



## Mehr als eine Fusion – die Strategie des Labor Berlin

VKD/VDGH Führungskräfteseminar, 21. Februar 2013, Berlin

## Agenda

- 1 Vorstellung Labor Berlin**
- 2 Entstehung Labor Berlin**
- 3 Strategische Ausrichtung Labor Berlin**
- 4 Wirtschaftliche Entwicklung Labor Berlin**
- 5 Labor 2020 – Trends und Strategien**
- 6 Fazit**

# 1



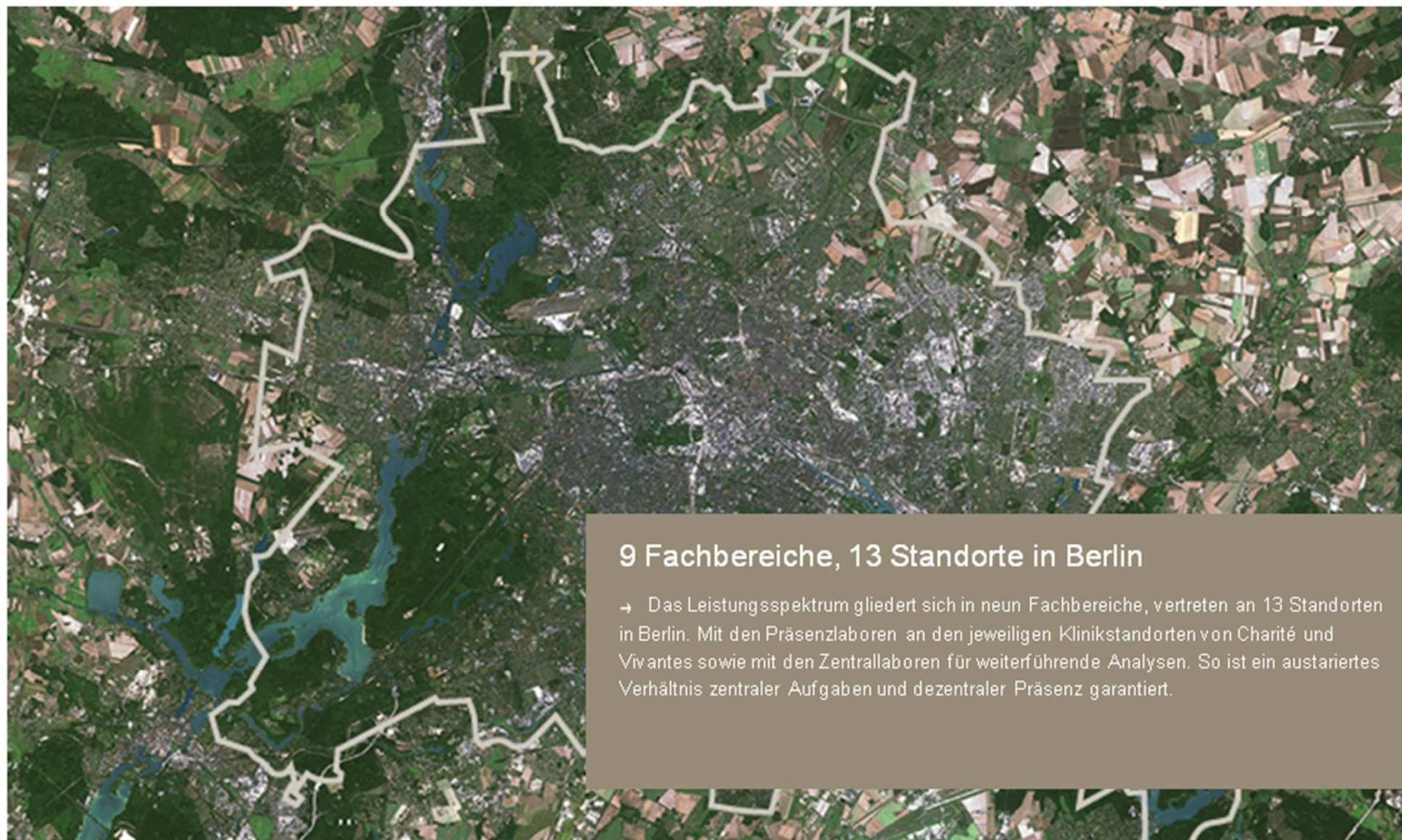
## Vorstellung Labor Berlin



## 1 Unternehmen, 2 starke Muttergesellschaften



Am Anfang die Vision – ein gemeinsames Dach für die Labore der traditionsreichen Charité und des Berliner Krankenhauskonzerns Vivantes. Dank eines umfassend angelegten, aber effizient gesteuerten