

VERÄUSSERUNG VON ANTEILEN DES KREISKRANKENHAUSES BELZIG

Transparenz ist das A und O

Wie mit externem Sachverstand ein stürmisches Verfahren in ruhige See gebracht wurde

Die Presseberichte über den Verkauf von 74,9 Prozent der Anteile des Kreiskrankenhauses Belzig (Landkreis Potsdam-Mittelmark) füllen einen mittleren Aktenordner. Das Verfahren dauerte nur wenige Monate. In dieser Zeit aber ging es in der sonst eher beschaulichen Stadt inmitten der Idylle des Fläminges höchst turbulent zu. Es gab Bürgerproteste und zu guter Letzt landete der Vorgang bei den Verwaltungsgerichten des Landes. Die aber attestierten: alles lief nach Recht und Gesetz. Der Beschluss des Kreistages zum Anteilsverkauf an die Johanniter wurde damit bestätigt und ist seit dem 1. Oktober 2007 rechtskräftig.

Strategische Ziele bestimmen

Dass trotz dieser Turbulenzen ein so eindeutiges Ergebnis zustande kam, und inzwischen eine ganz große Mehrheit der Bürger und der Mitarbeiter hinter der Transaktion steht, hat vor allem mit der professionellen Ausgestaltung des Bieterverfahrens durch ein externes Expertenteam zu tun. Diese Wertung stellt sich ein, wenn man mit den Beteiligten spricht, und die Ergebnisse vor Ort besichtigt. Es war naheliegend, danach auch die Berater, die das Verfahren maßgeblich konzipiert, ausgestaltet und geführt haben, zu befragen. In Potsdam trafen wir den Fachanwalt für Verwaltungsrecht, Prof. Dr. Matthias Dombert, von der Kanzlei Dombert Rechtsanwälte mit Sitz in der Landeshauptstadt, und Friedrich von Kessel, Partner des Beratungsunternehmens Stobbe Nymoen & Partner Consult (SNPC) aus Berlin.

Beide Experten wiesen zunächst auf eine entscheidende Bedingung hin. Als erstes müsse grundsätzlich geklärt werden, welche strategischen Ziele der Kreistag und die Kreisverwaltung verfolgen. Hier kann externes Consulting Impulse setzen. Die politische Entscheidung könne den Entscheidungsträ-



Friedrich von Kessel

gern aber niemand abnehmen. Erst wenn sie gefallen ist, dürfe ein verantwortungsbewusster Berater das Verfahren in Gang setzen. In Belzig wurde zunächst ein Beschluss des Kreistages herbeigeführt. Dort wurden die drei Hauptziele eines Anteilsverkaufes definiert.

Diese Eckpunkte, so Dombert und von Kessel, seien für den gesamten Verfahrensverlauf der Maßstab gewesen. „Daraus wurden die Kriterien für die Evaluierung der Angebote abgeleitet, und mit ihnen konnten auch die teilweise sehr kontroversen politischen Diskussionen immer wieder an dieser Beschlussgrundlage gemessen werden“, erklärte Friedrich von Kessel.

Preis zählt nicht allein

Einen zweiten Aspekt nennt Rechtsanwalt Prof. Dombert: „Wir mussten sowohl bei den Bietern, aber auch in der politischen Diskussion erst einmal das Verständnis dafür wecken, dass es sich bei der Veräußerung der Anteile nicht um ein Vergabeverfahren,



Prof. Dr. Matthias Dombert

bei dem alleinig der Preis zählt, handelt. Wir haben klar gestellt, dass wir ein Entscheidungsverfahren betreuen, für das das EU-Vergaberecht weder angewendet werden muss, noch kann. Unsere Argumentation lautete: wir verkaufen ein Vermögen und keine Dienstleistung. Und dieser Sicht haben sich die Gerichte vollständig angeschlossen.“

