



Labordiagnostik ohne Grenzen

Das Strategiespiel hat begonnen

Kein Grund zur Klage

von Dr. Jürgen Schulze
Vorstandsvorsitzender des VDGH e.V.

Innovation verändert Märkte – und bekanntlich gehört die Diagnostik zu den derzeit innovativsten Märkten überhaupt. Dadurch verändern sich Strukturen, sowohl auf der Laborseite als auch in der Diagnostica-Industrie. Dieser an sich eher evolutionäre Prozess wird durch die Attraktivität des Gesundheitsmarktes für Investoren geradezu revolutioniert, oftmals sehr zur Überraschung der betroffenen Ärzte und Naturwissenschaftler.

Aus den Einzelpraxen der 70er Jahre sind mittelständische Betriebe oder Konzerne geworden, Kapital aus dem Ausland verändert die Besitzverhältnisse und macht den Betrieb von diagnostischen Laboren zu einem internationalen Geschäft. Diese Entwicklung kommt nicht überraschend. Beobachter des amerikanischen Marktes wissen, dass dort Gesundheit schon immer auch als Geschäft betrachtet wurde.



In deutschen Laboren stehen medizinische Aspekte nach wie vor im Vordergrund, aber an betriebswirtschaftlichen Themen wie Marktabdeckung, Synergiepotenzial und Einkaufsmacht kommt keiner mehr vorbei. All dies darf kein Grund zur Klage sein. Solange die Qualität der laboratoriumsmedizinischen Versorgung in Deutschland auf ihrem hohen Standard erhalten bleibt, ist die Organisationsform zweitrangig. Früher wurde gern darüber spekuliert, welches Diagnostica-Unternehmen als nächstes gekauft wird. Heute wird analog über die verbleibende Anzahl der Laborunternehmen in Deutschland diskutiert. Das europäische und deutsche Kartellrecht werden allerdings Monopol- bzw. Oligopolbildungen verhindern – und das ist gut so! Spezialisierte, regionale Laborarztpraxen werden weiterhin ihren Teil zur Versorgung beitragen, so wie ja auch spezialisierte Diagnostica-Unternehmen mittels Innovation weiterhin erfolgreich agieren. Innovation und Veränderung bedeuten primär neue Chancen – für die Patienten, die Labore und auch die Industrie.



Labordiagnostik ohne Grenzen Das Strategiespiel hat begonnen

Das Strategiespiel hat begonnen ... und alle spielen mit. Bayer mit Schering, Siemens mit Bayer, Sanofi mit Aventis und die Uniklinik Charité mit Helios. Grenzen zwischen Ländern, Organisationsformen und Fachdisziplinen heben sich auf: USA mit Europa, Staat mit Privatwirtschaft, Pharma mit Diagnostik. In der Laboratoriumsmedizin erscheint das Treiben derzeit besonders bunt. Ein fragmentierter Markt wird von einer Welle der Konzentration durch internationale Gesundheitsdienstleister erfasst.

Dem australischen Unternehmen Sonic Healthcare wurde es beispielsweise auf seinem Kontinent zu eng, so schauten sich die Investoren erst in Fernost, dann in den USA und Europa um und wurden fündig. Mittlerweile ist Sonic nach eigener Aussage Nr. 3 im US-Labormarkt und Nr. 1 in Europa. Auch in Deutschland hat der Konzern bisherige Marktführer aufgekauft. Quer durch die Republik von Labor Schottdorf in Augsburg über Bioscientia am Rhein bis Labor 28 in Berlin und Labor Froreich in Hamburg reicht nun sein Einflussbereich.

Doch nicht allein Sonic drängt auf den Markt deutscher Labordiagnostik. Auch die französische Labco, die sich mit 4.000 Mitarbeitern und 250 europäischen Laborkonzernen in Spanien, Frankreich, Portugal und Italien ebenfalls zu den Marktführern für Labordiagnostik in Europa zählt, ist um lukrative Investitionen auf dem deutschen Markt bemüht. Erst im Juli bestätigte Labco die Übernahme von vier weiteren regionalen Laboren im Saarland, Ruhrgebiet und in Hessen mit einem Gesamtumsatz von 40 Millionen Euro.