Fusionsprozess startete nach nur etwa eineinhalb Jahren das Labor Berlin. Als neu formiertes Unternehmen, mit den beiden starken Muttergesellschaften im Rücken.



### **9 Fachbereiche, 13 Standorte in Berlin**

→ Das Leistungsspektrum gliedert sich in neun Fachbereiche, vertreten an 13 Standorten in Berlin. Mit den Präsenzlaboren an den jeweiligen Klinikstandorten von Charité und Vivantes sowie mit den Zentrallaboren für weiterführende Analysen. So ist ein austariertes Verhältnis zentraler Aufgaben und dezentraler Präsenz garantiert.



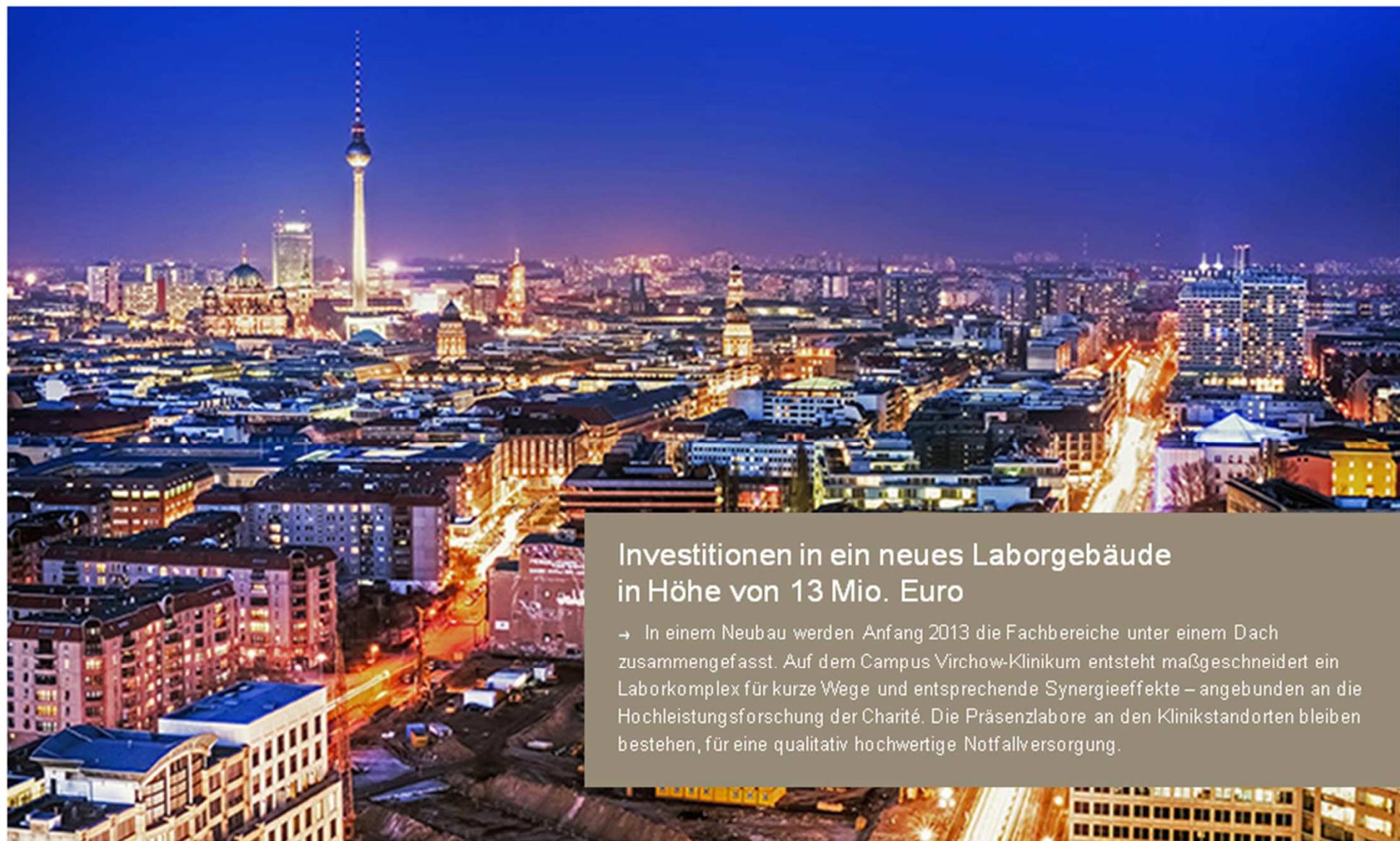
## Höchstleistung aus öffentlicher Hand: jährlich 23 Mio. Analysen und 45 Mio. Euro Umsatz

