

Privatisierung der
Landeskrankenhäuser Niedersachsen?

Betriebswirtschaftlich begründete Alternativen

Abschlussbericht März 2006
- Kurzfassung -

BAB • INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE UND ARBEITSORIENTIERTE BERATUNG GMBH

© BAB Institut für betriebswirtschaftliche und arbeitsorientierte Beratung GmbH – Bremen-Hamburg-Berlin
Es handelt sich hier um die Präsentationsfassung. Diese ist nur im Zusammenhang mit der Textfassung des
Berichtes vollständig zu verstehen.

Finanzierung der Investitionen ist möglich!

- Die Landeskrankenhäuser Niedersachsen haben in der Vergangenheit positive Betriebsergebnisse realisiert.
- Auf diese Weise konnten Gewinne thesauriert, zur Finanzierung von Investitionen und zum Aufbau von Liquidität genutzt werden. Es stehen erhebliche Finanzierungspotenziale aus der Vergangenheit zur Verfügung.
- Gleichwohl erfordern die gesundheitspolitischen und ökonomischen Rahmenbedingungen strukturelle Veränderungen, um für die Zukunft gewappnet zu sein und gleichzeitig weitere erforderliche Investitionen zu finanzieren.
- Obwohl der Gesetzgeber gesetzlich verpflichtet ist, Investitionen zu finanzieren, sieht die Praxis anders aus. Die Finanzmittel für Investitionen sind seit Jahren rückläufig. Es wird von der öffentlichen Hand zunehmend erwartet, dass Krankenhäuser ihre Investitionen aus dem operativen Geschäft selbst finanzieren.
- Durch strukturelle und prozessuale Veränderungen sind dabei Wirtschaftspotenziale zu heben. Wir schätzen diese bei den Landeskrankenhäusern vorsichtig bei ca. 30 Millionen Euro.
- Die damit verknüpften Ergebnissesteigerungen würden die Finanzierung von Investitionen, die Kompensation von Erlösrückgängen und die Abführungen von Gewinnen an den Eigentümer ermöglichen.

Unser konkreter Vorschlag: Holding als Anstalt oder GmbH, Behandlungszentren mit regionaler Beteiligung unterhalb der Holding als Gmbhs.

- Bei der Ausgestaltung der Rechtsform sind AG, GmbH oder Anstalt öffentlichen Rechts in die engere Wahl zu nehmen, damit der rechtliche Mantel für notwendige unternehmerische Entscheidungen geschaffen wird.
- In einem konkreten Modell könnte die Holding als Anstalt öffentlichen Rechts oder als GmbH gegründet werden. Darunter wird für jedes regionale Behandlungszentrum die Rechtsform der GmbH gewählt. Die öffentlichen regionalen Gesellschafter könnten sowohl Einflussmöglichkeiten auf der Ebene Holding als auch der regionalen Behandlungszentren haben. Die Forensik wird entweder als Schwerpunkt-Zentrum mit mehreren Standorten oder als eigene Gesellschaft organisiert (Anstalt oder GmbH), in der die spezifischen verfassungsrechtlichen Anforderungen an den Maßregelvollzug verbindlich geregelt werden könnten.
- Ein Problem bei einer Vermischung von privat- sowie öffentlich-rechtlichen Rechtsformen sind Konsequenzen für die Mitbestimmung: Unterschiedliche, nicht kompatible Rechtsnormen; Gefährdung der Unternehmensmitbestimmung (Aufsichtsrat).
- Mitarbeiter und Interessenvertretungen als wesentliche Anspruchsgruppe im Unternehmen müssen die Veränderungen aktiv beeinflussen können. Von ihrer Arbeit hängt der Erfolg des strukturellen Wandels in den Landeskrankenhäusern ab. Sie haben neben Chancen auch Risiken zu tragen.
- Strukturelle Veränderungen werden personelle Konsequenzen haben. Es bedarf eines professionellen Personal- und Beschäftigungssicherungsmanagements, das den großen internen Arbeitsmarkt nutzt und Impulse für den Aufbau neuer Geschäftsfelder entwickelt.