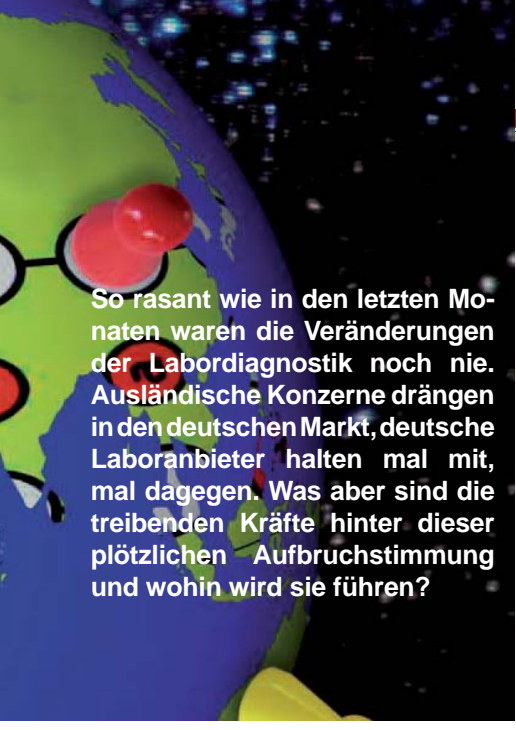
Im vorigen Jahr gelang hingegen der österreichischen Gruppe FutureLab der Kauf des größten eigenständigen Münchner Privatlabors, wobei die FutureLab nun ihrerseits zum Verkauf steht. Erste Käuferfolge im Laborsegment kann auch

die Investorengruppe General Atlantic, zu der Klaus Esser (ehemals Mannesmann) wechselte, mit ihrem Investment beim Göttinger Labor Wagner-Stibbe aufweisen. Ebenso aufmerksam beobachtet der schwedische Gesundheitskonzern Capio die Entwicklung in Deutschland. Nach der Übernahme der schweizerischen Laborgruppe Unilabs für rund 425 Millionen Euro ist Capio zum viertgrößten Laboranbieter in Europa avanciert und hat mit ihrer Tochtergesellschaft Capio Deutsche Klinik GmbH auf jeden Fall den Fuß zum deutschen Labormarkt in der Tür.

Ganz neu ist diese Entwicklung zur Konzentration des Marktes natürlich nicht. Bereits vor zehn Jahren erschien im Trillium-Report eine Titelgeschichte zum „Labor im Umbruch“. Doch so rasant und tiefgreifend wie in den letzten Monaten waren die Veränderungen noch nie. Es lohnt sich also genauer hinzusehen, was sich da im Einzelnen tut und mit welchen strategischen Spielzügen der Labormarkt erobert werden soll: konsolidieren, konzentrieren, kooperieren, fusionieren, expandieren?

Generationenwechsel

Einer der Gründe für die Übernahmewelle liegt nach Auffassung von Dr. Bernhard Wiegel, Vorstandsmitglied des Berufsverbands der Laborärzte (BDL), in der Altersstruktur. Das Fachgebiet der Labordiagnostik gilt zwar, gemessen an „gestandenen“ medizinischen Disziplinen wie Chirurgie und Innere Medizin, als jung, aber die Gründergeneration kommt gerade zeitgleich in die Jahre und muss sich um die Nachfolge kümmern. Der bis in die 90er Jahre hinein von inhabergeführten Laborkonzernen dominierte Markt hat allerdings Schwierigkeiten, den Generationenwechsel mit eigenem Nachwuchs zustande zu bringen. Die Labore Staber in München und Schiwarra in Bremen kann-



