

KT-Drucksache Nr. X-0635

für den Verwaltungsausschuss
-nichtöffentlich-

für den Kreistag
-öffentlich-

- a) Kreiskliniken Reutlingen GmbH - Managementkonzeption ab Mai 2025**
b) Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung im Landkreis Reutlingen

Beschlussvorschlag:

1. Der Kreistag des Landkreises Reutlingen stellt fest, dass die gesetzliche Vorgabe, Kliniken neben der Sicherstellung von Versorgungszielen im Rahmen der Daseinsvorsorge auch nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu führen, durch die Rahmenbedingungen der Krankenhausfinanzierung schwierig umzusetzen ist. Durch die anstehende Klinikreform ist auch mit strukturellen Veränderungen für die Kreiskliniken Reutlingen zu rechnen, welche derzeit noch nicht abschließend absehbar sind.
2. Der Vertreter des Landkreises Reutlingen in der Gesellschafterversammlung wird angewiesen, die Kreiskliniken Reutlingen zu beauftragen:
 - a) Einen Managementvertrag auszuschreiben und die Vergabe dem Aufsichtsrat und der Gesellschafterversammlung (Kreistag) zur Beschlussfassung vorzulegen. Dieser Managementvertrag soll mit einer Festlaufzeit vom 01.05.2025 bis 30.04.2028 zuzüglich einer Verlängerungsoption von 2 Jahren und einem Sonderkündigungsrecht ausgeschrieben werden.
 - b) Im Unternehmensplan der Kreiskliniken Reutlingen ausreichende Mittel für die Ausschreibung des Managementvertrags zur Verfügung zu stellen.
 - c) Dem Vergabeverfahren Bewertungskriterien zugrunde zu legen, die sicherstellen, dass der Zuschlag an einen Bieter erfolgt, der sich im besonderen Maße den wirtschaftlichen wie den qualitativen und strategischen Zielen des Landkreises verpflichtet sieht, sowie die Bewertungskriterien der Gesellschafterversammlung (Kreistag) vorab zur Beschlussfassung vorzulegen.
3. Die Verwaltung des Landkreises Reutlingen wird beauftragt, die strategische Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung im Landkreis Reutlingen voranzubringen und das Zielbild der Kreiskliniken als Bestandteil der Versorgungsregion zu entwickeln. Hierfür soll eine entsprechende Ausschreibung für einen externen Dienstleister vorbereitet werden. Die Ausschreibung soll in der zweiten Jahreshälfte 2024 in den Kreistag einge-

bracht werden und nach Beschluss des Gremiums starten. In diesem Prozess sollen auch die Potenziale einer strategischen Partnerschaft für die Kreiskliniken Reutlingen ergebnisoffen geprüft werden.

Aufwand/Finanzielle Auswirkungen:

--

Sachdarstellung/Begründung:

I. Kurzfassung

- A. Der Landkreis bekennt sich als Träger der Kreiskliniken Reutlingen zur Fortführung der stationären Gesundheitsversorgung in öffentlicher Verantwortung.

Der Managementvertrag mit der Regionalen Kliniken Holding RKH endet zum 30.04.2025. Eine Verlängerung dieses Vertrages ist vergaberechtlich grundsätzlich nicht möglich.

Für die Beschlussfassung in der Gesellschafterversammlung der Kreiskliniken Reutlingen GmbH hat der Vertreter des Landkreises Reutlingen gemäß § 3 Abs. 2 Ziffer 23 b) der Hauptsatzung die Weisung des Kreistags einzuholen.

- B. Der Landkreis Reutlingen nimmt die Gesundheitsversorgung als Ganzes in den Blick: von den nichtärztlichen Heilberufen über die Haus- und Facharztpraxen, medizinischen und Primärversorgungszentren, Rehabilitations- und Pflegeeinrichtungen bis zur stationären Versorgung in den Kreiskliniken. Die Gesundheitsversorgung soll über die einzelnen Sektoren hinweg, für eine optimale Versorgung, betrachtet werden.

