Prüfung und Begleitung der Rechtsformänderung

Für das Städtische Klinikum der

Landeshauptstadt Magdeburg

12. Juli 2007

STÄDTISCHES KLINIKUM MAGDEBURG

Kienbaum

Executive Search
Human Resource & Management Consulting

Agenda

Zusammenfassung

Ausgangssituation und Zielsetzung des Projektes

Methodik und Ablauf des Projektes

Projektergebnisse: Implikationen aus Analysephase – Rahmenbedingungen und Vorgaben

Projektergebnisse: Vorauswahl Rechtsformalternativen

Projektergebnisse: Vorauswahl relevanter Gesellschaftsstrukturen

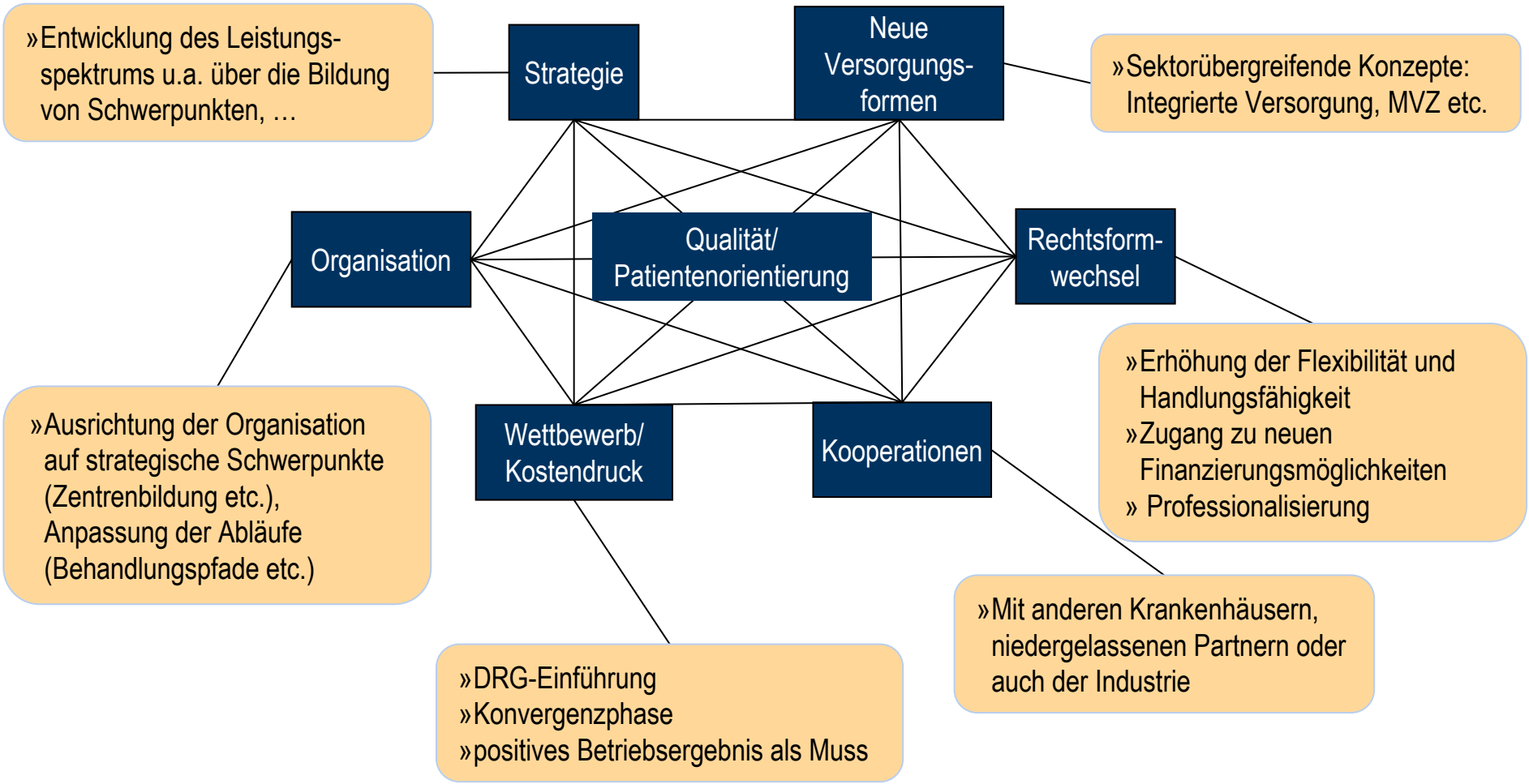
Projektergebnisse: Gegenüberstellung gemäß § 123 GemO SAN

Projektergebnisse: Empfehlung und Gründungsablauf/ Businessplanung

Projektergebnisse: Weitere Handlungsfelder

Zusammenfassung: Ausgangssituation

Öffentliche Krankenhäuser in Deutschland befinden sich in einem Geflecht aktueller Herausforderungen in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld!



Zusammenfassung: Anforderungen an öffentliche Krankenhäuser

Nur ein (wirtschaftlich) gesundes Krankenhaus kann auf Dauer seinen Versorgungsauftrag adäquat erfüllen und Patienten, Mitarbeitern und Eigentümer Perspektiven bieten

Relevante Notwendigkeiten zur Existenzsicherung von Krankenhäusern

- Ergebnis und Finanzierungskraft sichern
- Den Patienten in den Mittelpunkt stellen (Qualitätsorientierung)
  - Stärken identifizieren
  - Konzentration und Ausweitung
- Kooperationen eingehen
- Flexibilität im Krankenhaus schaffen; Motivation und Bindung von Leistungsträgern
- Professionalisierung der Unternehmensform
- Geeignete Führungsstrukturen aufbauen und leben
- Wachstum realisieren
- …

Zusammenfassung: Wirtschaftliche Ausgangssituation des SKMD

Finanzielle Spielräume sind nicht vorhanden – sämtliche Optionen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation sind zu ergreifen und ohne Alternative:

erheblicher Konsolidierungsdruck!

Kostendruck durch:

- **Konvergenzphase**
  - Reduzierung des Hausbasisfallwertes auf das Niveau des Landesbasisfallwertes bis 2009
- **Auswirkungen des WSG**
- **Effekte der Mehrwertsteuererhöhung**
- **Tarifabschluss des Marburger Bunds**

In Summe besteht ein strukturelles Defizit in Höhe von ca. 9,5 Mio. EUR

Unberücksichtigt ist dabei eine für den Erhalt der Krankenhausinfrastruktur auskömmliche Rendite!

Handlungsfelder des SKMD

- Bauliche Zusammenführung
- Kostensenkung
- Erlössteigerung

Ziel: Kostendeckender Betrieb in 2009

Erste Erfolge der Konsolidierung durch:

- **Personalkostenreduzierungen durch**
  - Personalabbau
- **Bauliche Zusammenführung** (Reduktion der Anzahl an aufgestellten Betten,…)

Notwendig sind weitere Schritte in den Bereichen:

- **Kostensenkung**
- **Strukturanpassung**
- **Erschließung neuer Erlöspotenziale**
- **Professionalisierung des Management**

Zusammenfassung: Anforderungen an Unternehmensform für das SKMD

Vor dem Hintergrund der aktuellen Rahmenbedingungen muss die neue Unternehmensform (Gesellschaftsstruktur/ Rechtsform) in den relevanten Bereichen Handlungsoptionen bieten:

Voraussetzungen für Professionalisierung Management

- Eigene Rechtspersönlichkeit
- Entscheidungsprozesse
- Strukturen
- Unternehmenssicht
- Effiziente Kontrolle
- …

Voraussetzungen für Kostensenkungen schaffen

- Option zur Flexibilisierung Tarife
- Option ZVK-Ausstieg
- Haustarifvertrag
- Beteiligungsmöglichkeiten für externe Dritte schaffen
- …

Voraussetzungen für Erlössteigerungen schaffen

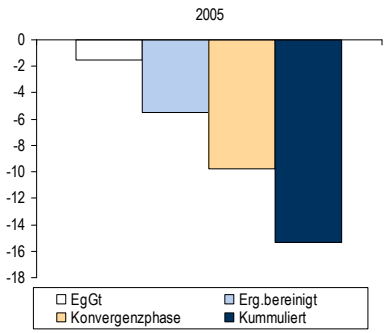
- Kooperationsfähigkeit
- Investitions-/ Finanzierungs-möglichkeit
- Bindung von Leistungsträgern
- …

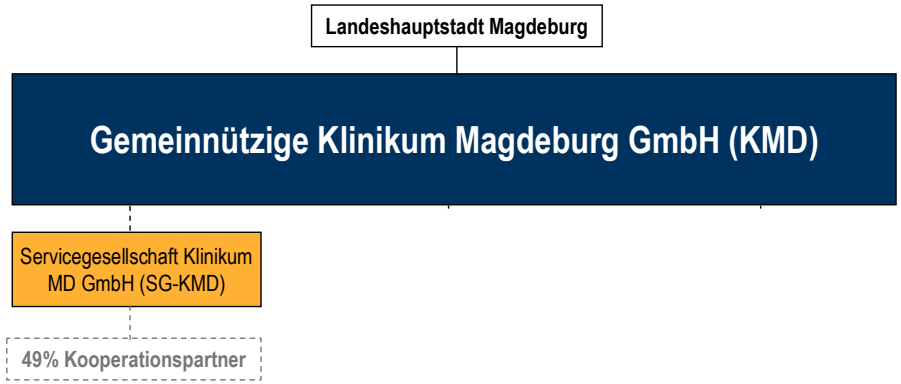
Neben den üblichen Anforderungen an die Rechtsform gibt das strukturelle Defizit diese Aspekte vor

Zusammenfassung: Empfehlung

Der Prüfauftrag sieht die folgende Unternehmensform und –struktur als Empfehlung für das Städtische Klinikum Magdeburg vor:

Eigenbetrieb:
Städtisches Klinikum
(SK)





- Überführung des kommunalen Eigenbetriebs in eine GmbH
- Vorbereitung von einer Service- und zwei weiteren Tochtergesellschaften (jeweils in der Rechtsform einer GmbH)
- Krankenhaus GmbH: gemeinnützig; Tochtergesellschaften nicht-gemeinnützig
- Überführung nach Umwandlungsgesetz (Gesamtrechts-nachfolge) zum 01.01.08
- Überführung aller betriebsnotwendigen Immobilien /Vermögenswerte (d.h. Olvenstedt)
- Übergabe der Immobilie Altstadt an die Stadt Magdeburg
- Beteiligungsmöglichkeit für Dritte (vor allem Töchter)

Zusammenfassung: Auswirkungen auf Herausforderungen

Der Eigenbetrieb ist keine Zukunftsoption – die GmbH bietet überlegene Ansätze!

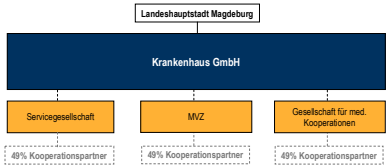
	Eigenbetrieb (Auszug)	Neue Rechtsform – (g)GmbH (Auszug)	
Kosten-senkung	» In erster Linie über Personalabbau (bereits in der Umsetzung)	» Weitreichende Möglichkeiten zur Flexi-bilisierung und Beschäftigungssicherung	+
	» Flexibilisierungsmöglichkeiten eingeschränkt (z.B. Zukunftssicherungstarif)	» Möglichkeit zur Beteiligung externe Partner an Investitionen	+
Struktur anpassungen	» Zentrenbildung und Etablierung von Behandlungspfaden möglich	» Gleiche Möglichkeit jedoch mit größerer Flexibilität zur Etablierung von Zentren und Behandlungspfaden	0+
	» Anreizsetzung zur Bindung von Leistungsträgern eingeschränkt		
Erlös-steigerung	» Keine Bereitschaft zur Kooperation mit Eigenbetrieb auf Seiten potenzieller Partner	» Keine Vorbehalte bei Kooperation mit kommunaler GmbH	+
	» Keine gesellschaftsrechtlichen Kooperationsmöglichkeiten	» Möglichkeit zur Gründung gemeinsamer Gesellschaften	+
	» Kein eigenständiger Zugang zu Fremdkapital	» Möglichkeit zur direkten FK-aufnahme	+
Professionali-sierung Management	» Aufwendige Entscheidungsfindung/ geringe operative Freiheit	» Möglichkeit zur effizienten Gestaltung von Entscheidungs- und Managementprozessen	+
	» Unattraktive Voraussetzungen zur Personalbindung	» Große Imagevorteile	

Kienbaum

Konzeption: Abschätzung der Effektgrößen

Im Rahmen der Rechtsformumwandlung sind die folgenden Effekte abzuschätzen:

Effekte im Rahmen der Rechtsformumwandlung



Bilanz	
Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Immobilien	Eigenkapital
...	...
Umlaufvermögen	Verbindlichkeiten
Forderungen LuL	Verb. ggü. Träger
...	...