So rasant wie in den letzten Monaten waren die Veränderungen der Labordiagnostik noch nie. Ausländische Konzerne drängen in den deutschen Markt, deutsche Laboranbieter halten mal mit, mal dagegen. Was aber sind die treibenden Kräfte hinter dieser plötzlichen Aufbruchstimmung und wohin wird sie führen?

ten den Generationenwechsel vor geraumer Zeit noch im eigenen Hause bewältigen. Aber inzwischen hat nach Auffassung von Dr. Wimmer, Synlab GmbH Augsburg, das Volumen der Laborkonglomerate so stark zugenommen, dass Einzelpersonen den Generationenwechsel schlicht finanziell nicht mehr stemmen können. Bei Synlab finanziert er sich deshalb folgerichtig über die Gesamtstruktur einer Holding ohne persönliche Haftung eines Einzelnen. Ein nicht enden wollender Verfall der Vergütung von Laborleistungen engt den monetären Spielraum und den Kreditrahmen jüngerer Labormediziner weiter ein. Zusätzlich hat die Laboratoriumsmedizin nach Meinung von Dr. Gerritzen vom Medizinischen Labor Bremen mit Neidkomplexen und geringer Solidarität durch die übrige Ärzteschaft zu kämpfen, so dass der weiteren Kommerzialisierung auf Kosten der ärztlichen Leistung auch von Seiten der KV Vorschub geleistet wird.

Nach Inkrafttreten des neuen EBM wird sich das in konkreten Zahlen niederschlagen. Der Vorsitzende des BDL Dr. Bobrowski prognostiziert Ertragseinbußen allein bei der Spezialdiagnostik von etwa 12% und das, obwohl bereits eine Unterdeckung in der Vergütung der GKV-Leistungen von ca. 15% bei gleichzeitig drastisch steigenden Personal-, Material- und Entsorgungskosten besteht. Mit der Laborreform vom Juli dieses Jahres verbinden einige Labormediziner zwar die Hoffnung, dass die Selbstzuweisungen laborfremder Arztgruppen zugunsten des Laborfacharztes zurückgedrängt werden, zugleich engt die Reform jedoch auch die Handlungsspielräume für Labormediziner durch enge bürokratische Auflagen beispielsweise in der Abrechnung innovativer Verfahren ein.

Häufig bleibt so angesichts der Veränderungen im Gesundheitssystem und der finanzstarken Konkurrenz keine andere

Wahl, als im Zuge des Generationenwechsels das Labor an externe Investoren zu verkaufen. Der Verkaufstendenz wird durch die bemerkenswert große Nachfrage von internationalen Investoren zusätzlich Vorschub geleistet. Mit wachsendem Kapitalinteresse lassen sich für mittlere Labore derzeit hohe zweistellige Verkaufspreise erzielen. Labor 28 in Berlin wurde nach Angaben von Sonic für das 8,8-fache des EBITDA (geschätzt 70 Millionen Euro) erworben; das Labor Froreich in Hamburg für ca. 30 Millionen. Es handelt sich also durchaus um einen Verkäufermarkt, trotz aller Schwierigkeiten, in denen die deutsche Laboratoriumsmedizin aufgrund der niedrigen Vergütung steckt.

Doch internationale Investoren wissen, dass Deutschland einerseits selbst als größter Absatzmarkt für Labordiagnostik interessant ist und andererseits deutsche Laboratorien extrem leistungsfähig sind. Sie zählen zu den effizientesten und qualitativ hochwertigsten in Europa. Diagnostik made in Germany lässt sich somit zur internationalen Marke ausbauen. Gründe für den hohen Entwicklungsstand der deutschen Labordiagnostik sind zum einen der enorme Innovationsdruck, der durch die immer neuen Gesundheitsreformen auf die technisierten Disziplinen in Deutschland ausgeübt wird, zum anderen sicher auch die Einzigartigkeit des deutschen Facharztes für Laboratoriumsmedizin.