II. Ausführliche Sachdarstellung

A. Kreiskliniken Reutlingen GmbH - Managementkonzeption ab Mai 2025:

Der Kreistag hat basierend auf der Beschlussempfehlung des Aufsichtsrats vom 04.03.2020 in seiner Sitzung am 16.03.2020 mit KT-Drucksache Nr. X-0130 den Abschluss eines entgeltlichen Geschäftsbesorgungsvertrags von Managementleistungen für die Kreiskliniken Reutlingen mit der Regionalen Kliniken Holding RKH beauftragt. Der Vertrag wurde mit einer Festlaufzeit von 3 Jahren zuzüglich einer Verlängerungsoption von 2 Jahren ausgeschrieben. Der Verlängerung um 2 Jahre wurde im Kreistag auf Basis der Beschlussempfehlung des Aufsichtsrats vom 01.12.2021 am 15.12.2021 mit KT-Drucksache Nr. X-0405 zugestimmt.

Der Managementvertrag mit der Regionalen Kliniken Holding RKH endet zum 30.04.2025. Eine Verlängerung dieses Vertrages ist vergaberechtlich grundsätzlich nicht möglich.

Die Managementkonzeption ab Mai 2025 wird in der Aufsichtsratssitzung der Kreiskliniken Reutlingen GmbH am 04.03.2024 mit AR-Vorlage Nr. 007/2024 (liegt als Anlage bei) und folgender Beschlussempfehlung an die Gesellschafterversammlung beraten:

1. Der Aufsichtsrat der Kreiskliniken Reutlingen (GmbH) stellt fest, dass die gesetzliche Vorgabe, Kliniken neben der Sicherstellung von Versorgungszielen im Rahmen der Daseinsvorsorge auch nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu führen, durch die Rahmenbedingungen der Krankenhausfinanzierung schwierig umzusetzen ist. Durch die anstehende Klinikreform ist auch mit strukturellen Veränderungen für die Kreiskliniken Reutlingen zu rechnen, welche derzeit noch nicht abschließend absehbar sind.

2. Der Aufsichtsrat der Kreiskliniken Reutlingen empfiehlt dem Kreistag, den Vertreter des Landkreises Reutlingen in der Gesellschafterversammlung anzuweisen, die Kreiskliniken Reutlingen zu beauftragen:
 - a) Einen Managementvertrag auszuschreiben und die Vergabe dem Aufsichtsrat und der Gesellschafterversammlung (Kreistag) zur Beschlussfassung vorzulegen. Dieser Managementvertrag soll mit einer Festlaufzeit vom 01.05.2025 bis 30.04.2028 zuzüglich einer Verlängerungsoption von 2 Jahren und einem Sonderkündigungsrecht ausgeschrieben werden.
 - b) Im Unternehmensplan der Kreiskliniken Reutlingen ausreichende Mittel für die Ausschreibung des Managementvertrags zur Verfügung zu stellen.
 - c) Dem Vergabeverfahren Bewertungskriterien zugrunde zu legen, die sicherstellen, dass der Zuschlag an einen Bieter erfolgt, der sich im besonderen Maße den wirtschaftlichen wie den qualitativen und strategischen Zielen des Landkreises verpflichtet sieht, sowie die Bewertungskriterien der Gesellschafterversammlung (Kreistag) vorab zur Beschlussfassung vorzulegen.
3. Der Aufsichtsrat der Kreiskliniken Reutlingen empfiehlt dem Kreistag, in einer weiteren Stufe ein Konzept für die strategische Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung im Landkreis Reutlingen voranzubringen und das Zielbild der Kreiskliniken als Bestandteil der Versorgungsregion zu entwickeln. In diesem Prozess sollen auch die Potenziale einer strategischen Partnerschaft für die strukturelle Weiterentwicklung der Kreiskliniken Reutlingen ergebnisoffen geprüft werden.

Das Ergebnis der Beratung wird in der Sitzung vorgestellt.

B. Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung im Landkreis Reutlingen:

Mit KT-Drucksache Nr. X-0709 entscheidet der Kreistag über die Eckpunkte des Medizinkonzepts 2030 inklusive Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen. Im Rahmen des Medizinkonzepts 2030 soll die Geschäftsführung der Kreiskliniken Reutlingen zusammen mit dem Vertreter des Gesellschafters die Kooperationsmöglichkeiten für die Kreiskliniken Reutlingen ausloten.

Daneben nimmt der Landkreis Reutlingen die Gesundheitsversorgung als Ganzes in den Blick: von den nichtärztlichen Heilberufen über die Haus- und Facharztpraxen, medizinischen und Primär-versorgungszentren, Rehabilitations- und Pflegeeinrichtungen bis zur stationären Versorgung in den Kreiskliniken. Die Gesundheitsversorgung soll über die einzelnen Sektoren hinweg, für eine optimale Versorgung, betrachtet werden.

