

Insolvenz als Chance – Klinikum Peine nach Restrukturierung auf Erfolgskurs

Ein aktueller Bericht des Bundesrechnungshofs lässt die Alarmglocken im Gesundheitswesen läuten: 40 Prozent der Krankenhäuser verzeichnen Verluste, für ein Zehntel besteht erhöhte Insolvenzgefahr. Die aktuelle Covid-19-Pandemie wird die Überlebenschancen dieser Krankenhäuser aus politischen Erwägungen heraus vielleicht kurzfristig verbessern – auf lange Sicht ist aber den Gesundheitsexperten klar, dass mehr und mehr Kliniken in akute finanzielle Nöte kommen werden.

Doch wie können sich Kliniken aus Schieflagen befreien und zukunftsfähig aufstellen? Antworten darauf gibt beispielhaft der Sanierungsprozess des Klinikums Peine in Niedersachsen. Mit knapp 300 Betten und rund 12.000 stationären Patienten ist es das medizinische Zentrum des gleichnamigen Landkreises. Nach einem erfolgreichen Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung konnte das Klinikum kürzlich an Landkreis und Stadt als neue Eigentümer übergeben werden. Damit ist das Klinikum sowohl ein Beispiel für eine wirtschaftliche Sanierung als auch für eine erfolgreiche Rekommunalisierung. Zu verdanken ist dies einem entschlossenen und gemeinsamen Handeln aller Beteiligten.

Ausgangslage: Klinikum Peine arbeitete bereits mehrere Jahre defizitär

Das Klinikum Peine war seit 2003 im alleinigen Eigentum der Stiftung Allgemeines Krankenhaus Celle (AKH), die in Celle auch das Allgemeine Krankenhaus betreibt. Nach durchaus erfolgreichen Anfangsjahren kam es rund um den ersten Bauabschnitt der Kliniksanierung im Jahr 2011 zu ersten finanziellen Schwierigkeiten. Bis Ende 2012 waren die Verbindlichkeiten auf über 17 Mio. Euro angewachsen. Der lange geplante Neubau der für die Klinik wichtigen Operationssäle verzögerte sich aufgrund der Finanzlage immer weiter. Im Jahr 2018 übernahm AKH-Vorstand Dr. Martin Windmann die Geschäftsverantwortung und veranlasste sofort eine umfangreiche Prüfung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung. Das Ergebnis war ernüchternd: Im Jahr 2017 hatte allein der Klinikstandort Peine Verluste in Höhe von fast 5 Mio. Euro zu verzeichnen. Eine Restrukturierung und Maßnahmen zur Kostensenkung waren dringend erforderlich und wurden auch eingeleitet. So wurde unter anderem die defizitäre Frauenheilkunde einschließlich Geburtshilfe im April 2019 geschlossen. Mitte 2019 beschloss die AKH-Gruppe, den Verkauf des Klinikums vorzubereiten.

Doch der erste Verkaufsprozess scheiterte. Die schwierige Situation des Klinikums verunsicherte Chefarzte, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit. Noch vor der COVID-19-Pandemie brachen Anfang 2020 die Fallzahlen ein. Dies belastete die Liquidität so sehr, dass die Geschäftsführung einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung stellen musste. Begleitet wurde sie dabei durch Dr. Frank Kreuznacht von der auf Sanierungen spezialisierten Kanzlei BBORS.

Dr. Stephan Puke von PUKE DRESEN MALL leitet Restrukturierung vor Ort

Dem Sanierungsexperten Dr. Malte Köster, Partner der Kanzlei WILLMERKÖSTER, wurde im vorläufigen Insolvenzverfahren und später auch im eröffneten Insolvenzverfahren beim Klinikum Peine die Funktion des Sachwalters übertragen. Für die operative Restrukturierung vor Ort im Klinikum Peine wurde Dr. Stephan Puke von PUKE DRESEN MALL zum weiteren Geschäftsführer bestellt und arbeitete dabei eng mit dem Team der Eigenverwaltung von BBORS Kreuznacht

zusammen. Dr. Stephan Puke brachte dabei langjährige Sanierungserfahrung und tiefgehende operative Kompetenz im Klinikmanagement in die Zusammenarbeit ein.

Einigung auf gemeinsame Ziele und konsequente Umsetzung der Maßnahmen

Ein weiterer Erfolgsfaktor lag darin, alle Verfahrensbeteiligten in einen gemeinsamen Zielkorridor gebracht zu haben. „Alle Beteiligten waren sich einig, dass eine Schließung des Klinikums unbedingt vermieden werden soll, damit die medizinische Versorgung im Kreis Peine über das Krankenhaus abgesichert bleibt. Gemeinschaftlich ist es dann gelungen, Probleme zu lösen und eine tragfähige Lösung für die Rekommunalisierung zu erarbeiten“, so Dr. Malte Köster.