Voraussetzung für einen beteiligungsorientierten Prozess: Alle Optionen zu lassen und prüfen. Interessenvertretungen brauchen Kompetenz und eigene Beratung.

■ Wenn das Ministerium alle Optionen ernsthaft prüfen lassen will, dann müssen folgende Voraussetzungen geschaffen werden:

- Solide, differenzierte Analyse der ökonomischen, strategischen Situation und Perspektiven der Landeskrankenhäuser. Diese muss mit den Experten der Häuser in Projekten gemeinsam realisiert werden.
- Die Strategie des Eigentümers für seine Krankenhäuser ist festzulegen. Dabei sind Zielsetzungen der Gesundheitspolitik und des Versorgungsauftrages zu berücksichtigen.
- Es muss eine transparente, nachvollziehbare Entscheidung für die Strukturoptionen getroffen werden. Wir haben dazu einen Vorschlag unterbreitet.
- Unter diesem Gesichtspunkt sind materielle und formelle Privatisierung sowie die Rechtsformoptionen zu bewerten.

■ Ein beteiligungsorientierter Transferprozess erfordert:

- Transparenz und Information (bspw. die Zurverfügungstellung aller Unterlagen),
- Kompetenz der Interessenvertretungen (u. a. durch eigenständige Arbeitnehmerberatung)
- aktive Mitwirkungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen (Lenkungsgruppen, Projektleitung und Projekte)
- Eine verbindliche Vereinbarung zwischen Interessenvertretungen, Management und Eigentümer zur Ausgestaltung dieser Mitwirkungsmöglichkeiten sowie
- den Verzicht des Eigentümers auf einseitige Maßnahmen während des Prozesses.

Eckpunkte der Interessenvertretungen: Erforderlich sind eine Strategie und eine neue Struktur

