

# „Klinikverbund GeNo in Bremen – ein schwieriger Weg in die Zukunft?“

Gesundheitspolitisches Kolloquium der  
Universität Bremen, 11. Dezember 2013

Dr. Hermann Schulte-Sasse  
Senator für Gesundheit

Der Senator  
für Gesundheit



Freie  
Hansestadt  
Bremen

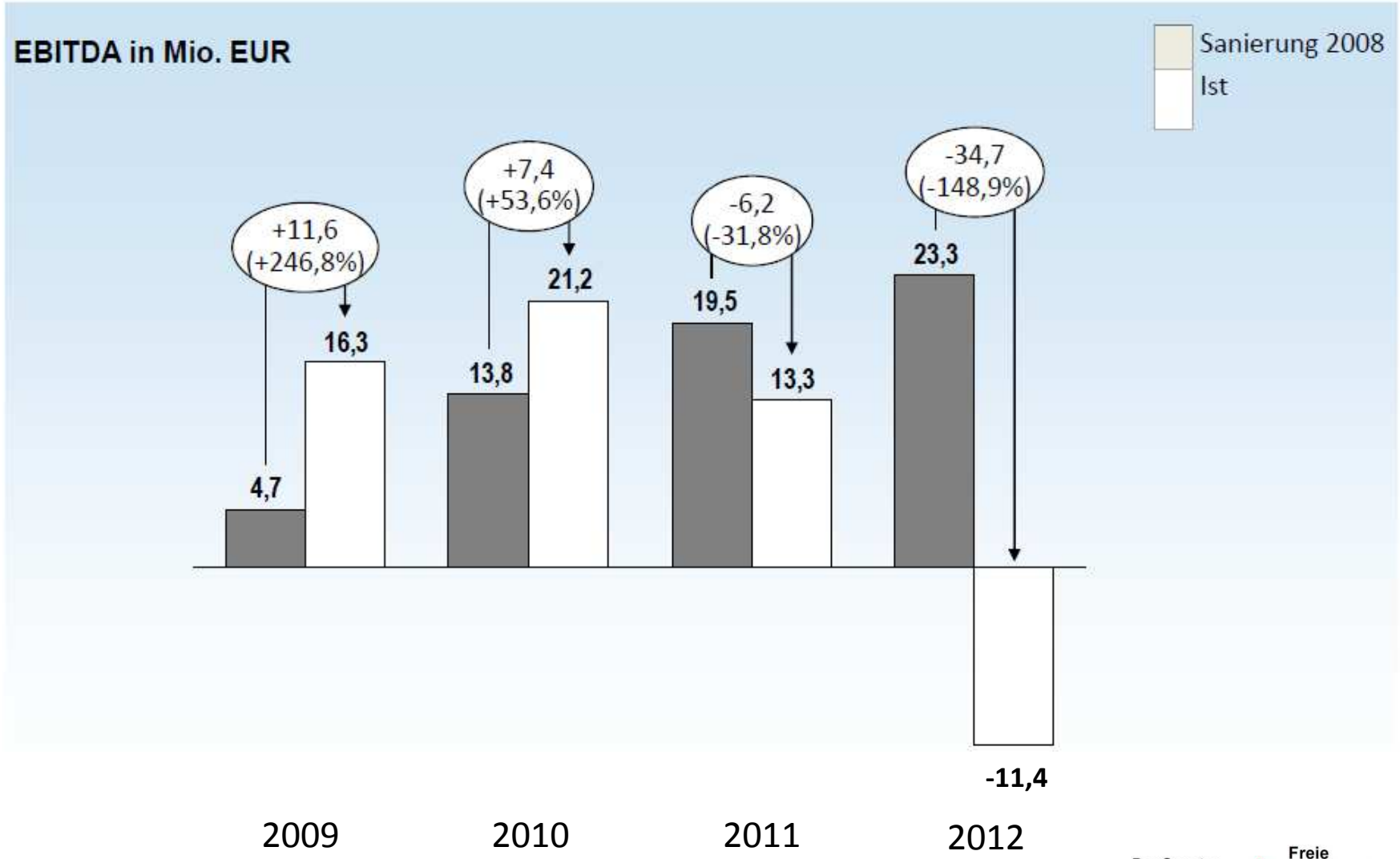
# Beschluss des Senats vom 23.09.2003

- Gründung einer Klinikholding (Gesundheit Nord = „GeNo“) mit 4 eigenständigen Kliniken (gGmbH's)
- Geschäftsführung der Holding
  - 4 kaufmännische Geschäftsführer der Kliniken
  - 1 Geschäftsführer der Holding