Klare Vorgabe der Regeln gewährleisten

Friedrich von Kessel ergänzt: „Auch aus inhaltlicher Sicht verbietet sich ein Vergabeverfahren. Die Aufgabenträgerschaft für ein Krankenhaus ist integraler Bestandteil der kommunalen Daseinsvorsorge. Deshalb sind für die Auswahl eines Partners sehr komplexe inhaltliche Prämissen zu formulieren. Da spielen die Qualität der medizinischen Leistungen oder eine angemessene Entlohnung für leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Der Kaufpreis war hier ein Bewertungskrite-

ECKPUNKTE BEI DER VERÄUSSERUNG VON ANTEILEN DES KREISKRANKENHAUSES VON BELZIG

■ Das Berliner Beratungsunternehmen Stobbe Nymoen & Partner consult und Dombert Rechtsanwälte analysieren 2006 im Auftrag des Aufgabenträgers, des Landkreises Potsdam-Mittelmark, die wirtschaftliche Lage und die Perspektiven des Kreiskrankenhauses Belzig.

■ Das Ergebnis lautet: die Einrichtung befindet sich in einer existenzbedrohenden wirtschaftlichen Krise. Das Ergebnis zum 31.12.2006 ist stark negativ. Eine negative Prognose wird auch für die drei Folgejahre abgegeben. Die Schlussfolgerung lautet, dass das Kreiskrankenhaus ohne einen Partner nicht überlebensfähig ist.

■ Die Recherchen von SNPC ergeben, dass potentielle Partner nicht bereit sind, lediglich auf vertraglicher Grundlage zu kooperieren, sondern nur auf der Basis der Übernahme von Gesellschafteranteilen.

■ Der Kreistag fasst deshalb am 6. Dezember 2006 den Beschluss, Anteile zu veräußern und definiert dafür folgende Ziele:

■ Sicherung der stationären und ambulanten Grundversorgung

■ Minderung des wirtschaftlichen Risikos bzw. Erzielung eines angemessenen Kaufpreises

■ Erhalt der Arbeitsplätze

■ Die Berater, Dombert Rechtsanwälte und SNPC, werden mit der Durchführung eines Bieterverfahrens beauftragt. Die Kooperation beider Büros hatte sich schon bei anderen Verfahren in den Vergangenheit bewährt.

■ Nach Abschluss der ersten Phase, des Interessenbekundungsverfahrens, gaben sechs Bieter Angebote ab, die durch die Berater evaluiert werden. Im Ergebnis wurde empfohlen, mit drei Anbietern in die Endverhandlungen zu gehen.

■ Nach den Verhandlungen legten diese drei Bieter notarielle Angebote vor. Diese Angebote wurden neuerlich durch die Berater bewertet. Kriterien, jeweils in unterschiedlicher Gewichtung, waren die Konzepte zur Standortsicherung und zum Erhalt der Arbeitsplätze sowie der Kaufpreis.

■ Im Ergebnis der Bewertung wurde festgestellt, dass drei Angebote vorgelegt wurden, die sich in ihren medizinischen Schwerpunk-

ten, finanziellen Zusagen und vertraglichen Bedingungen zwar unterschieden, in der Gesamtbewertung aber dicht beieinander lagen und alle Ziele des Landkreises erreichten.

■ Der Lenkungsausschuss leitete deshalb eine politische Entscheidung durch den Kreistag ein.

■ Dieser entschied sich für den Bieter Johanniter Krankenhaus im Fläming gGmbH Treuenbrietzen. Dieser frei-gemeinnützige Krankenhausträger betreibt in der Region bereits eine Fachklinik mit 347 Betten. Der Träger gehört zum Johanniter Orden, der insgesamt 14 Krankenhäuser und ca. 70 Pflegeheime betreibt. Damit besteht eine gute Basis für die medizinische Kooperation, aber auch für Kostensenkungen durch die Nutzung von Synergieeffekten.

■ Gegen die Entscheidung des Kreistages legte ein unterlegener Bieter Rechtsmittel ein. Sowohl das Verwaltungsgericht Potsdam, als auch das Oberverwaltungsgericht Berlin-Brandenburg haben diese Klage zurückgewiesen und damit den Beschluss des Kreistages letztinstanzlich bestätigt.

