



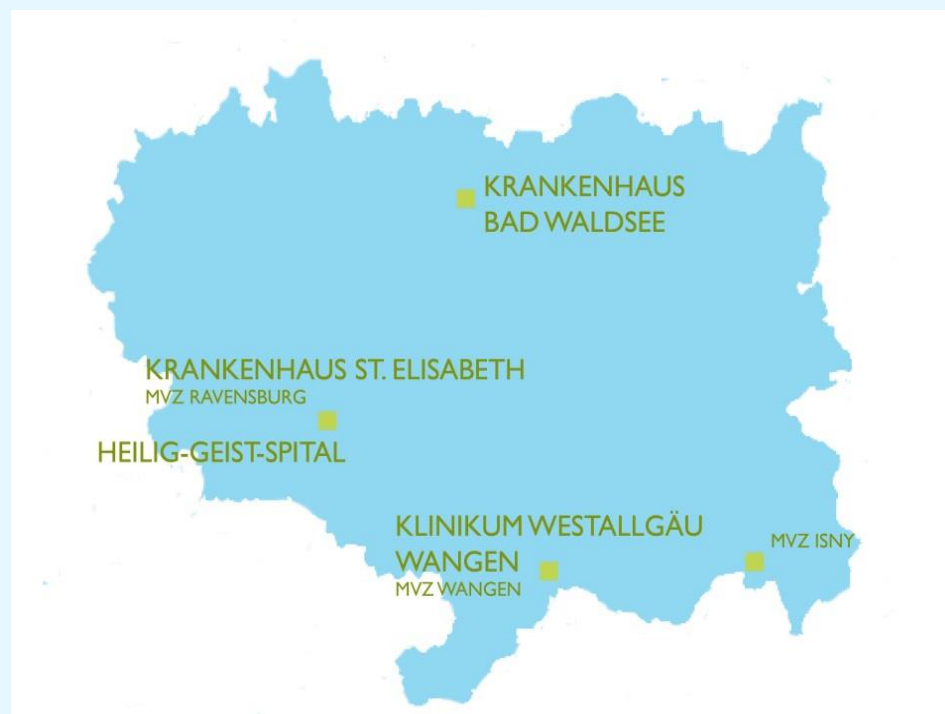
OBERSCHWABENKLINIK

# Der Weg eines kommunal getragenen Klinikverbundes in der Fläche aus der Krise

Dr. Sebastian Wolf  
Wien, 07. März 2018

# OBERSCHWABENKLINIK KENNZAHLEN 2016

- **Umsatz** **202 Mio. €**
- **Mitarbeiter**
  - Köpfe 2.653
  - Vollkräfte 1.695
- **Patienten** **171.020**
  - Stationär 41.268
  - Ambulant 129.752
- **Stationäre Standorte** **4**
- **MVZ-Standorte** **3**
- **Tochtergesellschaften** **3**