Für den dafür notwendigen Prozess werden maximal drei Jahre anberaومت.

In dieser Zeit werden die Strukturen der Gesundheitsversorgung in der Region Reutlingen gründlich erfasst und analysiert. Dafür soll die Expertise eines externen Dienstleisters genutzt werden. Hier kann auf die Ergebnisse des Projektes „Sektorenübergreifender Primär-versorgungsverbund unter besonderer Berücksichtigung der Themenfelder Prävention und Gesundheitsförderung, medizinischer Rehabilitation, Pflege und Digitalisierung“ vom Oktober 2022 aufgebaut werden. Auch die Ergebnisse der Untersuchungen des Medizinkonzepts 2030 der Kreiskliniken Reutlingen von der Institute for Health Care Business GmbH (hcb) können genutzt werden.

Der Dienstleister soll auf der Basis dieser Grundlagen und Erkenntnisse und soweit erforderlich weiterer Analysen Handlungsoptionen für die strategische Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung im Landkreis Reutlingen erarbeiten.

Erstellt werden soll auch ein Zielbild für die Kreiskliniken Reutlingen als fester Bestandteil der Versorgungsregion. Zudem sollen mögliche strategische Partner für die Kreiskliniken identifiziert werden.

ziert werden.

Es soll nicht nur auf externen Sachverstand zurückgegriffen werden. Die Erfahrungen der Menschen im Landkreis Reutlingen und das bereits vorhandene Wissen sind für den Prozess wichtig. Deshalb sollen die Mitarbeitenden der Kreiskliniken, weitere Akteure im Gesundheitswesen sowie die Bürgerinnen und Bürger des Landkreises Reutlingen über einen Dialog-Prozess einbezogen werden.

Der Kreistag soll die Verwaltung des Landkreises Reutlingen beauftragen, die entsprechende Ausschreibung für den externen Dienstleister vorzubereiten. Die Ausschreibung soll in der zweiten Jahreshälfte 2024 in den Kreistag eingebracht werden und nach Beschluss des Gremiums starten. Die Ergebnisse des gesamten Prozesses werden spätestens Ende 2027 erwartet.

Kreiskliniken Reutlingen GmbH	Aufsichtsratsvorlage	Nr. 007/2024
Datum: 22. Februar 2024	- nichtöffentlich -	

TOP 2

Managementkonzeption ab Mai 2025

Beschlussempfehlung:

1. Der Aufsichtsrat der Kreiskliniken Reutlingen (GmbH) stellt fest, dass die gesetzliche Vorgabe, Kliniken neben der Sicherstellung von Versorgungszielen im Rahmen der Daseinsvorsorge auch nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu führen, durch die Rahmenbedingungen der Krankenhausfinanzierung schwierig umzusetzen ist. Durch die anstehende Klinikreform ist auch mit strukturellen Veränderungen für die Kreiskliniken Reutlingen zu rechnen, welche derzeit noch nicht abschließend absehbar sind.
2. Der Aufsichtsrat der Kreiskliniken Reutlingen empfiehlt dem Kreistag, den Vertreter des Landkreises Reutlingen in der Gesellschafterversammlung anzuweisen, die Kreiskliniken Reutlingen zu beauftragen:
 - a) Einen Managementvertrag auszuschreiben und die Vergabe dem Aufsichtsrat und der Gesellschafterversammlung (Kreistag) zur Beschlussfassung vorzulegen. Dieser Managementvertrag soll mit einer Festlaufzeit vom 01.05.2025 bis 30.04.2028 zuzüglich einer Verlängerungsoption von 2 Jahren und einem Sonderkündigungsrecht ausgeschrieben werden.
 - b) Im Unternehmensplan der Kreiskliniken Reutlingen ausreichende Mittel für die Ausschreibung des Managementvertrags zur Verfügung zu stellen.
 - c) Dem Vergabeverfahren Bewertungskriterien zugrunde zu legen, die sicherstellen, dass der Zuschlag an einen Bieter erfolgt, der sich im besonderen Maße den wirtschaftlichen wie den qualitativen und strategischen Zielen des Landkreises verpflichtet sieht, sowie die Bewertungskriterien der Gesellschafterversammlung (Kreistag) vorab zur Beschlussfassung vorzulegen.
3. Der Aufsichtsrat der Kreiskliniken Reutlingen empfiehlt dem Kreistag, in einer weiteren Stufe ein Konzept für die strategische Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung im Landkreis Reutlingen vorzubringen und das Zielbild der Kreiskliniken als Bestandteil der Versorgungsregion zu entwickeln. In diesem Prozess sollen auch die Potenziale einer strategischen Partnerschaft für die strukturelle Weiterentwicklung der Kreiskliniken Reutlingen ergebnisoffen geprüft werden.

