



# CHARITÉ

UNIVERSITÄTSMEDIZIN BERLIN

Unternehmenskonzept  
Fortschreibung, Mai 2006  
Kurzfassung

Kurzfassung, Berlin, 11.7.2006

## Ausgangsbasis

Die „Charité – Universitätsmedizin Berlin“ in ihrer heutigen Unternehmensstruktur ist das Ergebnis eines mehrstufigen und tief greifenden Prozesses der Reorganisation in der universitären Medizin Berlins in den letzten 15 Jahren nach der deutschen Wiedervereinigung. Dieser Prozess fand schließlich im Jahre 2003 mit der Fusion der medizinischen Fakultäten der Freien Universität Berlin und der Humboldt-Universität zu Berlin und der jeweiligen Klinika seinen Abschluss.

Durch die Verbindung der gesamten universitären Medizin im Osten und Westen der Stadt ist die Charité eines der größten Universitätsklinika Europas und einer der größten Arbeitgeber Berlins. Sie hat in erster Linie in der universitären Forschung, Lehre und Hochleistungsmedizin ihre Aufgaben zu erfüllen. Über diese akademischen Aufgaben hinaus muss die Charité aber auch als Impulsgeber und als Innovations- und Wachstumsmotor eine wesentliche Verantwortung für die wirtschaftliche Entwicklung der Gesundheitsregion Berlin übernehmen.

## Herausforderungen

Die Charité agiert in einem dynamischen Umfeld. Für die mittelfristige Unternehmensplanung werden zukünftige Veränderungen möglichst präzise eingeschätzt. Hierfür werden Annahmen zur Entwicklung der wesentlichen Planparameter getroffen., sowohl für die zukünftige Erlösentwicklung (Demografische Entwicklung, Konkurrenzsituation, DRG-Systemeffekte, usw.) als auch zur Kostenentwicklung (Tariffeffekte, Sachkostensteigerungen usw.).

Die besonderen betriebswirtschaftlichen Herausforderungen ergeben sich durch die Absenkung des Landeszuschusses für Forschung & Lehre, durch die Umstellung der Krankenhausvergütung auf Fallpauschalen sowie die Risiken der Kostensteigerungen im Bereich der Personal- und Sachkosten. Insgesamt wurde perspektivisch für das Jahr 2010 ein Ergebnisverbesserungsbedarf in Höhe von aktuell rund 199 Mio. EUR kalkulatorisch ermittelt.

## Strategie

Die Leitung der neuen Charité begann, nachdem die rechtlichen Voraussetzungen mit dem Vorschaltgesetz zum Gesetz über die Umstrukturierung der Hochschulmedizin im Land Berlin (HS-Med-G) vom 27. Mai 2003 gegeben waren, umgehend mit der Ausarbeitung und Umsetzung einer strukturierten Unternehmensplanung. Hierbei wird eine kombinierte Strategie von **Konsolidierung und Wachstum verfolgt**, welche einerseits auf die Umsetzung von Maßnahmen („Projekte“) zur Bewältigung der konsumtiven Ergebnisrisiken und andererseits auf die systematische Identifizierung und Erschließung von Wachstumspotenzialen abzielt.

Im Bereich „Konsolidierung“ wurden im Anschluss an eine unternehmensweite Portfolioanalyse sämtlicher Bereiche sowohl in den CharitéCentren mit Kliniken und Instituten ("Primärbereich") als auch in den Bereichen Infrastruktur und Verwaltung der Charité ("Sekundärbereich") Projekte zur Ergebnisverbesserung konzipiert.

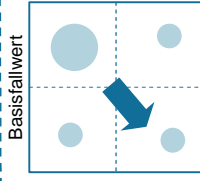
BEREICH	IN UMSETZUNG	KONZEPTION
<b>PRIMÄR- BEREICH</b>	Kliniken/Institute <ul style="list-style-type: none"> <li>• OP-Reorganisation</li> <li>• Intensivmedizin</li> <li>• Pflege Themen</li> <li>• Charité Research Organisation</li> </ul> Klinische Dienstleister <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenf. Labore, Virologie, Mikrobiologie, Transfusionsmedizin</li> </ul>	 • Pathologie, Radiologie
<b>INFRA- STRUKTUR</b>	Gründung Facility Management Charité	Flächenkonzept
<b>VERWALTUNG</b>	1. Welle Servicebereiche	2. Welle Servicebereiche an Hand externer Benchmarks

Abbildung 1 Umsetzungs- und Konzeptionsthemen nach Bereichen (Auswahl)

Ziel dieser Projekte ist es, die Herausforderungen des Fusionsprozesses anzugehen und dabei die gewaltigen Potenziale und Synergien zu nutzen, insbesondere im Kernbereich die Effizienz zu steigern.

