

Gezielter Spar-Eingriff

Interview mit Robert Schrödel, Vorsitzender des Vorstands der VANGUARD AG

Ende der Neunziger drängte der junge Kaufmann Robert Schrödel mit einer brisanten Geschäftsidee in den Gesundheitsmarkt: warum sollen Instrumente für Operationen und Untersuchungen eigentlich nur ein einziges Mal benutzt werden? Was für eine Verschwendung. Schrödel gründete mit der Vanguard AG eines der ersten Unternehmen zur professionellen Aufbereitung von medizinischen Einmalinstrumenten. Damals stieß er auf die Ignoranz von Ärzten und Kliniken und auf den heftigen Widerstand von Herstellern, heute ist Vanguard Deutschlands größter Aufbereiter von Medizinprodukten. Das Erfolgsgeheimnis: konsequente und nachvollziehbare Transparenz gegenüber allen Stakeholdern. „Vorreiter“ Schrödel zeigt, wie man trotz Gegenwind mit Beharrlichkeit und viel Engagement ein erfolgreiches Unternehmen aufbauen kann und welche Bedeutung Transparenz für sein Unternehmen hat.

Clean ist es in den Büros von Vanguard. Viel Edelstahl, Glas und Farben, die ins Lindgrüne schimmern, erinnern an die Sterilität eines OP-Saals. Ausgerechnet hier, ein paar Stockwerke über dem Berliner Konsumtempel Galeries Lafayette an der mondänen Friedrichstraße hätte man die Zentrale eines Pioniers in der Wiederaufbereitung von medizinischen Geräten nicht erwartet. Im Erdgeschoss verlocken Mode-Accessoires zum Kaufrausch. Im dritten Stock geht es um effiziente Systemlösungen für Medizinprodukte und Just-in-time-Lieferungen von Operationsbesteck.

Vanguard nennt sich das Unternehmen - der Vorreiter. Ein Name, der auch Programm ist. Wenn diese Formulierung nicht schon zu abgegriffen klingt. Denn wer sich mit Robert Schrödel, dem Gründer und Vorstandsvorsitzenden der Vanguard AG beschäftigt, muss sich auf Neues, Unkonventionelles einlassen. Schrödel ist ein Mann, der die Ideen der New Economy mit Leben erfüllt hat. Eine davon ist die völlige Transparenz der Geschäfts- und Produktionsprozesse gegenüber den Kunden und der Öffentlichkeit. Schrödel hat sie fast bis zur Perfektion entwickelt. Er gehört zu einer neuen Unternehmergeneration, die ihre Business-Idee gegen allen Widerstand mit Intelligenz, Verve und völliger Offenheit vorantreibt.

Nachhaltigkeit im Healthcare-Bereich

Schrödels Präsentation des Geschäftskonzepts, seine „Elevator Speech“, dauert gerade einmal 15 Sekunden: „Warum soll eine Schere für minimalinvasive Eingriffe, die 700 Euro kostet, nach der Operation in den Sondermüll?“, fragt er. „Das ist Verschwendung.“ Als Vanguard gegründet wurde, damals, in den neunziger Jahren, habe es eine starke ökologische Bewegung gegeben, die inzwischen weitgehend abgeebbt sei. Heute dominiere vor allem wirtschaftliches Denken unsere Entscheidungen. Nachhaltigkeit lautet das Konzept, mit dem der Vanguard-Chef die Brücke schlägt und den Mangel an Ressourcen in eine erfolgreiche Geschäftsidee verwandelt.