→ Das Labor Berlin ist ein Unternehmen in öffentlicher Hand: Charité und Vivantes sind jeweils zu 100 Prozent im Eigentum des Landes Berlin. So ist eine Struktur gefunden, die es erlaubt, Leistungen auf dem freien Markt anzubieten und externe Erlöse zu erzielen. Dennoch bleibt das Labor Berlin ein Akteur im öffentlichen Sektor, mit besonderer Verantwortung für die Versorgung der Stadt und Region.



## Über 400 Mitarbeiter versorgen rund 9.500 Krankenhausbetten

→ Im Labor Berlin sind über 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt; damit die Patienten von Charité und Vivantes mit labordiagnostischen Untersuchungen versorgt werden können. Dies ist 365 Tage im Jahr, 24 Stunden am Tag gewährleistet. Darüber hinaus arbeitet das Team auch zunehmend für externe Einsender, also Kliniken im ganzen Bundesgebiet sowie niedergelassene Ärztinnen und Ärzte.



### Investitionen in ein neues Laborgebäude in Höhe von 13 Mio. Euro

→ In einem Neubau werden Anfang 2013 die Fachbereiche unter einem Dach zusammengefasst. Auf dem Campus Virchow-Klinikum entsteht maßgeschneidert ein Laborkomplex für kurze Wege und entsprechende Synergieeffekte – angebunden an die Hochleistungsforschung der Charité. Die Präsenzlabore an den Klinikstandorten bleiben bestehen, für eine qualitativ hochwertige Notfallversorgung.

# 2



## Entstehung Labor Berlin

**Charité und Vivantes versorgen an 12 Standorten mehr als 60% der Berliner Krankenhausbetten**

**> 8.500 Betten**

**> 750.000 amb. Patienten**

**> 320.000 stat. Fälle**

**12 Standorte**

**Alle Fachdisziplinen**

**> 20.000 Mitarbeiter – zusammen der größte Arbeitgeber Berlins**



## Im Jahr 2008 begann die Kooperation von Charité und Vivantes – in 21 Arbeitsgruppen

### SITUATION 2008

---

- Neuer Vorstand in der Charité und neue Geschäftsführung bei Vivantes (2008)
- Kontinuierlich steigender Kostendruck auf beide Landesunternehmen
- Politischer Druck zur Kooperation zwischen Charité und Vivantes
- Niedrigste Investitionsquote für die Charité unter allen Universitätsklinika in Deutschland (gemessen am Umsatz)
- Diskussionen über Schließungen und Outsourcing der Laboratoriumsmedizin