Die Beteiligten waren sich außerdem einig, möglichst viele Arbeitsplätze erhalten zu wollen. Zudem war von Beginn an klar und offen kommuniziert, dass die AKH-Gruppe sich als Betreiber des Klinikums Peine zurückziehen wollte.

Damit war eine transparente Ausgangslage geschaffen, auf deren Basis die operative Restrukturierung des Klinikums beginnen konnte.

Schonungslose Analyse des IST-Zustands

Zunächst stand dabei eine ehrliche und schonungslose Bestandaufnahme an. Das Ergebnis: Viele interne Prozesse waren schlichtweg zu langsam. Im April 2020, ein Monat nach dem Insolvenzantrag, lag die Verweildauer bis zu 30 % über dem Bundesdurchschnitt des Instituts für das Entgeltsystem im Krankenhaus (InEK). Die hohe Verweildauer resultierte in hohen Kosten für Personal sowie medizinische und pflegerische Versorgung.

Zudem waren Patienten und Mitarbeiter gleichermaßen verunsichert, das Klinikum hatte in der Öffentlichkeit an Vertrauen eingebüßt. Besonders bedrohlich: Die Ausgaben waren zu hoch und die Fallzahlen und damit verbundenen Einnahmen sanken rapide. Diese ohnehin schon äußerst angespannte Lage wurde durch die COVID-19-Pandemie mit Fallzahleinbrüchen von bis zu 50 % noch einmal spürbar verschärft.

Präsenz vor Ort schafft Vertrauen und sorgt für Transparenz

In einer solchen Situation braucht es zupackende Sanierer vor Ort. „Persönliche Präsenz und Führung sind in einer Restrukturierung der Schlüssel. Nur wenn Sie wirklich vor Ort in die Organisationsstruktur eintauchen, merken Sie, wo die grundlegenden Probleme liegen und können diese anpacken. Nur vor Ort können Sie vorangehen, das Vertrauen der Menschen gewinnen und sie auf dem Veränderungsweg mitnehmen“, so Dr. Stephan Puke. Dass Teile der Belegschaft zu Beginn Probleme hatten, sich seinem Tempo und seiner Erwartungshaltung anzupassen, hat er dabei durchaus registriert: „Es ist für Menschen nie leicht, eine gewohnte Arbeitsweise aufzugeben. Da braucht es einen ehrlichen und transparenten Umgang miteinander. Wir haben Dinge ja nicht zum Selbstzweck verändert, sondern um die Jobs der Kolleginnen und Kollegen zukunftsfähig abzusichern. Das musste ich an der einen oder anderen Stelle schon deutlich machen“, so Dr. Stephan Puke weiter.

Tagesaktuelles Controlling und Information der Führungskräfte

Den Sanierern war schnell klar, dass eine Restrukturierung ohne konsequente Umsetzung des Maßnahmenplans im Krankenhaus und enge Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Klinikums zum Scheitern verurteilt gewesen wäre. „Konzepte zeigen ihre Wirkung erst dann, wenn sie durch engagierten und persönlichen Einsatz, wie durch das Klinikteam um Dr. Stephan Puke unter Beweis gestellt, mit Leben gefüllt werden und in der Praxis ganz pragmatische Anwendung finden“, unterstreicht Dr. Malte Köster.

Im ersten Schritt wurde ein tagesaktuelles Controlling wesentlicher Kennzahlen mit transparenter Information an alle Führungskräfte und den Betriebsrat eingeführt. „Die Leute müssen immer wissen, wo sie gerade stehen. Dann werden auch schnell Fortschritte sichtbar, die Erfolgserlebnisse und neue Motivation liefern“, betont Stephan Puke. Es wurde ein kleines Steuerungs-Team gebildet, das zusammen mit dem Geschäftsführer zu festen, kurzen Terminen auf die Stationen ging, um gemeinsam mit Ärzten und Pflegekräften die Belegung und Kapazitäten zu planen. Einmal pro Woche kamen Chefärzte, Pflegedienstleitungen, Betriebsrat und Steuerungs-Team zu einer Lenkungsgruppe zusammen, um die Fortschritte der einzelnen Fachkliniken gemeinsam zu besprechen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

Transparente Kommunikation

Ein weiteres wichtiges Thema war die Kommunikation nach innen und außen. „Es war uns wichtig, dass wir gegenüber der Belegschaft, den wichtigen Stakeholdern und der Öffentlichkeit Transparenz herstellen“, erklärt Dr. Stephan Puke. Diese Transparenz wurde auch deutlich vom Betriebsrat eingefordert und gefördert. „Der Betriebsrat hat die offene Kommunikation und die Umsetzung der Maßnahmen tatkräftig und mit viel Präsenz unterstützt. Das hat im Sanierungsprozess geholfen“, so Stephan Puke.