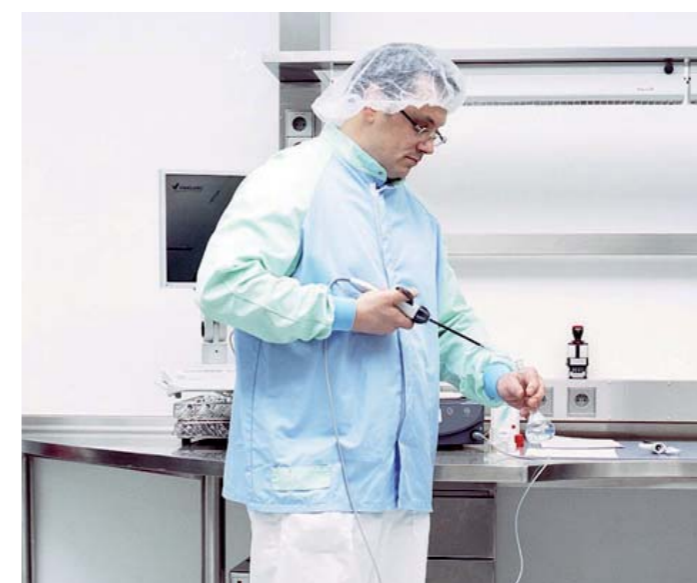
Denn viele Bereiche im Sachmanagement einer Klinik, wie Medizinprodukte, Medizintechnik und ganz normale Ver- und Gebrauchsgüter wurden und werden meist immer noch, so Schrödel, „suboptimal gemanagt“. Sein Hauptgeschäftsfeld ist daher die professionelle Aufbereitung von medizinischen Einmalin-

strumenten. Vanguard ist hierin europaweit Marktführer. Mehr als 1 000 Kliniken nehmen seine Dienste in Anspruch. Und weil das Unternehmen schnell wächst - zuletzt auch in andere Geschäftsfelder wie der Zulieferung von neuem Sterilgut - fürchten ihn die Hersteller medizinischer Einmalinstrumente. Denn für jede Aufarbeitung eines Medizinprodukts bei Vanguard könnte die Industrie ohne Schrödel ein neues Produkt verkaufen. Was in den neunziger Jahren als die Idee eines Einzelnen begann, ist nun zu einem richtigen Unternehmen gewachsen, das jährlich mehr als 80 Millionen Einzelteile reinigt und sterilisiert - vom Skalpell bis zu hochkomplexen Geräten wie Kathetern und Sonden.

Aus Überzeugung und Leidenschaft

Immerhin war Schrödel lange selbst Teil des „Systems“. Nach seinem Abitur studiert er in Nürnberg Betriebswirtschaftslehre und startet seine Karriere als Management-Trainee im Pharmakonzern Akzo. Mit 28 Jahren wechselt er zu Schering und ist dort bald als Chef des Produktmanagements verantwortlich für das Marketing und die Produktentwicklung. Bei dem Berliner Konzern, der inzwischen zum Bayer-Imperium gehört, wird Schrödel sehr geschätzt. Er reüssiert. Man erkennt sein unternehmerisches Potenzial und fördert ihn entsprechend - insbesondere bei Zukunftsthemen: Er wird Umweltbeauftragter und Projektleiter für Entwicklungen mit Technologieanbietern aus Fernost. Aber dann, 1992, steigt er aus. Verlässt das System. Geht das Wagnis ein, auf eigenen Füßen zu stehen. Zusammen mit dem befreundeten Ehepaar Nowak, die sich später aus Altersgründen wieder zurückziehen, gründet Schrödel die Integrative Concepts Nowak und Schrödel GmbH. Dort entwickelt der frischgebackene Entrepreneur Strategien für unternehmerisches Handeln und entdeckt das Thema Nachhaltigkeit für sich. Im Jahr 1998 gründet er dann Vanguard.

Schrödel ist indes kein Öko, kein Quertreiber oder Weltverbesserer. Er ist andererseits auch kein systemkonformer Manager. Er kommt vielmehr flott daher, in seinem schicken Outfit. In seiner Jugend hat er in einer Rockband gespielt. Und das Musikbusiness mit seinem beinahen Wettbewerb um die eingängigsten Songs und die Durchsetzung von Qualität beeinflusst ihn noch heute, weil er hier Herausforderungen wieder erkennt, denen auch er sich zu



Usto dit volorp rclit ver in utet adio duisi ent nostie ming eniam, commod dit ipis dolorem volor sit lore core consecte dolum dolore tat accum iuscil utpat lum accum quat, quat venis aute et ilissenis niamcommy nismodolor sit eum doluptat. Sumsandreet prat. Si endreet prat, venit eu feuis eratuerat.

