

**Vorlage für die Sitzung des Senats am 07. April 2015**  
**„Bericht über die modifizierte Umsetzung des Zukunftsplans 2017**  
**durch die Gesundheit Nord gGmbH“**

**A. Problem**

Der Senat hat am 02. Dezember 2014 den zweiten Bericht über die Sanierung der Gesundheit Nord gGmbH (GeNo) zur Kenntnis genommen (s. Senatsvorlage 1848/18). In dem Bericht wurde der Umsetzungsstand des Sanierungsprozesses der GeNo als sehr kritisch bezeichnet. Es wurde ein Zeitverzug von etwa einem Jahr im Sanierungsprozess festgestellt. Mit der Kenntnisnahme des zweiten Sanierungsberichts hat der Senat deshalb am 02. Dezember 2014 beschlossen:

*Zitat Anfang*

*(...)*

*2. Der Senat bittet den Senator für Gesundheit, dafür Sorge zu tragen, dass der Sanierungsweg durch die GeNo mit allem Nachdruck weiter verfolgt wird; insbesondere soll die Geschäftsführung der GeNo:*

- a. spätestens zum Jahresende 2014 einen modifizierten Zukunftsplan 2017 vorlegen, der geeignet ist, nicht nur die geplanten und begonnenen Maßnahmen und Projekte zielstrebig durchzuführen, sondern auch dazu beiträgt, den entstandenen Zeitverzug im weiteren Verlauf des Sanierungsprozesses abzubauen,*
- b. ein Maßnahmenpaket entwickeln, damit der Sachaufwand schnellstmöglich gesenkt werden kann,*
- c. die eingeleiteten Maßnahmen zur Reduktion des Personalaufwands konsequent umsetzen, ein Personalumsteuerungskonzept zur Vermittlung von Verwaltungsbeschäftigten auf Arbeitsplätze in Dienststellen und Betrieben der Freien Hansestadt Bremen entwickeln und die Erkenntnisse aus der Analyse der Personalkosten zügig zu weiteren Anpassungen und Einsparungen nutzen,*

*(...)*

*3. Der Senat bittet den Senator für Gesundheit, über den seitens der Geschäftsführung der GeNo bis Ende dieses Jahres vorgelegten modifizierten Zukunftsplan 2017 im Februar 2015 zu berichten.*

4. Der Senat bittet den Senator für Gesundheit, die Erarbeitung des modifizierten Zukunftsplans 2017 eng zu begleiten, zu bewerten und den Abbau des entstandenen Zeitverzugs im Sanierungsprozess zu überwachen; darüber ist dem Senat im nächsten Sanierungsbericht im II. Quartal 2015 zu berichten.

(...)

Zitat Ende

## **B. Lösung**

### **B.1. Analyse der bisherigen Umsetzung des Zukunftsplans 2017**

Im II. Quartal 2014 zeichnete sich ab, dass neben einzelnen erfolgreichen Maßnahmen und Projekten die Umsetzung der Gesamtheit aller im Zukunftsplan 2017 benannten Vorhaben nicht den Bearbeitungsstand erreicht hatte, der notwendig gewesen wäre, um die damit verknüpften finanziellen Ergebnisse in 2014 zu erreichen. Offengelegt wurde das durch die monatlichen Controllingberichte über den Geschäftsverlauf der GeNo, die monatlichen Statusberichte über die laufenden Maßnahmen und Projekte sowie durch das Sanierungscontrolling des Gesundheitsressorts. Die Geschäftsführung der GeNo beauftragte daraufhin Mitte des Jahres 2014 ein Beratungsunternehmen damit, den bisherigen Verlauf des Sanierungsprozesses zu analysieren und Ursachen dafür zu benennen, dass der von ihr beschlossene Zukunftsplan 2017 so schleppend begonnen wurde. Darüber hinaus sollte das Beratungsunternehmen gemeinsam mit der GeNo Lösungsvorschläge erarbeiten, wie die begonnenen Maßnahmen und Projekte des Zukunftsplans 2017 beschleunigt umgesetzt werden können.