# KRISE 2011

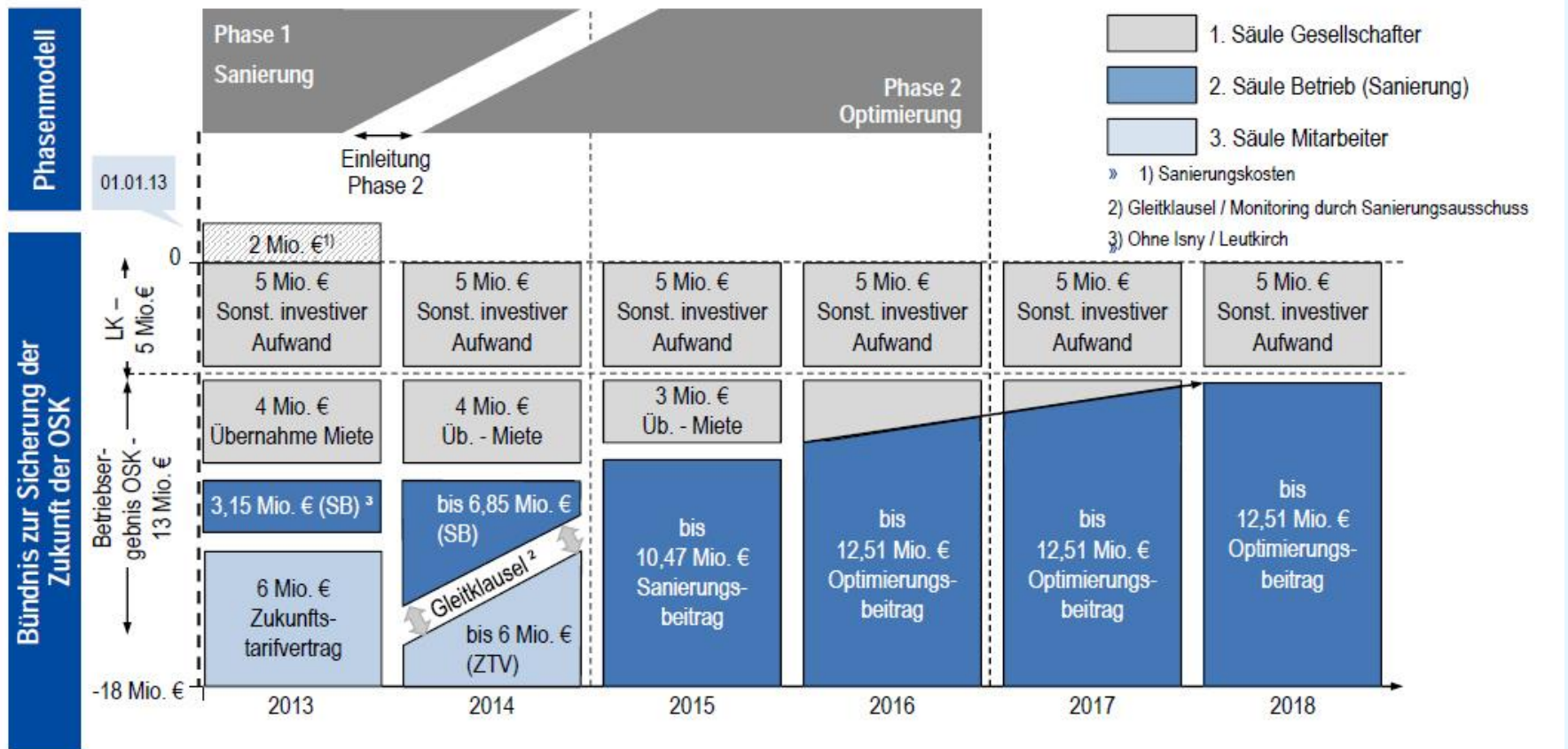
## UNTERNEHMEN IN DER EXISTENZ BEDROHT

- **Defizit alleine im Betrieb: -8,0 Mio. €**
  - Jahresfehlbetrag droht in zweistellige Mio.-Höhe zu wachsen
  - Kleine Standorte im Westallgäu als Verlustbringer
  - Auch in großen Häusern zu viel Personal an Bord
  - Zentralversorger baulich völlig veraltet
- **Silberstreif am Horizont**
  - Bauliche Erneuerung Zentralversorger beginnt
  - Gesellschafter beauftragt Strukturgutachten
  - Politischer Wille zu Veränderungen wird spürbarer
  - Beschäftigte bekunden bei „umgekehrter Urabstimmung“ Bereitschaft zu Opfern

# GRUNDLAGE DER SANIERUNG: STIMMIGER GESAMTKONTEXT

- **Standort-Strukturbereinigung**
  - Kreistagsbeschlüsse vom 9. November 2012
    - Abgestuftes Versorgungskonzept
    - Schließung der Krankenhäuser Leutkirch (30.06.2013) und Isny (30.06.2014)
  