Sachdarstellung/Begründung:

Der Kreistag hat basierend auf der Beschlussempfehlung des Aufsichtsrats vom 04.03.2020 in seiner Sitzung am 16.03.2020 mit KT-Drucksache Nr. X-0130 den Abschluss eines entgeltlichen Geschäftsbesorgungsvertrags von Managementleistungen für die Kreiskliniken Reutlingen mit der Regionalen Kliniken Holding RKH beauftragt. Der Vertrag wurde mit einer

Festlaufzeit von 3 Jahren zuzüglich einer Verlängerungsoption von 2 Jahren ausgeschrieben. Der Verlängerung um 2 Jahre wurde im Kreistag auf Basis der Beschlussempfehlung des Aufsichtsrats vom 01.12.2021 am 15.12.2021 mit KT-Drucksache Nr. X-0405 zugestimmt.

Der Managementvertrag mit der Regionalen Kliniken Holding RKH endet zum 30.04.2025. Eine Verlängerung dieses Vertrages ist vergaberechtlich grundsätzlich nicht möglich.

1. Rahmenbedingungen

Nach dem Landeskrankenhausgesetz Baden-Württemberg (LKHG) soll eine bedarfsgerechte Versorgung der Bevölkerung mit leistungsfähigen, wirtschaftlich gesicherten und eigenverantwortlich wirtschaftenden Krankenhäusern sowie eine medizinisch zweckmäßige und ausreichende Versorgung der Patientinnen und Patienten im Krankenhaus gewährleistet werden.

Bei der bedarfsgerechten Versorgung der Bevölkerung mit Krankenhausleistungen handelt es sich um eine Dienstleistung von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse (§ 1 Abs. 1 LKHG).

Wird die bedarfsgerechte Versorgung der Bevölkerung mit leistungsfähigen Krankenhäusern nicht durch andere Träger sichergestellt, so sind die Landkreise und Stadtkreise verpflichtet, die nach dem Krankenhausplan notwendigen Krankenhäuser und Krankenhaus-einrichtungen zu betreiben (§ 3 Abs. 1 LKHG).

Die Krankenhäuser sollen im Interesse der durchgehenden Sicherstellung der Versorgung der Patientinnen und Patienten eng mit den niedergelassenen Ärztinnen und Ärzten und den übrigen an der Patientenversorgung beteiligten ambulanten und stationären Diensten und Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens zusammenarbeiten (§ 3 a Abs. 2 LKHG).

Krankenhäuser müssen wirtschaftlich eigenständige Betriebe sein. Sie sind nach wirtschaftlichen Gesichtspunkte zu führen (§ 38 Abs. 1 LKHG).

Die Finanzierung der Krankenhäuser teilen sich seit dem Krankenhausfinanzierungsgesetz von 1972 die Bundesländer und die gesetzlichen Krankenkassen. Man spricht von der dualen Finanzierung. Demnach sollen

- Investitionskosten, wie z. B. Neubauten oder neue Geräte, durch die Bundesländer finanziert,
- Betriebskosten, also alle Kosten, die für die Behandlung von Patientinnen und Patienten entstehen, von den Krankenkassen bezahlt werden.

Die Mindestmengenregelungen gemäß § 136b Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 SGB V legen ausgewählte planbare Leistungen im Krankenhaus, bei denen die Qualität des Behandlungsergebnisses von der Menge der erbrachten Leistungen abhängig ist, die Höhe der jeweiligen jährlichen Mindestmenge je Ärztin und Arzt und/oder Standort eines Krankenhauses fest.

Krankenhäuser wurden mit der Einführung des § 115b SGB V durch das Gesundheitsstrukturgesetz im Jahr 1992 zur Durchführung von ambulanten Operationen (AOP) zugelassen. Die Vertragspartner des AOP-Vertrages haben sich auf einen Vertrag zur Durchführung ambulant durchführbarer Operationen, sonstiger stationärer Eingriffe und stationärer Behandlungen gemäß § 115b Abs. 1 SGB V inklusive der dazugehörigen Anlagen mit Wirkung zum 1. Januar 2023 verständigt.