Medizinbasiert – kapitalgetrieben

Die Substanz ist jedenfalls so gut, dass sie bei Investitionsberatern als zukunfts-trächtige Anlage gilt. Und für die Labore bringen die Investoren nicht nur das nötige Geld mit, sondern auch Know-how in Fragen der Rationalisierung, des Contollings und der optimierten Organisation. Gerade die betriebswirtschaftliche Professionalisierung mit ihren Anforderungen an Personalmanagement und Marketing ist bei vielen Laboren ein wunder Punkt, da sie zumeist von Fachärzten gemeinschaftlich geleitet werden. Moderne ökonomische Ansätze halten da oft nur verzögert Einzug in die Laborpraxis. Auch erweisen sich gelegentlich horizontale partnerschaftliche Leitungsstrukturen als Nachteil im schwierigen Prozess der täglichen Entscheidungsfindung. Hier eröffnen sich für investierende Firmen Chancen, eine administrative Optimierung deutscher Labore zu erreichen.

Darüber hinaus stehen den internationalen Investoren reichlich liquide Mittel zur Verfügung, um die Automation noch weiter voranzutreiben. Einsparpotential sollte sich außerdem durch günstigere Einkaufspreise bei Bestellung gewaltiger Reagenzkontingente und beim Geräteleasing ergeben. Zusätzliche Skalierungs-

effekte verspricht man sich offenbar von Fusionen der akquirierten Labore oder von Spezialisierungen an einzelnen Standorten. Für Investorengruppen aus dem Bereich der Medizin, wie etwa Sonic oder Labco könnten sich schneller Synergieeffekte einstellen, während stärker von Venture Capital getriebene Investoren wie FutureLab oder General Atlantic eher die Gewinnoptimierung mittels betriebswirtschaftlicher Umstrukturierungen und Einkauf im Auge haben dürften.

Medizinbasierte und kapitalgetragene Investoren lassen sich jedoch zunehmend schlechter von einander unterscheiden. Der neue Anwärter auf die Marktführerschaft für medizinische Diagnostik in Europa, Labco, leitete im Sommer die größte Kapitalbeschaffung im westlichen Gesundheitswesen ein. 3i, ein Private-Equity-Unternehmen, investiert allein 140 Millionen Euro in einen Minderheitsanteil von Labco. Die schon vorher bei Labco engagierte CIC Finance steuert zusammen mit TCR Capital und Natixis Investment Partners weitere 60 Millionen zur Kapitalerhöhung bei, so dass dieser Laborverbund nun von einem Investorenkonsortium mitregiert wird. Gleiches gilt etwa auch für den Gesundheitskonzern Capio, deren Einkaufstouren von den Investoren Apex und Nordic Capital finanziert werden.

Gesundheitswirtschaftler erwarten für die Zukunft auch ein finanzielles Engagement von Geräte- oder Reagenzienherstellern im Laborbereich. Dies würde ihnen die Möglichkeit eröffnen, den wachsenden Preisdruck auf ihre Produkte durch große Labor-Gruppen zu begrenzen. Erste Ansätze für Strategien zur Bildung einer solchen Wertschöpfungskette zeichnen sich derzeit bei Lab'Partners ab. Während der Augsburger Labormanagementspezialist seine Dienstleistungen in Deutschland zur Optimierung von Laborabläufen anbietet, hat er im Juni zusammen mit dem Ditzinger Laborgeräte-Händler Dimedis im türkischen Ankara selbst ein medizinisches Labor übernommen.

Trotz des intensiven Engagements verschiedener Investoren auf dem deutschen Labormarkt fragt sich, wie lange dieses Interesse zumindest auf Seiten der eher kurzlebigen Finanzbranche anhält. Für den amerikanischen Marktriesen Quest sind die in Deutschland zu erzielenden Gewinne schlicht zu gering und die angebotenen Labore noch zu klein. Insider bewerten den aktuell anstehenden Verkauf von FutureLab als Prüfstein. Wird hier ein schlechter Preis erzielt, so könnten sich Finanzinvestoren bald wieder anderen Geschäften zuwenden. Auch für stärker medizinisch orientierte Investoren sind noch eine Reihe von Schwierigkeiten zu