Investitionsaufwendungen (einmalig)

» **Grunderwerbssteuer**
Mit der Übertragung der Vermögenswerte fällt Grunderwerbsteuer i.H.v. ca. 1,5 Mio. EUR an

» **Gründungsaufwendungen**
(Notar, Gericht, Anfrage, Beratung,…) > 100 TEUR*

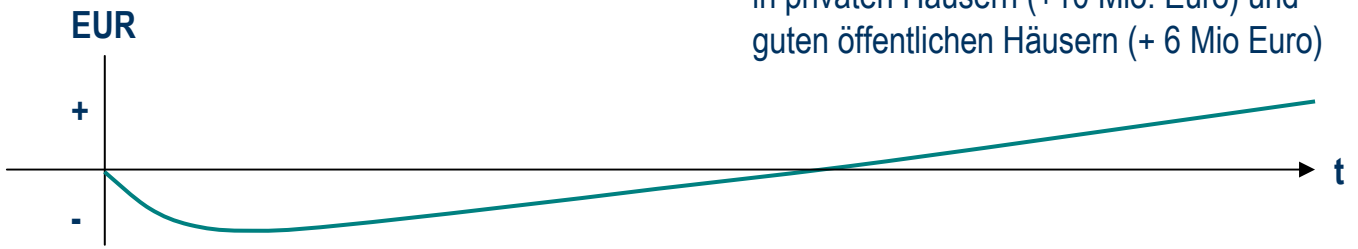
* In Businessplan inkl. Sicherheitspuffer mit 500TEUR angesetzt

Effekte (langfristig)

» **Konsolidierung/Kostensenkung**
Wesentliche Annahmen des Konsolidierungskonzeptes gründen auf spezifischen Möglichkeiten einer anderen Rechtsform (Tarifflexibilisierung ca. 700 TEUR – 2 Mio. Euro zzl. Abbau)

» **Neue Erlösfelder**
Rechtsform bietet Voraussetzung, die geplanten Möglichkeiten zu realisieren (lt. Konsolidierung ca. 2. Mio. Euro ab 2008 - erste Gespräche laufen)

» **Professionalisierung Management**
qualitative Vorteile erkannt- Vergleichswerte in privaten Häusern (+10 Mio. Euro) und guten öffentlichen Häusern (+ 6 Mio Euro)



Agenda

Zusammenfassung

Ausgangssituation und Zielsetzung des Projektes

Methodik und Ablauf des Projektes

Projektergebnisse: Implikationen aus Analysephase – Rahmenbedingungen und Vorgaben

Projektergebnisse: Vorauswahl Rechtsformalternativen

Projektergebnisse: Vorauswahl relevanter Gesellschaftsstrukturen

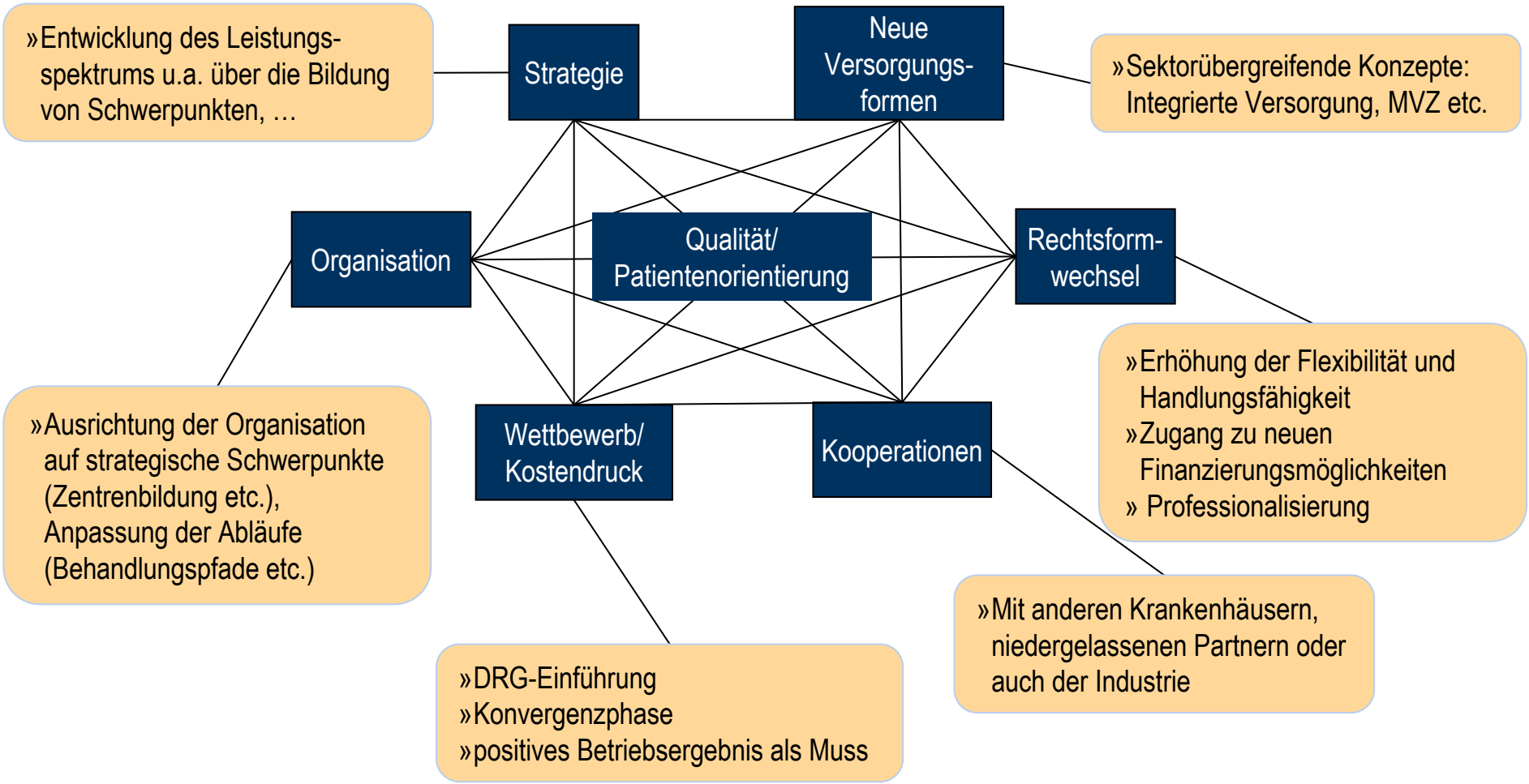
Projektergebnisse: Gegenüberstellung gemäß § 123 GemO SAN

Projektergebnisse: Empfehlung und Gründungsablauf/ Businessplanung

Projektergebnisse: Weitere Handlungsfelder

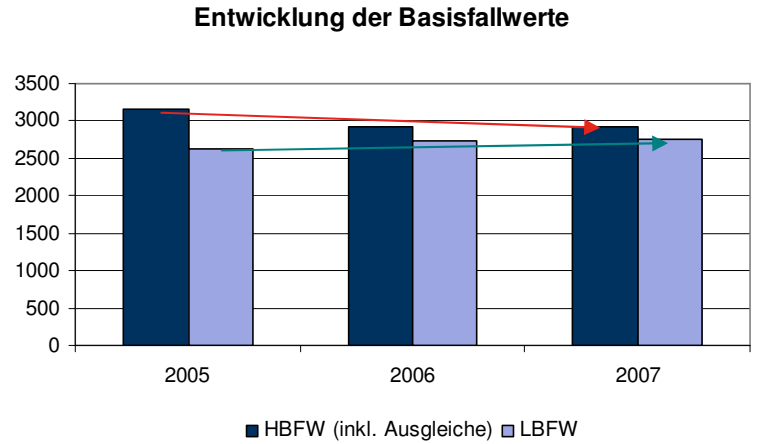
Ausgangssituation

Öffentliche Krankenhäuser in Deutschland befinden sich in einem Geflecht aktueller Herausforderungen in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld!



Ausgangssituation

Das Klinikum Magdeburg gehört im Rahmen der Konvergenzphase auf der Erlösseite zu den DRG-Verlierern (Hausbasisfallwert > Landesbasisfallwert). Das Konsolidierungskonzept versucht diese Entwicklung zu kompensieren. Die zukünftige Unternehmensform soll das Konsolidierungskonzept unterstützen.



» Folgende Eckwerte skizzieren das Klinikum Magdeburg (2006):

- 23.844 DRG-Fälle
- CMI – 0,992
- Haus-Basisfallwert (HBFW)
  - ohne Ausgleiche 2.835,44 EUR
  - Inkl. Ausgleichen 2.914,77 EUR

» Im kommunalen Eigenbetrieb des Städtischen Klinikums Magdeburg sind bislang noch alle Funktionen der Krankenhausbetriebsführung zusammengefasst

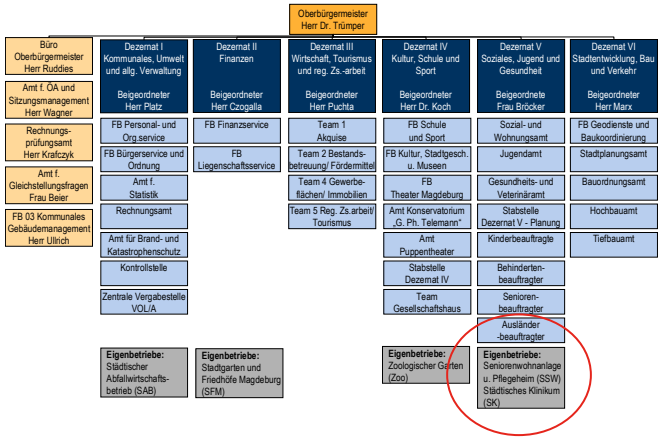
» Aktuell findet die bauliche Zentralisierung des Klinikums am Standort Olvenstedt statt (Abschluss im ersten Halbjahr 2007)

» Das Jahresergebnis wies 2005 einen Fehlbetrag i.H.v. 1,5 Mio. EUR auf. Für 2006 konnte ein Jahresüberschuss i.H.v. 35 TEUR ausgewiesen werden

Ausgangssituation – Haushaltslage der Landeshauptstadt Magdeburg

Finanzielle Zugeständnisse und Förderung durch den Träger erscheinen vor dem Hintergrund der Haushaltslage der Stadt Magdeburg unrealistisch.

- Beschluss von Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen bis 30. Juni 2007
- Einsparung von laufenden Aufwendungen in Höhe von mehr als 20 Mio. EUR p.a.
- Bestehende Haushaltssperre für die Stadt Magdeburg
  → Aufwendungen nur für pflichtige bzw. unaufschiebbare Aufgaben
- Versagung der Kreditaufnahme für Investitionen und Investitionsförderung
- Genehmigung von Verpflichtungsermächtigungen nur für pflichtige bzw. unaufschiebbare Vorhaben

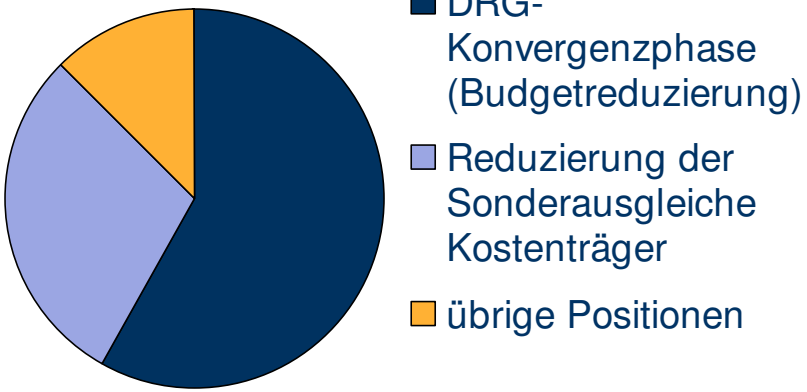


Zukünftig müssen kommunale Krankenhäuser eigenständig Investitionen tätigen können – ein Rückgang der Fördermittel ist zu erwarten

Ausgangssituation - Konsolidierungskonzept

Erste Kostensenkungsmaßnahmen konnten in 2006 bereits eingeleitet werden. Ausgehend von einem ausgeglichenem Betriebsergebnis für 2006, besteht für das Klinikum Magdeburg dennoch ein strukturelles Defizit in Höhe von ca. 10 Mio. EUR bis 2010!
→ Zusätzlich müssen neue Erlösfelder erschlossen werden!

Verteilung strukturelles Defizit des SKMD



Die Effekte aus der Konvergenzphase und die Reduzierung der Sonderausgleiche der Kostenträger machen zusammen knapp 87% des strukturellen Defizits aus (basierend auf „Verhandlungsgrundlage Verdi des SKMD“)

Bereits eingeleitete Maßnahmen des Konsolidierungskonzeptes (Phase 1)

- Personalbestand
  - Einsparungen von 137 VK
    - 20 VK in 2006
    - 117 VK in 2007
- Bauliche Zusammenführung (Reduktion der Anzahl an aufgestellten Betten,…)
- Optimierung der Strukturen mit wirtschaftlichen Stationsgrößen, interdisziplinären Konzepten
- Erschließung neuer Erlöspotenziale
  - Teilweise in Kooperation mit weiteren Leistungserbringern

Im Personalbereich sind mit der Reduzierung um 137 VK Einsparungen in Höhe von 5.850 TEUR geplant

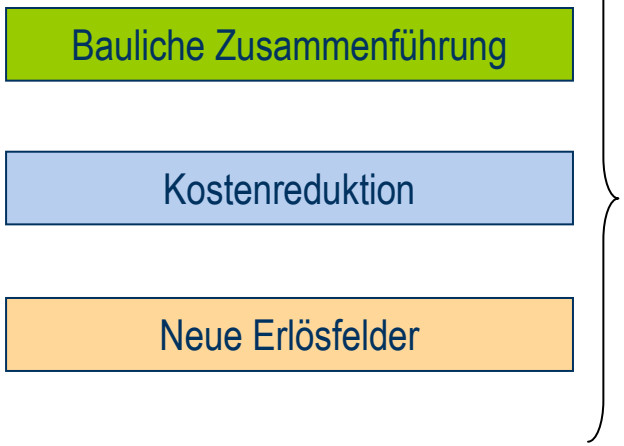
Ausgangssituation - Konsolidierungskonzept

Bislang ergeben sich aus dem Konsolidierungskonzept die folgenden Effekte:

	2006		2007	
Personal	» Reduzierung des Personalbestands um 20 VK	**800 TEUR**	» Weiterer Personalabbau um 117 VK In 2007 wirksam: **2.800 TEUR** (In 2008 wirksam **2.600 TEUR**)	
	» …		» …	
Neue Erlös-potenziale	» Erlöse aus ambulanten Leistungen	**233 TEUR**	» Inbetriebnahme Frühreha (geplant)	**(3.400 TEUR)**
	» Neue OP-Methoden in verschiedenen Fachgebieten		» Ausbau Gastroenterologie	**(970 TEUR)**
	» Zertifizierung Brustzentrum		» Aufbau Stroke Unit	**(680 TEUR)**
	» …		» Ausbau ambulantes OP-Spektrum	
			» Zuweisermanagement	
			» …	
Sonstige Effekte	» Steigerung der stationären Fallzahlen um 2,3% über das gesamte Klinikum im Vgl. zum Vorjahr	**1.200 TEUR**	» Steigerung der stationären Fallzahlen (+ 530 Fälle)	**1.200 TEUR**
	» …		» Anträge nach §116b hochspezialisierte Leistungen	
			» Überprüfung med. Sachbedarf	
		2.000 TEUR		**6.253 TEUR**

Ausgangssituation

Die Betriebsleitung hat vor dem Hintergrund der baulichen Zusammenführung ein Konsolidierungs- sowie ein Strategiekonzept erarbeitet, mit dem Ziel, richtungsweisende Entwicklungen einzuleiten und das strukturelle Defizit abzubauen.