 *21 Arbeitsgruppen wurden zur Evaluierung von gemeinsamen Synergien aufgesetzt – 2011 umgesetzt: Labor*

## Von 2008 bis 2011 wurde parallel die Organisationsveränderung sowie die operative Restrukturierung voran getrieben

### *Gestaltung* **Q1 2009**

- Gestaltung und Bewertung von vier Modellen
- Entscheidung durch Vorstand/ Geschäftsführung

### *Moderation / Überzeugung / Gremien* **Q2 2009 – Q4 2010**

- Aufsichtsräte von Charité und Vivantes
- Senatoren / Reg. Bürgermeister
- Hochschullehrer
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Fakultätsrat
- Haushaltskommission der Fakultät
- Personalvertretungen
- Regierungskoalition (SPD/LINKE)
- Abgeordnetenhaus
- Bundeskartellamt
- Finanzamt (Gemeinnützigkeit)
- Finanzamt (Umsatzsteuer)
- Banken
- Fachgesellschaften
- Presse und Öffentlichkeit

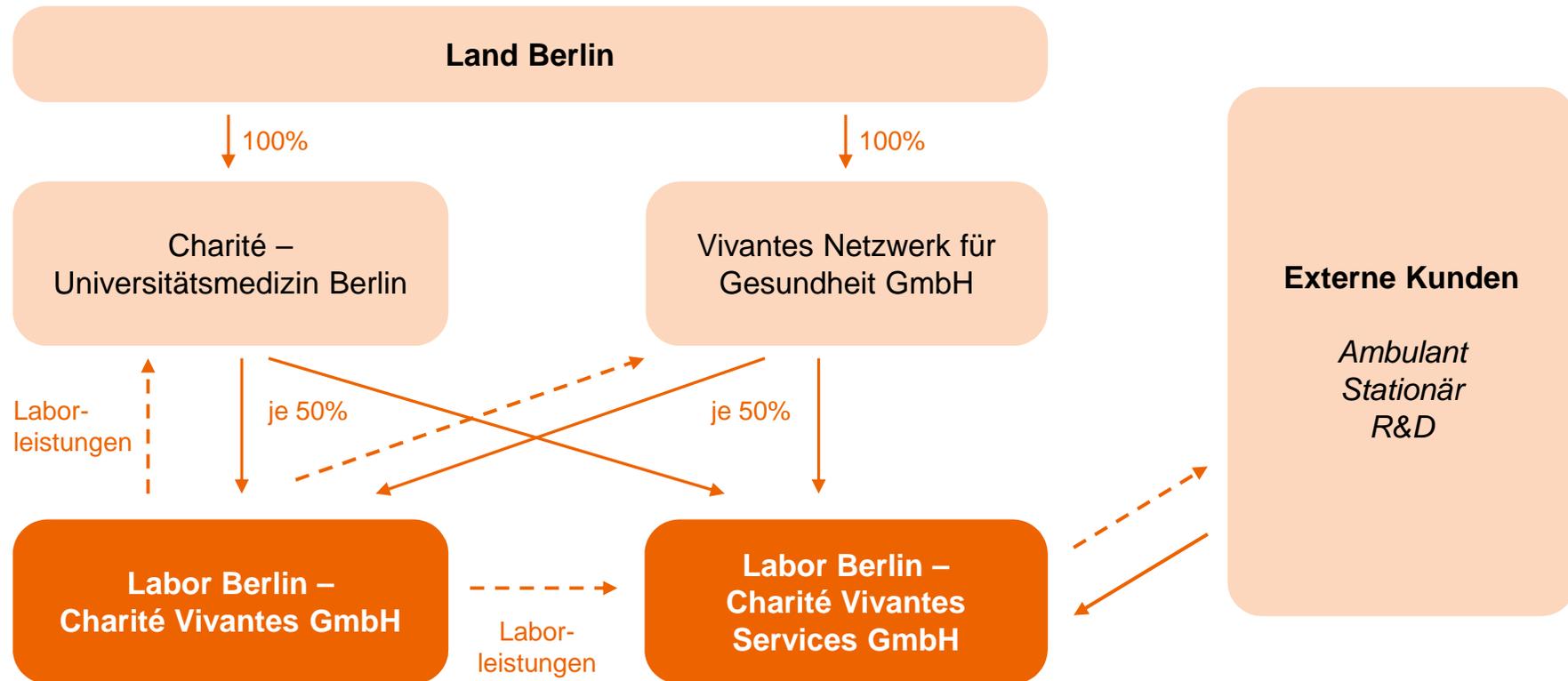
### *Umsetzung* **Q4 2010**

- neues SAP
- Betriebsübergang
- Beginn Bauplanung

***Direkte Befassung von > 700 Personen***

**Operative Restrukturierung**

# Charité und Vivantes halten jeweils 50% an der gemeinsamen Labororganisation



# Labor Berlin ist in neun Fachbereichen organisiert

Aufsichtsrat

**Geschäftsführung**  
F. Kainzinger

**Wissenschaftl. Leiter**  
Prof. R. Tauber

Controlling

Eink.

QM

IT

Log.

Stu-  
dien

Med.  
tech.

