



Die Berliner **Charité** ist das größte Universitätsklinikum Europas. Jährlich werden dort 123 000 Patienten stationär und 900 000 ambulant behandelt

Die Dienstleister nutzen die ersten Wochen, um bei der Charité zusätzlich Geld für Leistungen herauszuschlagen, die nach ihrer Auffassung nicht Inhalt der Verträge sind. Das sei legitim, sagt Behrends, das versuche ja jeder. Die Charité und Vertreter des Konsortiums hätten sich aber schließlich an einen Tisch gesetzt und die strittigen Fragen geklärt. „Da ist nichts mehr übrig. Außervertragliche Leistungen gibt es nicht“, sagt Behrends, „entweder es ist eine Leistung der CFM oder eine der Charité.“ Die Crux: Einige Dienstleistungen, wie etwa Schönheitsreparaturen, die früher nebenher erledigt wurden, gehören nicht zu den CFM-Aufgaben – und fallen deshalb als zusätzliche Kosten in der Charité an. Der Universitätsklinik drohen damit weitere Risiken.

Ein weiterer Punkt, der für Ärger sorgt, sind Arbeitsabläufe, die durch die neue Struktur auseinander gerissen werden, beispielsweise bei den Architekten und Ingenieuren. Den Großteil der Leistungen, von der Vorplanung bis zur Bauüberwachung, übernimmt inzwischen die CFM. In der Hand der Charité verbleibt nur die Grundlagenplanung. Das Problem: „In der Charité ist kaum noch einer, der das tun kann“, sagt ein Insider. Viele Fachleute seien zur CFM gewechselt.

Der Charité-Vorstand steht unter massivem Druck. Im Juli räumt er öffentlich ein, dass er beim Personalabbau hinterherhinkt

Die Personalplanung ist bis heute unübersichtlich. Lange herrscht Verwirrung über die tatsächlich anfallenden Kosten. Mehr als 1000 Mitarbeiter sollten nach der ursprünglichen Planung von der Charité zur neuen Tochterfirma abgeordnet werden. Für diese „gestellten“ Mitarbeiter, die offiziell noch bei der Charité angestellt sind, aber für die neue Tochter arbeiten, erhält die Klinik von der CFM eine Personalkostenersatzung. Tatsächlich wechseln aber weit weniger Charité-Beschäftigte zur neuen Servicegesellschaft, da Dutzende die Klinik noch zum Jahresende mit einer Abfindung verlassen.

Bis heute ist nicht klar, wie viele Mitarbeiter tatsächlich zur CFM gehören. Nach Auskunft von Geschäftsführer Frede wird – acht Monate nach dem Start – noch immer über etwa 30 Mitarbeiter diskutiert, bei denen nicht klar ist, wem sie zuzuordnen sind. Eine interne Analyse für den Charité-Vorstand, die Ende Juli erstellt wurde, beziffert die Anzahl der gestellten Vollzeitkräfte bei der CFM im Juni auf 880; im Januar waren es 924. Die Zahl sank auch deshalb, weil einige CFM-Mitarbeiter wieder zur Charité zurückkehrten – und seitdem wieder beim alten Arbeitgeber zu Buche schlagen.

Dass der Vorstand zu wenig tut, um die Personalkosten der gesamten Charité schneller zu reduzieren, hat ihm wiederholt scharfe Kritik eingebracht. Bereits im Juni 2005 forderte der Aufsichtsrat den Vorstand auf, einen strikten Einstellungsstopp zu verhängen. Anfang Dezember 2005 kritisierte Finanzsenator Thilo Sarrazin im Aufsichtsrat, der „erforderliche Personalabbau“ sei nicht „von Anfang an konsequent betrieben worden“. Vor allem in der Verwaltung gebe es im Vergleich zu anderen Universitätskliniken zu viel Personal.

Für 2006 gibt es klare Vorgaben: Bis Jahresende müssen 435 Vollzeitstellen abgebaut werden – ein schwieriges Unterfangen: Von Januar bis April stieg die Zahl der Mitarbeiter sogar an. „Wir hängen beim Personalabbau mit 230 Leuten hinterher“, räumte Behrends im Juli öffentlich ein. Intern wird davon ausgegangen, dass die Zielplanung zum Jahresende um 200 Vollkräfte verfehlt werden und damit ein Ergebnisrisiko von etwa 5 Mio. € entstehen könnte.

Nicht nur beim Personal, dem größten Kostenfaktor, gibt es Verwirrung. Auch die Frage, wie stark sich Synergien nutzen lassen und Warenmengen reduziert werden, ist offen. Das Einsparpotenzial, das sich aus einer Reduzierung ergeben sollte, ist bislang längst nicht so hoch wie erhofft. Nur für wenige Waren gebe es eine Mengenunterschreitung, stellen die Controller ernüchtert fest: „Bei den meisten Warengruppen ist derzeit von einer Überschreitung auszugehen.“ Interimsmanager Möl-

Was sind Organschaften?

