

A Problemfelder

I. Drohende Insolvenz

Insolvenzgründe sind Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit. Die von der Gesellschaftsgründung bis heute aufgelaufenen Verluste haben trotz Nachschuss und Kapitalerhöhung zu einem nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag geführt. Die Gesellschaft ist bilanziell überschuldet. Auf Basis des daher erstellten Vermögensstatus hat die Geschäftsführung bislang eine tatsächliche Überschuldung verneint (Stille Reserven insbesondere in den Immobilien). Die Zahlungsfähigkeit ist für zwei bis drei Monate gesichert. Spätestens dann besteht jedoch akuter Mittelbedarf.

II. Führungsschwäche

Fortdauernde Vakanz in der Geschäftsführung führt dazu, dass die fachliche Kompetenz im Bereich der kaufmännischen Unternehmensführung (Unternehmensstrategie, Buchführung, Controlling, Personalführung) im Haus fehlt und somit die entsprechenden Felder (Controlling, Berichtswesen) brach liegen. Aus der Führungslosigkeit resultieren letztlich auch die nachfolgenden Problemfelder:

a) Uneffizienter Personaleinsatz / Motivationsdefizite

Ein eigenständiges und vielschichtiges, aber mit Sicherheit im Wege der Mitarbeiterführung und – motivation beeinflussbares Problem, ist der Krankenstand, der seit Monaten deutlich über dem Branchendurchschnitt liegt. Die wirtschaftlichen Folgen dieser Krankenquote werden noch dadurch verschärft, dass häufig der einfachste Weg, nämlich das Beauftragen von Zeitarbeitskräften, zur Schließung der krankheitsbedingten Lücken im Dienstplan gewählt wird. Teilweise ist dies aufgrund der Personaldecke und der Arbeitszeitmodelle aber auch zur Aufrechterhaltung des Dienstbetriebes unabdingbar.

b) Kommunikationsdefizite

Gleichzeitig ist mangels einer „Führungsidentifikationsfigur“ aber auch eine zunehmende Orientierungslosigkeit festzustellen. Diese wirkt sich innerhalb des Hauses ebenso aus, wie in den Gremien, denen ebenfalls eine Führungskraft als Ansprechpartner (Berichte, Aufträge, etc.) fehlt. Dies wirkt sich dann auch in der Öffentlichkeitsarbeit aus.

c) Mangelndes unternehmerisches Denken – Mangelnder unternehmerischer Ehrgeiz

Entwicklungspotenziale, insbesondere in wirtschaftlicher und strategischer Hinsicht, werden nicht erkannt und/oder nicht genutzt. Image und Belegung sinken kontinuierlich.

III. Lange Entscheidungswege – Fehlende Transparenz

Informationen und Beschlussvorlagen werden von der Geschäftsführung nicht geliefert, sondern müssen in den Gremien mühsam erfragt und erarbeitet werden (vgl. II.). Der Weg durch die Gesellschaftergremien bis zu den abschließenden Entscheidungsträgern und in die Öffentlichkeit ist derzeit lang (Geschäftsführung – Aufsichtsrat – Gesellschafterversammlung – Gesellschafter (dort in der Regel Gemeindevorstand – Sozialausschuss – Haupt- und Finanzausschuss – Gemeindevertretung)). Je nach Sitzungsabfolge bei einzelnen Gesellschaftern entstehen auch noch Zeitverschiebungen, die bis zu 6 Wochen betragen können. Dies führt dann zu Verwirrungen, weil sich unterschiedliche Sachstände zeitgleich in der Diskussion befinden. Hinzu kommt die unterschiedliche Berichterstattung der Medien aus diesen öffentlichen Sitzungen. Aus keinem anderen Unternehmen werden unternehmensinterne Entscheidungen derart in die Öffentlichkeit getragen.