Ziel: Kostendeckender Betrieb in 2010

Aktuell: Umsetzung Konsolidierungskonzept

» Kostenseitig:
- Reduktion der Personalkosten
- Effekte durch bauliche Zusammenführung

» Erlösseitig:
- Schaffung neuer Erlösfelder
- Ausweitung der Vernetzung über Kooperationen

Laufende Maßnahmen

» Maßnahmen zur Personalreduktion über Abfindungsregelung/ Auslaufen befr. Verträge – vorgenommen wird eine Reduktion um 137 VK über alle Dienstarten

» Identifikation von Handlungsfeldern zur Realisierung neuer Geschäftsfelder

» Rechtsformwechsel soll Hebung der Potenziale ermöglichen und weitere Entwicklung befördern

Ausgangssituation - Fazit

Ausgangssituation

» **Strukturelles Defizit**
Für das Klinikum Magdeburg konnte ein strukturelles Defizit im zweistelligen Millionenbereich identifiziert werden

» **Aufwendige Entscheidungsprozesse**
Niedrige Entscheidungs-freiheit, aufwendige Entscheidungsfindung in den kommunalen Gremien

» **Fehlende ambulante Vernetzung**
Kaum Kooperationen in den ambulanten Bereich

Veränderungsbedarf

» **Konsolidierung eingeleitet**
erste Maßnahmen zur Kostenflexibilisierung eingeleitet (Personalabbau, Standortschließung etc.)

» **Straffung und Professionalisierung der Entscheidungsstrukturen**
langwierige Entscheidungsprozesse; Gefahr des Verlustes von Leistungsträgern

» **Sondierung neuer Geschäftsfelder**
Bedarf zur Vernetzung und Kooperation

Im Klinikum wurden adäquate Handlungsfelder erkannt

Rahmenvorgaben für die Unternehmensform

» **Unterstützung des Konsolidierungskonzepts**
Eröffnung unternehmerischer Freiräume und weiterer Optionen zur Kostenflexibilisierung

» **Professionalisierung der Strukturen und Entscheidungsfindung**
Höhere Effizienz in der Entscheidungsfindung; Bindung von Leistungsträgern

» **Kooperationsmöglichkeiten erweitern**
Option zur Gründung gemeinsamer Gesellschaften mit externen Partner schaffen

Detailliert werden die Rahmenvorgaben auf den nächsten Seiten beleuchtet

Vorgaben für die Unternehmensform

Aus den strategische Zielfeldern des Städtischen Klinikums Magdeburg lassen sich Handlungsfelder ableiten, die im Rahmen einer Rechtsformänderung zu beachten sind:

» **Strategisches Zielfeld: Politik und Strategie**

Vision	Strategisches Ziel	Maßnahme
Ausrichtung auf eine qualitativ gesicherte und übergreifende medizinische Versorgung	Bestmögliche qualitätsgesicherte übergreifende Versorgung durch Kompetenzzentren	Bildung von qualitätssichernden Kooperationen und Netzwerken mit anderen Institutionen und niedergelassenen Ärzten
Stabilisierung und Sicherung der wirtschaftlichen Situation	Steigerung der Gesamtzahl an Patienten- Erlössteigerung	Kooperationen
Kooperationen bei Tochtergesell-schaften – zum Teil mit Einbringung von Externem Know-how	Stabilisierung der Arbeit im „Nicht-Kerngeschäft“; Kostensenkung und ggf. zusätzliche Erlöse	Ausgründung von Tochtergesellschaften, ggf. Betrieb gemeinsam mit Dritten

Im Rahmen des Konsolidierungskonzeptes sind jährliche Einspareffekte aus der Ausgründung von Tochtergesellschaften in Höhe von 400 TEUR eingeplant.

Vorgaben für die Unternehmensform

Das Konsolidierungskonzept des Städtischen Klinikums beinhaltet Erlös- und Kosteneffekte, die nur über eine Beteiligung an gemeinsamen Gesellschaften (u.a. Neue Versorgungsformen) erreicht werden können bzw. über die Ausgründung bestimmter Funktionsbereiche in Tochtergesellschaften und verbundene Effekte:

» **Positive Effekte aus Erlössteigerungen unterstellt das Konsolidierungskonzept für die Bereiche:**

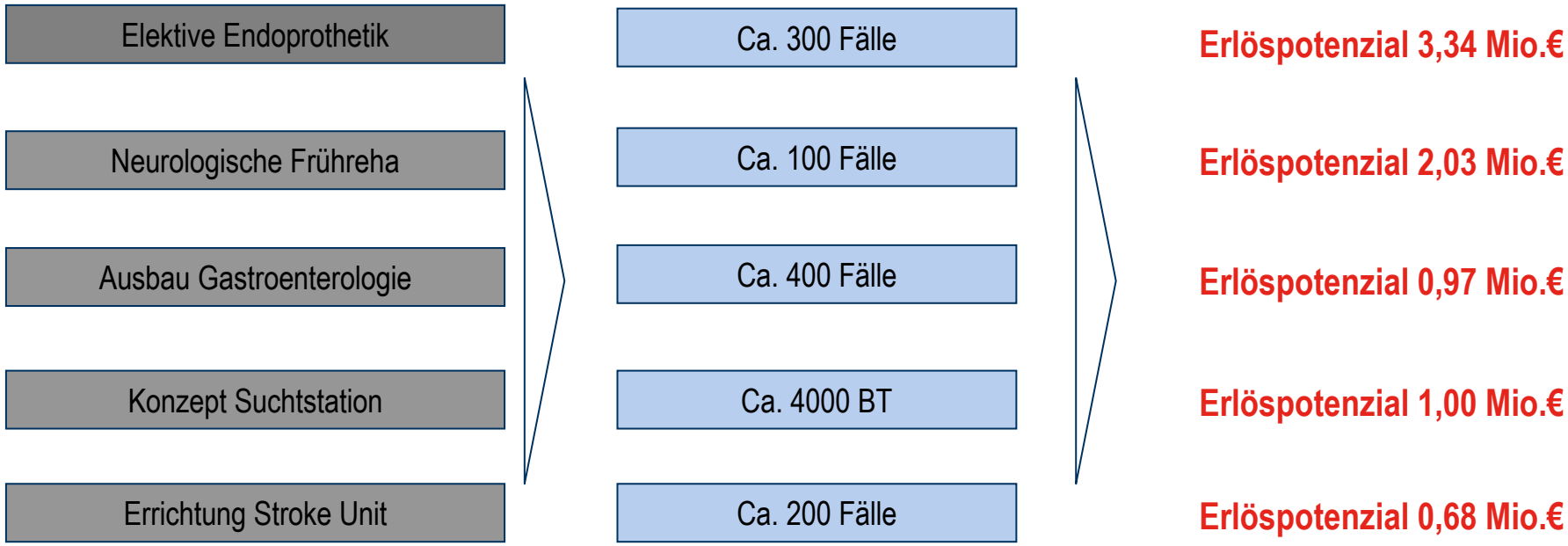
Gründung eines MVZ/ Ambulante Behandlungsmöglichkeiten

Strahlenklinik	**Gespräche mit Vertretern der Kostenträger und dem Sozialministerium wurden bereits geführt**
Praxisklinik	**Gespräche mit niedergelassenen Ärzten wurden bereits geführt**
Ambulantes OP-Zentrum	**Gespräche mit niedergelassenen Ärzten wurden bereits geführt.**

Vorgaben für die Unternehmensform

Für den stationären Bereich sind neue Geschäftsfelder in den folgenden Bereichen geplant bzw. als gewinnbringend ermittelt worden und teilweise mit Erlöspotenzialen bewertet:

Erlöspotenziale im stationären Umfeld



Offen ist die Frage, welcher dieser Erlösfelder besser über Kooperationen/ formale Privatisierungen zu realisieren sind. Investitions- und Finanzierungsaufwand sowie Kosten wurden nicht angesetzt.

Ausgangssituation - Fazit

Aus Sicht von Kienbaum stellt sich die Situation des Klinikums Magdeburg wie folgt dar:

Ausgangssituation

- Die wirtschaftliche Ausgangssituation ist als äußerst kritisch und herausfordernd zu bezeichnen
- Die Konzeptionen und Maßnahmen sind grundsätzlich als richtig einzustufen
- Sämtliche Anstrengungen zur wirtschaftlichen Gesundung des Krankenhauses sind mit aller Anstrengung fortzusetzen und zeitnah zu realisieren
- Die Erlösmöglichkeiten werden aus unserer Sicht grundsätzlich geteilt und müssen mit aller Macht realisiert werden- Erfahrungen zeigen jedoch, dass diese unsicher sind und eher einen längeren Vorlauf benötigen.
- Aus diesem Grund wird aus unserer Sicht ein nachhaltiges Kostenmanagement notwendig sein!

Vorgaben für die Unternehmensform

- Die Unternehmensform muss Voraussetzungen für weitere Kostensenkungen und Erlössteigerungen ermöglichen
- Ein Spielraum für Verhandlungszusagen im Rahmen einer Unternehmensformänderung ist nicht vorhanden
- Kritische Punkte müssen zeitnah angegangen werden
- Ein „Bisschen“ Unternehmensformänderung, d.h. ohne echte Professionalisierung und Schaffen von Möglichkeiten ist nicht ausreichend!

Zentrale Fragestellungen - Projektauftrag

» Fragen zum Status Quo, Bewertung und zukünftige Entwicklungen

- Welche Vorgaben und Aussagen (medizinischer, organisatorischer und wirtschaftlicher Art) zur zukünftigen Entwicklung sind vom Auftraggeber vorgegeben bzw. relevant für die Wahl der zukünftigen Unternehmensform?
- Welche Entwicklungen und Trends auf dem Markt sind relevant für die Wahl der Unternehmensform

» Alternativen der Unternehmensform und Vorauswahl

- Welche Alternativen existieren in Bezug auf die Gesellschaftsstruktur und Rechtsform?
- Welche Alternativen können aufgrund einer Vorprüfung ausgeschlossen werden und warum?
- Welche Alternativen sollen detailliert geprüft und ausgestaltet werden?

» Fragen einer möglichen Überführung in eine neue Organisations- und/ oder Rechtsform

- Welche qualitativen und wirtschaftlichen Folgen sind im Rahmen einer Umwandlung entscheidungsrelevant?
- Welche entscheidungsrelevanten steuerlichen Belastungen fallen speziell im Zeitpunkt der Umstrukturierung an?
- Welche sind die wesentlichen Herausforderungen bei einer Realisierung der geplanten Unternehmensform und wie sollte damit umgegangen werden?

Zentrale Fragestellungen

Ursprünglich definierter Projektauftrag

» Weitere relevante Fragen zur Vorteilhaftigkeitsbeurteilung, Ausgestaltung, Bewer… Entscheidungsfindung

- Wie sollten Gesellschaftsstruktur und Rechtsform ausgestaltet werden
- Wie sollten die Gremien im Sinne einer optimalen Steuerbarkeit der Einrichtungen ausgestaltet sein?
- Wo liegen die kritischen Stellhebel in der Ausgestaltung der verschiedenen Alternativen und wie sind diese in qualitativer und quantitativer Sicht zu bewerten? Wie können Aspekte wie Zukunftssicherheit, Erfolgsförderung, Umsetzungsaufwand etc. in der Ausgestaltung berücksichtigt werden?
- Welche Organisations- und Rechtsform kann dem Klinikum auf Grundlage unter Berücksichtigung der relevanten Aspekte empfohlen werden?
- Welche Auswirkungen entstehen durch die Änderung der Unternehmensform?
- Wie soll der Gründungsvorgang stattfinden?
- Unterstützung bei der Entscheidungsfindung der politischen Gremien

Weitere Aspekte:

- Quantifizierung der Auswirkungen
- Begleitung bei Erarbeitung relevanter Unterlagen

Agenda

Zusammenfassung

Ausgangssituation und Zielsetzung des Projektes

Methodik und Ablauf des Projektes

Projektergebnisse: Implikationen aus Analysephase – Rahmenbedingungen und Vorgaben

Projektergebnisse: Vorauswahl Rechtsformalternativen

Projektergebnisse: Vorauswahl relevanter Gesellschaftsstrukturen

Projektergebnisse: Gegenüberstellung gemäß § 123 GemO SAN

Projektergebnisse: Empfehlung und Gründungsablauf/ Businessplanung

Projektergebnisse: Weitere Handlungsfelder

Vorgehensweise

Aus den Abstimmungsgesprächen mit dem Auftraggeber im Rahmen der Angebotsphase ergab sich folgende Vorgehensweise

Vorgehensweise –Auftaktgespräche/ strukturierte Datenerhebung

Im Rahmen des Projektauftaktes wurden neben dem Workshop mit der Betriebsleitung und dem Träger zudem Einzelgespräche mit der Ärztlichen Leitung, der Pflegedienstleitung und dem Personalrat geführt:

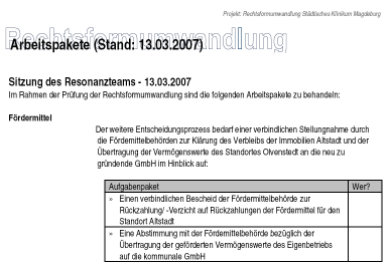
Auftaktgespräche

» Ärztliche Leitung: Herr Dr. Löttge,
Herr Dr. Braunsdorf
» Pflegedienstleitung: Frau Trey
» Personalrat: Frau Kubbutat, Frau Ehlers

In den Gesprächen wurde den Beteiligten der Auftragsgegenstand sowie die Projektorganisation erläutert. Die Beteiligten hatten erste Gelegenheit die aus Ihrer Sicht wesentlichen projektrelevanten Punkte einzubringen.

Weitere Gespräche folgten unter anderem zu der Konzeption der Tochtergesellschaften, den zukünftigen Führungsstrukturen im Klinikum etc.

