



**Ausgezeichnete Persönlichkeit:** Die festliche Gala des Clubs der Gesundheitswirtschaft zu Ehren des kma-Managers des Jahres findet am 17. Januar 2012 im Berliner Marriott Hotel am Potsdamer Platz statt.

# MANAGER DES JAHRES 2011

## AGAPLESION-GRÜNDER BERND WEBER

Gewinne und Kirche passen nicht zusammen. Wirklich? Bernd Weber hat mit diesem Dogma gebrochen und das Gegenteil bewiesen: Der Agaplesion-Chef erwirtschaftet mit seinem Verbund beeindruckende Margen, sodass die konfessionellen Mitgliedshäuser ihren Versorgungsauftrag auch künftig noch erfüllen können.

**F**usion, Übernahme, Expansion – Bernd Weber mag es nicht, wenn diese Begriffe im Zusammenhang mit seinem Unternehmen fallen. Der Agaplesion-Chef drückt sich sanfter aus: Agaplesion wachse, indem sich Träger mit gleichem Ziel und gleicher Identität vernetzen. An Webers Widerwillen gegen unverblümtes Wirtschaftsvokabular liegt es wohl, dass die vermutlich anstehende Übernahme der kränkelnden Pro Diako bisher nur in Branchendiensten und der Lokalpresse vermeldet wurde. In den großen Wirtschaftsressorts dürfte die Pressemitteilung kaum beachtet worden sein. „Agaplesion und Pro Diako bestätigen Gespräch über mögliche Zusammenarbeit“ – bei solch einer Überschrift lesen die meisten Journalisten nicht weiter. Doch in diesem Fall hätte es sich gelohnt: Durch die

„Integration“ der niedersächsischen Pro Diako würde der Umsatz von Agaplesion um über 30 Prozent auf mindestens 600 Millionen Euro wachsen. Der konsolidierte Umsatz des Pro Diako-Verbundes betrug 2009 laut Bundesanzeiger 128 Millionen Euro, 2010 nach eigenen Angaben 360 Millionen Euro, wobei dieser Umsatz vermutlich nicht konsolidiert ist. Hätte ein privater Klinikkonzern ein vergleichbares Übernahmevermögen in Aussicht, würde sich die Nachricht in Windeseile herumsprechen.

### Das „gemeinnützig“ vor der AG ist ihm wichtig

Weber möchte jedoch gar nicht mit den Privaten verglichen werden. Vielmehr ärgert er sich, wenn sein Unternehmen, weil es eine Aktiengesellschaft ist, in die Nähe von Rhön und Co. gerückt wird. „Wir sind eine gemeinnützige

Aktiengesellschaft, das heißt, alle Gewinne verbleiben beziehungsweise fließen zurück ins Unternehmen. Agaplesion hat eine genossenschaftliche Struktur auf aktienrechtlicher Basis. Man kann sagen, dass wir uns als Teil einer Antwort auf die Marktbedingungen begreifen – auf die Notwendigkeit sich neu aufzustellen“, sagt der 66-Jährige. Ihm geht es nicht um eine starke Marktposition, versichert Weber

immer wieder. Sein Ziel ist, diakonische Einrichtungen wettbewerbsfähig zu machen, damit diese weiterhin ihren Auftrag erfüllen können – sprich: Kranke und Hilfsbedürftige versorgen. Da jedoch nur wettbewerbsfähig ist, wer investiert, strebt Weber entschlossen Gewinne an. „Wer keinen Gewinn anstrebt, handelt letztendlich unethisch, da er die Ressourcennutzung und Talente vernachlässigt“, sagt

der Agaplesion-Gründer und spielt damit vermutlich auf die vielen kirchlichen Träger an, die glauben, eine Umsatzmarge von mehr als drei Prozent sei ihnen nicht erlaubt.

### Palliativmedizin und Geriatrie – eine Frage der Moral

Bei einem Blick aus dem Fenster der Agaplesion-Vorstandsetage zeigt sich auch gleich ein aktuelles Beispiel für die Investitionskraft: Dort baut das Markus Krankenhaus, die Keimzelle des Verbundes, für fast 40 Millionen Euro eine Geriatrie und einen neuen OP. Die Altersmedizin liegt Weber am Herzen. Er hat sie bereits 1980 als Geschäftsführer mehrerer diakonischer Einrichtungen in Heidelberg eingeführt. Früher war die Geriatrie ein defizitärer Bereich, und die Palliativmedizin ist es teilweise noch immer. „Jedoch gibt es in jedem unserer Krankenhäuser Palliativ Care. Die Entscheidung, was wir in unseren Krankenhäusern und im Altenhilfebereich anbieten, wollen wir nicht daran orientieren, welche Bereiche profitabel sind. Sicherlich: In der Gesamtsumme muss das Ergebnis stimmen, aber wir werden nie eine Auslese unter Gewinnorientierung vornehmen. Wir fragen stattdessen: Was steht an? Wo sind wir gefordert?“, sagt Weber.