stellen hat. Sein unternehmerisches Selbstverständnis und sein Durchhaltevermögen hat der Vanguard-Chef aber wohl nicht zuletzt der Prägung durch sein Elternhaus zu verdanken. 1957 wird er in Bayreuth als Sohn eines Einzelhändlers geboren. Vom Beispiel seines Vaters im Umgang mit Lieferanten und Kunden lernt er früh, mit unterschiedlichen Meinungen und Mentalitäten umzugehen. Er erkennt, dass es von Vorteil ist, einerseits Rücksicht zu nehmen, andererseits aber auch nicht jedes Nein zu akzeptieren. Seine Familie gehörte zum bodenständigen Mittelstand der Nachkriegsjahre. Für sie zählten Werte wie Fleiß, Zuverlässigkeit und vor allem Ehrlichkeit, wie Schrödel sich erinnert.

Das ist ihm später zugute gekommen. Denn die Anfangsphase von Vanguard war alles andere als leicht. Schon wegen des damals geltenden Medizinrechts. Vanguard befand sich noch in einer rechtlichen Grauzone, weil die Wiederaufbereitung der Instrumente nicht explizit verboten, aber auch nicht durch klare Regelungen in einem nachvollziehbaren Prozess geordnet war. Schrödel verstand in dieser Situation, dass er nur mit äußerster Transparenz überzeugen und weiterkommen würde. Denn auch die Industrie, die an den Einweginstrumenten gut verdiente, griff das Start-up-Unternehmen aus Berlin scharf an. Ein regelrechter Glaubenskrieg entbrannte um die Frage, ob die Wiederaufbereitung eine Gefahr für Patienten und Anwender darstellt. Die etablierten Medizintechnikhersteller, die mit Einmalprodukten allein auf dem deutschen Markt einen jährlichen Umsatz von mehr als 20 Milliarden Euro machen, waren von der Geschäftsidee alles andere als begeistert. Der Streit gipfelte in einem Falblatt von Medizintechnikherstellern, in dem Kliniken vor dem Einsatz der Second-Hand-Produkte gewarnt wurden. -Schrödel ging hiergegen gerichtlich vor - mit Erfolg: Das Flugblatt musste eingestampft werden.

Transparenz im Qualitätsmanagement

Auch der Gesetzgeber half dem Vorreiter weiter. Mit dem 2. Gesetz zur Änderung des Medizinprodukte-Gesetzes wurde im Jahr 2002 klargestellt, dass es nicht entscheidend ist, ob der Hersteller ein Produkt als Einweg- oder Mehrwegprodukt konzipiert. Wenn validierte Verfahren nachgewiesen werden können, die kontrol-

„Digna at. Andipit nulputetum velit ad magnisi ea faciduis nos autatie dolore modignim zzrit praesed magnim dolore modignim prassed iming ent irit veliscin adipsumsan.“



liert werden und den Durchführungsrichtlinien entsprechen, dürfen Instrumente für einen weiteren Einsatz aufbereitet werden. „Unsere Verfahren sind unbedenklich und entsprechen den Durchführungsrichtlinien des Robert-Koch-Instituts“, sagt Schrödel. Mit dem neuen Gesetz ist sein Geschäftsmodell abgesichert. Dennoch weiß der Entrepreneur aus Erfahrung: „Wir dürfen keine Fehler machen.“ Die meisten Mitarbeiter des Unternehmens arbeiten folglich auch in der Qualitätssicherung. Ein weiterer Teil der Belegschaft ist in der Entwicklung tätig, um die Verfahren und Prozesse weiter zu verbessern. Denn Vanguard will wachsen und seine Dienstleistungen für Krankenhäuser ausbauen.