Neue Formen Die Zeit des klassischen Outsourcings ist vorbei. Kliniken vergeben Catering, Wäscherei oder Gebäudetechnik kaum noch komplett an externe Dienstleister. Zunehmend gründen sie mit ihnen zusammen Servicegesellschaften. Die Klinik hält dabei in der Regel 51 Prozent der Anteile, die Dienstleister 49 Prozent. Zwar stellt die Klinik meist den Geschäftsführer, das operative Geschäft führt aber de facto der Dienstleister und bringt so sein Know-how ein. In der CFM gibt es zwei Geschäftsführer.

Keine Steuern Als umsatzsteuerliche Organschaft brauchen diese Gesellschaften dem Mutterunternehmen keine Mehrwertsteuer zu berechnen. Ein Kostenvorteil gegenüber anderen Dienstleistern von 16 Prozent, denn Krankenhäuser sind nicht vorsteuerabzugsberechtigt. Experten rechnen damit, dass mit der Mehrwertsteuererhöhung 2007 die Zahl der Organschaften zunehmen wird. Attraktiv an den Servicegesellschaften ist zudem, dass die Tarifverträge des öffentlichen Dienstes für neu eingestellte der Gesellschaften nicht gelten.

Weit verbreitet Neben der Charité gründen zahlreiche andere Kliniken solche Organschaften: Unikliniken, private Ketten, kommunale und freigemeinnützige Häuser nutzen die Vorteile. Die Hamburger Uniklinik Eppendorf etwa betreibt sechs Organschaften, die mit unterschiedlichen Partnern Dienstleistungen wie Logistik, Wäscherei oder Catering übernehmen. Die Sana-Kliniken verfügen über 20 Serviceunternehmen mit externen Minderheitsgesellschaftern. Bis zum Jahr 2010 wird jedes dritte Krankenhaus eine Organschaft im Bereich Medizintechnik gegründet haben, prognostizieren Berater von Dr. Wieselhoff & Partner.

Starker Markt Die Dienstleistungsunternehmen haben keine Wahl: Wollen sie an die attraktiven Aufträge in der Gesundheitswirtschaft kommen, müssen sie sich mit der Rolle des Minderheitsgesellschafters begnügen. Allein der Facility-Management-Markt im Gesundheitswesen hatte 2005 ein Volumen von 4,35 Mrd. €. Bis 2007 soll er auf 5,1 Mrd. € anwachsen, so die Interconnection Consulting Group.

ler räumt ein: „Da haben wir noch erheblich was zu tun – und zwar über die gesamte Laufzeit hinweg.“

Der Spielraum des Charité-Vorstands ist seit seinem Amtsantritt vor zwei Jahren zunehmend enger geworden, auch als Folge eigener, umstrittener Entscheidungen. Nach dem Debakel um den Stasi-Major im Sommer 2005 hatte der Immobilienmanager Klaus Teichert, ein enger Vertrauter von Senator Sarrazin, die Auslagerung des Facility-Managements vorangetrieben. Mitte Dezember, wenige Tage nach dem Zuschlag an Vamed, Dussmann und Hellmann, berief der SPD-Mann seinen Parteifreund zum Staatssekretär. Inzwischen hat Teichert auch den Vorsitz im Aufsichtsrat der CFM übernommen – und ist damit quasi Behrends Vorgesetzter. Über die Position der Führungsspitze machen sich viele keine Illusionen: „Das Überleben des Vorstands hängt auch vom Wohl und Wehe der CFM ab“, sagt eine Führungskraft der Charité.

Die Akteure selbst zeigen sich optimistisch. Ein Scheitern kann sich keiner leisten. Zu stark ist das Interesse aller Beteiligten, dass das Experiment glückt: für den Charité-Vorstand, der unter Druck steht; für den Senat, der vor den Wahlen zum Berliner Abgeordnetenhaus im September keine Negativmeldungen gebrauchen kann; und für die beteiligten Unternehmen, die längst Aufträge in anderen Städten im Blick haben. „Dass es anfangs ruckelt“, sagt Staatssekretär Teichert, „haben wir nicht anders erwartet.“ Er sei aber „guter Dinge.“

Dass die verabschiedete Jahressumme von 126,9 Mio. € für sämtliche Dienstleistungen der CFM eingehalten wird, daran zweifelt im Vorstand und im Konsortium niemand. „Wir sind ganz klar in den gesteckten Zielen“, sagt CFM-Geschäftsführer Frede. Dass die Servicegesellschaft weniger Charité-Mitarbeiter als geplant übernehmen musste, kommt ihr jetzt zugute. Das Konsortium hat ein großes Interesse daran, die Zielwerte zu unterschreiten. Gelingt dies, so fließt ein