Strukturierte Datenerhebung



Projekt: Rechtsformumwandlung Städtisches Klinikum Magdeburg

Rechtsformumwandlung

Arbeitspakete (Stand: 13.03.2007)

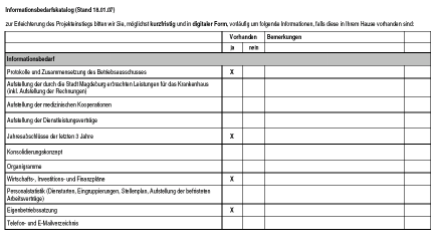
Sitzung des Resonanzteams - 13.03.2007

Im Rahmen der Prüfung der Rechtsformumwandlung sind die folgenden Arbeitspakete zu behandeln:

Fördermittel

Der weitere Entscheidungsprozess bedarf einer verbindlichen Stellungnahme durch die Fördermittelbehörden zur Klärung des Verbleibs der Immobilien Altstadt und der Übertragung der Vermögenswerte des Standortes Olvenstedt an die neu zu gründende GmbH im Hinblick auf:

Aufgabenpaket	Wer?
» Einen verbindlichen Bescheid der Fördermittelbehörde zur Rückzahlung/ -Verzicht auf Rückzahlungen der Fördermittel für den Standort Altstadt	
» Eine Abstimmung mit der Fördermittelbehörde bezüglich der Übertragung der geförderten Vermögenswerte des Eigenbetriebs auf die kommunale GmbH	



Informationsbedarfskatalog (Stand 16.01.07)

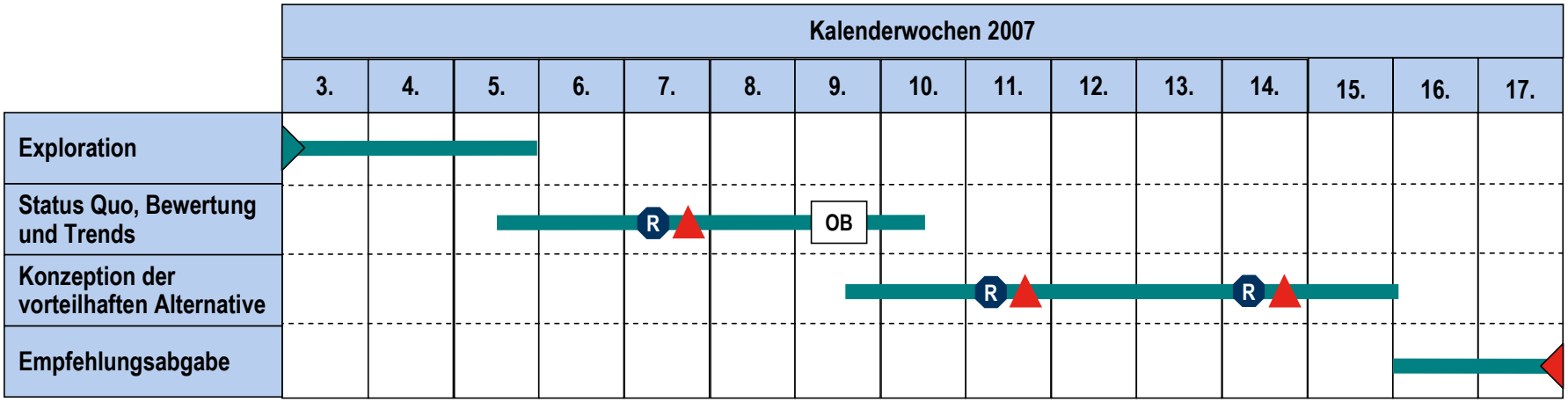
zur Erleichterung des Projektkonstlegs bitten wir Sie, möglichst kurzfristig und in **digitaler Form**, vorläufig um folgende Informationen, falls diese in Ihrem Hause vorhanden sind.

	Vorhanden		Bemerkungen
	ja	nein	
Informationsbedarf			
Protokolle und Zusammensetzung des Betriebsausschusses	X		
Aufstellung der durch die Stadt Magdeburg erbrachten Leistungen für das Krankenhaus (inkl. Aufstellung der Rechnungen)			
Aufstellung der medizinischen Kooperationen			
Aufstellung der Chefarztleistungsverträge			
Jahresabschlüsse der letzten 3 Jahre	X		
Konsolidierungskonzept			
Organigramme			
Wirtschafts-, Investitions- und Finanzplane	X		
Personalstatistik (Dienstalter, Eingruppierungen, Stellenplan, Aufstellung der befristeten Arbeitsverträge)			
Eigenbetriebssatzung	X		
Telefon- und E-Mailverzeichnis			

Erfahrungsgemäß werden sich nach Konkretisierung des Projektauftrags und einer ersten Sichtung vorhandener Unterlagen noch Ergänzungen ergeben.

Zudem wurden mit dem Klinikum Magdeburg strukturiert Daten erhoben und diskutiert

Zeitplan



Resonanzteam

Fr. Dr. Neumann (Betriebsleitung)
Hr. PD Dr. habil. Löttge (ltd.Chefarzt)
Fr. Trey (Pflegedirektorin)
Fr. Kubbutat (Personalratsvorsitzende)

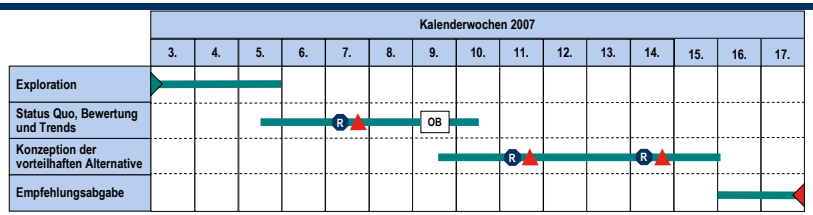
Termine Resonanzteam:
13. Februar 2007, von 13 bis 15 Uhr
13. März 2007, von 14 bis 16 Uhr
3. April 2007, von14 bis 16 Uhr

Projektsteuerungsgruppe (PSG)

Beigeordnete Fr. Bröker
Hr. Dr. Brakmann
Fr. Dr. Neumann

Termine (PSG):
14. Februar, von 13 bis ca. 15 Uhr
14. März, von 13 bis ca. 16 Uhr
4. April, von 13 bis ca. 16 Uhr

Zeitplan – weitere Sitzungen



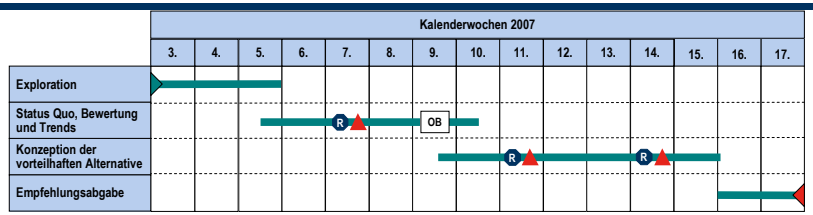
Ziele der Sitzungen / Inhalte der Termine:

» 13. Februar (RT) / 14 Februar (PSG): Ergebnisse der Exploration und der Analysephase; Ableitung der groben Alternativen, Vorauswahl relevanter Alternativen bzw. Ausschluss nicht-relevanter Alternativen, Vorstellung und Diskussion relevanter Themenblöcke/Blöcke mit zu klärenden Fragen

» 13. März (RT); 14 März (PSG): Vorstellung und Diskussion der relevanten Alternativen inkl. Ausgestaltungsvorschlägen; ggf. Weitere Auswahl/Eingrenzung; Zwischenstand der zu klärenden Fragestellungen

» 3. April (RT); 4. April (PSG): Vorstellung der Empfehlung inkl. Ausgestaltungsvorschlägen; Vorstellung der noch zu klärenden Themen

Zeitplan – weitere Sitzungen



Weitere politische Abstimmungstermine:

» Abstimmung mit dem Fachbereich 02 – Finanzservice (08. März 2007)

» Termine Oberbürgermeister: Vorstellung des Projekts – Stand der Konzeption (16. Januar und 28. März 2007)

» Vorstellung der Projektergebnisse im Betriebsausschuss des Städtischen Klinikums (04. April 2007)

» Termine mit Betriebsleitung und Beteiligungsverwaltung zur Abstimmung der Gesellschaftsverträge (24. April 2007)

» Vorbesprechung Projektabschluss: Konsolidierung der Projektinhalte und Vorstellung Abschlussdokumentation (16. Mai 2007)

» Erstellung Stellungnahme zur politischen Diskussion zum Status der Gemeinnützigkeit (25.06.2007)

» Abstimmung mit dem Fachbereich 01 – Personalservice (11.06.2007)

» Abschlusstermin: Arbeitsrechtliche Abstimmung – inhaltliche Abstimmung für die Tarifverhandlungen mit Ver.di
Vorstellung Businessplan und Aufnahmen Änderungswünsche (12.06.2007)

Agenda

Zusammenfassung

Ausgangssituation und Zielsetzung des Projektes

Methodik und Ablauf des Projektes

Projektergebnisse: Implikationen aus Analysephase – Rahmenbedingungen und Vorgaben

Projektergebnisse: Vorauswahl Rechtsformalternativen

Projektergebnisse: Vorauswahl relevanter Gesellschaftsstrukturen

Projektergebnisse: Gegenüberstellung gemäß § 123 GemO SAN

Projektergebnisse: Empfehlung und Gründungsablauf/ Businessplanung

Projektergebnisse: Weitere Handlungsfelder

Alternativenwahl - Rechtsform

Die Gegenüberstellung der Rechtsformen erfolgte nach folgenden Aspekten:

- Rechtlicher Status
- Rechtsgrundlage
- Gründungsvorgang
- Gründungskosten
- Stammkapital
- Haftungsgrundlage
- Organe/Zuständigkeiten/Personal
- Geschäftsführung
- Personal
- Tarifbindung / Mitbestimmung
- Rechnungslegung/Wirtschaftsprüfung
- Förderung
- Prüfungswesen
- Offenlegung
- Politische Kontrolle
- Vergabewesen
- Steuerliche Gesichtspunkte
- Insolvenz
- Beteiligungsmöglichkeiten

Rechtsformgegen-überstellung (Anhang)

Ebenen	Eigenbetrieb	Anstalt öffentlichen Rechts			Erläuterung
Rechtlicher Status	**Nichtrechtsfähige Organisationsform** des öffentlichen Rechts ohne eigene Rechtspersönlichkeit	**Rechtsfähige Anstalt** des öffentlichen Rechts	**Juristische P… Privatrechts** mit ei… Rechtspersönlichkeit		
Rechtsgrundlage	**Kommunalgesetze/Kranken-hausgesetze** **Eigenbetriebsgesetz bzw. Eigenbetriebsverordnung** (mit näheren Bestimmungen zur Wirtschaftsführung, Vermögensverwaltung und Rechnungslegung) Vorschriften der **WkKV** sowie der **KHBV** zu beachten	**Kommunalgesetze/Kranken-hausgesetze** **Verordnung über Kommunalunternehmen (KUV)** zur Verwaltung, Wirtschaftsführung und Rechnungs- und Prüfwesen Vorschriften der **WkKV** sowie der **KHBV** zu beachten	**Kommunalgesetze/Kranken-hausgesetze** **Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbHG)**		
Gründungsvorgang	Umwandlungsbeschluss	Umwandlungsbeschluss	Umwandlungsbeschluss – Eintragung…		
Gründungskosten	**Sehr Gering,** insbesondere Kosten der öffentlichen Bekanntmachung der Betriebssatzung	**Sehr Gering,** insbesondere Kosten der öffentlichen Bekanntmachung der Unternehmenssatzung	**Mittel:** Beurkundungs- und Eintragungskosten, deren Höhe sich bei Sachgründung nach dem Geschäftswert des übertragenen Vermögens richtet, bei Bargründung Höhe des Stammkapitals maßgebend.		

Für die spezifische Entscheidungssituation in Magdeburg sind
nur einige Kriterien relevant
–
eine Vorauswahl kann deshalb getroffen werden!

Detaillierte Abwägung zwischen (g)GmbH und AöR

Alternativenwahl - Rechtsform

Überlegungen – Vergleich der Rechtsformen zum Eigenbetrieb

Betrachtungsebenen	Wertigkeit o + ++	Erläuterung (in Bezug auf anstehende Entscheidung)
Rechtlicher Status	+	Die AöR und die (g)GmbH betonen eigenständige Strukturen. Trennung von politischer Ebene und Management.
Rechtsgrundlage	o	Die Rechtsgrundlagen sind von geringer Bedeutung.
Gründungsvorgang	o	Der formale Gründungsvorgang spielt keine wesentliche Rolle.
Gründungskosten	o	Die Gründungskosten sind in Relation zu den Effekten zu vernachlässigen. „Altlastendiskussion“ ist wichtig aber für die Wahl der Rechtsform unerheblich.
Stammkapital	o	Das Stammkapital spielt keinen Unterscheidungsgrund.
Handlungsgrundlage	o	Die Handlungsgrundlagen haben geringe Bedeutung. Ausgestaltung ist wesentlich.
Organe/ Zuständigkeiten/ Personal	++	Die formale Verantwortungszuweisung ist in AöR und (g)GmbH transparenter geregelt. Das Unternehmertum wird gefördert und Handlungsspielräume können zur Zielerreichung individuell/angemessen ausgestaltet werden. Die Politik übernimmt die Kontrolle und strategische Entscheidung.
Geschäftsführung / Vertretung	++	Eindeutige und nachvollziehbare Verantwortlichkeiten in AöR und in der (g)GmbH.

Alternativenwahl - Rechtsform

Überlegungen – Vergleich der Rechtsformen zum Eigenbetrieb

Betrachtungsebenen	Wertigkeit o + ++	Erläuterung (in Bezug auf anstehende Entscheidung)
Personalwirtschaft/ -wesen	++	Selbstständige Personalbewirtschaftung der AöR und der (g)GmbH führt zu einer unternehmerischen Ausrichtung und größeren Identifikation mit dem Unternehmen.
Tarifbindung/ Mitbestimmung	+	AöR und (g)GmbH ermöglichen größere Flexibilisierung, die bei Bedarf in Anspruch genommen werden kann.
Rechnungslegung	o	Rechnungslegung spielt keine Rolle. Unterstützend mit anderen Punkten sorgt sie bei AöR und vor allem der (g)GmbH für größere Transparenz
Wirtschaftsplanung	+	Instrument zur Schaffung von Transparenz. Investitionsentscheidungen unter ökonomischen Gesichtspunkten in AöR und (g)GmbH besser möglich.
Förderung	+	Die Fördermöglichkeiten werden nicht eingeschränkt und ggf. werden darüber hinaus für das AöR und die (g)GmbH Investitionsmöglichkeiten geschaffen.
Haftung	++	Das formale Haftungsrisiko von AöR und (g)GmbH spielt keine Rolle, aber Gremien und Personen fühlen sich stärker verantwortlich.