Die Analyse der Umsetzung des bisherigen Sanierungsprozesses hat ergeben, dass nicht die inhaltlichen Zielsetzungen im Zukunftsplan 2017 der Grund dafür waren, den bisherigen Verlauf vieler Maßnahmen und Projekte als kritisch zu bewerten. Als wesentliche Ursachen für die eingetretenen Verzögerungen bei der Bearbeitung der Maßnahmen und Projekte wurde herausgearbeitet, dass die erforderlichen Personalressourcen entweder in der GeNo nicht bereitgestellt oder schwer zu gewinnen sowie Verantwortlichkeiten nicht klar benannt worden waren. Bei der überwiegenden Zahl der Maßnahmen und Projekte waren außerdem die zu erzielenden qualitativen sowie direkt oder indirekt finanzwirksamen Effekte nicht ausreichend beschrieben worden. Für die jeweiligen Projektabläufe waren keine Meilensteine festgelegt worden. Durch diese Mängel wurde eine zielgerichtete Priorisierung und Steuerung der im Zukunftsplan 2017 benannten Maßnahmen und Projekte im Hinblick auf den finanziellen Erfolg im Sanierungsprozess erschwert.

Die Geschäftsführung der GeNo hält trotz der festgestellten Mängel und des dadurch entstandenen deutlichen Zeitverzugs im Sanierungsprozess am Zukunftsplan 2017 fest, wie er

am 18. Juni 2013 vom Senat zur Kenntnis genommen worden ist. Denn sie hält die Ziele nach wie vor inhaltlich für richtig und die organisatorischen und strukturellen Mängel inzwischen für abgestellt. Insbesondere geht sie davon aus, dass die monetären Effekte i.H.v. rd. 42,1 Mio. €, die mit den im Zukunftsplan 2017 benannten Maßnahmen und Projekten jährlich aufwachsend im Jahr 2017 erzielt werden sollen, nach wie vor erreichbar sind. Deshalb hat sie die Umsetzung des Zukunftsplans 2017 modifiziert, um so den entstandenen Zeitverzug im Sanierungsprozess abbauen zu können. Das Gesundheitsressort hält das Vorgehen für sinnvoll und berichtet hier über die modifizierte *Umsetzung* des unveränderten Zukunftsplans 2017.

## **B.2. Reorganisation des Projektmanagements**

Die Geschäftsführung hat zunächst damit begonnen, das Projektmanagement neu aufzustellen. Das Ergebnis dieses Prozesses hat sie dem Aufsichtsrat der GeNo vorgelegt, der es in seiner Sitzung am 10. Dezember 2014 zur Kenntnis genommen hat.

Die Leitung des Geschäftsbereichs „Zukunftsplan 2017“ wurde zum 1. September 2014 neu besetzt und der Geschäftsbereich personell verstärkt, finanziert durch die im Wirtschaftsplan dafür vorgesehenen Restrukturierungsmittel. Das Beratungsunternehmen, das die Analyse des bisherigen Verlaufs des Sanierungsprozesses durchgeführt hatte, wurde beauftragt, das Projektmanagement Office (PMO) in enger Abstimmung mit dem Geschäftsbereich „Zukunftsplan 2017“ zu führen.

Aufbauend auf den Feststellungen des Beratungsunternehmens hat die GeNo die Kommunikationsstrukturen zwischen Projektleitungen, deren Programmleitung mit jeweils zugeordnetem Lenkungskreis und Geschäftsführung neu aufgestellt. Insbesondere soll dadurch sichergestellt werden, dass lückenlos über alle Ebenen berichtet wird und Eskalationswege festgelegt sind, wenn sich abzeichnet, dass Projektziele bzw. zwischenzeitlich Meilensteine nicht erreicht werden.

## **B.3. Präzisierung von Projektzielen und Controlling**

Über die Reorganisation des Projektmanagements hinaus hat die GeNo, abgeleitet aus der vorausgegangenen Analyse des Sanierungsprozesses, die Ziele der laufenden Maßnahmen und Projekte präzisiert und damit auch ihre internen Controlling-Verfahren verbessern können. Die Geschäftsführung der GeNo hat dem Aufsichtsrat für die Sitzung am 27. März 2015 einen Bericht über diese Modifizierungen sowie den Stand der Umsetzung des Zukunftsplans 2017 vorgelegt und dem Gesundheitsressort eine Zusammenfassung dieses Berichts zukommen lassen (s. Anlage).