Teil des Differenzbetrags den drei Unternehmen zu. Für das nächste Jahr liegt die Planzahl bei 115,6 Mio. €. Sie sinkt Jahr für Jahr weiter und erreicht 2010 etwa 111 Mio. €. Wenn alles optimal laufe, sei es sogar möglich, weniger als 100 Mio. € für die Dienstleistungen auszugeben, heißt es in der Charité. Dann müsse aber „alles verzahnt und nicht dauernd in Sparten gedacht“ werden.

Die Skepsis in der Branche ist dennoch groß. „Man sollte sich in Zukunft nicht in die Hand eines einzigen Konsortiums geben“, kritisiert der langjährige Charité-Verwaltungsdirektor Bernhard Motzkus, der in seiner aktiven Zeit in der Klinik selbst mehrere Organschaften gegründet hat. „In einer Bietergemeinschaft gibt es Leuchttürme und Teelichter.“ Sinnvoller sei es, mindestens zwei Pakete zu schnüren und für jeden Bereich jeweils den Besten auszuwählen. „Zwischen Medizintechnik und Haus- und Betriebstechnik einerseits sowie Catering und Reinigung andererseits gibt es ohnehin keine Schnittstellen.“

Branchenkennner bezweifeln deshalb, ob ein Gesamtpaket stets am günstigsten ist. Dies könne die öffentliche Hand teuer zu stehen kommen – wie im Fall der Charité. Dort hatte zwar die Bietergemeinschaft VDH das insgesamt günstigste Angebot abgegeben. Nach Informationen der Financial Times Deutschland lag das Angebot des zweitgünstigsten Konsortiums, der Zehacker-Gruppe, aber beim infrastrukturellen Facility-Management und der Medizintechnik, die zwei Drittel der Leistungen ausmachen, deutlich tiefer. Wäre das Gesamtpaket also in zwei Pakete geteilt worden, hätte die Charité weitere Millionen sparen können.

Roland-Berger-Berater Henzelmann lässt solche Kalkulationen nicht gelten: Das Entscheidende sei ja gerade, dass bei einem integrierten Facility-Management-Ansatz Schnittstellen wegfielen und hohe Synergieeffekte erzielt würden. „Das ist ein innovatives Konzept, das eine ganz neue Sichtweise erfordert.“

Die Berater und das Konsortium versuchen, bereits jetzt Kapital aus dem Projekt zu schlagen. Roland Berger hat zusammen mit den am Charité-Verfahren beteiligten Anwälten und Steuerberatern eine Broschüre herausgegeben, in der das Projekt angepriesen wird. „Wir nutzen sie aktiv“, sagt Henzelmann. Vorstand Behrends hat das Vorwort geschrieben, selbst Staatssekretär Teichert wirbt für das Projekt.

Nach den September-Wahlen in Berlin könnte die Debatte über die Zukunft der Charité erneut aufflammen

Konsortialführer Vamed arbeitet ebenfalls an einer Präsentation. Sollte nach den Wahlen zum Berliner Abgeordnetenhaus im September die Debatte über die Zukunft der Charité erneut aufflammen und privates Know-how und Kapital gebraucht werden, hätte Fresenius gute Karten. Der Konzern, der schon im Charité-Standort Buch aktiv ist, habe jetzt „Zugang zu allem Datenmaterial“, sagt ein Konkurrent. Vorstandschef Ulf Schneider hat in den vergangenen Monaten wiederholt zu Protokoll gegeben, er habe großes Interesse an der Spitzenmedizin. Staatssekretär Teichert ist nicht abgeneigt: „Jeder Investor ist uns hochwillkommen.“

Interimsmanager Möller hat derweil andere Probleme. Er versucht, mehr Transparenz in die CFM zu bekommen. „Wir wollen den Beweis antreten, dass solch ein Projekt beherrschbar ist.“ Bis November wird der Manager in Berlin sein, dann will er den Posten an einen Nachfolger übergeben – wenn bis dahin einer gefunden ist. „Durch die häufigen Wechsel vor meiner Zeit eilt dem Job ein bestimmter Ruf voraus“, sagt Möller. Ein Himmelfahrtskommando.

WWW.FTD.DE/CHARITE

MONTAG	PORTRÄT
DIENSTAG	RECHT UND STEUERN
MITTWOCH	WIRTSCHAFTSBÜCHER
▶ DONNERSTAG	GESUNDHEITSWIRTSCHAFT
FREITAG	LEADERSHIP