Alternativenwahl - Rechtsform

Überlegungen – Vergleich der Rechtsformen zum Eigenbetrieb

Betrachtungsebenen	Wertigkeit o + ++	Erläuterung (in Bezug auf anstehende Entscheidung)
Prüfungswesen	o	Prüfungswesen hat nur eine geringe Bedeutung.
Offenlegung	o	Offenlegungspflichten spielen keine Rolle.
Politische Kontrolle/ Einwirkungsmöglichkeiten	++	Trennung von Politik und operativem Geschäft ohne Kontrollverlust. Unabhängigere Entscheidungen möglich bei AöR und (g)GmbH.
Vergabewesen	++	Auftragsvergabe grundsätzlich in AöR und der (g)GmbH freier und effektiver möglich.
Steuerliche Gesichtspunkte	+	Keine strukturellen Unterschiede, bestimmte Umsätze können bei allen Rechtsformen nach UStR partiell Steuerpflicht auslösen. Steuerliche Aspekte bei Gründung/Überführung können ohne organisatorische Veränderungen vermieden werden (Grunderwerb, UST).
Insolvenzverfahren	+	Bestehendes Insolvenzrisiko erhöht wirtschaftliche Verantwortung in der gGmbH.
Beteiligungsmöglichkeiten Dritter	++	Möglichkeiten zur Beteiligung Dritter werden geschaffen. Spätere Gesellschafteraufnahme in die gGmbH möglich.

Alternativenwahl – Exkurs: Stiftungen

Betrachtungsebenen	Wertigkeit o + ++	Erläuterung (in Bezug auf anstehende Entscheidung)
Rechtlicher Status	+	Stiftungen ermöglichen eigenständige Rechtsgeschäfte und eine Entkopplung von der Gebietskörperschaft.
Rechtsgrundlage	o	Die Rechtsgrundlagen sind von geringer Bedeutung.
Gründungsvorgang	o	Der formale Gründungsvorgang spielt keine Rolle.
Gründungskosten	o	Übertragung von Vermögen an die Stiftungen – betriebsnotwendiges Vermögen
Stammkapital	o	Das Stammkapital spielt keine Rolle.
Handlungsgrundlage	o	Die Handlungsgrundlagen haben eine größere Bedeutung. Zwar ist die Ausgestaltung wesentlich, jedoch ist die Satzung der Stiftung nicht mehr änderbar.
Organe/ Zuständigkeiten/ Personal	o	Geringer unternehmerischer Spielraum durch die Vorgaben des Stiftungsrechts und die enge Kontrolle über die Stiftungsaufsicht. Die Politik übernimmt die Kontrolle und strategische Entscheidung.
Geschäftsführung / Vertretung	o	Eindeutige und nachvollziehbare Verantwortlichkeiten, jedoch beschränkte unternehmerische Adaptionsmöglichkeiten.

Komplexere Strukturen ohne deutlichen unternehmerischen Vorteil

Vorauswahl von Alternativen – Fazit Rechtsform

Aus den gegebenen Rahmenbedingungen und den anstehenden Herausforderungen ergibt sich ein eindeutiger Trend mit Bezug auf die empfehlenswerte Rechtsform.

Rechtsform

- Aufgrund der geschilderten Vorüberlegungen/ Rahmenbedingungen scheidet der Eigenbetrieb als Alternative aus
- Die AöR eröffnet zwar neue Handlungsfelder – wesentliche unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten sind bei der GmbH stärker ausgeprägt
  - ⇨ AöR ist lediglich als Übergangslösung denkbar – aber nicht empfehlenswert
- Die Finanzierungsmöglichkeiten und kleinteilige Gesellschafterstruktur der AG sind nicht erforderlich
- Die (gemeinnützige) GmbH bietet die besten Voraussetzungen zur Erfüllung der allgemeinen Anforderungen

⇨ Die Vorteile einer neuen Rechtsform kommen in vollem Umfang nur zum Tragen, wenn die entsprechenden Verträge und Kompetenzen auch den Anforderungen gemäß ausgestaltet sowie die Entwicklung von Strukturen und Personen vorangetrieben wird.

Agenda

Zusammenfassung

Ausgangssituation und Zielsetzung des Projektes

Methodik und Ablauf des Projektes

Projektergebnisse: Implikationen aus Analysephase – Rahmenbedingungen und Vorgaben

Projektergebnisse: Vorauswahl Rechtsformalternativen

Projektergebnisse: Vorauswahl relevanter Gesellschaftsstrukturen

Projektergebnisse: Gegenüberstellung gemäß § 123 GemO SAN

Projektergebnisse: Empfehlung und Gründungsablauf/ Businessplanung

Projektergebnisse: Weitere Handlungsfelder

Vorauswahl relevanter Gesellschaftsstrukturen

Aufgrund der notwendigen Veränderungen – Konsolidierungskonzept, Strategiekonzept – und weiterer aufgezeigter Veränderungsnotwendigkeiten ergeben sich ebenfalls allgemeine Anforderungen an die Gesellschaftsstruktur.

Gesellschaftsstruktur

- Die erforderlichen Kooperationen, eine Flexibilität der Finanzierung, Haftung etc. erfordern eine mehrstufige Gesellschaftsstruktur
- Die Möglichkeit externe Partner aufzunehmen muss gegeben sein → Ziel: Erschließung des Marktes und Sicherung der Arbeitsplätze
- Auch notwendige tarifrechtliche Flexibilität erfordern eine Ausgründung von ausgewählten Aufgaben in eigenständige Töchter
- In einem zweiten Schritt muss die Option zur Etablierung einer Holding mit Städtischem Klinikum und den städtischen Altenpflegeheimen gegeben sein.
- Steuerliche Vorteile (insbesondere Mehrwertsteuer) sind zu erschließen

Gemeinnützigkeit der Gesellschaft

Im Rahmen der Alternativenwahl für die zukünftige Rechtsform des Städtischen Klinikums Magdeburg wurde diese Thematik behandelt und in der Trägergruppe/ Projektsteuerungsgruppe ausführlich diskutiert.

Gemeinnützigkeit

Vorteile

» Reduzierung der Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer für den Fall der Gewinnerzielung

» Vermeidung des Risikos der Rückversteuerung von Gewinnen der letzten zehn Jahre (Aufwand > 1,5 Mio. Euro)

» Positiv besetztes Image bei Patienten und Mitarbeitern

Nachteile

» Zweckbindung der Gewinne für gemeinnützige Zwecke –> aber: kein echter Nachteil

» Reduzierung des Unternehmenswertes ggü. einer voll steuerpflichtigen Krankenhaus GmbH

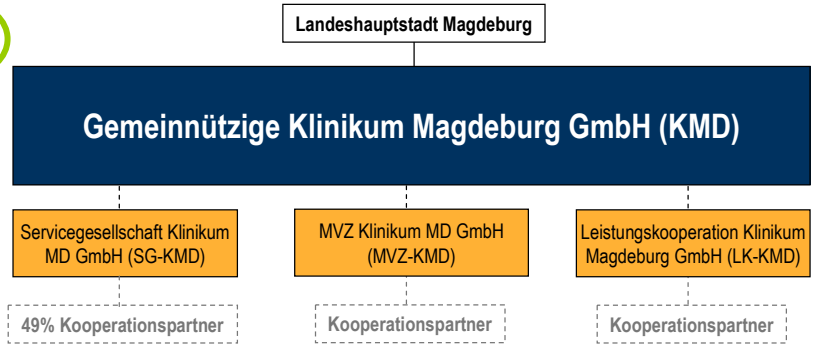
» Höhere Prüfungsintensität auf Seiten des Finanzamtes bezüglich der Berechtigung des Status der Gemeinnützigkeit (ggf. Auswirkungen auf Geschäftsgebahren der Tochtergesellschaften)

Die Entscheidung für eine gemeinnützige Krankenhaus GmbH fiel nach intensiver Abwägung der Vor- und Nachteile insbesondere vor dem Hintergrund der erheblichen Rückversteuerungsaufwendungen.

Vorauswahl relevanter Gesellschaftsstrukturen

Es wurden zwei ernsthafte Alternativen für die Zielstruktur des SKMD geprüft:

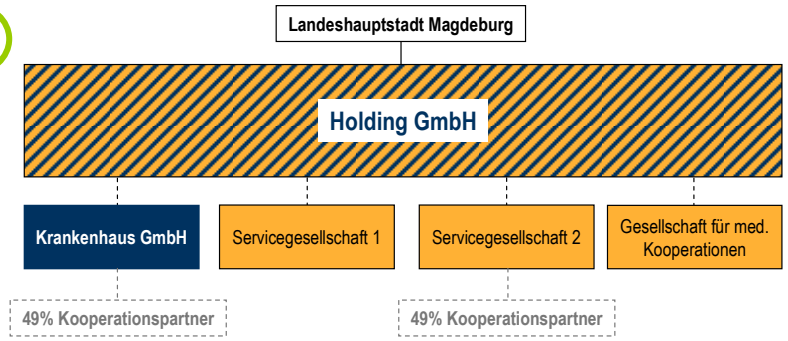
A



- Krankenhausgesellschaft in der Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH
- 100%ige Tochter der Stadt Magdeburg
- Drei weitere Tochtergesellschaften in Vorbereitung
- Servicegesellschaft zur formalen Ausgliederung der Servicebereiche (Küche, Reinigung etc.) mit Beteiligungsmöglichkeit für externe Partner (max. 49% der Anteile)
- Zwei Gesellschaften für medizinische Kooperationen/ MVZ mit Beteiligungsmöglichkeit für Kooperationspartner; Option der Minderheitsbeteiligung durch das SKMD

Unter den aktuellen Gegebenheiten – alleinige Ausgründung der Servicegesellschaften durch das SKDM – ist die Alternative A zweckmäßig und effizient

B



Die Alternative B ist vorteilhaft wenn:

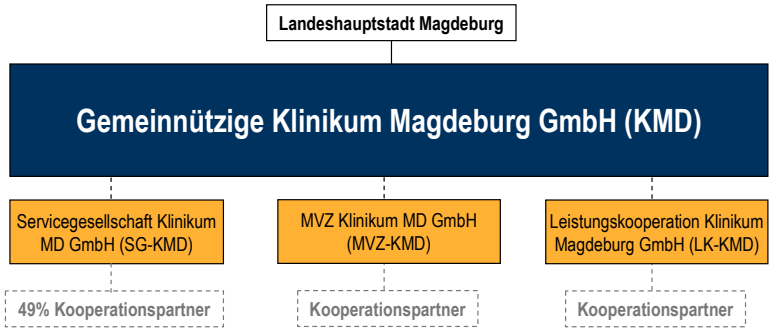
- **mehrere Einrichtungen der Stadt durch die Servicegesellschaften bedient werden sollen (innerhalb einer Organschaft)**
- **eine stärkere Aufgliederung der Servicegesellschaften notwendig wird**

Vorauswahl relevanter Gesellschaftsstrukturen

Die Zielstruktur bringt viele Vorteile mit:

Zielstruktur für das SKMD

A



Vorteile/ Ziele

- Flexibilisierung der Kostenstruktur (Haustarif/ ZVK-Austritt etc.)
- Verbesserung bei Investitions-/ Finanzierungsmöglichkeiten
- Eröffnung von Kooperationsmöglichkeiten in neuen Gesellschaften und damit neuen Erlösquellen
- Reduzierung der steuerlichen Belastung und der Aufwendungen in Zusammenhang mit der Gründung durch den Status der Gemeinnützigkeit
- Hoffnung auf effektivere und effizientere Managementprozesse
- Zukunftssicherung und Sicherstellung qualitativ hochwertiger Patientenversorgung sowie Bindung von Know-How und Leistungsträgern
- …

Unter den spezifischen Rahmenbedingungen (Konsolidierung, kommunale Haushaltslage etc.) schafft die Rechtsformumwandlung des SKMD in eine gemeinnützige GmbH neue Freiräume um die Konsolidierung erfolgreich fortsetzen zu können und unternehmerisch handlungsfähig zu bleiben.

Agenda

Zusammenfassung

Ausgangssituation und Zielsetzung des Projektes

Methodik und Ablauf des Projektes

Projektergebnisse: Implikationen aus Analysephase – Rahmenbedingungen und Vorgaben

Projektergebnisse: Vorauswahl Rechtsformalternativen

Projektergebnisse: Vorauswahl relevanter Gesellschaftsstrukturen

Projektergebnisse: Gegenüberstellung gemäß § 123 GemO SAN

Projektergebnisse: Empfehlung und Gründungsablauf/ Businessplanung

Projektergebnisse: Weitere Handlungsfelder

organisatorische Unterschiede

Aus der organisatorischen Perspektive lassen sich deutliche Argumente für eine gGmbH ableiten

Status Quo - Eigenbetrieb

Vorteile

» Operative Freiheitsgrade über Satzung gestaltbar

Nachteile

» Keine eigene Rechtspersönlichkeit – formale Handlungen der Gemeinde

» Enge Bindung an die Entscheidungsfindung im Rahmen der kommunalpolitischen Entscheidungswege

» Deutliche Beschränkung der unternehmerischen Gestaltungsräume vor dem Hintergrund der finanziellen Situation der Kommune

» Deutliche formale Hürden in der Gründung von Tochtergesellschaften

» Keine Aufnahme externe Partner in Tochtergesellschaften möglich

Zielstruktur - gGmbH

Vorteile

» Eigene Rechtspersönlichkeit – Möglichkeit zum Abschluss eigener Rechtsgeschäfte (Fremdkapital etc.)

» Stärkere Fokussierung der Entscheidungsträger (AR) auf Unternehmensinteressen

» Formal unproblematische Gründung von Tochtergesellschaften

» Beteiligung externer Partner an Tochtergesellschaften möglich (Ausschreibungspflicht ist zu prüfen!)