Die GeNo hat zunächst zehn der laufenden und geplanten, aber noch nicht begonnenen Maßnahmen und Projekte aus dem Aufgabenbereich des Projektmanagements für den Zukunftsplan 2017 herausgenommen und der jeweiligen Geschäftsbereichsleitung als Linienaufgabe übertragen. Damit soll im Sanierungsprozess erreicht werden, dass sich die Unterstützung durch das Projektmanagement auf die wesentlichen, insbesondere direkt finanzwirksamen Maßnahmen und Projekte konzentrieren kann. Die im Projektmanagement verbleibenden Maßnahmen und Projekte sind daraufhin hinsichtlich ihrer Bedeutung mit abgestuften Prioritäten für eine zügige Umsetzung belegt worden.

Inzwischen hat die GeNo die laufenden Maßnahmen und Projekte mit monetären Effekten (Soll / Ist) unterlegt. Maßnahmen und Projekte, bei denen ein finanzwirksamer Effekt nicht direkt beziffert werden kann, sind – so weit wie möglich – in Gruppen zusammengefasst, denen jeweils ein finanzwirksames Ziel zugeordnet ist. Darüber hinaus sind Meilensteine für jede Maßnahme und jedes Projekt sowie Projektbudgets (Soll / Ist) festgelegt worden.

Im Zuge ihres modifizierten Vorgehens im Sanierungsprozess hat die GeNo die begonnenen und geplanten Maßnahmen und Projekte des Zukunftsplans 2017 einzelnen Programmen neu zugeordnet. Dadurch ändert sich die Summe der erwarteten monetären Effekte gegenüber der Festlegung im Zukunftsplan 2017 nicht. Die monetären Effekte, die im Sanierungsprozess bis zum Jahr 2017 auf insgesamt rd. 42,1 Mio. € aufwachsen sollen, verteilen sich folgendermaßen auf diese Programme:

<b>Für den Zeitraum 2014 – 2017 geplante monetäre Effekte des Zukunftsplans 2017 (in T€)</b>				
<b>Programm</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
1. Erlössteigerung	1.180	2.390	3.631	5.004
2. Medizinstrategie/Behandlungsabläufe	2.450	4.150	7.050	9.800
3. Sachkosten/Einkauf	4.009	5.618	8.021	12.032
4. Verwaltung	0	510	4.158	5.302
5. Dienstleistungen	1.245	1.270	1.296	1.322
6. Personalmanagement	Effekte den anderen Programmen zugeordnet			
Wachstumsmaßnahmen	5.277	5.277	5.277	5.277
Investitionsmaßnahmen	0	1.100	1.900	3.355
<b>Summe</b>	<b>14.161</b>	<b>20.315</b>	<b>31.333</b>	<b>42.092</b>
<i>Zunahme gegenüber Vorjahr</i>	<i>14.161</i>	<i>6.154</i>	<i>11.018</i>	<i>10.759</i>

Durch die Verpflichtung auf messbare Ziele und die Festlegung überprüfbarer Zwischenschritte im Projektverlauf hat die GeNo ihr Projektcontrolling deutlich verbessern können. Auf Projektebene wird von den Projektleitungen monatlich in standardisierter Form berichtet. Be-

zugspunkt dafür sind die vereinbarten Ziele und festgelegten Meilensteine. Aus den einzelnen Projektberichten werden automatisiert aggregierte Berichte auf Programm- und Gesamtebene des Zukunftsplans 2017 erstellt. Dadurch wird eine zeitnahe Steuerung durch die Programmleitungen und – für den Sanierungsprozess insgesamt – durch die Geschäftsführung ermöglicht. Auf Grundlage dieses modifizierten Controlling-Verfahrens kann die GeNo auch dem Gesundheitsressort deutlich aussagekräftigere Monatsberichte für dessen Sanierungscontrolling zuleiten.