Mit der Einführung der Pflegepersonaluntergrenzen-Verordnung (PpuGV) im Jahr 2019 wurden Krankenhausbereiche als pflegesensitive Bereiche festgelegt, in denen Pflegepersonaluntergrenzen gelten. Die Untergrenzen werden als maximale Anzahl von Patientinnen und Patienten pro Pflegekraft festgelegt. Dies führt dazu, dass aufgrund fehlender Pflegekräfte nicht alle aufgestellten Betten belegt werden können.

Die Ampel-Koalition in Berlin hat sich vorgenommen, notwendige Reformen für eine moderne und bedarfsgerechte Krankenhausversorgung auf den Weg zu bringen. Bund und Länder hatten sich am 10.07.2023 auf die Eckpunkte für die Krankenhausreform geeinigt. Mit der Krankenhausreform werden 3 zentrale Ziele verfolgt: Die Entökonomisierung, die Sicherung und Steigerung der Behandlungsqualität sowie die Entbürokratisierung des Systems.

Die Verhandlungen zwischen Bund und Ländern gestalten sich als sehr schwierig. Eine konkrete Umsetzung und gesetzliche Regelungen zu der Krankenhausreform sowie deren konkrete Potenziale für die Kreiskliniken sind derzeit kaum absehbar.

Nach den Ergebnissen des BWKG-Indikators (Baden-Württembergische Krankenhausgesellschaft) 2/2023 verschlechtert sich die Finanzlage der Krankenhäuser immer weiter. 4 von 5 Krankenhäusern (79,2 %) erwarten für 2024 rote Zahlen. So schlecht war die finanzielle Lage der Kliniken im Land seit Beginn der Befragungen der BWKG im Jahr 2010 noch nie.

Die baden-württembergischen Kliniken erwarten für 2023 ein Defizit von mindestens 620,0 Mio. EUR.

2. Unser Selbstverständnis

Gesundheit ist für jeden Menschen von herausragender Bedeutung und deshalb kein Gut wie jedes andere. Die Zukunft der Gesundheitsversorgung ist so verstanden ein wichtiger Teil der im Grundgesetz und in der Landesverfassung garantierten kommunalen Daseinsvorsorge für die gesamte Bevölkerung des Landkreises, unabhängig vom Wohnort. Es geht um die Sicherstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im städtischen wie im ländlichen Raum. Dazu muss die Gesundheitsversorgung am zukünftigen Versorgungsbedarf der Menschen orientiert weiterentwickelt werden.

Die Kreiskliniken Reutlingen als ein Bestandteil der Gesundheitsversorgung im Landkreis Reutlingen versorgen an ihren Standorten Reutlingen und Münsingen jährlich um die 96.700 Patientinnen und Patienten, 7 Tage in der Woche, an 365 Tagen im Jahr, rund um die Uhr. Die Patientinnen und Patienten vertrauen unseren Krankenhäusern und erwarten jederzeit eine gute und verlässliche Versorgung. Sie erwarten, dass die Ärzte und Pflegekräfte gut ausgebildet und für sie da sind. Sie setzen modern ausgestattete Patientenzimmer, Medizintechnik und Behandlungsräume sowie digitale Kommunikationswege als selbstverständlich voraus. Die Patientinnen und Patienten wünschen sich die Versorgung aus einer Hand und ein reibungsloses Zusammenspiel von stationärer und ambulanter Behandlung.

Diese Bedürfnisse und Erwartungen der Patientinnen und Patienten müssen für unsere Krankenhäuser auch in den kommenden Jahren die Grundlage des Handelns sein. Die Bürgerinnen und Bürger müssen überall im Landkreis eine Gesundheitsversorgung vorfinden, die ihnen schnell weiterhilft und in der sie das Gefühl haben, gut aufgehoben zu sein.

Die besten Medizin-, Struktur- und Organisationskonzepte sind wertlos ohne Menschen, die es tun. Gut qualifiziertes und fair bezahltes Personal und eine gute Personalausstattung sind die zentralen Voraussetzungen für eine gute Krankenhausmedizin. Die Mitar-

beitenden müssen gefördert und wertgeschätzt und dem Fachkräftemangel muss begegnet werden. Es geht also einerseits um die Bedürfnisse und Erwartungen der Patientinnen und Patienten, ebenso aber um die Interessen der Mitarbeitenden.