B Lösungsvorschläge

I. Sicherung der Zahlungsfähigkeit

Kurzfristig: Gewährung eines eigenkapitalersetzenden Darlehens durch den Senio-Verband an die Gersprenz zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit (Vorteil: Kommunalkonditionen)

Zu den langfristigen Maßnahmen vgl. IV.

II. Gewährleistung kompetenter Geschäftsführung

Das Auswahlverfahren für den kaufmännischen Geschäftsführer soll im Juni 2005, spätestens jedoch bis zum 15. Juli 2005, abgeschlossen werden. Sofern bis zu diesem Zeitpunkt kein geeigneter Bewerber gewonnen werden kann, ist die kompetente Geschäftsführung durch Geschäftsbesorgungsvereinbarung mit Dritten sicherzustellen.

a) Uneffizienter Personaleinsatz / Motivationsdefizite

Arbeitszeitmodelle sind von der Geschäftsführung zu flexibilisieren. Die Personaldecke ist unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte so auszugestalten, dass für qualifizierte pflegerische Tätigkeiten Zeitarbeit nicht mehr erforderlich wird. Neueinstellungen und Kündigungen, die diesem Ziel dienen, sind vorzunehmen.

b) Standardisierte Kommunikation

Ein standardisiertes Berichtswesen ist von der Geschäftsführung einzuführen. Monatliche Berichte sind dem Aufsichtsrat und den Mitgliedern der Gesellschafterversammlung vorzulegen. Vierteljahresberichte erhalten die Gesellschafter zur Weiterleitung an ihre Gremien. Signifikante Entwicklungen sind zu erläutern.

Darüber hinaus sind Beschluss- und Berichtsvorlagen nach Notwendigkeit von der Geschäftsführung zu erstellen.

c) Belegungsoffensive

Entwicklungspotenziale sind von der Geschäftsführung zu erschließen. Image- und Belegungssteigerung sind als unternehmerische Herausforderung zu begreifen.

III. Straffung der Entscheidungswege – Gewährleistung von Transparenz

a) Straffung innerhalb der Gesellschaft:

Der **Aufsichtsrat** ist zu stärken, in dem die Kontroll- und Überwachungsbefugnisse umfassend angelegt und durch Entscheidungsbefugnisse (Zustimmung zu Maßnahmen der Geschäftsführung betreffend Geschäftspolitik, Unternehmensplanung, Rentabilität, Liquidität, Sanierungsmaßnahmen) ergänzt werden. Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass den von der Kommunalaufsicht formulierten Anforderungen (Entsendungsrecht der Gesellschafter) Rechnung getragen wird.

Die **Gesellschafterversammlung** nimmt die gesetzlichen Pflichten (Entlastung, Jahresabschluss) wahr und entscheidet über die grundsätzliche strategische Ausrichtung sowie die Wirtschaftspläne. Sie erhält Vierteljahresberichte.

b) Straffung der Gesellschafterstruktur:

Der **Senio-Verband** wird alleiniger Gesellschafter der Gersprenz gGmbH. Er übernimmt die Anteile von seinen Mitgliedern (Kommunen und Landkreis). Der **Senio-Vorstand** übernimmt kraft Satzung die Funktion der Gesellschafterversammlung der Gersprenz. Über die **Senio-Verbandsversammlung** wird die politische/parlamentarische Ebene informiert. Ebenso die Öffentlichkeit. Die Verbandsversammlung entscheidet über die Besetzung des Aufsichtsrats.