### „Kein Verbandstyp“

Weber sei ein „Macher“ heißt es in seiner Kurzvita, die der Konzern herausgibt. Ein Allgemeinplatz? Nein, auf ihn trifft das inflationär verwendete Attribut tatsächlich zu. „Mein Vorgänger im Deutschen Evangelischen Krankenhausverband, Otto Buchholz, mahnte um das Jahr 2000 schon immer: ‚Leute, ihr müsst euch auch gesellschaftsrechtlich zusammenschließen und nicht nur kooperieren.‘ Wir hatten kaum angefangen, darüber nachzudenken, da hatte Bernd Weber schon Agaplesion gegründet“, erinnert sich Norbert Groß, Verbandsdirektor des DEKV. Bernd Weber sei keiner, der „ständig auf Verbandsebene herum-

### Manager des Jahres

Mit einem einzigartigen Expansionsmodell und stringentem Management macht Bernd Weber konfessionelle Häuser der Grund- und Regelversorgung zukunftsfähig. Für diese strategische Leistung kürt „kma – Das Gesundheitswirtschaftsmagazin“ den 66-jährigen Gründer und Vorstandsvorsitzenden von Agaplesion zum Manager des Jahres 2011.

Ihm ist ein unternehmerisches Meisterwerk gelungen: Bernd Weber bewahrt mit seiner Agaplesion gAG kränkelnde kirchliche Unternehmen vor dem Aus und erwirtschaftet zugleich eine solide Umsatzrendite von fünf Prozent. „Wer keinen Gewinn anstrebt, handelt unethisch“, ist Weber überzeugt. Der Gewinn von Agaplesion fließt komplett in Investitionen. Dividenden gibt es nicht, das Unternehmen ist nicht an der Börse notiert.

Weber hat sich für die gemeinnützige AG entschieden, weil sie den Beitritt neuer Verbundmitglieder erleichtert. Seit der Gründung von Agaplesion vor knapp zehn Jahren haben die Träger von 22 Krankenhäusern und 32 Wohn- und Pflegeeinrichtungen ihre Gesellschafteranteile in die Agaplesion gAG eingebracht. Sie alle müssen sich Webers strengem Management unterziehen: Strategie-Workshops absolvieren, Ziel- und Maßnahmenpläne entwickeln und die verbundeigenen Behandlungspfade umsetzen.

### So funktioniert die gAG bei Agaplesion

Bernd Weber hat sich für die Rechtsfigur der gemeinnützigen Aktiengesellschaft (gAG) entschieden, weil sie beteiligungsfreundlich ist. Denn in einer AG entscheidet nicht der einzelne Aktionär über den Beitritt weiterer Aktionäre, sondern allein der Aufsichtsrat und der Vorstand. Das heißt, Agaplesion kann schnell wachsen, weil der Beitritt weiterer Gesellschafter unkompliziert ist: Der neu hinzugekommene Träger bringt 60 Prozent seiner Anteile in Agaplesion ein, 40 Prozent behält er. „Entsprechend des Wertes der Einrichtung oder der Einrichtungen erhält er für seine 60 Prozent Aktien.



**Die Keimzelle:** Das Agaplesion Markus Krankenhaus gehört zusammen mit dem Krankenhaus Bethanien und dem Diakonissenkrankenhaus dem ersten regionalen Verbund an, den Bernd Weber 1995 unter dem Namen Frankfurter Diakonie Kliniken mitgegründet hat. Sieben Jahre später, 2002, haben sie den Ausgangspunkt für die Agaplesion gAG gebildet.



**Das größte Investitionsprojekt der Agaplesion gAG:** 101 Millionen Euro hat der Neubau des Diakonieklinikums Hamburg (DKH) gekostet. Ein Drittel hat das DKH selbst finanziert, den Rest das Land Hamburg. In den Neubau sind vor gut einem Jahr drei verschiedene evangelische Krankenhäuser auch räumlich unter dem Dach von Agaplesion fusioniert: das methodistische Bethanien, das lutherische Alte Eichen und das freikirchliche Elim.