Voraussetzung für all dies ist, dass unter den gegebenen gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen von Bund und Land die Finanzierung des laufenden Betriebes und die Finanzierung der notwendigen Investitionen in den Krankenhäusern des Landkreises nachhaltig sichergestellt werden können. Nur auf dieser Grundlage können gute und attraktive Arbeitsplätze und Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden der Kreiskliniken dauerhaft erhalten werden.

3. Wo stehen die Kreiskliniken Reutlingen

Die Kreiskliniken Reutlingen stehen seit Jahren vor erheblichen finanziellen, medizinischen, organisatorischen, personellen und wirtschaftlichen Herausforderungen. Die im Jahr 2020 ausgebrochene COVID-19 Pandemie hat sich im hohen Maße auch auf das Krankenhauswesen ausgewirkt. Innerhalb kürzester Zeit wurden bei den Kliniken Maßnahmen zur Bewältigung der Pandemie umgesetzt. Es wurden z. B. zusätzliche Intensivbetten geschaffen und nicht lebensnotwendige Operationen verschoben. Der Gesetzgeber hat durch das COVID-19-Krankenhausesentlastungsgesetz Finanzierungshilfen für die Jahre 2020 bis 2022 gewährt.

Der Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine seit Februar 2022 führte zu weiteren Unsicherheiten, Engpässen bei der Versorgung mit Energie, Schwierigkeiten bei der Lieferung von Rohstoffen und zu erheblichen Kostensteigerungen in allen Bereichen.

Dies führte zu einer hohen Inflation bei den Erzeuger- und Verbraucherpreisen, von der auch die Kreiskliniken betroffen sind.

Die von den Kreiskliniken eingeleiteten Konsolidierungsmaßnahmen sowie die von Bund und Land in Aussicht gestellten Finanzierungshilfen werden diese Kostensteigerungen nur zum Teil abdecken.

Die Personalgewinnung ist aufgrund des Arbeitskräftemangels in nahezu allen Dienstbereichen schwierig und sehr aufwändig. Der Arbeitsmarkt in der Region ist für den Krankenhausbereich sehr eng, examiniertes Pflegepersonal sogar so gut wie nicht mehr vorhanden. Zusätzlich erschwert wird die Personalgewinnung, da insbesondere das UKT Tübingen durch den eigenen Tarifvertrag für Unikliniken höhere Vergütungen bezahlt als dies der Tarifvertrag TVöD-BT Krankenhäuser der kommunalen Arbeitgeber vorsieht. Die Krankenhäuser haben aufgrund des Fachkräftemangels bereits heute erhebliche Schwierigkeiten, die notwendigen Personalressourcen vorzuhalten, insbesondere die Pflegepersonaluntergrenzen einzuhalten.

Nachdem die Jahresverluste der Kreiskliniken Reutlingen auf 9,4 Mio. EUR im Jahr 2013 angestiegen waren, haben Aufsichtsrat und Kreistag zur Verbesserung und Stabilisierung der finanziellen und wirtschaftlichen Lage der Kreiskliniken ein „Zukunftskonzept der Kreiskliniken Reutlingen 2018“ und in der Folge „2018 plus“ zur Umsetzung beschlossen. Eine wesentliche Säule dieses Konzeptes war der Ausgleich der aufgelaufenen Bilanzverluste aus Haushaltsmitteln des Landkreises. In den Jahren 2014 bis 2018 wurde der bis zum 31.12.2015 entstandene Bilanzverlust von rund 23,8 Mio. EUR durch den Landkreis vollständig ausgeglichen. Damit haben alle Städte und Gemeinden des Landkreises - letztlich also die Steuerzahlenden - diesen Krankenhaus-Soli über eine Erhöhung der Kreisumlage finanziert. Dies war verbunden mit der klaren Maßgabe, dass die Kreiskliniken Reutlingen ab dem Jahr 2018 keine Verluste mehr erwirtschaften, also die schwarze Null erreichen.

Die Jahresergebnisse der Kreiskliniken Reutlingen haben sich ab dem Jahr 2018 wie folgt entwickelt:

Jahr	Jahresergebnis	Entnahme aus der Kapitalrücklage (AfA-Verlust)	Ergebnis nach Entnahme aus der Kapitalrücklage	Aufgelaufene Bilanzgewinne/-verluste
2018	-4.886.370,03	6.196.430,39	1.310.060,36	3.128.664,43
*2019	-12.292.495,11	7.002.212,04	-5.290.283,07	-2.161.618,64
2020	-5.866.565,36	6.925.994,80	1.059.429,44	-1.102.189,20
2021	-6.831.656,36	7.041.613,72	209.957,36	-892.231,84
2022	-8.763.972,03	6.651.692,26	-2.112.279,77	-3.004.511,61
*enthält Rückstellungen für Haftpflichtfall i. H. v. rd. 4,5 Mio. EUR				

Für das Jahr 2023 wird mit einem Jahresfehlbetrag in Höhe von rund 15,2 Mio. EUR (vor Entnahme aus der Kapitalrücklage) gerechnet (AR-Vorlage Nr. 008/2024 Finanzielle Entwicklung).