#### B.4. Erzielte Ergebnisverbesserung in 2014

Am 02. Dezember 2014 hat das Gesundheitsressort dem Senat im zweiten Sanierungsbericht einen erheblichen Zeitverzug im Sanierungsprozess mitgeteilt, ohne die bislang erzielten finanzwirksamen Effekte der Maßnahmen und Projekte auf das Betriebsergebnis für 2014 beziffern zu können. Aufgrund des modifizierten internen Controlling- und Berichtswesens wird nun deutlich, wie weit es der GeNo gelungen ist, die für das Jahr 2014 geplanten rd. 14,2 Mio. € an monetären Effekten durch eigene Sanierungsanstrengungen zu realisieren.

Nach ihrer eigenen Darstellung (s. Anlage) konnte die GeNo im bisherigen Verlauf des Sanierungsprozesses 21 Maßnahmen und Projekte des Zukunftsplans 2017 (ZuP) abschließen und damit im Jahr 2014 die in der folgenden Tabelle dargestellten monetären Effekte erzielen:

<b>Für das Jahr 2014 geplante und realisierte monetäre Effekte des Zukunftsplans 2017 (in T€)</b>			
<b>Programm</b>	<b>2014</b>		
	<b>geplant (ZuP)</b>	<b>realisiert</b>	<b>Differenz</b>
1. Erlössteigerung	1.180	1.318	138
2. Medizinstrategie/Behandlungsabläufe	2.450	0	-2.450
3. Sachkosten/Einkauf	4.009	3.100	-909
4. Verwaltung	0	319	319
5. Dienstleistungen	1.245	652	-593
6. Personalmanagement	Effekte den anderen Programmen zugeordnet		
Wachstumsmaßnahmen	5.277	5.277	0
Investitionsmaßnahmen	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>14.161</b>	<b>10.666</b>	<b>-3.495</b>

Die bis Ende 2014 erzielten monetären Effekte durch Maßnahmen und Projekte des Zukunftsplans 2017 lagen rd. 3,5 Mio. € unter dem von der GeNo geplanten Sanierungsziel.

Als wesentlichen Beitrag zur Ergebnisverbesserung hat die GeNo eine deutliche Ausweitung der Leistungen und damit einhergehend höhere Erlöse erzielen können. Der GeNo ist es im Jahr 2014 gelungen, den Einbruch der Leistungen in den Jahren 2012 und 2013, insbesondere verursacht durch den Keimvorfall am Klinikum Bremen-Mitte (KBM), wieder aufzuholen. Insofern konnten die im Programm „Wachstumsmaßnahmen“ mit rd. 5,3 Mio. € geplanten monetären Effekte ohne besondere Sanierungsmaßnahmen seitens der GeNo vollständig umgesetzt werden.

Maßnahmen und Projekte im Geschäftsbereich „Medizincontrolling und Patientenmanagement“ (Programm „Erlössteigerung“) konnten mit einem monetären Effekt von rd. 1,3 Mio. € zur Ergebnisverbesserung beitragen. Zudem sind die Sanierungsanstrengungen in diesem Geschäftsbereich mit nachhaltigen organisatorischen Verbesserungen einhergegangen.

Durch Preisverhandlungen bei Medizinprodukten durch den Geschäftsbereich „Einkauf, Logistik und Apotheke“ (Programm Sachkosten) hat die GeNo mit rd. 3,1 Mio. € zur Kostensenkung beitragen können. Dieser Erfolg der GeNo wird allerdings durch die Entwicklung des Materialverbrauchs insgesamt geschmälert. Im Jahr 2014 hat sie rd. 8,0 Mio. € mehr für Material aufwenden müssen, als im Wirtschaftsplan für dieses Jahr vorgesehen war. In diesem Betrag sind allerdings auch Mehrkosten im Materialverbrauch durch höhere Apothekenleistungen und Zusatzentgelte enthalten, die auf der Erlösseite kostenneutral kompensiert worden sind. Auf den über Plan liegenden Materialverbrauch hat die GeNo im Verlauf des Jahres 2014 mit dem Projekt „Risikoadjustiertes Sachkostenmanagement“ reagiert, um auch die Verbrauchsseite, die ebenfalls den Materialaufwand beeinflusst, besser in den Griff zu bekommen.

