, die als Senior Vice President die Gesamtverantwortung für das weltweite Marketing beim Maschinenbauer Heidelberger Druck trägt.

ALLE FOLGEN UNTER WWW.FTD.DE/101KOEFFE