4. Evaluierung Managementvertrag

Im Rahmen der Entscheidung zur Verlängerung des entgeltlichen Geschäftsbesorgungsvertrags von Managementleistungen mit der RKH GmbH (Aufsichtsratssitzung am 01.12.2021 mit AR-Vorlage Nr. 035/2021; Kreistagssitzung am 15.12.2021 mit KT-Drucksache Nr. X-0405) wurde festgehalten, dass sich der Aufsichtsrat der Kreiskliniken Reutlingen und der Kreistag insbesondere hinsichtlich der anstehenden Investitionen am Standort Reutlingen mit der zukünftigen strategischen organisatorischen Ausrichtung der Kreiskliniken beschäftigen und entsprechende Entscheidungen treffen müssen, damit nach Ablauf des Managementvertrags mit der RKH am 30.04.2025 weiterhin ein funktionsfähiger Klinikbetrieb gewährleistet werden kann.

Im Februar 2023 wurde die TabulaRasa GmbH aus Gräfelfing vom Landkreis Reutlingen mit der Evaluation des Managementvertrags der Kreiskliniken Reutlingen mit der Regionalen Kliniken Holding RKH beauftragt. Das Ziel war es, beurteilen zu können, inwieweit die Trägerziele und die Erwartungen an den Managementvertrag mit der aktuellen Strategie bzw. dem Führungsmodell erreicht werden und eine Empfehlung für die Managementkonzeption ab dem 01.05.2025 zu erhalten.

Der Landkreis Reutlingen als Gesellschafter der Kreiskliniken Reutlingen sieht die gravierenden Veränderungen im Gesundheitswesen und den daraus resultierenden Gestaltungsbedarf für die Gesundheitsversorgung im Landkreis.

Vor diesem Hintergrund wurde von der TabulaRasa GmbH auch das Führungsmodell beziehungsweise das Zusammenwirken der Ebenen Gesellschafter - Aufsichtsrat - Geschäftsführung auf den Prüfstand gestellt. Dazu wurden die Perspektiven von Beteiligten in strukturierten Interviews erfasst und in einer überindividuellen Auswertung dargestellt.

In der Aufsichtsratsklausur am 15.09.2023 wurde der Aufsichtsrat umfänglich über die Ergebnisse informiert.

Die TabulaRasa GmbH hat insbesondere die Umsetzung der nachfolgenden Einzelaspekte empfohlen:

- Den Abschluss einer Zielvereinbarung zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsführung mit dem Ziel, kurz- und mittelfristige Konsolidierungsmaßnahmen aufzuzeigen (100/500-Tage-Programm) und
 - dem Aufsichtsrat deren Auswirkungen auf die integrierte Mehrjahresplanung 2030 (Bilanz/GuV/Investition/Finanzierung) aufzuzeigen.

- Bezüglich der Planungsprämissen wird empfohlen, neben der Nullvariante mindestens eine auf Konsolidierung ausgerichtete Variante bis 2030 zu beplanen und damit die mittelfristige Kapitaldienstfähigkeit des Klinikbetriebs nachzuweisen.
- Einen Beschluss des Kreistags zum Masterplan Strategische Weichenstellung der Kreiskliniken Reutlingen in 2 Stufen:
 - Stufe 1: Ausschreibung und Besetzung Geschäftsführung im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrags in Verbindung mit dem Auftrag zur nachhaltigen Konsolidierung im Rahmen des Versorgungsauftrages und Entscheidungsvorbereitung bezüglich der baulichen Entwicklung am Standort Reutlingen nach Klärung Fördersituation.
 - Stufe 2: Entscheidung zur Strategischen Partnerschaft (ja/nein) der Kreiskliniken Reutlingen als zentraler Bestandteil eines intersektoralen Versorgungskonzeptes für den Landkreis.

Warum (jetzt) keine Einzel- oder Zwei Personen Geschäftsführung und Direktanstellung?