■ Seit dem 1.10.2007 ist die Veräußerung von 74,9 Prozent der Anteile rechtskräftig.

UNSERE GESPRÄCHSPARTNER

Prof. Dr. Matthias Dombert, Jahrgang 1955, wurde in Walsrode (Niedersachsen) geboren. Nach seinem Jurastudium und der Promotion in Münster und Bonn war er zunächst im Deutschen Bundestag tätig. Seit dem Frühjahr 1990 ist Dombert als Rechtsanwalt in Potsdam niedergelassen. Mit seiner Kanzlei hat er sich auf das Verwaltungsrecht spezialisiert und beispielsweise Landkreise aus Mecklenburg-Vorpommern bei deren erfolgreichen Klage vor dem Landesverfassungsgericht gegen die Kreisgebietsreform vertreten.

Dr. Matthias Dombert ist Richter am Landesverfassungsgericht Brandenburg und Honorarprofessor für öffentliches Recht an der Universität Potsdam.

Er ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Friedrich von Kessel, Jahrgang 1964, wurde in Wolfenbüttel (Niedersachsen) geboren. Sein Studium der Politikwissenschaften und der Volks- und Betriebswirtschaft an der Freien Universität Berlin schloss er als Diplom-Kaufmann ab.

Danach war von Kessel sechs Jahre als Berater und Projektleiter bei den Berliner Beratungsdiensten tätig und hat sich auf die Bereiche Strategie, M&A und Restrukturierung mit dem Focus auf öffentliche Unternehmen und wirtschaftliche Tätigkeiten von Gebietskörperschaften spezialisiert.

Seit 2005 ist Friedrich von Kessel einer von fünf Partnern von SNPC, dem Nachfolgeunternehmen der Berliner Beratungsdienste.

Er ist verheiratet und hat zwei Kinder.

rum, aber eben nur eines von dreien. Einigkeit herrschte, dass der Verkehrswert erzielt werden muss“, erklärte der Berater.

Der Verlauf der Transaktion in Belzig zeigt auch den großen Stellenwert der Rechtssicherheit. Wie muss ich ein Verfahren gestalten, das wirklich rechtsfest ist, lautete deshalb unsere Frage an Prof. Dr. Matthias Dombert und Friedrich von Kessel.

Der Jurist nennt zunächst äußere Faktoren. „Die Transparenz und die Diskriminierungsfreiheit haben im Verfahren die höchste Priorität. Aspekte sind laut Prof. Dombert eine lückenlose Dokumentation und die klare und umfassende Vorgabe der Regeln, die für das Verfahren gelten, z. B. mittels regelmäßiger Verfahrensbriefe an alle Bieter, sowie die frühzeitige Information der Aufsichtsbehörden.“ Transparenz, so Dombert, dürfe allerdings nicht damit verwechselt werden, dass man Informatio-

nen wie auf dem, Basar verbreite. In vielen Phasen müsse absolute Vertraulichkeit gewährleistet werden. Keiner der Bieter dürfe einen Informationsvorteil haben.

Juristisches Votum spricht für die Berater

Friedrich von Kessel geht auf innere Faktoren ein. Im Zentrum stehe die Gestaltung der internen Kommunikation. Ein wesentliches Instrument sei der Lenkungs-kreis gewesen. Dort hätten die Vertreter der Koalitionsfraktionen, der Landrat und die Berater mitgewirkt. Alle Mitglieder hätten Verschwiegenheit gewährleisten müssen. Natürlich seien auch die Oppositionsfraktionen des Kreistages regelmäßig informiert

worden, nicht zu den vertraulichen Details, aber zu allen Eckpunkten und Essentials des Verfahrens. Nach Vorlage der notariellen Angebote habe sich die Einrichtung eines Datenraumes zur Information der Mitglieder des Kreistages bewährt. So seien die Prinzipien „gleiche Informationen für alle“ und „Vertraulichkeit“ durchgesetzt worden.