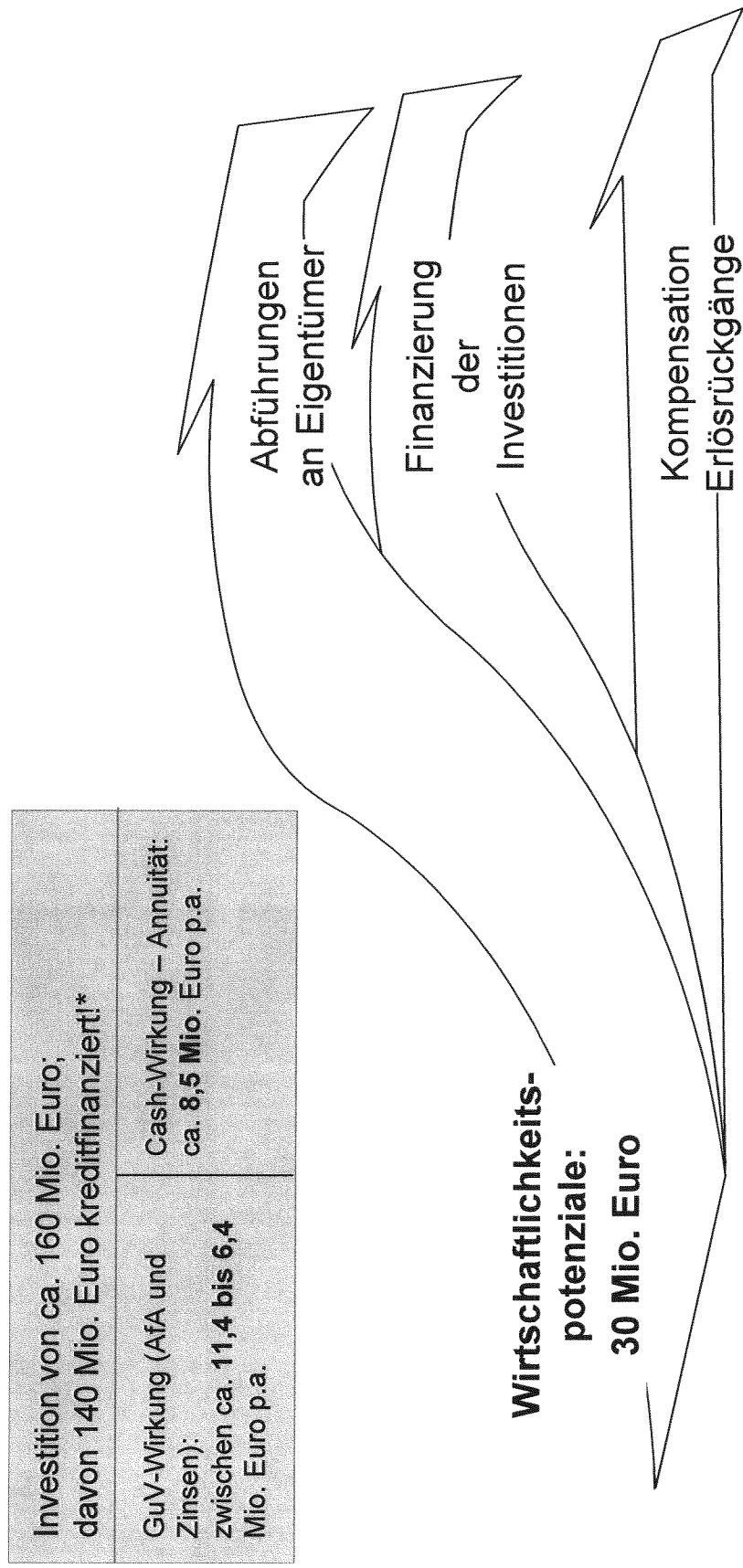
- Ihr Ziel ist die Verhinderung der materiellen Privatisierung (gleichzeitig stellen sie sich aufgrund der durch unser Gutachten ausgelösten Diskussion der Notwendigkeit, Alternativen der materiellen Privatisierung ernsthaft zu prüfen).
- Sie unterstützen das von uns dargestellte Prinzip „Strategie vor Struktur – Struktur vor Rechtsform“. In diesem Zusammenhang fordern sie, wie von uns im Gutachten empfohlen,
 - eine Analyse der ökonomischen und strategischen Ausgangsbedingungen.
 - Eine Ableitung einer Strategie für die Landeskrankenhäuser,
 - die Ausrichtung der Landeskrankenhäuser zu regionalen und lokalen Behandlungszentren eingebunden in ein Versorgungsnetz,
 - die Schaffung einer Holding-Konstruktion und eine Konzentration der Unternehmenssegmente.
- Sie favorisieren ebenfalls die Strukturoption D „Holding und regionale Behandlungszentren“.
- Die Landeskrankenhäuser sollen weiterhin in öffentlicher Hand bleiben. Daher wird gefordert, dass Gesellschafter der öffentlichen Hand im Rahmen einer formellen Privatisierung 100 % des Eigentums halten.

Eckpunkte der Interessenvertretungen: Anforderungen an den Transferprozess

- Ziel ist eine einheitliche Unternehmensverfassung.
- Konsequenz ist dann auch eine einheitliche Mitbestimmungsverfassung auf betrieblicher Ebene.
- Gefordert wird eine Unternehmensmitbestimmung auf der Grundlage des Mitbestimmungsgesetzes von 1972,
- In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass in den umgewandelten Landeskrankenhäusern die wirtschaftliche Mitbestimmung ermöglicht wird und auf eine Tendenzschutzeinrede verzichtet wird.
- Im Rahmen der Umwandlung und des Transferprozesses wird von folgenden Positionen ausgegangen:
 - Mitbestimmung und Mitwirkung auf den Umwandlungs- und Transferprozess
 - Abschluss einer verbindlichen Vereinbarung zwischen den beteiligten Parteien: Ministerium als Vertreter des Eigentümers, Management und betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen
 - Absicherung der Rechte der Beschäftigten im Rahmen eines Personalüberleitungstarifvertrages.
 - Dabei sollen die Ergebnisse der entsprechenden Projektgruppe im Ministerium Berücksichtigung finden.
- Eine Umwandlung und Überleitung ohne Abkopplung der Sekundär- und Tertiärbereiche, weil hier befürchtet wird, dass besonderer Rationalisierungsdruck entsteht.
- Möglichst hoher Grad der Verbindlichkeit von Vereinbarungen mit dem Eigentümer im Zusammenhang mit dem Umwandlungs- und Transferprozess. Das bedeutet, dass die relevanten Umwandlungsergebnisse auch gesetzlich verankert werden.