Gesteuert von einem Projektsteuerungsbüro werden derzeit (Stand Juli 2006) **35 zentrale Projekte** mit einem Ergebnisverbesserungspotential von rund 143,7 Mio. EUR koordiniert. Hiervon sind bereits 13 Projekte in der Umsetzungsphase und bei weiteren 4 überlappen sich Konzeptions- und Umsetzungsphase zurzeit. Weitere 18 zentrale Projekte befinden sich in der Konzeptionsphase. Neben den 35 zentral gesteuerten Projekten wurden rund **70 weitere Projekte dezentral in den CharitéCentren**.

Werden all diese geplanten Projekte umgesetzt, können bis zum Jahr 2010 durchgängig positive Jahresergebnisse erzielt werden. Allerdings bestehen weitere erhebliche Risiken, die in den kommenden Jahren gegebenenfalls durch zusätzliche Maßnahmen ausgeglichen werden müssen. Risiken ergeben sich insbesondere aus der Entwicklung des Landesbasisfallwertes sowie aus der unklaren Tarifsituation. Gemeinsam mit dem Land Berlin und mit Partnern muss es auch gelingen, die Finanzierung der Infrastrukturinvestitionen für die Standorte Campus Berlin-Buch (CBB), Campus Benjamin Franklin (CBF), Campus Charité Mitte (CCM) und Campus Virchow-Klinikum (CVK) sicher zu stellen.

Im Bereich „Wachstum“ werden insbesondere in den **Synergie-Bereichen** zwischen Forschung, Lehre und Krankenversorgung die Wachstumspotentiale systematisch erschlossen. Hier liegen Stärke und Chancen des Integrationsmodells, also der Verbindung von Fakultät und Krankenversorgung unter einem zentralen Dach. Als Basis für Exzellenz in Wissenschaft und Krankenversorgung wird die Charité einen innovativen Modellstudiengang aufbauen und das Angebot der postgradualen Studiengänge mit modularem Aufbau und weitgehender Selbstfi-

finanzierung ausweiten, um Qualität und Wettbewerbsfähigkeit des Studienstandorts Berlin zu stärken.

Eine entscheidende Rolle als Alleinstellungsmerkmale und Innovationstreiber spielen die Forschungsschwerpunkte der Fakultät :

- Neurowissenschaften
- Immunpathologie, Infektiologie, Rheumatologie, Allergologie
- Kardiovaskuläre Forschung
- Onkologie
- Muskuloskeletale Erkrankungen
- Transplantationsmedizin, Regenerative Therapien
- Molekulare Medizin, Genetik und Entwicklung

Diese Bereiche tragen wesentlich zu Innovationen, zu einem verstärkten Drittmittelauflaufkommen und zusätzlichen Arbeitsplätzen u.a. durch hochrangige Drittmittelverbundprojekte wie DFG-geförderte Sonderforschungsbereiche oder Technologie-orientierte Ausgründungen („start up´s“) bei.

Die gewählte Strategie der Kombination von Konsolidierung und Wachstum gewährleistet, dass die Charité ihrer Verantwortung für Berlin gerecht wird und dadurch ihren Beitrag leistet, Berlin nicht nur durch entsprechende Impulse zur national führenden "Gesundheitsregion" zu machen, sondern auch auf internationaler Ebene zu einem der wesentlichen Standorte für die Weiterentwicklung in Richtung Gesundheitszeitalter auszugestalten.

### **Erreichter Stand**

Seit der erstmaligen Vorstellung des Unternehmenskonzepts der Charité im Februar 2005 wurden folgende zentrale Meilensteine erreicht:

1. Hochschulmedizingesetz (3.12.2005) und Charité-Satzung (24.2.2006) sind verabschiedet und schaffen die rechtliche Basis für die zukünftige Arbeit
2. Mit der Bildung der 17 CharitéCentren wurde ein entscheidendes Element der Reorganisation und des Führungs- und Steuerungskonzepts implementiert
3. Erstellung einer unternehmensweiten Projekt-Planung zur nachhaltigen Bewältigung des Ergebnisverbesserungsbedarfs bis zum Jahr 2010
4. Mit der Gründung der Charité Facility Management GmbH wurde ein Kernprojekt erfolgreich umgesetzt
5. An den Standorten CBF, CCM und CVK wurden Medizinische Versorgungszentren (MVZ) zugelassen
6. Die Charité Research Organisation GmbH zur effizienten Bearbeitung von klinischen Studien wurde gegründet
7. Die Umsetzung zentral bedeutender Projekte trägt erste Früchte – das Betriebsergebnis des Jahres 2005 ist positiv (+1,8 Mio. EUR)

Die Charité stellt sich erfolgreich den aus der Vergangenheit her rührenden sowie den zukünftig auf sie zukommenden externen und internen Herausforderungen.. Im Jahre 2005 hat die Charité dank des Einsatzes aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Ergebnisrisiko für das Jahr 2010 bereits deutlich gesenkt und das Geschäftsjahr 2005 mit einem positiven Jahresergebnis abgeschlossen.