bewältigen, bevor die Übernahme deutscher Labore zu einem langfristigen Erfolg wird. Beispielsweise dürfte die Zusammenführung unter einem Dach hinsichtlich der Ablaufoptimierung und der Umstellung von Computersystemen viel Zeit und Geschick erfordern, wenn keine Qualitätseinbrüche riskiert werden sollen. Auch lassen sich die Auswirkungen des neuen EBM erst im Dezember 2008 verbindlich feststellen. Die darüber hinaus anstehende GOÄ-Anpassung könnte zu weiteren Einbußen beim Gewinn führen. Und schließlich darf man langfristig gespannt sein, wie flexibel große Wirtschaftseinheiten auf eine nächste Runde der administrativen Marktregulation von Seiten des Gesundheitsministeriums zu reagieren vermögen.

Nicht ganz so neu, aber attraktiv, weil bewährt, erscheinen vielen niedergelassenen Laborärzten Kooperationsmodelle nach dem Prinzip der Schwarmbildung kleiner Fische, um gefräßigen Artgenossen zu entgehen. Der Verbund ursprünglich süddeutscher Labore, Synlab, macht es allen vor wie man durch gemeinsames Wirtschaften, einheitliche Logistik und EDV-Vernetzung die Kosten für die Labor diagnostik reduzieren kann. Ursprünglich als Selbsthilfeverband gegen den mächtigen Nachbarn Schottdorf gegründet, zählt Synlab heute mit ca. 200 Millionen Euro Jahresumsatz in 2007 zu den großen europäischen Labordienstleistern und kann seinerseits als Investor im Ausland von Osteuropa über die Türkei bis nach Saudi-

Arabien tätig sein. Daneben entstand vor Kurzem eine im nord- und mitteldeutschen Raum anzusiedelnde Arbeitsgemeinschaft unabhängiger Labore, kurz a.u.l.a. Es handelt sich um ein Kooperationsnetzwerk ansonsten selbständiger Mediziner zur gegenseitigen Unterstützung im Qualitätsmanagement, Ergänzung in der Spezialdiagnostik, zum Know-How-Transfer und für den gemeinsamen Einkauf. Ebenfalls als Laborverbund präsentiert sich die LADR, Laborärztliche Arbeitsgemeinschaft für Diagnostik und Rationalisierung, die als eingetragener Verein und gleichzeitig als LADR GmbH unter Führung des MVZ Kramer & Kollegen von Geesthacht aus Labore betreibt.



Regionale Kooperationen

Obwohl also die Chancen für finanzstarke Investoren auf der Hand liegen, lassen sich auch die Risiken, denen die globalen Anbieter gegenüber stehen, nicht von der Hand weisen. Deshalb sehen die größeren inhabergeführten Labore in Heidelberg, Dortmund, Bremen oder München die Zukunft, bei aller Sorge, keinesfalls nur negativ. Vielmehr glauben Labormediziner wie Limbach, Eberhard, Gerritzen, Staber oder der Laborverbund Synlab durchaus gegen die internationalen Goliaths antreten zu können. Schließlich könnte das Wissen um regionale Besonderheiten und die persönliche medizinische Ansprechbarkeit für den Einsender ein entscheidender Qualitätsvorteil dieser Labore sein. Allerdings ist klar, dass in dem großen Strategiespiel um die deutsche Labormedizin nur gewinnen kann, wer seine Praxis gleichwohl strategisch fit macht für die Zukunft.