In den Programmen „Verwaltung“ und „Dienstleistungen“ konnte durch Personaleinsparungen in einzelnen Verwaltungsbereichen zwar ein Betrag von zusammen rd. 1,0 Mio. € realisiert werden. Dieser monetäre Effekt ist allerdings dadurch mehr als aufgezehrt worden, dass insgesamt die Zahl der Vollzeitkräfte im Verwaltungsbereich – entgegen der Zielsetzung im Zukunftsplan 2017 – sogar gestiegen ist. Insbesondere im Geschäftsbereich „Medizincontrolling und Patientenmanagement“ ist die Zahl der Vollzeitkräfte ausgebaut worden, um die Steuerung der Behandlungsabläufe und der Abrechnung zukunftsfähig aufzustellen. Die Geschäftsführung geht aber davon aus, ab dem Jahr 2016 die Zahl der Vollzeitkräfte in der Verwaltung insgesamt wieder reduzieren zu können.

Entsprechend dem Senatsauftrag (s. unter Abschnitt A) erarbeiten inzwischen das Innen- und das Gesundheitsressort mit der GeNo ein Personalumsteuerungskonzept zur Vermittlung von Verwaltungsbeschäftigten der GeNo auf Arbeitsplätze in Dienststellen und Betrieben der Freien Hansestadt Bremen. Dadurch soll die GeNo unterstützt werden, den Perso-

nalaufwand insbesondere in ihren Verwaltungsbereich zu senken. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat der GeNo am 27. März 2015 in seinem Beschluss zum Wirtschaftsplan 2015 formuliert, er erwarte von der Geschäftsführung der GeNo für das Jahr 2015, dass die Personalaufwandsquote des Jahres 2014 nicht überschritten wird, und für die Folgejahre, dass die Personalaufwandsquote deutlich dem Niveau vergleichbarer öffentlicher Krankenhäuser angenähert wird.

Neben der Leistungssteigerung (Programm „Wachstumsmaßnahmen“) beschränken sich demnach im Jahr 2014 die monetären Effekte, die durch Eigenanstrengungen der GeNo erzielt worden sind und wesentlich zur Ergebnisverbesserung beigetragen haben, auf das Programm „Erlössteigerung“. Maßnahmen und Projekte in den anderen Programmen sind noch nicht so weit fortgeschritten, dass sie nennenswert zur Reduktion des Personal- und Materialaufwands hätten beitragen können.

Die GeNo hat zwar im Jahr 2014 mit rd. 4,0 Mio. € ein Betriebsergebnis (vorläufiges Jahresergebnis) erzielt, das über dem im Zukunftsplan 2017 vorgegebenen Zielwert von 1,0 Mio. € liegt (s. Tabelle unter B.6). Zu dieser Ergebnisverbesserung wesentlich beigetragen haben aber zwei externe Effekte: eine zusätzliche Krankenhausfinanzierung durch den Bund i.H.v. rd. 4,6 Mio. € sowie ein höherer Landesbasisfallwert (LBFW), der zu einer Ergebnisverbesserung i.H.v. rd. 4,8 Mio. geführt hat. Durch diese externen Effekte hat die GeNo das geplante Betriebsergebnis, das sie durch Eigenanstrengungen im Sanierungsprozess nicht realisieren konnte, sogar übertreffen können. Das verdeutlicht aber auch, dass die GeNo es nicht geschafft hat, ein noch deutlich besseres Ergebnis zu erzielen, weil sie die für das Jahr 2014 im Zukunftsplan 2017 genannten finanzwirksamen Effekte der Sanierungsmaßnahmen nicht vollständig erreicht hat.