Das Potenzial ist riesig: Der Gesundheitsmarkt ist die größte Branche Deutschlands - und eine der konservativsten. Wer wirklich innovativ sein will, muss hohe Hürden nehmen. Schrödel lässt deshalb auch keine Gelegenheit aus, sein Konzept persönlich vorzustellen und Skeptiker zu überzeugen. In Berlin bietet sich mit dem jährlich stattfindenden Hauptstadtkongress im Internationalen Congress Centrum das wohl wichtigste Event der Branche als Podium an. Schrödel wird zu solchen Gelegenheiten gerne als Sprecher eingeladen - und redet dort Tacheles. Erst letzten Sommer machte er der versammelten Schar von Medizinern klar, dass „die wichtigste Voraussetzung, damit die Gesundheitswirtschaft ein Boom-Markt wird, ein schneller Zugang zu Innovationen ist“. Vehement sprach Schrödel sich dafür aus, dass fördernde Rahmenbedingungen geschaffen werden müssten, damit Technologiepartner wie Vanguard schnell und effizient mit Krankenhäusern interagieren können. Die Hauptstadt passt zu Schrödel. Sie ist das richtige, weil raue Terrain für den Vanguard-Chef. Und Berlin mag Schrödel, zumindest nach Meinung des Regierenden Bürgermeisters Klaus Wowereit, der sich einmal in einem Interview darüber freute, dass mit Vanguard „Berlin als Standort für den Health-Care-Sektor weiter ausgebaut werden kann“.

Die deutsche Hauptstadt hat es Schrödel nie leicht gemacht und doch hat er ihr viel zu verdanken. Frank Sinatras Hymne auf New York, „If I can make it there, I'll make it anywhere“, passt auch zu ihm und Berlin. Nachdem er Schering den Rücken gekehrt hatte, musste er seine kleine Eigentumswohnung am Schlachtensee beleihen, einen Freund aus Schering-Zeiten als Ko-Investor

gewinnen und dann nur noch überzeugen, überzeugen, überzeugen. Anfangs war es die Technische Universität in Berlin, die er für die Entwicklung neuer Reinigungs-, Desinfektions- und Prüfautomaten gewinnen wollte. Dennoch: Der Pionier von damals hat es nach fast zehn Jahren geschafft, auch immer mehr Hersteller von seiner Idee zu überzeugen: „Mittlerweise ist es so, dass sehr viele mit uns kooperieren, indem wir gemeinsam vor einer Produkteinführung überlegen, wie es designed und hergestellt werden kann, damit es mehrfach genutzt wird.“ So beispielsweise hat Vanguard eine Entwicklungspartnerschaft mit dem Hersteller Siemens Medical Solutions abgeschlossen. Gemeinsam wollen beide Unternehmen Strategien und Techniken entwickeln, wie sich die Lebensdauer hochkomplexer Medizinprodukte verlängern lässt. Das Vertrauen der Hersteller und der Kliniken, die die Vanguard-Dienstleistungen nutzen, haben sich Schrödel und sein Team durch äußerste Transparenz errungen: „Wir sind in der Tat gläsern. Wir müssen und wollen alles offen legen.“ Die Auditberichte, versichert Schrödel, werden regelmäßig veröffentlicht, so dass jeder sehen kann, das Vanguard seine Prozesse im Griff hat.

Neuland

Trotz aller Transparenz bleibt aber auch Vanguard in einigen Bereichen für die Öffentlichkeit verschlossen. Dort nämlich, wo die Krankenhausutensilien wiederaufbereitet werden. Mahlsdorf heißt der Berliner Stadtteil, in dem sich das Vanguard-Werk befindet - obwohl von Stadtteil zu sprechen eher ein Euphemismus ist, denn in den Berliner Randbezirk scheinen sich Fuchs und Hase Gute Nacht zu sagen. Kein Vergleich mit der Firmenzentrale in der Friedrichstraße. Ein von außen eher abweisender Funktionsbau beherbergt Vanguards Produktionszentrum. Hier kommt eigentlich kein Firmenfremder hinein.