Durch die Integration von Pro Diako würde der Agaplesion-Umsatz um über 30 Prozent auf mindestens 600 Millionen Euro wachsen.

tanzt“. Innovative und kreative Dinge habe er immer in persönlichen Konstellationen auf den Weg gebracht. „Er hat Leute angesprochen, die für seine Ideen offen waren und sich nicht nach allen Seiten abgesichert. So ist Agaplesion gewachsen, und wir haben es zunächst gar nicht richtig bemerkt.“

Der Macher zeigt sich auch im Detail. Weber hat nicht nur eine innovative Idee realisiert. Er sorgt mit einem straffen Management auch dafür, dass diese funktioniert. Sieben verbindliche strategische Ziele seien es, die Agaplesion erfolgreich machen, sagt Weber. Dazu gehören „das christliche Profil, angemessene Rentabilität, exzellente Behandlungsqualität, hohe Mitarbeiteridentifikation, ein breites vernetztes Angebot und Patienten-, Bewohner und Kundenorientierung“.

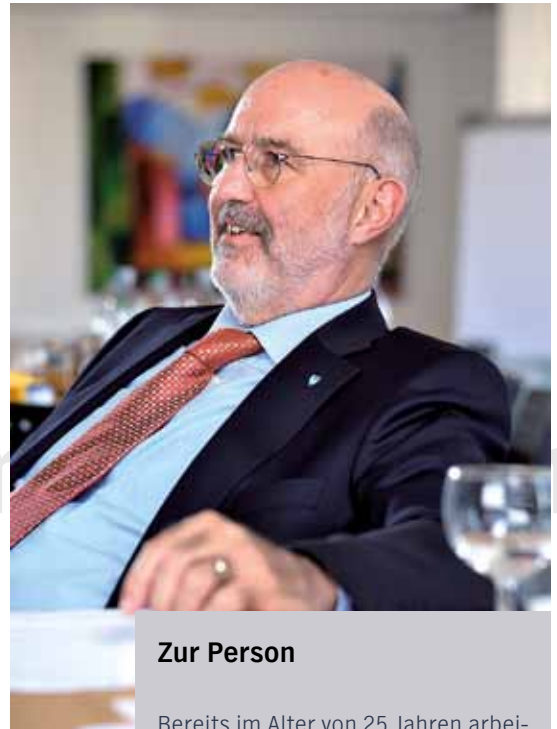
Das klingt zunächst wenig konkret. Welche Krankenhausunternehmen hätten nicht diese Ziele? Webers Leistung scheint darin zu bestehen, dass er diese Ziele durch einen präzisen Maßnahmenkatalog erdet. So gilt für alle Geschäftsführungen, dass sie vier Mitarbeiterforen pro Jahr veranstalten müssen. „Sie sollen in den Foren ihre Mitarbeiter bezüglich wichtiger Kernkompetenzen auf dem Laufenden halten. Sie erklären zum Beispiel, was sie vorhatten, was sie davon umgesetzt haben, wo sie Risiken und Chancen für das Haus sehen und was sie demnächst vorhaben“, sagt Weber. Die Vorgaben und die medizinischen Behandlungspfade erarbeiten die Führungskräfte der einzelnen Häuser gemeinsam. So gibt es für fast alle Situationen Regeln – sogar der Umgang mit Blutern, die den Zeugen Jehovas angehören, ist verbindlich geregelt.

#### Am Dritten Weg hält Weber fest

Diese Einheitlichkeit wünscht Weber sich auch für das Arbeits- und Tarifrecht, das in konfessionellen Häusern wegen des Selbstbestimmungsrechts der Kirchen – Stichwort Dritter Weg – unübersichtlich ist. „Für die Mitarbeiter ist es schwer nachzuvollziehen, wenn sie in Projektgruppen zusammensitzen und hören, dass es in jedem Haus andere Regelungen gibt. Deshalb ist es für uns eine Überlegung, einen einheitlichen Tarifvertrag für Agaplesion zu entwickeln“, sagt Weber.