Prozessstrukturen, Core Facilities, Probenannahme, Präanalytik, Versand, Auskunft

**Laboratoriums-  
medizin &  
Toxikologie**  
Prof. Tauber

**Endokrinologie  
& Stoffwechsel**  
Prof.  
Strasburger

**Immunologie**  
Prof. Volk/  
PD v. Bernuth

**Autoimmun-  
diagnostik**  
Prof.  
Burmester

**Allergie-  
diagnostik**  
Prof. Stock/ Prof.  
Zuberbier

**Human-  
genetik**  
Prof. Mundlos

**Mikro-  
biologie**  
Prof. Göbel

**Virologie**  
Prof. Krüger

**Häma-  
tologie/  
Onkologie**  
Prof. Dörken

# 3



## **Strategische Ausrichtung Labor Berlin**

# Labor Berlin verfolgt zwei konkrete Ziele: Steigerung der LABOREFFIZIENZ und EXTERNES WACHSTUM

## STEIGERUNG LABOREFFIZIENZ

- Restrukturierung der Laborprozesse
- Bündelung von Expertentum
- Senkung der bezogenen Sachmittelaufwendung
- Reduzierung der Personalkosten durch nat. Fluktuation
- Verringerung der Flächen

Wesentliche Maßnahmen  
2011-2013 umgesetzt

## EXTERNES WACHSTUM

- Versorgung externer Krankeneinrichtungen
- Akquisition ambulanter Schwerpunktzentren
- Gemeinsame Entwicklungsprojekte mit der Medizintechnik- und Diagnostikindustrie
- Focus: Exzellenz und Beratung
- Innovationsführer im Markt

Wachstumsstrukturen  
bereits etabliert

ZIELE

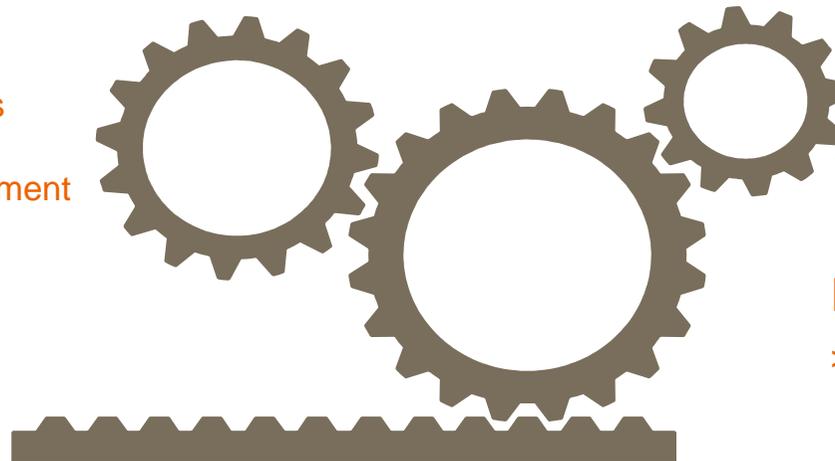
## Labor Berlin soll als translationale Plattform zwischen Industrie und Klinik ausgebaut werden