#### **B.5. Geplante Ergebnisverbesserung für 2015**

Der Aufsichtsrat hat am 27. März 2015 den Wirtschaftsplan 2015 der GeNo beschlossen. Demnach soll in diesem Jahr ein Betriebsergebnis (EBITDA) von 8,4 Mio. € erreicht werden. Die Geschäftsführung hat in der Herleitung des Wirtschaftsplans 2015 dargestellt, in welchem Umfang dafür monetäre Effekte durch Maßnahmen und Projekte im Sanierungsprozess erforderlich sind. Die folgende Tabelle vergleicht die im Zukunftsplan 2017 (ZuP) für das Jahr 2015 ursprünglich erwarteten mit den im Wirtschaftsplan 2015 (WP) der GeNo vorausgesetzten monetären Effekten:

<b>Für das Jahr 2015 geplante und avisierte monetäre Effekte des Zukunftsplans 2017 (in T€)</b>			
<b>Programm</b>	<b>2015</b>		
	<b>geplant (ZuP)</b>	<b>avisiert (WP)</b>	<b>Differenz</b>
1. Erlössteigerung	2.390	2.390	0
2. Medizinstrategie/Behandlungsabläufe	4.150	1.300	-2.850
3. Sachkosten/Einkauf	5.618	6.700	1.082
4. Verwaltung	510	0	-510
5. Dienstleistungen	1.270	0	-1.270
6. Personalmanagement	Effekte den anderen Programmen zugeordnet		
Wachstumsmaßnahmen	5.277	5.277	0
Investitionsmaßnahmen	1.100	0	-1.100
<b>Summe</b>	<b>20.315</b>	<b>15.667</b>	<b>-4.648</b>

Die von der Geschäftsführung der GeNo für das Jahr 2015 unterstellten monetären Effekte im Sanierungsprozess liegen rd. 4,6 Mio. € unter dem Zielwert, der im Zukunftsplan 2017 für das Jahr vorgesehen war. Um diesen Betrag wird die GeNo lt. eigener Planung Ende 2015 im Sanierungsprozess zurückliegen.

#### **B.6. Weitere Maßnahmen und Projekte für 2016 und 2017**

Die Geschäftsführung der GeNo hat zusätzlich zu den bereits abgeschlossenen und noch laufenden weitere, bereits im Zukunftsplan 2017 angelegte Maßnahmen und Projekten mit hoher Priorität für den Zeitraum nach 2015 festgelegt (s. Anlage). Bis Ende 2017 sollen demnach auch die folgenden abgeschlossen werden:

- Umsetzung Laborprojekt,
- Kostensenkung der Speiserversorgung,
- Reduzierung Verweildauern,
- Sachkosten- und Prozessoptimierung bei ambulanten Notfallaufnahme-Patienten,
- Verlagerung von Tätigkeiten aus der Pflege auf andere Berufsgruppen.

Sie geht davon aus, den Zeitverzug noch aufholen und die im Zukunftsplan 2017 benannten monetären Effekte von rd. 42,1 Mio. € im Sanierungsprozess bis 2017 erreichen oder leicht übertreffen zu können. Auf dieser Grundlage hat sie zusammen mit dem Wirtschaftsplan (WP) für 2015 eine mittelfristige Planung bis einschließlich 2017 vorgelegt. Die Entwicklung des Betriebsergebnisses (EBITDA) und des Jahresergebnisses sähe demnach im Vergleich zu den Zielwerten im Zukunftsplan 2017 (ZuP) folgendermaßen aus:



<b>Für den Zeitraum 2013 – 2017 die Betriebsergebnisse / Jahresergebnisse im Vergleich zum Zukunftsplan 2017</b>					
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Betriebsergebnis (ZuP)	-8,2	1,0	1,8	7,4	10,9
<b>Betriebsergebnis (EBITDA)<sup>1</sup></b>	<b>-4,7</b>	<b>4,0</b>	<b>8,4</b>	<b>13,5</b>	<b>18,5</b>
<i>Differenz</i>	3,5	3,0	6,6	6,1	7,6
Jahresergebnis (ZuP)	-31,9	-28,2	-25,6	-28,3	-23,7
<b>Jahresergebnis<sup>1</sup></b>	<b>-23,5</b>	<b>-18,0</b>	<b>-20,6</b>	<b>-11,7</b>	<b>-9,9</b>
<i>Differenz</i>	8,4	10,2	5,0	16,6	13,8