Neben den sehr unterschiedlichen Strategien kollegialer Kooperation und Fusion zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen zeichnet sich vor allem aber eine immer enger Verzahnung von Laboranbietern

Diversifikation und Expansion

Trotzdem ist den meisten mittelständischen Laboren klar, dass sie angesichts der ubiquitären Konkurrenz nur eine Chance haben, wenn sie nicht zu 100% von den Fähigkeiten des deutschen Gesundheitssystems abhängig bleiben. Diversifizierung und Internationalisierung ihres Geschäfts sind vonnöten, um stabile Einnahmen jenseits der KV-Abrechnung zu generieren. Parallel zum humanmedizinischen Angebot bietet Synlab beispielsweise veterinärmedizinische Analysen, das MVZ Eberhard in Dortmund unterstützt Kliniken und Arztpraxen beim Hygienemanagement und das Medizinische Labor Bremen kooperiert mit einer GmbH für Boden-, Wasser- und Luftanalytik.

Als zweites Standbein zur Querfinanzierung der heimischen Diagnostik fungiert zunehmend internationales Engagement. Auf gute Erfahrungen im globalen Geschäft können etwa Synlab und Limbach in Osteuropa oder das MVZ Dortmund in der Türkei verweisen. Auch die von Würzburg aus tätige Medlab präsentiert sich selbstbewusst neben Bioscientia auf der Gesundheitsmesse Health Arab in Dubai.

So zeigt sich, dass die Globalisierung keineswegs nur gegen die inhabergeführten deutschen Labore gerichtet ist, sondern dass sie auch vielfältige Chancen für die Konsolidierung der Labor diagnostik in Deutschland, Europa und dem Nahen Osten bieten kann.



Dr. Katharina Meinel
ad textum Wissenschaftskommunikation Berlin
meinel@adtextum.de
Tel. 030/264 4320

Ein Laborkonzept für die Zukunft



Dipl.-Chem. Dr. med. Arnold Eberhard
Med. Versorgungszentrum Dortmund
Tel. 0231/9572-0, www.labmed.de

Dr. Eberhard, Anfang der 80er Jahre haben Sie eine kleine Laborarztpraxis im Zentrum Dortmunds übernommen, aus der heute das MVZ Dortmund mit 16 ärztlichen Partnern und über 330 Angestellten geworden ist. Wie erklärt sich diese Entwicklung im umkämpften Labormarkt?

Aus heutiger Sicht war vermutlich entscheidend, dass die Laboratoriumsmedizin Dortmund auf eine dezidiert naturwissenschaftlich orientierte Medizin gesetzt hat, nicht zuletzt deshalb, weil etliche unserer Ärzte, mich selbst eingeschlossen, sowohl Naturwissenschaftler als auch Mediziner sind. Unterstützt durch Biologen, Molekularbiologen und Chemiker konnten wir uns als Mittler zwischen klinischer Forschung und ärztlicher Praxis profilieren. Wir sind also keineswegs nur labormedizinischer Dienstleister für niedergelassene Ärzte, sondern vor allem auch Kooperationspartner für andere Laborärzte, für Krankenhäuser, Universitätskliniken, nationale und europäische Forschungsstudien, z.B. für Leukämie oder Adipositas etc.

Sind Sie als Dienstleister für Ärzte und Patienten Speziallabor oder Allrounder?

Wir sind, wenn Sie so wollen, ein Allrounder für Spezialdiagnostik. Es geht bei uns nicht um die Diagnostik, wie sie im industriellen Maßstab von den Laborgemeinschaften erbracht wird. Unser Pro-

gramm umfasst das gesamte Spektrum der speziellen Laboranalytik. Dabei sehen wir die Sonderstellung der Laboratoriumsmedizin zwischen Naturwissenschaft und Heilkunst als Chance an.

Zu den Schwerpunkten unserer Arbeit zählt beispielsweise die hämato-onkologische Stufendiagnostik. Von der Immunphänotypisierung über die zytogenetische Chromosomen- und FISH-Analytik bis hin zu molekulargenetischen Untersuchungen bieten wir die komplette Diagnostik krankheitsbezogen aus einer Hand an. Über 50% der jährlich in Deutschland auftretenden akuten myeloischen Leukämien werden z.B. im MVZ Dortmund zytogenetisch typisiert. Von ähnlicher Bedeutung sind unsere Hämostaseologie mit Gerinnungssprechstunde, die endokrinologische Analytik inklusive Therapie sowie alle Bereiche der Humangenetik. Oder nehmen Sie unsere Abteilung Toxikologie/Drug-Monitoring. Für den Nachweis einiger Wirkstoffe ist unser MVZ die einzige Adresse in ganz Deutschland.