### LABOR BERLIN

- > Eigenständiger Bereich für Kooperationen und Partnerschaften
- > Breites Expertentum aus neun Fachbereichen
- > Professionelles Management

### UNIVERSITÄT

- > Zugang zu Know-how und Strukturen



### KLINIKEN

- > 8.500 Betten aller Fachabteilungen auf Maximalversorgungsniveau
- > 770.000 ambulante Fälle p.a.
- > 320.000 stationäre Fälle p.a.

### PARTNER & INDUSTRIE

- > Interesse an gemeinsamen Innovationen
- > Know-how in Forschung & Entwicklung

## Labor Berlin positioniert sich dabei in einem preisintensivem Marktumfeld als effizienter Qualitätsanbieter

### UMSETZUNG DER STRATEGISCHEN ZIELE

---

- Labor Berlin hat **eigene Strukturen zur Mitarbeiterförderung und Qualifikation etabliert** – motiviertes Personal als entscheidender Erfolgsfaktor für zukünftige Entwicklungen (eigenes Fort- und Weiterbildungsprogramm, individuelle Personalentwicklung, Mitarbeiterbefragung)
- Labor Berlin **investiert in klinische Beratung** – mit mehr als 40 Akademikern beschäftigt Labor Berlin einen wesentlich höheren Anteil an Labormedizinern, Mikrobiologen, Humangenetikern und Naturwissenschaftler als die meisten Wettbewerber (u.a. Etablierung einer mikrobiologischer Beratung für Intensivstationen, Gerinnungsdienst, Spezielle pädiatrische Beratung)
- **Labor Berlin investiert** ein Vielfaches im Vergleich zu den Vorgründungsjahren bei Charité und Vivantes **in moderne Labortechnologien** (u.a. Next Generation Sequencing, Massenspektrometrie in der Mikrobiologie, Automatisierung der Bakteriologie, Triple TOF für Vergiftungsuntersuchungen und TDM)