» Formale Kontrolle/ Mitbestimmung der Kommune insbesondere über Gesellschafterversammlung und Aufsichtsrat gewährleistet

Nachteile

» Partiell schwierige Grenzziehung für die AR-Mitglieder zwischen Unternehmens- und Kommunalinteressen

personalwirtschaftlich/ mitbestimmungsrechtlich Unterschiede

Mit Hinblick auf das Ziel der Konsolidierung des Klinikums spricht die größere Möglichkeit zur Flexibilisierung der Tarifstruktur für die gGmbH/ neue Struktur

Status Quo - Eigenbetrieb

Vorteile

» Bereits Personalverwaltung direkt durch den Eigenbetrieb erfolgt

» Mitbestimmung der Arbeitnehmer über Personalrat

Nachteile

» Strikte Bindung an die tariflichen Vorgaben der Kommune

Zielstruktur - gGmbH

Vorteile

» Personalverwaltung und Personalhoheit direkt bei der gGmbH

» Mitbestimmung der Arbeitnehmer erfolgt über Betriebsrat (zu konstituieren)

» Größere Flexibilität in der tariflichen Ausgestaltung

Nachteile

» ?

wirtschaftliche/ finanzielle Unterschiede

Besonders vor dem Hintergrund der Haushaltslage der Stadt und des Bedarfs an strategischen Kooperationen eröffnet die gGmbH neue Handlungsfelder

Status Quo - Eigenbetrieb

Vorteile

» Als ausgegliedertes Sondervermögen direkt an den kommunalen Haushalt gekoppelt

Nachteile

» Kein direkter Zugang zu alternativen Finanzierungsmöglichkeiten für das Klinikum; Fremdkapitalaufnahme abhängig von der Haushaltssituation der Kommune

» Keine finanzielle Beteiligungsmöglichkeit von Kooperationspartnern

» Geringer Handlungsraum für Konsolidierungsmaßnahmen in den bestehenden Strukturen

Zielstruktur - gGmbH

Vorteile

» Maßnahmen des Konsolidierungskonzeptes nur unter den Rahmenvorgaben der neuen Rechtsform vollständig umsetzbar

» Beteiligung von Kooperationspartner an Investitionen in gemeinsame Geschäftsfelder

» Gezielte Investitionsmöglichkeiten in Wachstumsbereiche über die Aufnahme von Fremdkapital

» Umwandlung trägt zum Werterhalt des Klinikums bei

Nachteile

» Die Umwandlung in eine gGmbH ist mit Einmalaufwendungen in relevanter Höhe verbunden

» Die Handlungsfähigkeit der Gesellschaft hängt unter anderem von der adäquaten Ausstattung mit Vermögenswerten ab → aber: hier gegeben

steuerliche/ haftungsrechtliche Unterschiede

Aus steuerlicher Perspektive verursacht die Überführung in eine gGmbH insbesondere einmalig Grunderwerbssteuer in relevantem Umfang.

Status Quo - Eigenbetrieb

Vorteile

» Haftung direkt durch die Trägergemeinde

» Kein Auslösen von Körperschaftssteuer

» Doppische Buchführung

» Bilanzierung des Grundvermögens ohne grunderwerbssteuerpflichtige Eigentumsübertragung

Nachteile

» Ein EU-konformer Defizitausgleich ist für Krankenhäuser in der Rechtsform des Eigenbetriebs schwierig zu realisieren

Zielstruktur - gGmbH

Vorteile

» Status der Gemeinnützigkeit reduziert die Steuerbelastung der Gesellschaft (Körperschaftssteuer)

» Organschaft führt zu keinen dauerhaften Nachteilen

Nachteile

» GmbH ist körperschaftssteuerpflichtig → aber: hier nicht relevant

» Bei der Übertragung des Grundvermögens auf die Gesellschaft wird Grunderwerbssteuer fällig

» Formale Haftungsbeschränkung für den Gesellschafter einer GmbH

Zusammenfassung der Gegenüberstellung

Zusammenfassend bietet die gGmbH deutliche Vorteile und neue Stärken gegenüber der bestehenden Organisationsform im Eigenbetrieb.

Status Quo - Eigenbetrieb		Zielstruktur - gGmbH
-	organisatorische Unterschiede	+
-	personalwirtschaftlich/ mitbestimmungsrechtlich Unterschiede	o
-	wirtschaftliche/ finanzielle Unterschiede	+
o	steuerliche/ haftungsrechtliche Unterschiede	o

Agenda

Zusammenfassung

Ausgangssituation und Zielsetzung des Projektes

Methodik und Ablauf des Projektes

Projektergebnisse: Implikationen aus Analysephase – Rahmenbedingungen und Vorgaben

Projektergebnisse: Vorauswahl Rechtsformalternativen

Projektergebnisse: Vorauswahl relevanter Gesellschaftsstrukturen

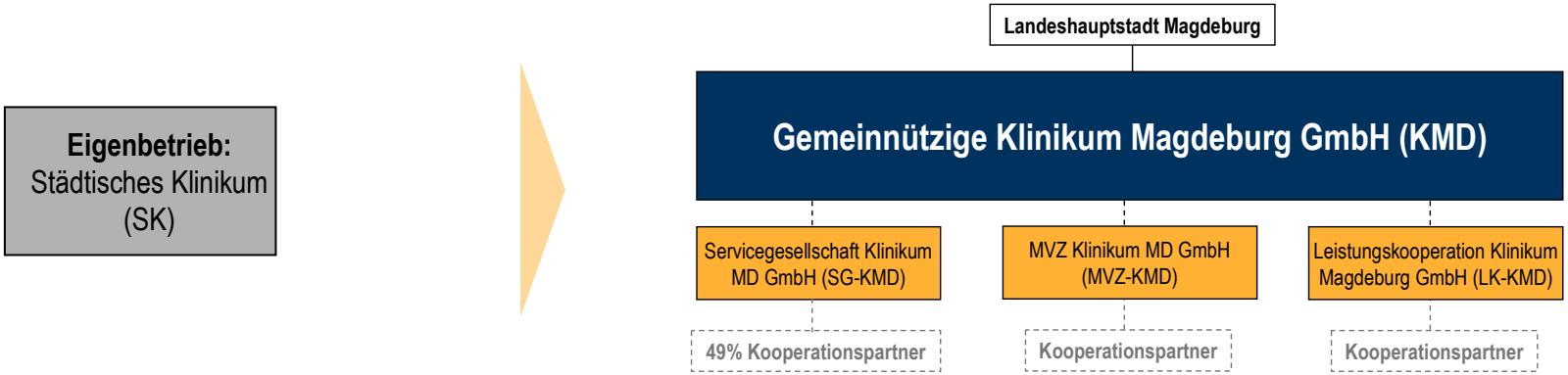
Projektergebnisse: Gegenüberstellung gemäß § 123 GemO SAN

Projektergebnisse: Empfehlung und Gründungsablauf/ Businessplanung

Projektergebnisse: Weitere Handlungsfelder

Empfehlung

Nach Abschluss der Prüfung der Rechtsformänderung des Städtischen Klinikums Magdeburg kann folgende Empfehlung gegeben werden:



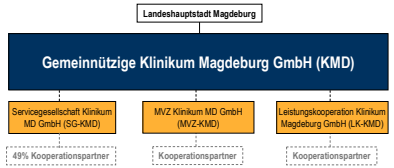
Empfehlung:

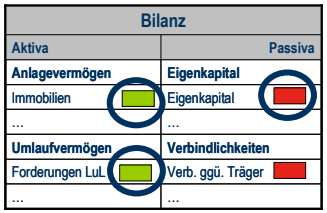
- Überführung des kommunalen Eigenbetriebs „Städtisches Klinikum“ der Stadt Magdeburg in die gemeinnützige „Klinikum Magdeburg GmbH“
- Krankenhausgesellschaft als 100%ige Tochter der Stadt Magdeburg
- Übertragung aller betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände auf die zu gründende gemeinnützige Klinikum Magdeburg GmbH (ohne Standort Altstadt)
- Übertragung der Vermögenswerte im Rahmen einer Gesamtrechtsnachfolge
- Drei weitere Tochtergesellschaften in Vorbereitung
  - Servicegesellschaft zur formalen Ausgliederung der Servicebereiche (Küche, Reinigung etc.) mit Beteiligungsmöglichkeit für externe Partner (max. 49% der Anteile)
  - Zwei Gesellschaften für medizinische Kooperationen/ MVZ mit Beteiligungsmöglichkeit für Kooperationspartner; Option der Minderheitsbeteiligung durch das SKMD
- Gründungszeitpunkt: 01. Januar 2008

Konzeption: Abschätzung der Effektgrößen

Im Rahmen der Rechtsformumwandlung sind die folgenden Effekte abzuschätzen:

Effekte im Rahmen der Rechtsformumwandlung





Investitionsaufwendungen (einmalig)

» **Grunderwerbssteuer**
Mit der Übertragung der Vermögenswerte fällt Grunderwerbsteuer i.H.v. ca. 1,5 Mio. EUR an

» **Gründungsaufwendungen**
(Notar, Gericht, Anfrage, Beratung,…) > 100 TEUR*

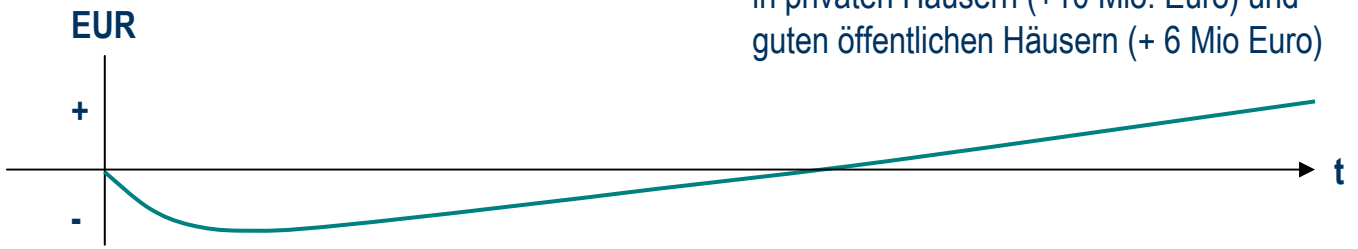
* In Businessplan inkl. Sicherheitspuffer mit 500TEUR angesetzt

Effekte (langfristig)

» **Konsolidierung/Kostensenkung**
Wesentliche Annahmen des Konsolidierungskonzeptes gründen auf spezifischen Möglichkeiten einer anderen Rechtsform (Tarifflexibilisierung ca. 700 TEUR – 2 Mio. Euro zzl. Abbau)

» **Neue Erlösfelder**
Rechtsform bietet Voraussetzung, die geplanten Möglichkeiten zu realisieren (lt. Konsolidierung ca. 2. Mio. Euro ab 2008 - erste Gespräche laufen)

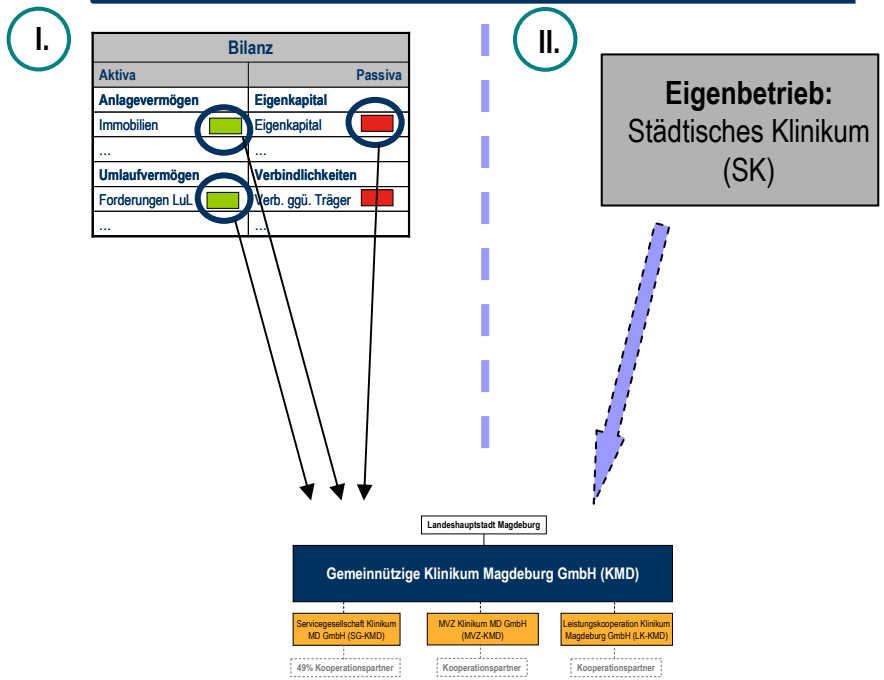
» **Professionalisierung Management**
qualitative Vorteile erkannt- Vergleichswerte in privaten Häusern (+10 Mio. Euro) und guten öffentlichen Häusern (+ 6 Mio Euro)



Gründungsablauf: Betriebsübergang

Für den Betriebsübergang kommen zwei mögliche Verfahren in Frage

Zielstruktur - Servicegesellschaft



Vorteile/ Ziele

I. Übertragung einzelner Vermögensgegenstände (Asset Deal, Einzelübertragung)

» Geringfügiger Vorteil, wenn Anlagevermögen aufgeteilt wird (hier z.B. auf Servicegesellschaft)

» …

II. Übertragung gemäß Umwandlungsgesetz

» Im Falle günstiger langlaufender Verträge empfehlenswert, da bei Einzelübertragung Zustimmung erforderlich ist)