Nicht nur die Inhalte, sondern auch die Methodik der Verfahrensführung sind von den Gerichten sehr kritisch beleuchtet worden. Dass es keine Beanstandungen gab, spricht in erster Linie für die Qualität der beiden beteiligten Berater. Weitere kommunale Mandate in der Kooperation von Dombert Rechtsanwälte und Stobbe Nymen & Partner consult sind folgerichtig.

Dr. Michael Schäfer



Dombert Rechtsanwälte

Prof. Dr. Matthias Dombert

Mangerstraße 26, 14467 Potsdam
Telefon: (0331)62 042-70,
Telefax: (0331)62 042-71
E-Mail: matthias.dombert@dombert.de
Internet: www.dombert.de

Stobbe Nymoen & Partner consult GbR (SNPC)

Friedrich von Kessel, Partner
Knesebeckstraße 59 - 61, 10719 Berlin
Telefon (030)89 0693-50,
Telefax: (030)89 0693-99
E-Mail: f.vonkessel@snpc.de
Internet: www.snpc.de

WAS MAN AUS DER ANTEILSVERÄUSSERUNG EINES BRANDENBURGISCHEN KREISKRANKENHAUSES LERNEN KANN

„Jede Transaktion muss Chefsache sein“

Interview mit Lothar Koch, Landrat des Landkreises Potsdam-Mittelmark

FORUM NEUE LÄNDER:

Der Kreistag von Potsdam-Mittelmark hat Ende 2006 dafür votiert, Anteile am Kreiskrankenhaus Belzig zu veräußern. Was waren die Gründe für diese Entscheidung, und wie ist der aktuelle Stand des Verfahrens?

Koch:

Unser Kreiskrankenhaus der Grundversorgung existierte allein in einer sehr dichten und leistungsfähigen Krankenhauslandschaft mit den Zentren Potsdam und Brandenburg an der Havel. Ohne Kooperation, ohne Partnerschaften hätte sich die Einrichtung nicht behaupten können. Erschwerend kam hinzu, dass die im Landkreis niedergelassenen Ärzte – deren Zahl sinkt stetig – die ambulante Versorgung auf längere Sicht nicht mehr hätten gewährleisten können. Auch zur Kompensation dieses Defizits wäre das

Krankenhaus allein nicht in der Lage gewesen. Deshalb war es für den Landkreis als Gesellschafter ohne Alternative, 74,9 Prozent der Anteile an einen leistungsfähigen Träger zu veräußern. Diese Transaktion ist seit dem 1. Oktober auch rechtskräftig vollzogen.

FORUM NEUE LÄNDER:

Die Analyse des Prozesses vom Grundsatzzotum des Kreistages bis zum aktuellen Verfahrensstand zeigt, dass sehr viel Wert auf Objektivierung gelegt wurde. Warum?

Koch:

Die komplette oder teilweise Veräußerung eines kommunalen Krankenhauses ist – das zeigen viele Beispiele überall in Deutschland – ein mit vielen verständlichen Emotionen befrachteter Vorgang. Ich hatte und habe großes Verständnis für

die Sorgen, die sich unsere Bürger um ihr Krankenhaus machen. Wenn bei den Diskussionen auch das Herz und der Bauch mitsprechen, dann sind Objektivität und Sachlichkeit im Verfahren umso mehr geboten. Zur Verunsicherung der Einwohner gesellte sich die der Mitarbeiter. Keine Schwester, kein Pfleger können ihr Bestes für die Patienten geben, wenn sie sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft, ihren Arbeitsplatz machen müssen.

Ohne Profis geht es nicht

FORUM NEUE LÄNDER:

Zu den Überschriften Objektivierung und Rechtssicherheit passt auch, dass ein externes Expertenteam, bestehend aus der Potsdamer Kanzlei Dombert Rechtsanwälte und dem Berliner Beratungsunter-

nehmen Stobbe Nymoer & Partner Consult, das Verfahren begleitet hat. Welche Funktion hatten diese Berater?