- **Detailliertes Sanierungskonzept**
  - Betriebliche Sanierung gemäß „**3-Säulen-Modell**“
    - Mietzuschuss (Landkreis Ravensburg)
    - Betriebliche Sanierungsmaßnahmen (Geschäftsführung)
    - Zukunftstarifverträge ver.di und MB (Mitarbeiter)

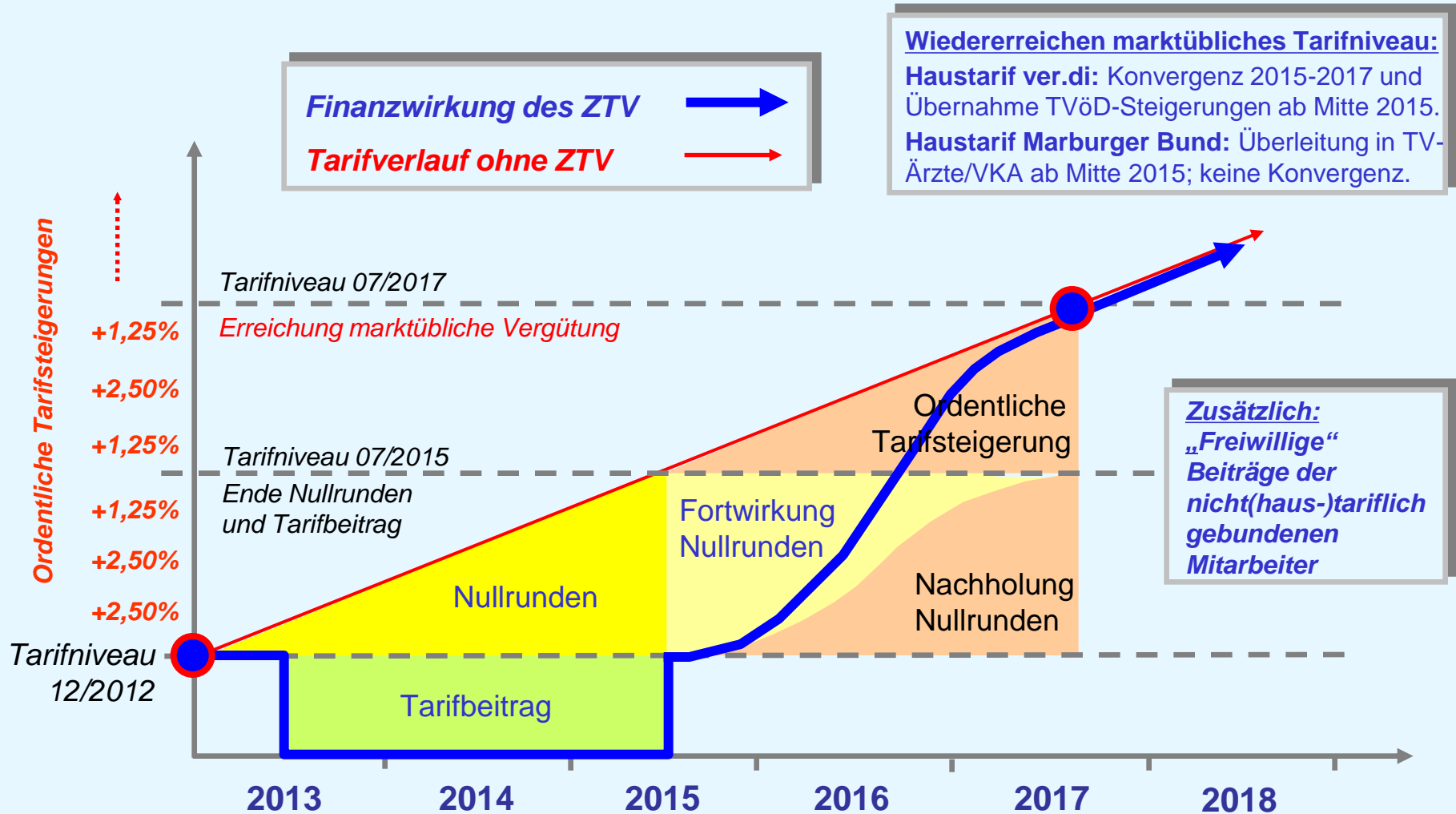
# SPIELRAUM IN WIRTSCHAFTLICHER NOTLAGE: DAS 3-SÄULEN-MODELL



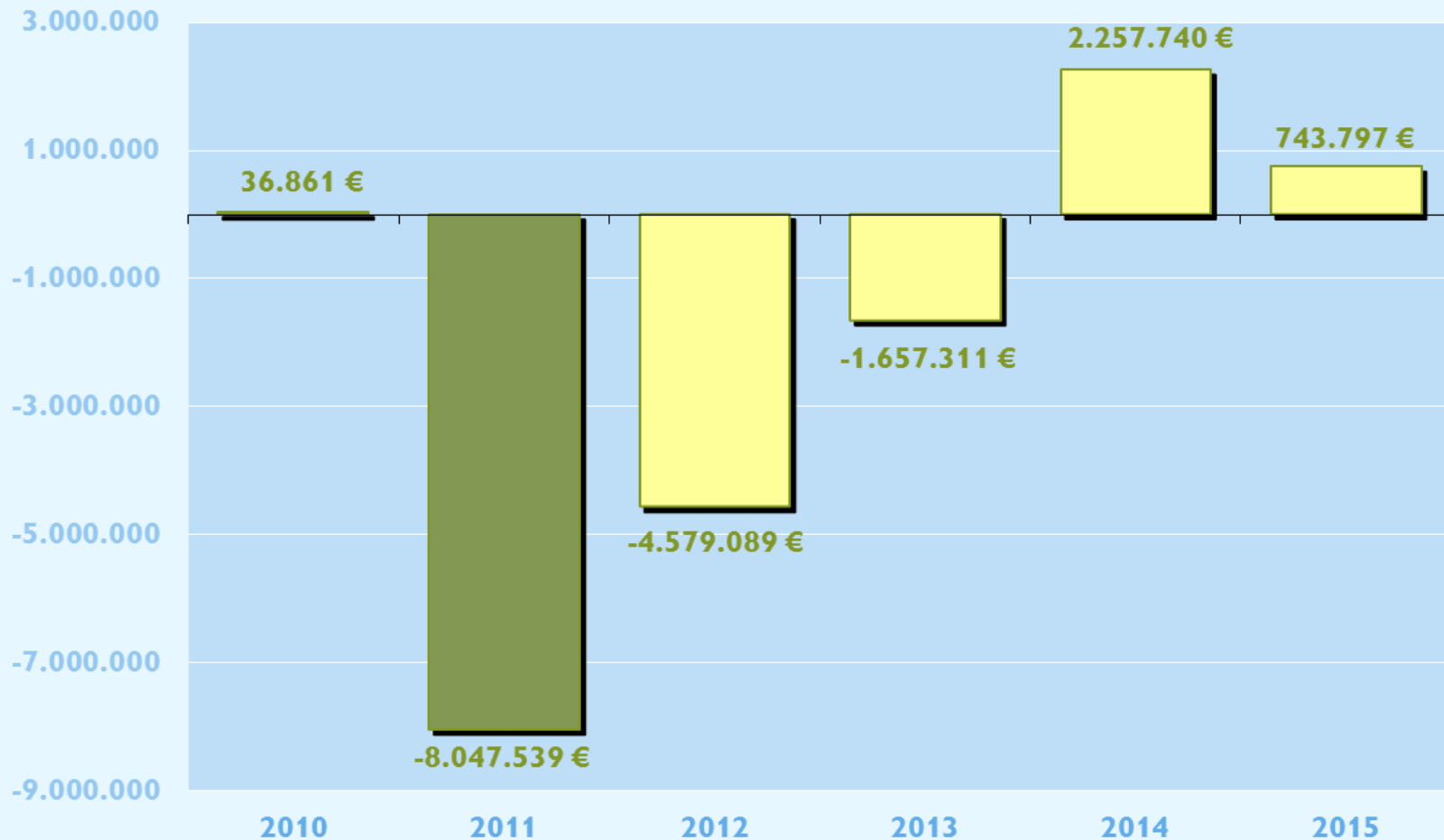
# KERNSANIERUNGSPHASE 2013-2015

- Spielraum zur **Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen** (10,5 Mio. € bis Ende 2015) durch **zeitlich befristete „Stützräder“** (Zukunftstarifverträge, Mietzuschuss Landkreis)
- **Maßgeschneiderte Zukunftstarifverträge:**
  - Laufzeit: 01.01.2013 bis 31.12.2018 bzw. 31.12.2019
  - Akutwirkung:
    - 2,5 Jahre Nullrunden
    - 2,0 Jahre Tarifbeitrag (u.a. 5% Gehaltsverzicht)
    - Freiwilliger Beitrag nicht(haus-)tariflich gebundener Mitarbeiter
  - Perspektivmerkmale:
    - Rückkehr zu marktüblichem Tarifniveau bis 2017
    - Begrenzte Rückzahlung von Tarifbeiträgen ab 2015
    - Arbeitsplatzgarantie bis Ende 2019