<sup>1)</sup> IST-Ergebnis für 2013; vorläufiges Ergebnis für 2014; WP 2015 für die Jahre 2015 bis 2017

Damit lägen die Betriebsergebnisse (EBITDA) und die Jahresergebnisse der GeNo, wesentlich bedingt durch die zusätzliche Krankenhausfinanzierung durch den Bund sowie einen höheren Landesbasisfallwert (LBFW), über den Zielwerten im Zukunftsplan 2017.

Das Gesundheitsressort stellt hierzu fest, dass die im Sachstandsbericht der GeNo (s. Anlage) erwähnten, dort so genannten „neuen“ Projekte zwar grundsätzlich geeignet sind, zur Ergebnisverbesserung beizutragen, aber nicht näher beurteilt werden können, da sie nicht erläutert werden. Das Gesundheitsressort wird dem Senat hierüber im nächsten Sanierungsbericht (III. Quartal 2015) berichten.

## **B.7. Fazit**

Der GeNo ist es gelungen, die organisatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Zukunftsplans 2017 deutlich zu verbessern. Sie hat sowohl das Projektmanagement als auch das interne Controlling und damit die Steuerungsmöglichkeiten sowie das Berichtswesen modifiziert. Darüber hinaus hat sie die Umsetzung der begonnenen und geplanten Maßnahmen und Projekte besser nachprüfbar gemacht, indem sie diese mit messbaren monetären Zielen, Meilensteinen und Prioritäten unterlegt hat.

Durch das modifizierte Controlling-Verfahren der GeNo ist deutlich geworden, dass mit dem bereits berichteten Zeitverzug im Sanierungsprozess auch die monetären Effekte der Maßnahmen und Projekte hinter den für 2014 gesetzten Zielen zurückgeblieben sind. Die monetären Effekte im Sanierungsprozess der GeNo werden lt. Wirtschaftsplan 2015 auch in diesem Jahr mit rd. 4,6 Mio. € unter dem Zielwert des Zukunftsplans 2017 bleiben (s. Tabelle unter B.5). Deshalb muss die GeNo weiterhin alles daransetzen, die bisherigen Sanierungsziele im laufenden Jahr 2015 durch zusätzliche Eigenanstrengungen deutlich zu übertreffen.

Dies ist zwingend geboten, da selbst bei Umsetzung des 2013 vom Senat zur Kenntnis genommenen Zukunftsplans 2017 noch eine Deckungslücke im Jahresergebnis 2017 bestehen bleiben wird. Ursprünglich war diese Deckungslücke mit rd. 24 Mio. € ausgewiesen worden. Nach derzeitiger Planung der GeNo wird sie im Jahr 2017 bei vollständigem Erreichen der im Zukunftsplan 2017 angestrebten monetären Effekte und infolge der verbesserten Rahmenbedingungen für Krankenhäuser aufgrund einer zusätzliche Krankenhausfinanzierung durch den Bund sowie eines höheren Landesbasisfallwerts (LBFW) ein höheres Betriebsergebnis (EBITDA), als ursprünglich angenommen, erzielen können. Bis zum Erreichen eines positiven Jahresergebnisses im Jahr 2017 bleibt jedoch immer noch eine Deckungslücke von derzeit angenommen rd. 10 Mio. € bestehen (s. Tabelle unter B.6), die es durch weitere Maßnahmen und Projekte zu schließen gilt.