Nach dem personellen Aderlass der vergangenen Jahre und vor allem in den letzten Monaten war die Rekrutierung von medizinischem Personal eine weitere Kernaufgabe. So wurde das Team verstärkt und gleichzeitig die Botschaft nach innen gesendet, dass das Klinikum Peine weiter ein attraktiver Arbeitgeber ist.

Parallel zum internen Restrukturierungsprozess näherten sich die AKH-Gruppe, der Landkreis und die Stadt Peine als Investoren in schwierigen Verhandlungen bis September 2020 schrittweise an. Die notwendigen politischen Beschlüsse zum Ankauf der Mehrheitsanteile an der Klinikum Peine gGmbH wurden fast einstimmig gefasst.

Beeindruckende Ergebnisse

Nur zwei Monate nach Insolvenzanmeldung verzeichnete das Klinikum im Mai 2020 wieder schwarze Zahlen und verfügte über eine deutlich verbesserte Liquidität bei gleichzeitig hoher medizinischer Versorgungsqualität. Die Patientenzahlen stiegen deutlich an. „Das Team aus Ärzten, Pflegekräften

und Dienstleistern hat die Krise als Chance begriffen und enormes Engagement gezeigt,“ bewertet Stephan Puke die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Durch das konsequente Agieren der Beteiligten fassten Öffentlichkeit und relevante Stakeholder wieder Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Klinikums. Landkreis und Stadt übernahmen das Klinikum als neue Eigentümer und zeigten damit, dass auch die Rekommunalisierung eines Klinikums ein Weg für eine erfolgreiche Restrukturierung sein kann. Der Versorgungsauftrag für Patienten aus der Region ist damit gesichert. „Wir sind froh, dass die drohende Schließung des Klinikums verhindert werden konnte“, so Henning Heiß, der als Erster Kreisrat das Verhandlungsteam der Käuferseite anführte. Landrat Franz Einhaus ergänzt: „Wir übernehmen jetzt die Verantwortung für das Klinikum und sorgen gemeinsam mit der Stadt Peine dafür, dass die medizinische Versorgung im Landkreis und die Arbeitsplätze in der Region erhalten bleiben.“

„Richtungweisendes Beispiel für Restrukturierungen im Gesundheitssektor“

Dr. Malte Köster zieht ein klares Fazit: „Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Restrukturierung beim Klinikum Peine war ein kooperativer Ansatz, der konzeptionelle Kompetenzen und strategisches Wissen mit operativem Einsatz und Präsenz direkt vor Ort im Krankenhaus zusammengebracht hat“, konstatiert Dr. Malte Köster. „Die Sanierung des Klinikums Peine mit erfolgreicher Eigenverwaltung ist ein Beispiel, das wegweisend für viele noch folgende Restrukturierungen im Gesundheitssektor sein kann. Das Team der Eigenverwaltung von BBORS Kreuznacht und der operativen Geschäftsführung hat eindrucksvoll aufgezeigt, wie sich medizinische Einrichtungen, die sich in einer finanziellen Schieflage befinden, zügig wieder auf stabile Beine stellen lassen. Dr. Stephan Puke hat dabei stets das Krankenhausteam mitgenommen und ein starkes Gemeinschaftsgefühl in einer schwierigen Zeit gesorgt.“

Fazit: Erfolgreiche Restrukturierung mit Puke Dresden Mall schafft Grundlagen für die Rekommunalisierung des Klinikums Peine

Nach komplizierten Jahren in schwieriger Finanzlage hat das Klinikum Peine das Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung mit einer erfolgreichen Sanierung Ende Oktober 2020 abgeschlossen. Landkreis und Stadt Peine übernehmen das Klinikum von der AKH-Gruppe. Gelungen ist dies durch ein gemeinsames Handeln der beteiligten Akteure und mit operativer Sanierungskompetenz vor Ort. Damit ist Peine ein überzeugendes Beispiel für eine Klinik, die ein Insolvenzverfahren als Chance genutzt und die Weichen für eine Rekommunalisierung gestellt hat.