Die Mobilisierung der Wirtschaftlichkeitspotenziale ermöglicht nicht nur die Finanzierung der Investitionen!



Ein Wirtschaftlichkeitspotenzial von 30 Mio. Euro ermöglicht die Kompensation von Investitionen und Abführungen an den Eigentümer.

- Die Finanzierung eines Kredits von 140 Mio. Euro hat eine Aufwandswirkung zwischen 11,4 bis 6,4 Mio. Euro (abnehmende Zinsbelastungen). Die Annuität beträgt ca. 8,5 Mio. Euro bei derzeitigen Zinskonditionen.
- Zuführungen an den Träger könnten z.B. auch durch Miet- bzw. Pachtzahlungen für Grundstücke und Gebäude erfolgen.

* 20 Mio. aus Eigenmitteln (Cash-Konto); Zinssatz von 3,5 Prozent; 25 Jahre Laufzeit (Durchschnittsbildung Gebäude und Einrichtung), jährliche Annuitäten-Zahlung.
Quelle: BAB, eigene Berechnungen.



Eine Bewertung der strukturellen Optionen: Die Kombination von Holdingstruktur mit der Beteiligung regionaler öffentlicher Träger = Option D bietet die besten Perspektiven.

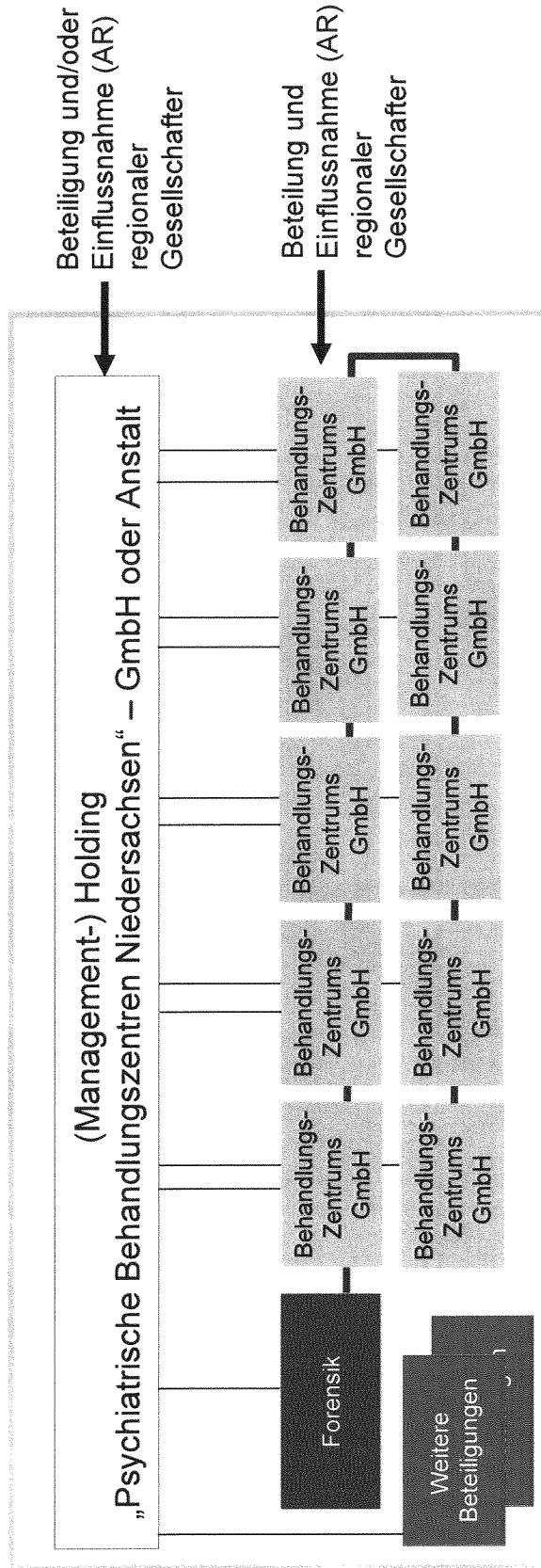
Kriterien:	<u>Option A:</u> 10 autonome Zentren	<u>Option B:</u> Holdingstruktur	<u>Option C:</u> Einheitsunternehmen	<u>Option D:</u> Kombination A + B
Geschwindigkeit u. Entwicklung	↗	↗	↑	↗
Professionalität u. Entscheidungen	↗	↗	↗	↑
Strategieunterstützung - Strukturveränderungen	↗	↗	↗	↖
Ertragskraft und Finanzierung	↗	↗	↗	↗
Sozialverträglichkeit und Mitbestimmung	↗	↗	↗	↗
Akzeptanz und Signalwirkung	↗	↗	↗	↗
Verfassungskonformität (Forensik)	↗	↗	↗	↗