» …

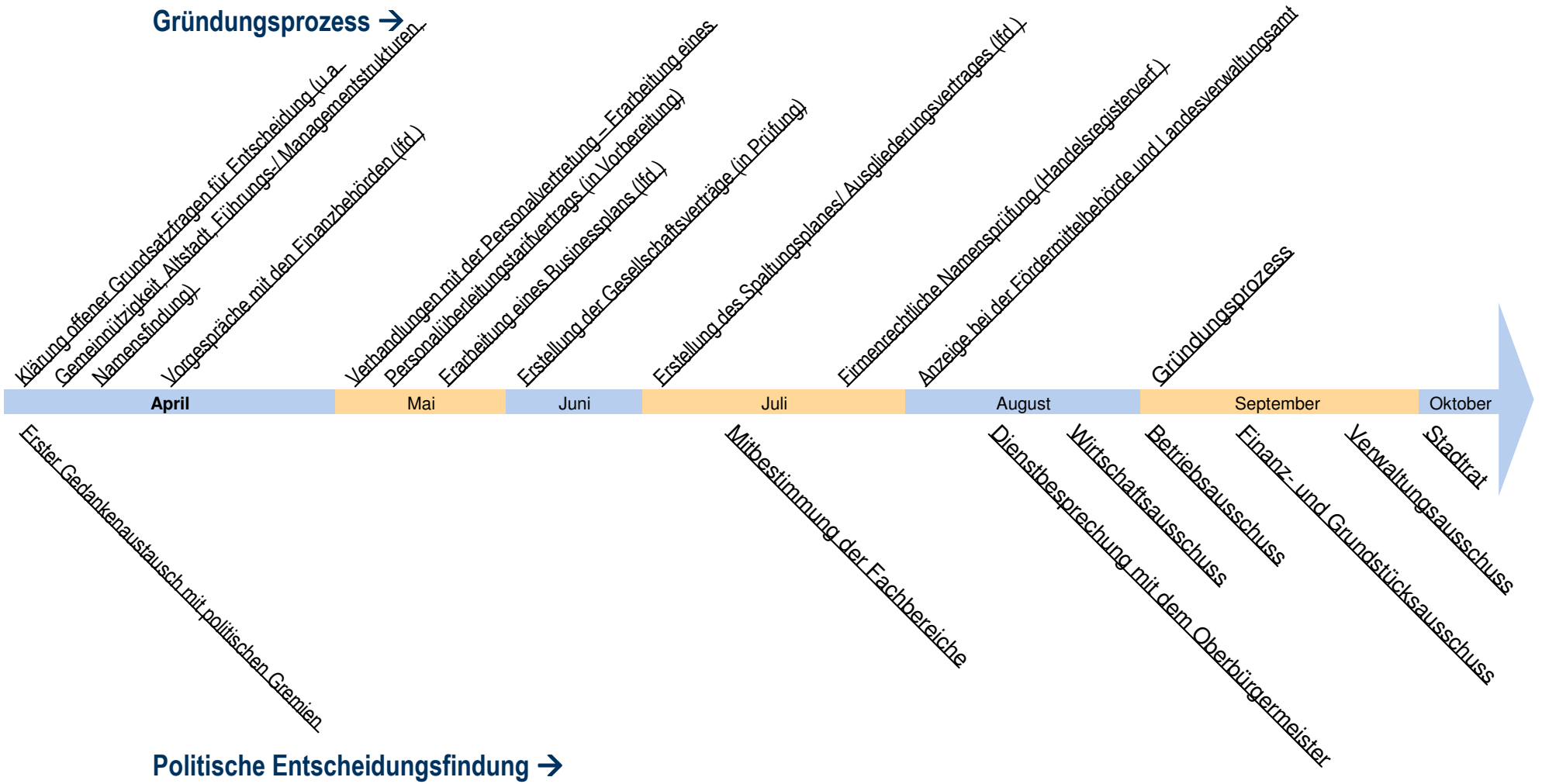
Der Ablauf ist unterschiedlich. Bei beiden Verfahren handelt es sich um einen Betriebsübergang. Die Projektsteuerungsgruppe entschied in der Sitzung vom 14.03.2007 für eine Betriebsübergang gemäß Umwandlungsgesetz als Standardprozess in Magdeburg.

Wesentliche Handlungsfelder bei der Gründung

Folgende wesentliche Handlungsfelder sind bei und nach der Gründung erfolgreich zu bewältigen – Abhängigkeiten sind zu beachten:

Gründungsablauf: Nächste weitere Schritte

Entscheidend für den Erfolg der Rechtsformumwandlung ist eine zeitnahe Verzahnung des formalen Gründungsprozesses mit der politischen Entscheidungsfindung



Gründungsablauf: Übertragung der Vermögenswerte - I

Der formale Gründungsprozess/ die Übertragung der Vermögenswerte gestalten sich wie folgt:

Gründungsprozess	Anmerkungen
Vorbereitung	
» Entwurf des Ausgliederungsvertrages (§ 126 UmwG)	» Bedarf bei seinem Abschluss der notariellen Beurkundung
» Beteiligung der Arbeitnehmer/ Arbeitnehmervertretung (Unterrichtung und Beantragung der Zustimmung)	» Gemäß § 126 Abs. 3 UmwG ist der Ausgliederungsvertrag oder sein Entwurf spätestens einen Monat vor dem Tag der Gesellschafterversammlung, jedes beteiligten Rechtsträgers, dem zuständigen Betriebsrat zuzuleiten (analoge Anwendung empfehlenswert)
» Erwerb bzw. Gründung der GmbH	» Rechtzeitige Gründung einer übernehmenden GmbH
» Entwurf der Dokumente für Sachkapitalerhöhung in GmbH	
Durchführung der Ausgliederung	
» Zuleitung des Ausgliederungsvertrages an den Personalrat	» Spätestens einen Monat vor der Beschlussfassung der Anteilsinhaber → schriftliche Bestätigung
» Unterrichtung der Gesellschafter	» Spätestens zusammen mit der Einberufung der Gesellschafterversammlung
» Vorbereitung der Gesellschafterversammlung	» Ausgliederung ist anzukündigen; Jahresabschlüsse und Lageberichte der letzten drei Jahre sind auszulegen

Gründungsablauf: Übertragung der Vermögenswerte - II

Der formale Gründungsprozess/ die Übertragung der Vermögenswerte gestalten sich wie folgt:

Gründungsprozess	Anmerkungen
Durchführung der Ausgliederung	
» Beschlussfassung über die Ausgliederung und Zustimmungserklärung	» Rechtsträger der Ausgliederung müssen der Ausgliederung mit einer Mehrheit von 75% zustimmen
» Kapitalerhöhung in der neuen GmbH	» Neben der Anmeldung, Eintragung und Bekanntmachung ist ein satzungsändernder Erhöhungsbeschluss notwendig
» Sacherhöhungsbericht gemäß § 138 UmwG i.V.m § 5 Abs. 4 GmbHG	
» Anmeldung der Kapitalerhöhung zum Handelsregister (§ 57 GmbHG)	» Kann gemeinsam mit der Anmeldung der Ausgliederung erfolgen
» Anmeldung der Ausgliederung zum Handelsregister der übertragenden Gesellschaft sowie der übernehmenden Gesellschaft (§§ 16, 17, 52 UmwG)	» Bei Wirksamkeit zum 01. Januar 2008 („Umwandlungsstichtag“) → spätestens am 31. August 2008 beim Handelsregister anzumelden
» Eintragung der Kapitalerhöhung	» Die Kapitalerhöhung ist im Handelsregister einzutragen
» Eintragung der Ausgliederung	» In das Register der zu übernehmenden Gesellschaft
» Eintritt der Rechtswirkung der Ausgliederung	
» Bekanntmachung	» Durch das zuständige Gericht bekannt zu machen

Businessplan - Grundlagen

Auf Grundlage des Businessplans soll ermittelt werden, ob die Gesellschaftsform und -struktur auch unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkte die zu bevorzugende Alternative darstellt.

Abgestimmte Annahmen

Annahmen

Die Annahmen zur wirtschaftlichen Entwicklung 2007-2010 wurden aus dem Papier "Verhandlungsgrundlage ver.di" des SKMD übernommen (siehe Basis-Konsolidierungskonzept). Die hier dargestellten Module zur Konsolidierung bzw. Erlössteigerung (s.u.) entstammen ebenfalls dem oben genannten Dokument.

Eingabefelder

Module und Konsolidierungsziele	relativ	absolut	wirksam in:	1 nur Eigenbetrieb, 2 rechtsformunabhängig, 3 nur gGmbH	lässt das Modul in die Berechnung einfließen
Modul 1 Entgeltgruppe 1 -4 TVöD					☑ berücksichtigen
Szenario a	0,00%	995,0	2007	1	
Modul 2 Bildung Service GmbH SCPT / Bau und Technik					☑ berücksichtigen
Szenario a	0,00%	249,1	2009	3	
Modul 3 Insourcing Hausreinigung					☑ berücksichtigen
Szenario a	0,00%	163,0	2008	3	
Modul 4 Verzicht auf Jahressonderzahlungen					☑ berücksichtigen
Szenario a	0,00%	1.465,8	2008	2	
Modul 5 Verzicht auf Leistungsentgelte nach § 18 TVöD					☑ berücksichtigen
Szenario a	0,00%	402,8	2008	2	
Modul 6 Tarifverhandlungen Marburger Bund					☑ berücksichtigen
Szenario a	-2,50%	450,0	2007	2	
Modul 7 Tarifabsenkung TVöD					☑ berücksichtigen
Szenario a	-7,00%	2.611,0	2008	2	
Modul 8 2. Stufe Personalbedarf, Auswirkung im KHO					☐ berücksichtigen
Szenario a	0,00%	2.250,0	2009	1	

Module und Erlösperspektive - netto Effekte	relativ	absolut	wirksam in:	1 nur Eigenbetrieb, 2 rechtsformunabhängig, 3 nur gGmbH	lässt das Modul in die Berechnung einfließen
Modul 1 Neurologische Frührehabilitation					☐ berücksichtigen
Szenario a	0,00%	700,0	2008	2	
Modul 2 Erlössteigerung aus Fallzahlerhöhung in 2007					☑ berücksichtigen
Szenario a	0,00%	800,0	2007	2	
Modul 3 Erlössteigerung aus Fallzahlerhöhung/ Strahlenklinik					☑ berücksichtigen
Szenario a	0,00%	1.850,0	2008	3	

Vorgehen

- Betrachtungszeitraum 2007 - 2010
- Grundlage für die Erstellung des Businessplans ist der Jahresabschluss 2006
- Ausgangslage für die Businessplanung sind die strukturellen Rahmenvorgaben (bspw. Rückgabe Altstadt an die LSH Magdeburg) die im Projektverlauf rechtsformunabhängig definiert wurden
- Die Annahmen für die wirtschaftliche Entwicklung des Klinikums 2007 bis 2010 basieren auf den Annahmen des Klinikums (Verhandlungsgrundlage Ver.di) und sind rechtsformunabhängig
- In Abhängigkeit zur Rechtsform wurden neben einzelnen Kosteneffekten (bspw. Gründungskosten) unterschiedliche Module zur Kostenreduzierung/ Erlössteigerung in die Berechnung eingeplant. Die Module basieren auf Berechnungen des SKMD (Verhandlungsgrundlage Ver.di)

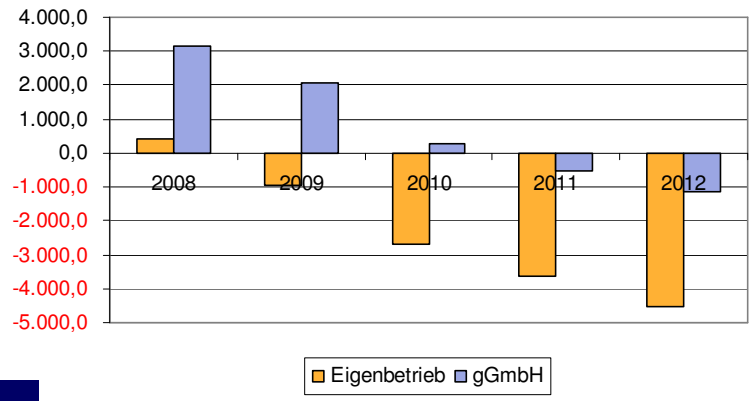
Businessplanung

Die wirtschaftliche Entwicklung des Eigenbetriebs SKMD kann maßgeblich nur mit massiven Einschnitten in der Kostenstruktur positiv beeinflusst werden.

Variante - EIGENBETRIEB	01.01.2008	2008	2009	2010	2011	2012
Gewinn- und Verlustrechnung (in TEUR)						
Betriebliche Erträge	0,0	92.307,0	89.562,0	88.762,0	88.762,0	88.762,0
Personalaufwendungen	0,0	-55.798,2	-54.364,1	-55.079,1	-55.694,1	-56.259,1
Materialaufwendungen	0,0	-25.739,0	-26.039,0	-26.339,0	-26.639,0	-26.939,0
Sonstiges betriebliches Ergebnis	0,0	-8.639,5	-8.382,6	-8.307,7	-8.307,7	-8.307,7
EBITDA	0,0	2.130,2	776,2	-963,9	-1.878,9	-2.743,9
Abschreibungen	0,0	-4.478,4	-4.478,4	-4.478,4	-4.478,4	-4.478,4
Auflösung SoPo	0,0	2.716,8	2.716,8	2.716,8	2.716,8	2.716,8
EBIT	0,0	368,6	-985,4	-2.725,5	-3.640,5	-4.505,5
Finanzergebnis	0,0	46,6	54,7	45,5	27,0	0,0
Außerordentliches Ergebnis	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EBT	0,0	415,1	-930,7	-2.680,0	-3.613,6	-4.505,5
Steuern	0,0	-2,6	-2,6	-2,6	-2,6	-2,6
Jahresergebnis	0,0	**412,6**	**-933,2**	**-2.682,6**	**-3.616,1**	**-4.508,1**

Variante - gGmbH	01.01.2008	2008	2009	2010	2011	2012
Gewinn- und Verlustrechnung (in TEUR)						
Betriebliche Erträge	0,0	94.157,0	91.412,0	90.712,0	91.062,0	91.612,0
Personalaufwendungen	0,0	-52.731,0	-51.296,9	-52.061,9	-52.826,9	-53.591,9
Materialaufwendungen	0,0	-25.576,0	-25.876,0	-26.176,0	-26.476,0	-26.776,0
Sonstiges betriebliches Ergebnis	0,0	-8.812,7	-8.555,8	-8.490,3	-8.523,0	-8.574,5
EBITDA	0,0	7.037,3	5.683,3	3.983,8	3.236,0	2.669,6
Abschreibungen	0,0	-4.640,9	-4.825,9	-5.010,9	-5.128,8	-5.246,6
Auflösung SoPo	0,0	2.753,0	2.870,9	2.988,7	3.106,5	3.224,3
Zuführung SoPo		-430,0	-1.413,9	-1.413,9	-1.413,9	-1.413,9
EBIT	0,0	4.719,4	2.314,3	547,6	-200,1	-766,6
Finanzergebnis	0,0	-76,2	-127,7	-173,4	-213,1	-246,9
Außerordentliches Ergebnis	0,0	-1.500,0	-100,0	-100,0	-100,0	-100,0
EBT	0,0	3.143,2	2.086,6	274,3	-513,2	-1.113,5
Steuern	0,0	-2,6	-2,6	-2,6	-2,6	-2,6
Jahresergebnis	0,0	**3.140,6**	**2.084,0**	**271,7**	**-515,8**	**-1.116,0**

Entwicklung des Jahresergebnisses (in TEUR)



Das konstant bessere Ergebnis der gGmbH im Vergleich zum Eigenbetrieb beruht speziell auf zusätzlichen Erlöseffekten durch neue Kooperationsmöglichkeiten.