IV. Weitere Aspekte – Zeitplan

a) Aufspaltung Besitz und Betrieb im Zuge der „Gesellschaftervereinheitlichung“

Bereits in der Vergangenheit wurde erwogen, die Gersprenz in eine Besitz- und eine Betriebsgesellschaft aufzuteilen. Die Besitzgesellschaft wäre als Eigentümerin Besitzer der zum Pflegebetrieb notwendigen Infrastruktur. Die Betreibergesellschaft hätte nur die Risiken des operativen Betriebes zu tragen, nicht die Risiken aus dem Kapitaldienst. Wenn die Besitzgesellschaft ein Zweckverband ist (=nicht insolvenzfähig), wäre dauerhaft gesichert, dass die öffentliche Hand die Infrastruktur für den Pflegebetrieb bereitstellen kann. Sollte mittelfristig die Betriebsgesellschaft (= Gersprenz) ihre Aufgabe nicht erfüllen, dann kann der Zweckverband als Besitzgesellschaft einen anderen Betreiber suchen und so die Pflegedienstleistungen (mittelbar) gewährleisten. Dieses Modell wurde bislang wegen der Grunderwerbsteuerbelastung (ca. 300.000 €) verworfen.

Da die Straffung der Gesellschafterstruktur unvermeidbar ebenfalls die Grunderwerbsteuerbelastung auslöst, sollte die bisherige Haltung wegen des Doppelnutzens überdacht werden. Es wäre dann Aufgabe des Senio-Verbandes (als Besitzgesellschaft) die

Neubauten in Münster und Groß-Umstadt zu gewährleisten. Dabei können durchaus Investoren- oder Gebäudebetreibermodelle zum Einsatz kommen. Gleichzeitig ist durch dieses Modell gewährleistet, dass auch im Falle einer Insolvenz der Betriebsgesellschaft keine Risiken für die Kommunalbürgschaft (wird hinfällig, wenn Senio-Verband Eigentümer der Grundstück und Schulden ist) und die von den Standortgemeinden aufgenommenen Investitionsfonds Darlehen bestehen. Diese sollten auf den Verband (=öffentlich-rechtliche Körperschaft) übertragen werden.

Als Symbol nach außen könnte gleichzeitig eine Umfirmierung der Gersprenz erfolgen.

b) Ausgleich des aufgelaufenen Defizits

Die Sanierung kann frühestens ab dem Jahr 2007 zu schwarzen Zahlen führen. Die bis dahin aufgelaufenen Fehlbeträge sind zwingend auszugleichen: 1,6 Millionen Euro per 31.12.2004 zzgl. 800.000 € per 31.12.2005 und 600.000 € per 31.12.2006 ergibt in der Summe ein Mittelbedarf von 3.000.000 €. Dies wäre Aufgabe des Alleingeschafters Senio. Sofern dies kreditfinanziert erfolgen würde, erhöhen Zins und Tilgung die Umlage (Vgl. Berechnung in der Anlage).

c) Zeitplan

Alle Maßnahmen sind unverzüglich anzugehen. Die neuen Strukturen sollen zum 1.1.2006 in Kraft treten.

C Sanierungsmaßnahmen / Entwicklungsziele

Folgende Maßnahmen werden zur sofortigen Umsetzung (Zielstruktur ab 1.1.2006) vorgeschlagen:

- Übertragung aller Anteile an der Gersprenz auf den Senio-Verband
- Ausgestaltung Senio-Verband als Besitzgesellschaft
- Gersprenz als Betreibergesellschaft
- Personalunion Senio-Vorstand und Gersprenz Gesellschafterversammlung
- Entscheidung über Besetzung Gersprenz AR künftig durch Verbandsversammlung (erstmalig nach Kommunalwahlen 2006)
- Belegungsinitiative für Groß-Umstadt
- Besetzung kaufmännische Geschäftsführung oder Abschluss Geschäftsbesorgungsvertrag
- Effizienzsteigerung Personaleinsatz
- Ausgleich der (voraussichtlich) kumulierten Verluste per 31.12.2006 in Höhe von 3 Mio. €, darlehensfinanziert durch Senio-Verband
- Umfirmierung der Seniorendienstleistung Gersprenz gGmbH

D Anlagen

- Umlageprognose Senio-Verband
- IST-Gremienbesetzung Senio / Gersprenz
- IST-Struktur Senio/Gersprenz
- ZIEL-Struktur Senio/Gersprenz