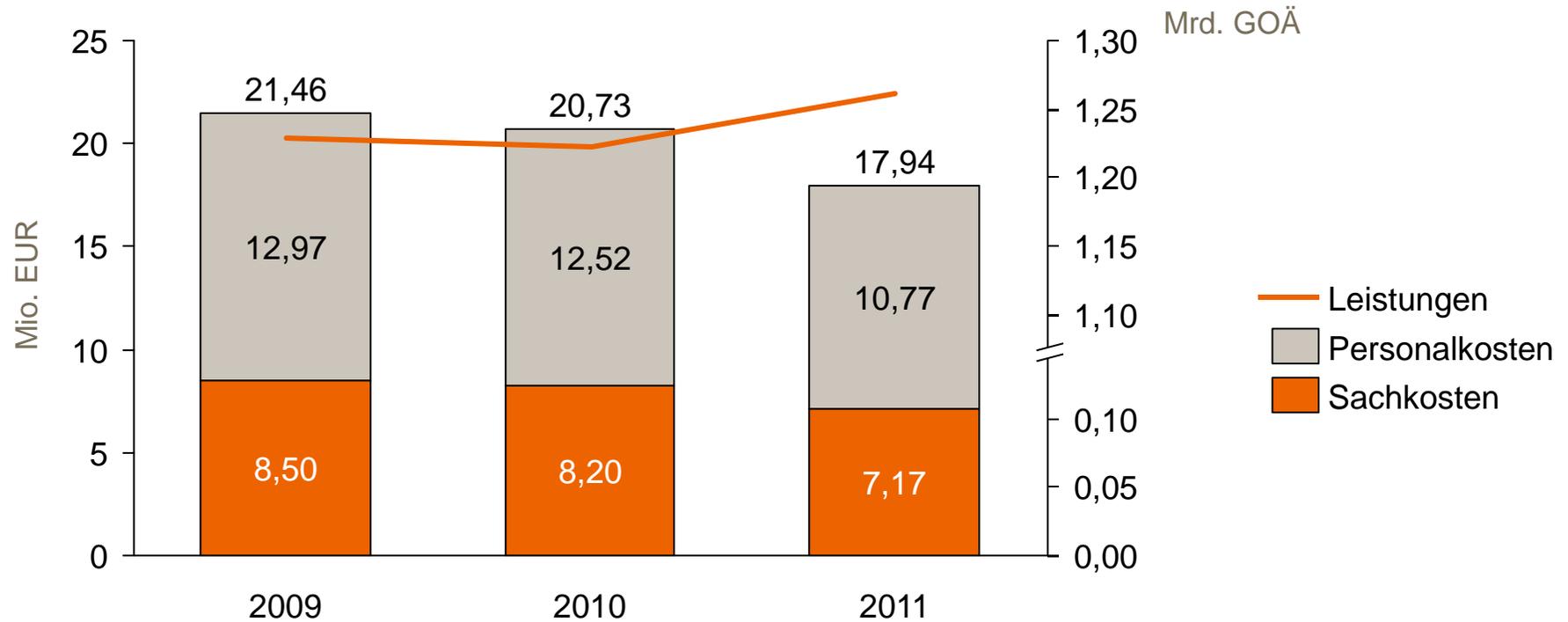
# 4



## **Wirtschaftliche Entwicklung Labor Berlin**

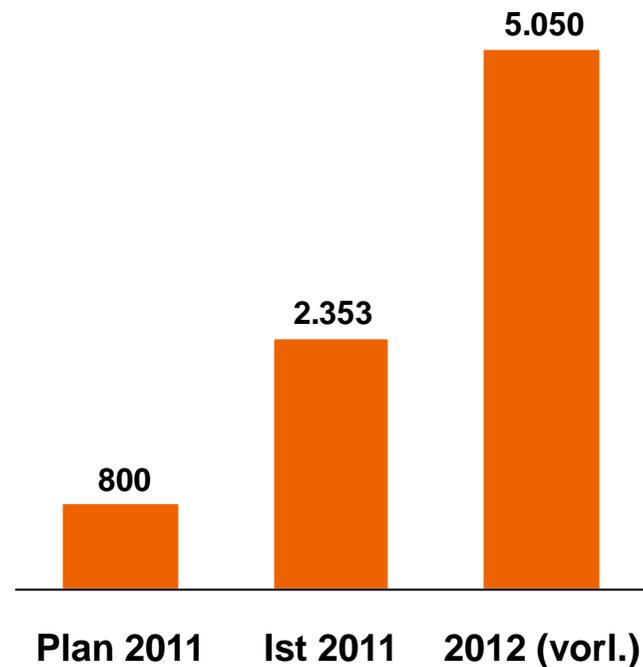
**In der Routine- und Notfalldiagnostik konnten die Kosten zwischen 2009 und 2011 um 16% gesenkt werden**

Kostensenkung durch Effizienzgewinne (Charité und Vivantes)



## Die Externen Erlöse haben sich bis 2012 deutlich über Plan entwickelt

Externe Erlöse Labor Berlin [Tsd. EUR]