Wie bewerten Sie die gegenwärtige Tendenz zur Konzentration im Labormarkt?

Nun, das Medizinische Versorgungszentrum Dortmund hat kein Interesse an der Zerschlagung regionaler Laborstrukturen. Im Gegenteil: Aus unserer ärztlichen Sicht ist es notwendig, dass selbst bei einer weiteren Konzentration regionale Anbieter für Basisversorgung, Notfalllabor und vor allem für eine zuverlässige und schnelle mikrobiologische Diagnostik erhalten bleiben. Die Qualität dieser Analytik ist und bleibt von der Schnelligkeit abhängig.

Spezielle und zugleich stabile Parameter können hingegen nur dort in gesicherter Qualität und kostendeckend erbracht werden, wo eine große Anzahl von Untersuchungen läuft, so dass teure Apparate und Reagenzien optimal genutzt werden können. Außerdem lässt sich nur durch hohe Fallzahlen die nötige fachärztliche Erfahrung akkumulieren, die für eine souveräne Befundung unerlässlich ist. Das deutsche Gesundheitssystem braucht also auch in Zukunft beides: die Vor-Ort-Diagnostik und hoch spezialisierte Labore wie wir eines sind mit strengem medizinischen Qualitätsmanagement und hohem Innovationspotential.

Welche Innovationen halten Sie für besonders zukunftsträchtig?

Im Ausbau unserer früheren Gemeinschaftspraxis zum fachübergreifenden MVZ sah und sehe ich die größten Zukunftschancen. Alleiniger Träger des MVZ bleibt allerdings nach wie vor die GbR der ärztlichen Partner ohne finanzielle Beteiligungen von Krankenhäusern, Kassen oder Investoren.

2004 haben wir zusammen mit PD Dr. Finckh und Dr. Schwan eine Abteilung für Humangenetik eingerichtet, die die Entwicklung zu einem integrativen Diagnostikzentrum einleitete. Sie bietet mit Zytogenetik, Molekulargenetik und Abstammungsgenetik nicht nur naturwissenschaftliche Analytik, sondern auch Beratung durch ausgewiesene Fachärzte für Humangenetik. In dieselbe Richtung geht unser Zentrum für Endokrinologie unter der internistischen Leitung von Dr. Demtröder.

Welche Auswirkungen sehen Sie konkret für Ihr Laborgeschäft?

Der Schritt zu einem interdisziplinären Diagnostikzentrum entfaltet bereits eine starke Sogwirkung. Derzeit sind konkret die Gründung einer Kardiogenetik zur Klärung hereditärer Herzmuskelerkrankungen in Planung sowie die Einbindung eines Bereiches Transfusionsmedizin. Weitere diagnostische Fächer wie Pathologie, Radiologie, Pränatalmedizin wären ebenfalls sinnvoll zu integrieren.

Über die regionale Bedeutung für den Raum NRW hinaus konnte das MVZ Dortmund durch die Mitbegründung eines Verbundes unabhängiger Laborärzte namens a.u.l.a. seine überregionalen Kooperationen in ganz Deutschland ausbauen. Außerdem besteht international eine intensive Zusammenarbeit mit der türkischen Acibadem-Gruppe, mit der zusammen Krankenhauslabore in der Türkei betrieben werden. Durch das dreiteilige Konzept, regional-überregional-international, glauben wir, ein tragfähiges und erfolgversprechendes Zukunftsmodell für die Laboratoriumsmedizin Dortmund geschaffen zu haben, das wir gern weiteren Partnern zugänglich machen.

Das Gespräch führte Florian Felix Weyh (Deutschlandfunk, Financial Times Deutschland).