In Hamburg immerhin ist das Agaplesion Diakonieklinikum (DKH) nach Arbeitsgerichtsprozessen über die Frage der Zulässigkeit von Arbeitskämpfen dem kirchlichen Tarifvertrag Diakonie (KTD) beigetreten. Damit erhielten viele Beschäftigte im DKH spürbar mehr Gehalt, heißt es bei Verdi. Weber sieht das anders: „Mitarbeiter in kirchlichen Einrichtungen werden nicht grundsätzlich schlechter bezahlt, sondern anders: Mit dem Überleitungstarifvertrag gibt es nun einige Mitarbeiter, die langfristig weniger verdienen als

„Wir haben kaum angefangen, über einen großen evangelischen Verbund nachzudenken, da hatte Bernd Weber schon Agaplesion gegründet.“ *Norbert Groß, DEKV*



**Zur Person**

Bereits im Alter von 25 Jahren arbeitete Bernd Weber als Personalleiter für 1.800 Mitarbeiter in den Diakonieveranstaltungen Bad Kreuznach. Wenige Jahre später, Ende der 70er, wurde er Geschäftsführender Vorstand mehrerer diakonischer Einrichtungen. Seine schnelle Karriere war eine Frage der Qualifizierung, sagt der Vorstandsvorsitzende von Agaplesion. „Ich hatte eine Bankkaufmannslehre absolviert und Betriebswirtschaft studiert. Dadurch hatte ich gute Chancen, denn im diakonischen Bereich hat man damals noch sehr mit Wasser gekocht.“ 1995 gründete er zuerst die Frankfurter Diakonie Kliniken, 2002 dann Agaplesion.

Der 66-jährige Bernd Weber stammt aus Obermoschel (Nordpfalz), ist verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder. Er wandert und kocht gern und überlegt augenblicklich, sich nach seiner Zeit bei Agaplesion als Mediator ausbilden zu lassen.

meine Nachfolge zu erleichtern.“ Horneber wird dankbar sein: Für den Aufbau interner Strukturen wird ihm keine Zeit bleiben. Webers letzter Coup, die „Zusammenarbeit“ mit der Pro Diako, wird ihn in Atem halten.

Kirsten Gaede

Fotos: Mann/Agaplesion

**Entwicklung von Umsatz, Gewinn, Betten- und Fallzahlen**

	2003	2004	2005	2006
Umsatz	171,1 Mio.*	168,4 Mio.*	172,9 Mio.*	269,6 Mio.*
Ebit	-261.000*	-145.000*	4,84 Mio.*	27,25 Mio.*
Krankenhausbetten	1.503	1.503	1.609	2.738
Fallzahl	41.946	40.203	43.491	87.118

	2007	2008	2009	2010
Umsatz	328,9 Mio.*	369 Mio.*	389 Mio.*	436 Mio.*
Ebit	23,6 Mio.*	12 Mio.*	40,25 Mio.*	26 Mio.*
Krankenhausbetten	2.738	3.223	4.332	4.761
Fallzahl	88.807	110.029	159.280	176.704

\* Angaben in Euro / Quelle: Agaplesion

vorher, und einige, die mehr verdienen.“ Agaplesion sei keine heile Welt und arbeite unter denselben Bedingungen wie etwa private Träger, sagt Weber. Trotzdem hält er den Dritten Weg für alternativlos. „Wenn wir wie private Einrichtungen ein Streikrecht hätten, würde dies auch das Recht zur Aussperrung bedeuten. Das aber passt nicht zu unserer christlichen Ausrichtung.“

Um einen einheitlichen Tarifvertrag wird Weber sich nicht mehr kümmern können. Er scheidet Ende März 2012 aus. Und zwar konsequent: Er geht weder in den Aufsichtsrat, noch möchte er sich dem Neuen, Markus Horneber, als Berater anbieten. „Das ist für mich ein Grundsatz guter Unternehmensführung. Natürlich werde ich in der Diakonie oder im sozialen Bereich noch beratend tätig sein, aber

nicht mehr im engeren Bereich von Agaplesion.“ Groß findet es „aller Hochachtung wert, dass Weber die Frage seines Abschieds so offensiv angeht.“ Doch für den Nachfolger könne es „unter Umständen“ schwierig werden, meint der DEKV-Chef, weil Agaplesion eng mit dem Namen seines Gründers verbunden ist. „Weber hat Menschen aus evangelischen Kirchen und Freikirchen zusammengeführt, Kompromisse geschlossen und Verbindlichkeit hergestellt, die traditionelle Abgrenzungen überwindet. Die Leute haben gesagt: ‚Ja, wir machen das, weil du es bist und dein Konzept uns überzeugt.‘ Jetzt muss sich zeigen, ob es auch ohne ihn funktioniert.“ Weber selbst ist zuversichtlich. „Wir haben gerade im letzten Jahr versucht, die inneren Strukturen, die oft auch auf Absprachen basierten, verbindlicher zu machen – sie zu institutionalisieren, um