- Die beste Bewertung hat aus unserer Sicht die Option D: Holding mit relativ selbständigen regionalen Behandlungszentren. An den regionalen Zentren sind Kommunen und Landkreise beteiligt.
- Die zweitbeste Bewertung hat die Option B: Sie hat strukturell die gleichen Rahmenbedingungen wie Option D. Der Unterschied ist, dass es nur einen Eigentümer gibt.
- Wesentlicher Schwachpunkt der Option A: Synergie-Effekte, wie von uns dargestellt, werden bei 10 autonomen Behandlungszentren nur eingeschränkt zu realisieren sein.

Quelle: BAB



Ein mögliches Modell: Holdingstruktur mit regionalen Behandlungszentren. Die Einflussnahme der Kommunen und Landkreise kann auf zwei Ebenen vorgesehen werden.

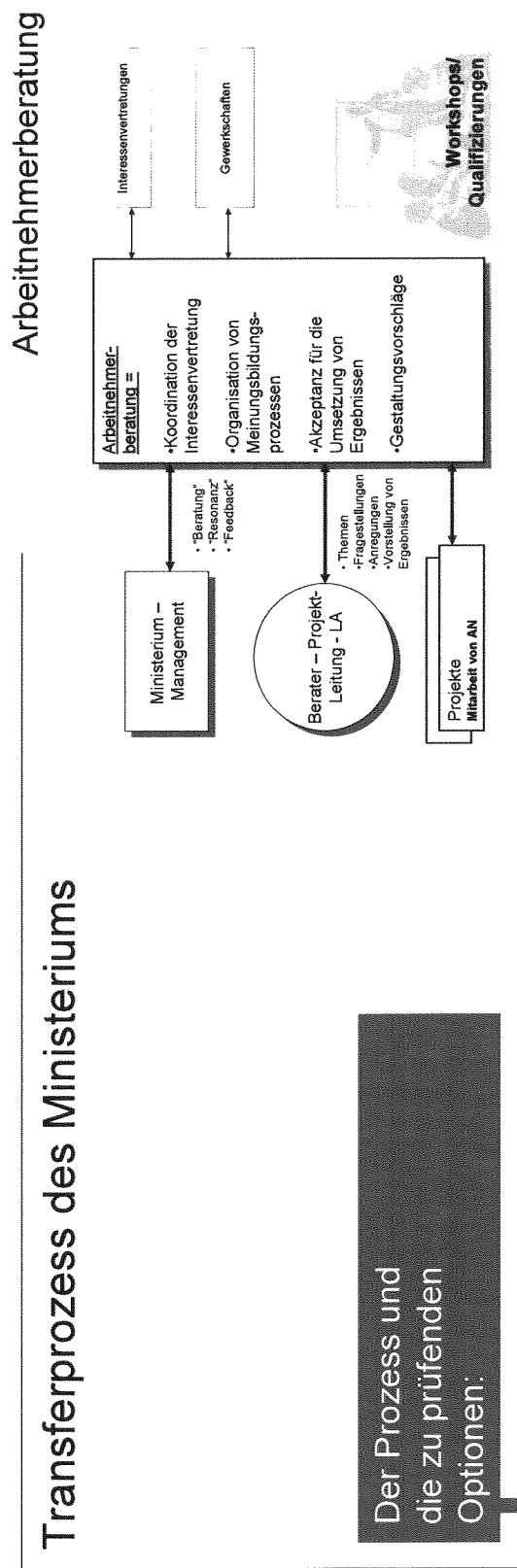


Dieses Modell versucht verschiedene Überlegungen zu integrieren:

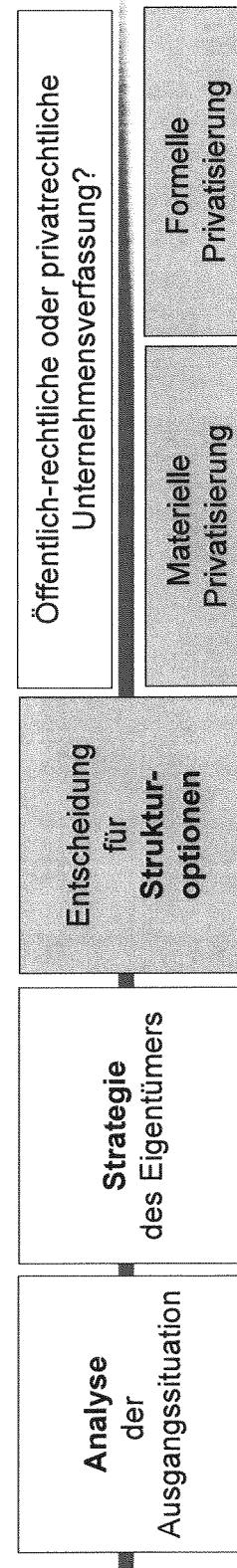
- Die Vorteile einer Konzentration des Kerngeschäfts und der Dienstleistungsbereiche sowie der Infrastruktur unterhalb einer Holding werden genutzt.
 - Die Holding könnte als Anstalt öffentlichen Rechts oder als GmbH gegründet werden.
 - Die Forensik ist Schwerpunkt-Zentrum mit verschiedenen Standorten innerhalb der Behandlungszentren. Die speziellen Anforderungen des Verfassungsrechts könnten hier gesondert gestaltet werden.