## Ausblick

Für die erfolgreiche und konsequente Umsetzung des eingeschlagenen Kurses auch in zukünftigen Jahren ist die Etablierung eines funktionsfähigen **Führungs- und Steuerungskonzepts** essentiell. Um dies zu erreichen, werden aktuell mehrere Projekte in Angriff genommen, so insbesondere:

- Innerbetriebliche Leistungsverrechnung: Erarbeitung eines umfassenden internen Leistungskatalogs und Festlegung der Standards zur Preisbildung
- Erlösorientierte Budgetierung: Budgetierung an Hand der erzielten Erlöse
- Weiterentwicklung der Controllingorganisation mit Stärkung des Strategischen Controlling (inkl. Beteiligungscontrolling) sowie der Weiterentwicklung des Projektcontrollings (inkl. unterjähriges Controlling der Projekteffekte)
- Weiterentwicklung der Trennungsrechnung (getrennte GuV für Klinikum und Fakultät)

Neben diesen führungs- und steuerungsrelevanten Themen wurden weitere wichtige Projekte initiiert, insbesondere **Regelungen für die Maßnahmen zur Personalanpassung** und ein **Betriebs- und Flächennutzungskonzept** (Flächenbedarf und Investitionsbedarf), mit dem Ziel, alle Aktivitäten der Charité auf die vier Hauptstandorte (CBB, CBF, CMM und CVK) zu konzentrieren und die Außenstandorte aufzugeben.

Somit ist die Charité auf Kurs, das Unternehmen aus eigener Kraft bis zum Jahr 2010 trotz hoher Erlös- und Kostenrisiken profitabel zu führen, die Alleinstellungsmerkmale zu profilieren und auszubauen sowie eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Der Erfolg der Reform und die Zukunft der Charité hängen entscheidend aber auch von der Motivation und von der Mitgestaltung durch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Die Charité bekennt sich daher zum Prinzip der Partizipation und des Gender Mainstreaming, sowie zum vertrauensvollen Zusammenwirken der Leitungsebenen mit den Personalvertretungen in allen Gremien sowie deren Beteiligung bei wichtigen Themen.

Im Ergebnis entsteht mit dem Charité-Gesundheitssystem eine wirtschaftlich strukturierte Universitätsmedizin, die neben der wissenschaftlichen Exzellenz die Qualität der Ausbildung und auch den öffentlichen Versorgungsauftrag nach Art und Volumen gewährleistet.

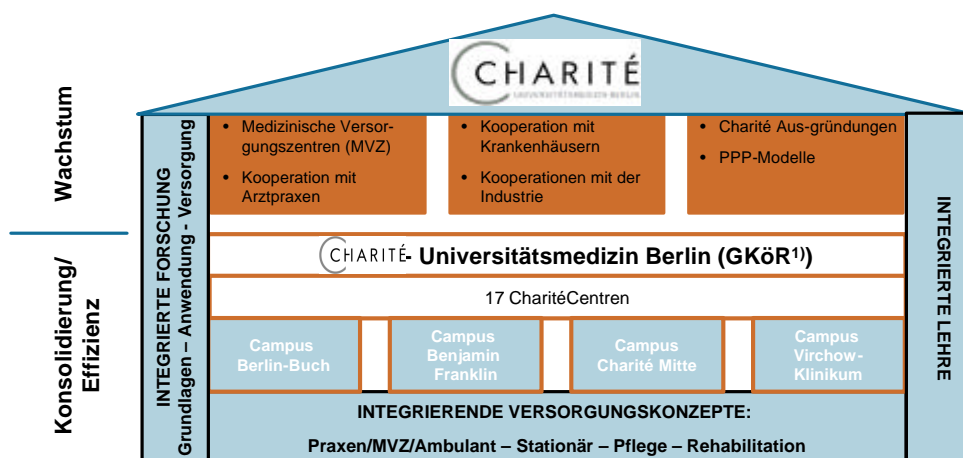


Abbildung 2

Wirtschaftlich strukturiertes Charité-Gesundheitssystem: Konsolidierung im Kernbereich und Wachstum in neuen Geschäftsfelder über Kooperationen