### EXTERNE ERLÖSE

- Der Wirtschaftsplan 2011 sowie die Planung 2012 wurden in den Erlösen deutlich übertroffen
- Wesentlichen Einfluss auf die positive Umsatzentwicklung haben der Ausbau bestehender Kundenverhältnisse sowie die Gewinnung neuer Einsender und Industrieprojekte
- Ausblick für 2013 positiv: Durch Qualitätsfokus können weitere Einsender und Projekte hinzugenommen werden und hierdurch Arbeitsplätze sowie Innovationen finanziert werden

## Durch den Aufbau eines Netzwerks von Krankenhauslaboren entsteht ein neuer Spieler auf dem Labormarkt

### KOOPERATIONEN / NETZWERKBILDUNG

---

- Der deutsche Labormarkt war die vergangenen Jahre geprägt von Fusionen, Outsourcing und Standortschließungen sowie dem Einstieg internationaler Investoren (zur Bildung überregionaler Ketten und Verbünde)
- Charité und Vivantes haben sich mit der Gründung von Labor Berlin für einen **alternativen Weg** entschieden und betrachten **Labordiagnostik als ein Kernelement zur Steuerung der Krankenversorgung** – vorausgesetzt sie wird professionell geführt und auf hohem qualitativen Niveau ausgebaut
- In den vergangenen zwei Jahren haben sich **weitere Krankenhäuser** dieser Strategie angeschlossen und **bauen mit Labor Berlin gemeinsam ein Netzwerk** auf (u.a. Klinikum Frankfurt Höchst, Unfallkrankenhaus Berlin, Klinikum Offenbach, Kreiskliniken Darmstadt)
- **Ziel ist die Etablierung einer modernen Labordiagnostik im Netzwerk** – als zusätzliches Element im deutschen Labormarkt unter Führung und Gestaltung von Krankenhausunternehmen

# 5



## Labor 2020 – Trends und Strategien

## In den kommenden Jahren kann sich ein Strategiewechsel in der Positionierung und Wahrnehmung von Labordiagnostik vollziehen

### SITUATION 2012+ (Fokus Stationärer Sektor)

---

- Steigendes Bewusstsein für Qualitätsthemen und Betrachtung des Gesamtprozess (z.B. Verweildauer, Isolation/Sperrung von Patientenbetten, Krankenhaushygienegesetz)
- Krankenhäuser beginnen bisherige Vertragsmodelle mit Laborpartnern zu hinterfragen – Anbieter- sowie Strategiewechsel stehen im Raum und werden vollzogen
- **Aber:** Um Wettbewerbsvorteile realisieren zu können steigt der Investitionsbedarf im Labor (Maldi-TOF, 24/7-Mikrobiologie, Informationstechnologie) – wirtschaftliche Leistungserbringung nach wie vor essentiell

 *Differenzierungsstrategien zum bisherigen reinen Preiswettbewerb werden möglich – gesucht ist der „effiziente Experte“*

# 6



## Fazit

## Laboratoriumsmedizin im Wandel – die Entwicklung vom Kostenfaktor zur Qualitätsführerschaft muss durch die Akteure begleitet werden

### FAZIT

---

- Labordiagnostik ist integraler Bestandteil von Prävention, Diagnostik und Therapie
- Charité und Vivantes sind mit der Gründung von Labor Berlin einen alternativen Weg zum privaten Outsourcing von Laborleistungen gegangen und haben damit den Nukleus eines Netzwerks für gemeinsame Leistungserbringung von Krankenhäusern geschaffen
- Labor Berlin konnte in den ersten beiden Jahren die Kosten für die beiden Eigentümer erheblich senken und zusätzliche Externe Erlöse generieren
- Der Wandel des Labors vom „Kostenfaktor“ zum Qualitätsindikator hat begonnen – die weitere Entwicklung hängt maßgeblich vom eigenen Beitrag der Laboratoriumsmedizin und der handelnden Akteure ab

**Florian Kainzinger**  
Geschäftsführer

Kontakt:  
Labor Berlin – Charité Vivantes GmbH  
Augustenburger Platz 1 · 13353 Berlin

[www.laborberlin.com](http://www.laborberlin.com)