# SYSTEMATIK DER OSK-ZUKUNFTSTARIFVERTRÄGE



# OSK-ERGEBNIS IM VERLAUF DER KERNSANIERUNGSPHASE





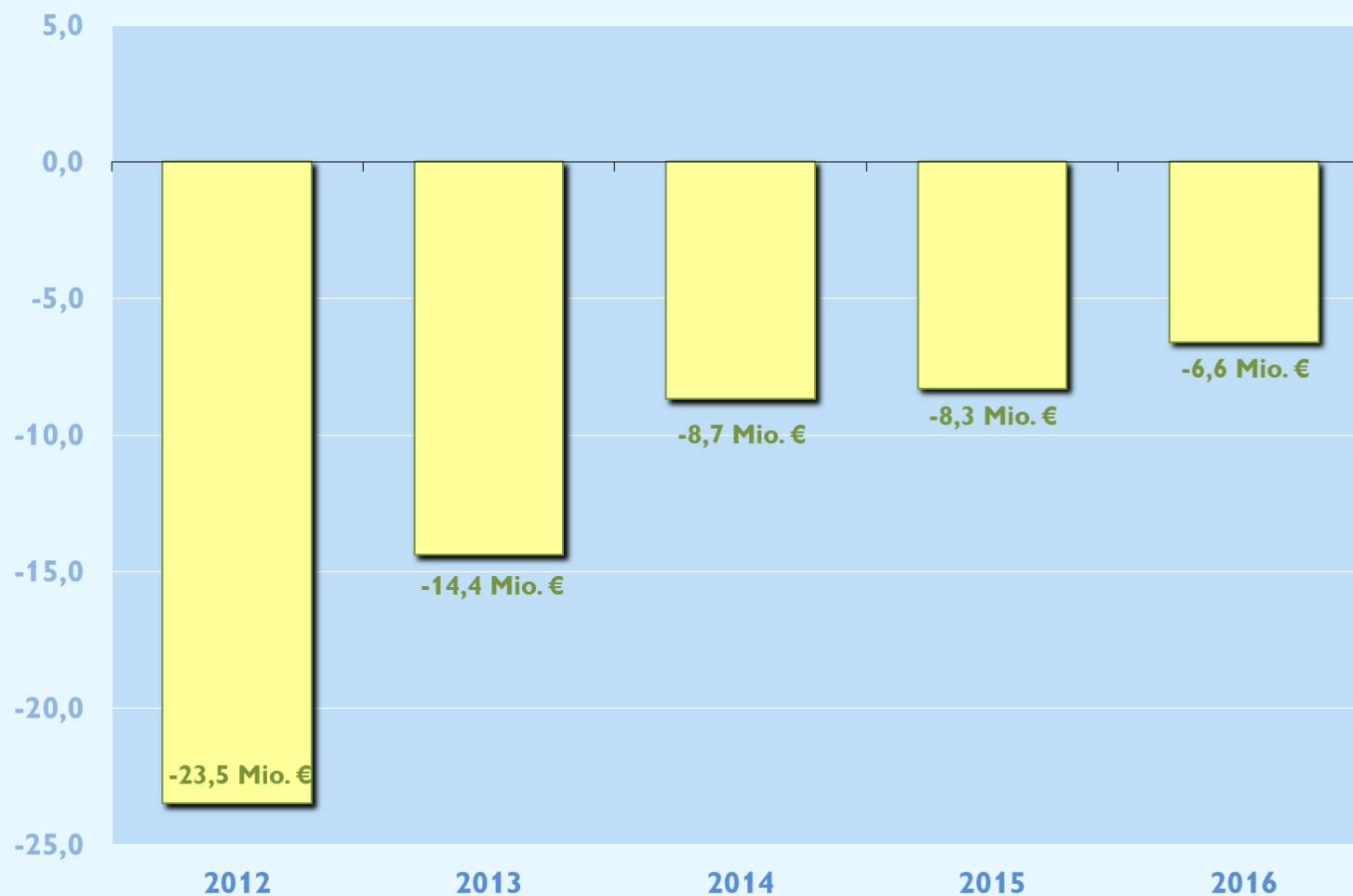
# STABILISIERUNGSPHASE 2015-2018

- **Hochfahren der „Stützräder“** (Tarifbeiträge, Mietzuschuss) bis 2017
- Im Gegenzug: **Umsetzung der kostenbezogenen Stabilisierungsmaßnahmen** bis 2018
- Beginn anteilige **Rückzahlung Tarifbeiträge** in 2015
- Auflage eines **Change-Programms** zur Etablierung einer neuen Unternehmenskultur in 2015
- Rückenwind durch Inbetriebnahme **1. Bauabschnitt Zentralversorger** in 2013 und **2. Bauabschnitt** in 2017

## NEUE ZIELE: 2. OPTIMIERUNGSPAKET 2017-2020

- Das Ziel **ausgeglichener Ergebnisse der rein betrieblichen Tätigkeit** ist erreicht
- Neue Richtschnur des Gesellschafters:  
**Die OSK muss sich verstärkt auch an der investiven Seite beteiligen**
- Ein 2. Optimierungspaket soll bis 2020 durch **weitere Kostensenkungen im Volumen von 5,8 Mio. €** die notwendige „Luft“ für Investitionsfinanzierung aus eigener Kraft verschaffen

# KONSOLIDIERTES JAHRESERGEBNIS BAU UND BETRIEB



# BEWERTUNG

- OSK-Zukunftstarifvertrag macht nur in einem **Kontext** Sinn
- Maßgeschneiderte Struktur muss mittel- und langfristige **Perspektivmerkmale** enthalten → **Unveränderte Fluktuationsrate** nach Abschluss der Zukunftstarifverträge in der OSK
- **Erhöhte Akzeptanz im politischen Raum** für Beiträge des Gesellschafters („alle machen mit“)
- **Kostenbezogene Sanierung** setzt nicht auf Leistungssteigerung nach dem Prinzip „Hoffnung“
- Beschäftigte und Gesellschafter wollen **nicht nur kurzfristigen Sanierungseffekt**
- Risikovorsorge verschafft **Unabhängigkeit von äußeren Einflüssen**