 - Die regionalen Gesellschafter (Kommunen und/oder Landkreise) könnten unternehmerischen Einfluss sowohl auf der Holding- als auch der regionalen GmbH-Ebene haben. Bei der Anstalt ist zu berücksichtigen, dass die Beteiligungsmöglichkeiten stark eingeschränkt sind.
 - Dies ist auch Modell für die Zukunft. Beteiligungen und die Gründung weiterer Unternehmen sind möglich.
- Ein Problem aus Mitbestimmungssicht: Bei der Kombination von privat- und öffentlich-rechtlicher Unternehmensverfassung gibt es ein unterschiedliches, nicht zusammenpassendes betriebliches Mitbestimmungsrecht (BetrVG – PersVG) sowie das Problem der Anwendung der Unternehmensmitbestimmung (Mitbestimmungsgesetz).

Konkret bedeutet dies, dass im geplanten Verfahren des Ministeriums eine Arbeitnehmerberatung die Interessenvertretung begleiten sollte...

Transferprozess des Ministeriums



Arbeitnehmerberatung



...und die möglichen Optionen tatsächlich ernsthaft geprüft werden!

- Das bedeutet auch, dass möglicherweise das gesamte Verfahren und der Auftrag das Beratungsunternehmen neu gefasst muss! Evtl. ist das Vergabeverfahren zu stoppen bzw. neu auszuschreiben!
- Die Interessenvertretungen (ver.di und Personalräte) sollten dies zur Voraussetzung ihrer Mitwirkung machen.

Quelle: BAB