Der Senat hat am 18. Juni 2013, als er mit der Kenntnisnahme des Zukunftsplans 2017 finanzielle Unterstützungsmaßnahmen beschlossen hat, zusätzliche Eigenleistungen von der GeNo erwartet, um diese verbleibende Deckungslücke möglichst zu schließen. Der Senat hat den Senator für Gesundheit gebeten, die Geschäftsführung der GeNo zu beauftragen, Vorschläge zu unterbreiten, wie die Personal- und Sachkosten auf das Niveau vergleichbarer öffentlicher Krankenhäuser gesenkt werden können. Vorschläge seitens der Geschäftsführung, die über ein Personalumsteuerungskonzept (s. unter B.4) und die bereits im Zukunftsplan 2017 genannten Maßnahmen hinausgehen, stehen noch aus. Die Zahl der Beschäftigten im Verwaltungsbereich hat die GeNo bislang nicht, wie im Zukunftsplan 2017 vorgesehen, absenken können, sondern sie ist seit 2013 kontinuierlich angewachsen. Entsprechendes gilt für den Materialaufwand der GeNo, der seit 2013 über dem Ansatz im jeweiligen Wirtschaftsplan liegt.

Wie in Abschnitt A dieser Vorlage dargestellt, hatte der Senat am 2. Dezember 2014 mit der Kenntnisnahme des zweiten Berichts über die Sanierung der GeNo den Senator für Gesundheit gebeten, die Erarbeitung des modifizierten Zukunftsplans 2017 eng zu begleiten, zu bewerten und den Abbau des entstandenen Zeitverzugs im Sanierungsprozess zu überwachen und dem Senat im nächsten Sanierungsbericht zu berichten. Aufgrund der aufgezeigten Entwicklungen sollte der nächste Sanierungsbericht auf das III. Quartal terminiert werden. Dann lässt sich anhand der ersten Jahresprognose auf Grundlage der Ergebnisse des ersten Halbjahrs 2015 beurteilen, ob es der GeNo gelingen wird, den Zeitverzug aufzuholen und Maßnahmen zu benennen, die geeignet sind die im Zukunftsplan 2107 ausgewiesene Deckungslücke zu schließen.

### **C. Alternativen**

Keine.

### **D. Finanzielle und personalwirtschaftliche Auswirkungen, Gender-Prüfung**

Dem hier vorgelegten Bericht über die Modifizierung des Zukunftsplans 2017 durch die Gesundheit Nord gGmbH sind keine unmittelbaren finanziellen oder personalwirtschaftlichen Auswirkungen für den Haushalt zu entnehmen. Die Interessen beider Geschlechter sind gleichermaßen gewahrt.

### **E. Beteiligung und Abstimmung**

Die Vorlage ist mit der Senatorin für Finanzen und der Senatskanzlei abzustimmen; die Abstimmung ist eingeleitet.

### **F. Öffentlichkeitsarbeit und Veröffentlichung nach dem Informationsfreiheitsgesetz**

Geeignet.

### **G. Beschlussvorschlag**

1. Der Senat nimmt den Bericht über die modifizierte Umsetzung des Zukunftsplans 2017 durch die Gesundheit Nord gGmbH (GeNo) zur Kenntnis.
2. Der Senat bittet den Senator für Gesundheit, die modifizierte Umsetzung des Zukunftsplans 2017 zu überwachen und dafür Sorge zu tragen, dass die Sanierung durch die Geschäftsführung der GeNo mit allem Nachdruck weiter verfolgt wird. Insbesondere soll die Geschäftsführung der GeNo die durch den Zeitverzug entgangenen monetären Effekte im Sanierungsprozess über die im Wirtschaftsplan 2015 enthaltenen Ziele hinaus aufholen und den Personal- und Sachaufwand schnellstmöglich auf das Niveau vergleichbarer öffentlicher Krankenhäuser senken, um die vorhandene Deckungslücke zu einem positiven Jahresergebnis 2017 zu schließen. Hierüber ist dem Senat im nächsten Sanierungsbericht zu berichten (III. Quartal 2015).
3. Der Senat bittet den Senator für Gesundheit, den „Bericht über die modifizierte Umsetzung des Zukunftsplans 2017 durch die Gesundheit Nord gGmbH“ über die Senatorin für Finanzen dem Haushalts- und Finanzausschuss vorzulegen.

## **Anlage**

Bericht der GeNo vom 20.03.2015: „Sachstand Zukunftsplan 2017 der Gesundheit Nord gGmbH im Rahmen der Sanierungsberichterstattung – Sachstand Modifizierte Umsetzung Zukunftsplan 2017“.