Koch:

Für uns waren vor allem die folgenden drei Bereiche von zentraler Bedeutung. Zunächst bedurfte es einer fachkundigen Bewertung zum Zustand und den wirtschaftlichen Perspektiven des Krankenhauses. Die externen Berater haben in jeder Beziehung plausibel machen können, dass wir aus eigenen Kräften eine nachhaltige Existenz der Einrichtung nicht gewährleisten können. Unsere Verwaltung wäre zu solch einer detaillierten und zugleich komplexen Evaluierung nicht in der Lage gewesen. Dafür ist sie weder personell, noch fachlich eingerichtet.

Wichtig war auch, dass die Berater Zugang zu Vergleichsdaten hatten. Die zeigten: Niemand, egal ob in Bayern, Hessen oder Thüringen, wäre in der Lage gewesen, ein solches Haus unter ähnlichen Bedingungen allein zu führen. Ein zweites Ziel war die Gewährleistung größtmöglicher Rechtssicherheit. Ihre Leser sind ja meine Kollegen, und denen muss ich nicht erklären, dass man ab einer bestimmten Größenordnung fast darauf wetten kann, dass unterlegene Bieter den Klageweg beschreiten. Und drittens schließlich ging es um die Organisation des umfangreichen Kommunikationsprozesses, intern und mit der Öffentlichkeit. Auch das können nur Profis, denen man nach Kompetenz und Interessenlage die Objektivität im Urteil zutraut.

FORUM NEUE LÄNDER:

Speziell das Bieterverfahren geriet in diesem Jahr in stürmische See. Es kam zur Klage eines Bewerbers und es gab kontroverse Diskussionen in der Öffentlichkeit mit intensiver Medienbegleitung. Letztendlich wurden die Ergebnisse des Bieterverfahrens verwaltungsgerichtlich bestätigt. Welche Qualitäten des Verfahrens führten zur Rechtsfestigkeit?

Koch:

Es wird Sie verwundern. Aber die heftigen Auseinandersetzungen um den Verkauf von Krankenhausanteilen – und hier



Landrat Lothar Koch

schließe ich den Streit vor dem Verwaltungsgericht ausdrücklich mit ein – waren doch sehr positiv. Der Druck war so groß, dass alles an Pros und Contras auf den Tisch kam, und jede Frage auch beantwortet werden musste. Das hatte etwas von einem reinigenden Gewitter.

Wenn die Probleme unter den Teppich gekehrt worden wären, hätte es diesen frischen Wind, der uns jetzt nach vorn treibt, nicht gegeben. Dass dieses Ergebnis zustande kam und letztinstanzlich bestätigt wurde, hat vor allem folgende Gründe:

Gemeinsam mit unseren Beratern haben wir gewährleistet, dass von der ersten Minu-

UNSER GESPRÄCHSPARTNER

Lothar Koch, wurde 1943 im Brandenburgischen Brück geboren. Der doppelte Diplomingenieur – einmal für Informationstechnik, zum anderen für Nachrichtentechnik und Projektierung – war bis zur Wende als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Deutschen Post der DDR beschäftigt.

Koch ist seit 1990 Landrat in seiner Brandenburger Heimat, zunächst im Landkreis Belzig, nach der Kreisreform dann in Potsdam-Mittelmark. Lothar Koch ist verheiratet und hat 2 Kinder.

te des Verfahrens an, alle Protagonisten von a bis z eingebunden waren. Die Rechts- und Fachaufsicht, die Gesellschafter, die Mitarbeiter und vor allem auch der Kreistag.

Erwähnt hatte ich bereits die hohe Qualität der Sachaussagen. Dank der Kraft des Faktischen konnte die Diskussion immer wieder auf ihren rationalen Kern zurückgeführt werden. Besonderen Wert haben wir auf die Ausstattung des Datenraumes gelegt. Das war mit einem enormen Aufwand verbunden. Die Bieter haben das honoriert, auch die Möglichkeit der elektronischen Abfrage.

Und drittens schließlich erwies sich die Mitwirkung unabhängiger Berater als wesentliches Element für die Glaubwürdigkeit. Einmal mehr hat sich bestätigt: Der Prophet gilt nichts im eigenen Land.