➡ **die gGmbH flankiert die kostenseitigen Konsolidierungsmaßnahmen zusätzlich durch neue Erlöspotenziale im ambulanten Versorgungsbereich**

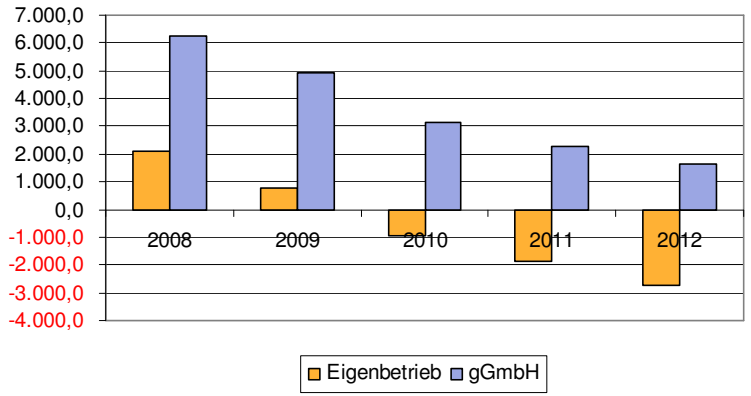
Businessplanung

Die Handlungsoptionen in der gGmbH werden über den Stellhebel „Personalbestand“ über die Option von Haustarifverträgen und neuen Erlösfeldern erweitert. Die neue Rechtsform flankiert somit die notwendigen Konsolidierungsmaßnahmen.

Variante - EIGENBETRIEB	01.01.2008	2008	2009	2010	2011	2012
Cash-Flow (in TEUR)						
Free Cash-Flow		**2.119,1**	**764,0**	**-969,3**	**-1.881,5**	**-2.746,5**
EBIT		368,6	-985,4	-2.725,5	-3.640,5	-4.505,5
Abschreibungen		4.478,4	4.478,4	4.478,4	4.478,4	4.478,4
Auflösung SoPo		-2.716,8	-2.716,8	-2.716,8	-2.716,8	-2.716,8
Steuern		-2,6	-2,6	-2,6	-2,6	-2,6
a.o. Ergebnis		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Veränd. Vorräte, Forderungen sowie anderer Aktiva		322,2	364,0	106,1	0,0	0,0
Veränd. Verb. LuL sowie anderer Passiva		-270,0	-305,0	-88,9	0,0	0,0
Delta Rückstellungen		-60,8	-68,6	-20,0	0,0	0,0

Variante - gGmbH	01.01.2008	2008	2009	2010	2011	2012
Cash-Flow (in TEUR)						
Free Cash-Flow		**6.242,8**	**4.917,6**	**3.126,7**	**2.284,0**	**1.619,6**
EBIT		4.719,4	2.314,3	547,6	-200,1	-766,6
Abschreibungen		4.640,9	4.825,9	5.010,9	5.128,8	5.246,6
Auflösung SoPo		-2.753,0	-2.870,9	-2.988,7	-3.106,5	-3.224,3
Steuern		-2,6	-2,6	-2,6	-2,6	-2,6
a.o. Ergebnis		-1.500,0	-100,0	-100,0	-100,0	-100,0
Veränd. Vorräte, Forderungen sowie anderer Aktiva		183,0	364,0	92,8	-46,4	-72,9
Veränd. Verb. LuL sowie anderer Passiva		989,7	455,5	584,1	602,1	525,8
Delta Rückstellungen		-34,5	-68,6	-17,5	8,8	13,8

Entwicklung des Cash-Flow (in TEUR)



Auch die höheren außerordentlichen Aufwendungen (tlw. Gründungskosten) der gGmbH können über den größeren unternehmerischen Gestaltungsraum kompensiert werden. Dies spiegelt sich in der Entwicklung der liquiden Mittel wieder.

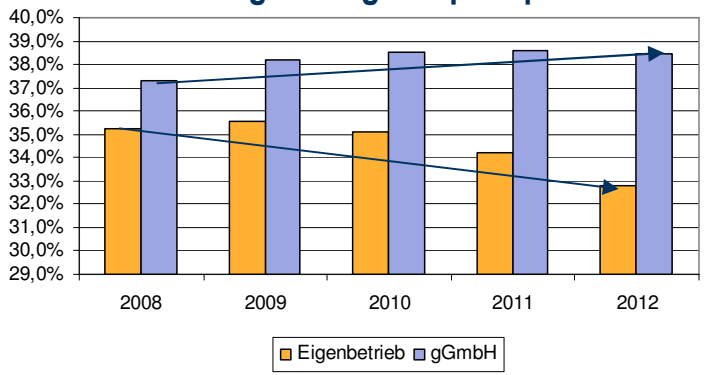
Businessplanung

Neben der Konsolidierung der Kostenstruktur unterstütz die neue Rechtsform die strategische Neuausrichtung und Vernetzung des SKMD über die Möglichkeit von Kooperationen und strategischen Investitionen.

Variante - EIGENBETRIEB Bilanz - Passiva (in TEUR)	01.01.2008	2008	2009	2010	2011	2012
Eigenkapital	60.147,7	60.560,3	59.627,0	56.944,4	53.328,3	48.820,2
Festgesetztes Kapital	35.790,4	35.790,4	35.790,4	35.790,4	35.790,4	35.790,4
Kapitalrücklagen	24.357,3	24.357,3	24.769,9	23.836,6	21.154,0	17.537,9
Bilanzergebnis	0,0	412,6	-933,2	-2.682,6	-3.616,1	-4.508,1
SoPo gesamt	101.332,1	98.615,3	95.898,5	93.181,7	90.465,0	87.748,2
Rückstellungen	2.368,4	2.307,7	2.239,1	2.219,1	2.219,1	2.219,1
Verbindlichkeiten	10.526,3	10.256,3	9.951,3	9.862,4	9.862,4	9.862,4
Ausgleichsposten nach KHG	81,4	81,4	81,4	81,4	81,4	81,4
Summe Passiva	**174.456,0**	**171.821,0**	**167.797,4**	**162.289,1**	**155.956,2**	**148.731,3**

Variante - gGmbH Bilanz - Passiva (in TEUR)	01.01.2008	2008	2009	2010	2011	2012
Eigenkapital	64.078,1	67.218,8	69.302,7	69.574,4	69.058,6	67.942,6
Festgesetztes Kapital	35.790,4	35.790,4	35.790,4	35.790,4	35.790,4	35.790,4
Kapitalrücklagen	28.287,7	28.287,7	31.428,4	33.512,3	33.784,0	33.268,2
Bilanzergebnis	0,0	3.140,6	2.084,0	271,7	-515,8	-1.116,0
SoPo gesamt	101.332,1	99.009,1	97.552,1	95.977,4	94.284,8	92.474,4
Rückstellungen	2.388,4	2.353,9	2.285,3	2.267,8	2.276,6	2.290,3
Verbindlichkeiten	10.615,2	11.604,9	12.060,4	12.644,4	13.246,6	13.772,3
Ausgleichsposten nach KHG	81,4	81,4	81,4	81,4	81,4	81,4
Summe Passiva	**178.495,3**	**180.268,0**	**181.281,9**	**180.545,4**	**178.947,9**	**176.561,0**

Entwicklung der Eigenkapitalquote

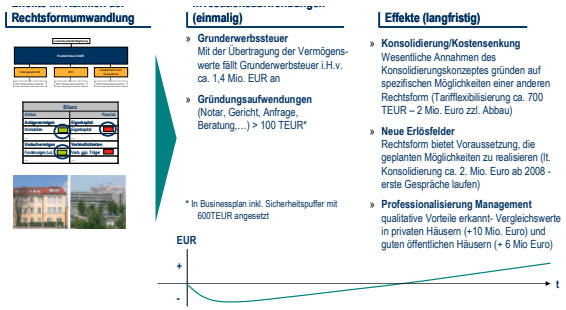


Die neue Rechtsform eröffnet generell die Möglichkeit der Finanzierung über Fremdkapital, doch verfügt das SKMD auch über die entsprechende Voraussetzungen (bspw. Eigenkapitalquote) zur Realisierung günstiger Konditionen.

Businessplan - Ergebnisse

Vorteilhaftigkeit der gGmbH

Variante - gGmbH	01.01.2008	2008	2009	2010
Bilanz - Aktiva (in TEUR)				
Anlagevermögen	136.189,2	131.710,8	127.232,3	122.753,9
Immaterielle Vermögensgegenstände	184,9	158,5	132,1	105,7
Grundstücke und Gebäude	122.227,3	119.444,9	116.662,4	113.879,9
Technische Anlagen	4.218,0	3.914,0	3.610,0	3.306,0
Einrichtungen und Ausstattungen	9.559,0	8.193,4	6.827,8	5.462,3
Anlagen im Bau	0,0	0,0	0,0	0,0
Umlaufvermögen	2.052,2	2.039,7	1.980,7	1.963,6
Forderungen und sonstige	10.615,2	10.550,8	10.245,8	10.156,9
Liquide Mittel	3.210,5	8.506,4	12.098,4	13.917,2
Ausgleichsposten nach KHG	23.215,1	23.215,1	23.215,1	23.215,1
Summe Aktiva	**175.282,1**	**176.022,7**	**174.772,4**	**172.006,6**



Ergebnisse

- Die Aufwendungen aus der GmbH-Gründung amortisieren sich bereits in den ersten beiden Jahren
- Durch einen Haustarifvertrag im Rahmen der gGmbH kann auf eine drastische Stellenreduzierung verzichtet werden
- Erlösfelder, die über die neue Rechtsform erschlossen werden können, tragen zu einem relevanten Anteil zur Ergebnisverbesserung (> 2 Mio. EUR)

Die Businessplanung zeigt das die gewählte Unternehmensform die zu bevorzugende Alternative ist. Die qualitativen Vorteile finden ihre quantitative Bestätigung in den dargestellten Ergebnissen

Agenda

Zusammenfassung

Ausgangssituation und Zielsetzung des Projektes

Methodik und Ablauf des Projektes

Projektergebnisse: Implikationen aus Analysephase – Rahmenbedingungen und Vorgaben

Projektergebnisse: Vorauswahl Rechtsformalternativen

Projektergebnisse: Vorauswahl relevanter Gesellschaftsstrukturen

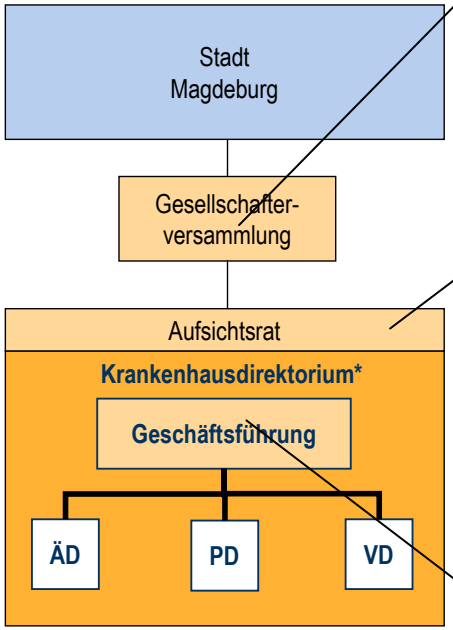
Projektergebnisse: Gegenüberstellung gemäß § 123 GemO SAN

Projektergebnisse: Empfehlung und Gründungsablauf/ Businessplanung

Projektergebnisse: Weitere Handlungsfelder

Entwurf: Führungs- und Managementstruktur

Die Führungsstruktur der Gesellschaft ist nach Gründung auszugestalten



Satzung des Krankenhausdirektoriums sowie die Aufgaben- und Kompetenzbeschreibungen für den Ärztlichen Direktor, den Pflegedirektor und den Verwaltungsdirektor sind im neuen Unternehmen zu verabschieden

Gesellschafterversammlung

- Zwingendes Organ nach GmbHG – nach GemO ausreichend wenn nur OB oder ein Vertreter die Versammlung konstituiert (1 Personen Organ)
- Kein Gremium mit umfassender Aufsichts- und Kontrollfunktion sofern ein Aufsichtsrat etabliert wird
- Delegation der grundlegenden Aufgaben auf den Aufsichtsrat

Aufsichtsrat

- Optionales Organ nach GemO; erfahrungsgemäß vorteilhaft – sollte etabliert werden
- Beteiligung der Arbeitnehmervertretung vorteilhaft
- Empirische Untersuchungen empfehlen eine Größe von 9- 12 Personen
- Empfehlenswert: Entsendung von Personen mit Management-/ Aufsichtserfahrung
- Keine Personen mit Geschäftsbeziehungen zur Gesellschaft im Aufsichtsrat

Geschäftsführung

- Start mit einer GF: Option im Gesellschaftsvertrag zur Etablierung eines (mehrerer) weiteren GF
- GF als übergreifende, unternehmerische Managementfunktion, die alle Bereiche/ Funktionen/ Berufgruppen integriert
- Auch Mitglied des Krankenhausdirektoriums

Weitere Handlungsfelder

Folgende Handlungsfelder sollten begleitend zur Umsetzung des Konsolidierungsplans und im Rahmen der Gesellschaftsgründung angegangen werden:

» Erlösoptimierung/ Steigerung des Case-Mix-Indes

- Der CMI liegt aktuell unterhalb der Schwelle von 1,0 (2006) → bei einem Krankenhaus dieser Größenordnung und mit einem derartigen Leistungsprofil sollte der CMI höher als 1,0 liegen. In vergleichbaren Konstellationen konnten über Stichprobenprüfungen (Falsch- bzw. Fehlkodierungen) Mehrerlöspotenziale von mehr als 500 TEUR aufgedeckt werden.
- Einzuleitenden Maßnahme:
  - Überprüfung der Datenqualität (werden alle Leistungen auch dokumentiert?)
  - Plausibilisierung der Codierung (werden alle Leistungen auch codiert?)
  - Sind Möglichkeiten zur Abrechnung von Komplexbehandlungen ausgeschöpft?

» Ausbau der Führungsstruktur

- Die aktuelle Führungsstruktur des SKMD ist nicht auf die Anforderungen an Krankenhaus der Versorgungsstufe III ausgerichtet. Insbesondere in den Bereichen des Verwaltungsleitung ist eine fehlende Delegation von Verantwortlichkeiten offensichtlich.
- Einzuleitende Maßnahmen:
  - Reorganisation der Verwaltungsstrukturen
  - Ableitung von Positionen in der zweiten Führungsebene
  - Delegation von Verantwortlichkeiten in die zweite Führungsebene (klare Aufgabenabgrenzung)

Projektteam

Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH
Unternehmensbereich Health Care
Georg-Glock-Straße 8
40474 Düsseldorf

Dr. Jörg Rühle **(Bereichsleiter)**
Manuel Feldmann **(Berater)**

☎ +49 (2 11) 96 59 – 3 70
Fax +49 (2 11) 96 59 – 4 47

E-mail: joerg.ruehle@kienbaum.de
manuel.feldmann@kienbaum.de