Alles sieht nicht nur genau so aus wie im Operationssaal, hier riecht es auch danach. Lutz Müller, Leiter des Produktionsstandorts, erzählt mit viel Stolz in der Stimme, wie alles anfing. Er war im Jahr 2000 als einer der Ersten dabei, als die Anlage aufgebaut wurde. 34 Millionen Euro musste Vanguard in der Anfangsphase investieren - insbesondere in die Entwicklung der Aufbereitungsverfahren und der technischen Anlagen. In den ersten zwei Jahren gab es kaum Umsatz. Das schweiß zusammen-





men. Wer bei Vanguard arbeitet scheint von der gleichen Motivation wie der Unternehmensgründer getrieben zu sein: „Hier ist fast alles selbst entworfen - die Maschinen zum scannen der eingehenden Instrumente zum Beispiel und natürlich die komplette Software“, berichtet Werksleiter Müller. Denn die Vorreiter betreten Neuland.

Und wer in die Produktionswelt von Vanguard gelangt, betritt eine andere Sphäre. Doch bevor sich die Schleusen für Besucher und Mitarbeiter öffnen, muss die Schutzkleidung angelegt und die Desinfektionsprozedur absolviert werden. Im Innern des Gebäudes zeigt sich anschaulich, was der Begriff „Reinraum“ wirklich bedeutet: Wie in einem Spacelab agieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den einzelnen Arbeitsstationen. Die Überwachung der Arbeitsschritte durch Laserkodes, Kameras und Sensoren ist lückenlos. In den Spezialaufbereitungsanlagen der Firma werden die Instrumente inspiziert, gereinigt, desinfiziert, getestet, sterilisiert und schließlich wird der gesamte Prozess auch noch dokumentiert.

„Hier in Deutschland“, sagt der Vanguard-Chef, „haben wir es weitgehend geschafft, aber in Europa gibt es noch viele Märkte, auf denen wir Überzeugungsarbeit leisten müssen.“ Doch dass Schrödel mit seiner Idee auch außerhalb Deutschlands gut ankommt, steht außer Frage. Erst im vergangenen Jahr hat Vanguard für 180 Millionen Euro die Sterilgutversorgung der größten privaten Klinikette in Großbritannien, BMI Healthcare übernommen. Das überzeugende Argument war auch hier die Transparenz der Prozesse. Nur: Schrödel ist bei dem Thema vorsichtiger geworden. „Die Transparenz hört da auf, wo wir technologische Innovationen offen legen müssen.“ Das gilt insbesondere für den Schritt von Europa nach Asien, den das Unternehmen 2005 ging. Schrödel hat die klare Anweisung gegeben: „Wir erlauben keiner chinesischen Delegation, in der Produktionsstätte zu fotografieren.“ ■



Robert Schrödel

Vorsitzender des Vorstandes der Vanguard AG

Robert Schrödel, 50, wurde in Bayreuth geboren. Der Drang, eine Idee auch gegen große Widerstände zur Entfaltung zu bringen, prägt schon früh Schrödels Leben und seinen Unternehmergeist. Nach seinem Abitur studierte er Betriebswirtschaftslehre und startete seine Karriere als Management-Trainee im Pharmakonzern Akzo. 1985 wechselte er zur Schering AG. 1992 verließ Schrödel den Konzern und ging das Wagnis ein, sein eigenes Consulting-Unternehmen zu gründen: die Integrative Concepts Nowak und Schrödel GmbH, Potsdam. Eigenes Kapital und ein Co-Investor ermöglichen ihm einen erfolgreichen Start. Es gelingt ihm, ein Wissenschaftsteam der Technischen Universität Berlin und Experten aus der Medizinprodukte- und Pharmaindustrie für die Zusammenarbeit zu gewinnen. 1998 gründet er die Vanguard AG als innovativen Dienstleister und Technologiepartner im Healthcare-Bereich. Das Unternehmen mit mehr als 1 300 Beschäftigten ist inzwischen mit Tochterunternehmen und Joint-Ventures in Europa und Asien auch international erfolgreich. 2007 wurde Robert Schrödel von Ernst & Young zum Entrepreneur des Jahres in der Kategorie Dienstleistung gekürt.