Die letzte Entscheidung war eine politische

FORUM NEUE LÄNDER:

In den Prozess war auch ein eigens etablierter Lenkungskreis einbezogen. Wer wirkte mit, warum wurde das Gremium so und nicht anderes zusammengesetzt, und wie hat über den Lenkungskreis das Zusammenspiel von Kreistag, Verwaltung und den externen Verfahrensträgern funktioniert?

Koch:

Im Lenkungskreis wirkten aus dem Kreistag die Vertreter der Koalitionsfraktionen mit. Vertreten waren auch die externen Berater und natürlich der Landrat. Die Opposition wurde ausführlich und regelmäßig informiert. In den Lenkungsausschuss wurde sie deshalb nicht einbezogen, weil dieser die Aufgabe hatte, den klaren Kreistagsbeschluss zum Anteilsverkauf zu begleiten und umzusetzen. Diese Funktion hätten erklärte Gegner dieses Weges weder spielen wollen, noch können. Der Ausschuss hat zentrale Fragen der Transaktion entschieden: Er hat die Kriterien zur Bewertung der Bieter festgelegt, er hat eine Vorauswahl getroffen, und er hat einen Beschlussvorschlag formuliert.

FORUM NEUE LÄNDER:

Aber er hat nicht die abschließende Vergebungsentscheidung getroffen:

Koch:

Das hatte gute Gründe. Da die Bieter so dicht beieinanderlagen, wollten wir ein politisches Votum auf der größtmöglichen Basis. Deshalb haben wir die Beschlussvorlage dem Kreistag übergeben, und der hat die politische Entscheidung auf einer bestens aufbereiteten Sachgrundlage getroffen.

Profieinsatz lohnt sich

FORUM NEUE LÄNDER:

Sie könnten jetzt mit dem geflügelten Wort „Ende gut, alles gut“ ein schnelles Fazit ziehen. Wir bitten Sie aber um eine etwas ausführlichere Bewertung. Was können kommunalpolitische Kollegen, die Prozesse ähnlich der Krankenhaustransaktion von Belzig gestalten müssen, aus dem Verfahren im Landkreis Potsdam-Mittelmark lernen?

Koch:

Erstens: Ein so aufwändiges Verfahren wie es die Anteilsveräußerung eines kommunalen Unternehmens darstellt, ist nur mit externen Profis zu meistern. Jede Verwaltung wäre damit hoffnungslos überfordert. Profis kosten Geld, gute Profis sogar etwas mehr. Aber das Ergebnis, auch das ökonomische, lohnt diesen Einsatz. Allein die Tatsache, dass wir einen ordentlichen Preis erzielt haben, und das Verfahren trotz zweier Verwaltungsgerichtsinstanzen in wenigen Monaten erfolgreich zu Ende führen konnten, hat zudem viel Geld gespart. Und wir konnten Zeit und Kraft auf den Verwaltungsalltag konzentrieren. **Zweitens:** Ein Berater kann und darf nicht den Prozess der politischen Willensbildung und Zielbestimmung ersetzen. Die Strategie kann nur durch Politik und

Verwaltung im engen Miteinander mit den Bürgern und Mitarbeitern formuliert werden. Auf dieser Grundlage muss der Berater seinen Lauf beginnen. **Drittens:** Aus der Arbeit der Berater, gerade in der Evaluierungsphase, ergeben sich natürlich auch neue Erkenntnisse. Diese müssen konsequent genutzt werden, um auch strategisch nachzujustieren. So stellte sich bei uns heraus, dass kein anderer Krankenhausträger aus der Region bereit gewesen wäre, uns nur im Rahmen loser Kooperationsbeziehungen zu unterstützen. Damit war klar, die Anteilsäußerung war eine zwingende Option. **Viertens:** Transaktionen dieser Art werden nur dann erfolgreich sein, wenn der Chef den gesamten Prozess persönlich begleitet. Der Begriff „Chefsache“ wird leider inflationär gebraucht. Hier ist er in jeder Beziehung zutreffend.