- Der Umfang der zu führenden Ressorts in Verbindung mit
 - der erforderlichen Strategieanpassung
 - einer notwendigen wirtschaftlichen Sanierung
 - den anstehenden Bau Themen sowie
 - dem Auf- und Ausbau von Kooperationen im ambulanten und stationären Bereichüberfordert die Leistungsfähigkeit einer Einzelperson.
- Die zweite Ebene der Kreiskliniken Reutlingen ist mit den heute bekannten Personalabgängen kaum stark/stabil genug, um die erforderliche Zuarbeit (Stabilität im operativen Betrieb sowie Konzeptions- und Umsetzungsstärke) sicherzustellen.
- Die aktive Führung von kommunalen Einrichtungen erfordert im Routinebetrieb ca. 50 % der obersten Führungsebene für Kommunikation und Gremienarbeit; Tendenz steigend in Krisenszenarien. Die Vielzahl an Terminen nimmt viel Zeit in Anspruch und kann zu einem Führungsvakuum innerhalb der Kliniken führen.
- Fehlender Überbau, der zur Unterstützung bei strategisch bedeutsamen Fragen herangezogen werden kann.
- Vergleichsweise hohes Mandatsrisiko führt zu eingeschränkter Verfügbarkeit bzw. hohen Risikoprämien bei geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten.
- Fehlende Mechanik zur Nachbesetzung im Fall von Fluktuation oder bei Austauschbedarf in der Geschäftsführung.
- In der Regel lange Rüstzeit (eigene Ressourcen aufbauen → >18 Monate mit limitiertem Zugriff auf Best-Practice-Lösungen).

Warum (jetzt) keine strategische Partnerschaft bzw. (jetzt) nicht in den RKH Verbund?

Die Krankenhauslandschaft befindet sich derzeit in einer Phase des Umbruchs. Die anstehenden Umstrukturierungen im Krankenhauswesen aufgrund der Krankenhausreform stellen noch keine gesicherte Basis dar, um eine Entscheidung zu treffen, ob eine strategische Partnerschaft bzw. ein Beitritt in einen Klinikverbund infrage kommen könnte.

5. Empfehlungen

Der Landkreis bekennt sich als Träger der Kreiskliniken Reutlingen zur Fortführung der stationären Gesundheitsversorgung in öffentlicher Verantwortung.

Für das weitere Vorgehen bei der Managementkonzeption werden 2 Stufen empfohlen:

- Stufe A: Die Sicherstellung der Geschäftsführung und Konsolidierung des operativen Betriebs der Kreiskliniken Reutlingen.
- Stufe B: Die strategische Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung im Landkreis Reutlingen und des Zielbilds der Kreiskliniken als Bestandteil der Versorgungsregion.

Stufe A:

Es soll ein Managementvertrag mit einer Festlaufzeit vom 01.05.2025 bis 30.04.2028 zuzüglich einer Verlängerungsoption von 2 Jahren und einem Sonderkündigungsrecht ausgeschrieben werden.

Dem Vergabeverfahren sind Bewertungskriterien zugrunde zu legen, die sicherstellen, dass der Zuschlag an einen Bieter erfolgt, der sich im besonderen Maße den wirtschaftlichen wie den qualitativen und strategischen Zielen des Landkreises verpflichtet sieht.

Stufe B:

Die Kreiskliniken Reutlingen sind ein wesentlicher Bestandteil der Gesundheitsversorgung im Landkreis Reutlingen. Sie stehen jedoch in einer Wechselwirkung mit anderen Akteuren des Gesundheitswesens.

Deshalb soll in einer weiteren Stufe die strategische Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung im Landkreis Reutlingen vorangebracht und das Zielbild der Kreiskliniken als Bestandteil der Versorgungsregion entwickelt werden. In diesem Prozess sollen auch die Potenziale einer strategischen Partnerschaft für die Kreiskliniken Reutlingen ergebnisoffen geprüft werden.

6. Zeitschiene für eine Entscheidung des Trägers

Für die Vorbereitungen zur Ausschreibung, die EU-weite Ausschreibung und anschließende Vergabe ist mit etwa 9 bis 12 Monaten zu rechnen. Um auch ab dem 01.05.2025 einen funktionsfähigen Klinikbetrieb gewährleisten zu können, ist eine Entscheidung zur Managementkonzeption der Kreiskliniken Reutlingen ab dem 01.05.2025 bis März 2024 zu treffen.