# Beschluss des Senats vom 17.07.2007

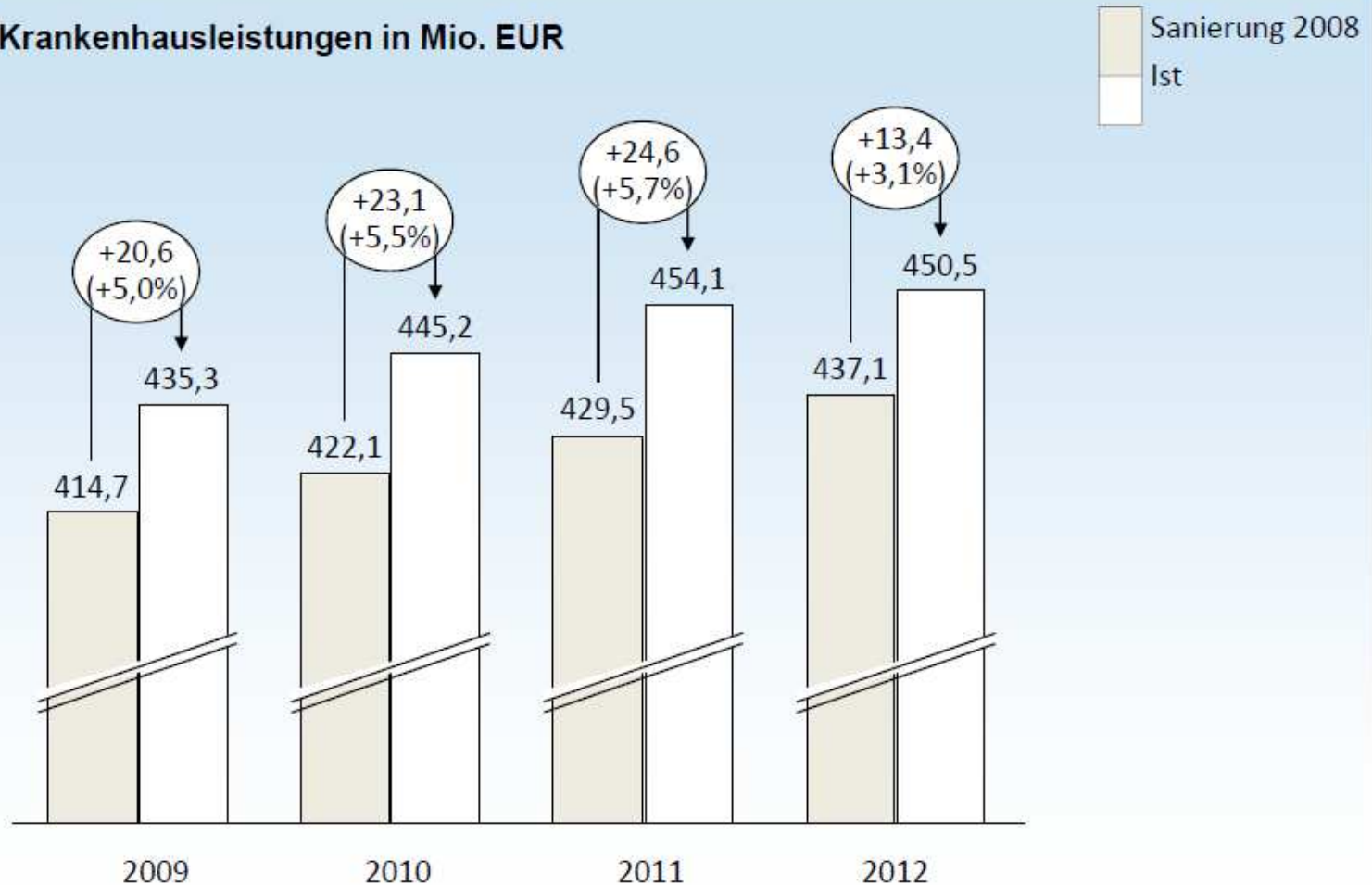
- im Aufsichtsrat auf Arbeitgeberseite keine Bürgerschaftsabgeordneten
- neben Vertretern des Senats unabhängige Experten
- Stärkung der Holding durch Umstrukturierung der Geschäftsführung:
  - 2 Geschäftsführer der Holding
  - keine Geschäftsführer der Kliniken

Seit 2011 wurden die EBITDA-Ziele nicht vollständig erreicht;  
in 2012 ist sogar ein negatives operatives Ergebnis erzielt worden



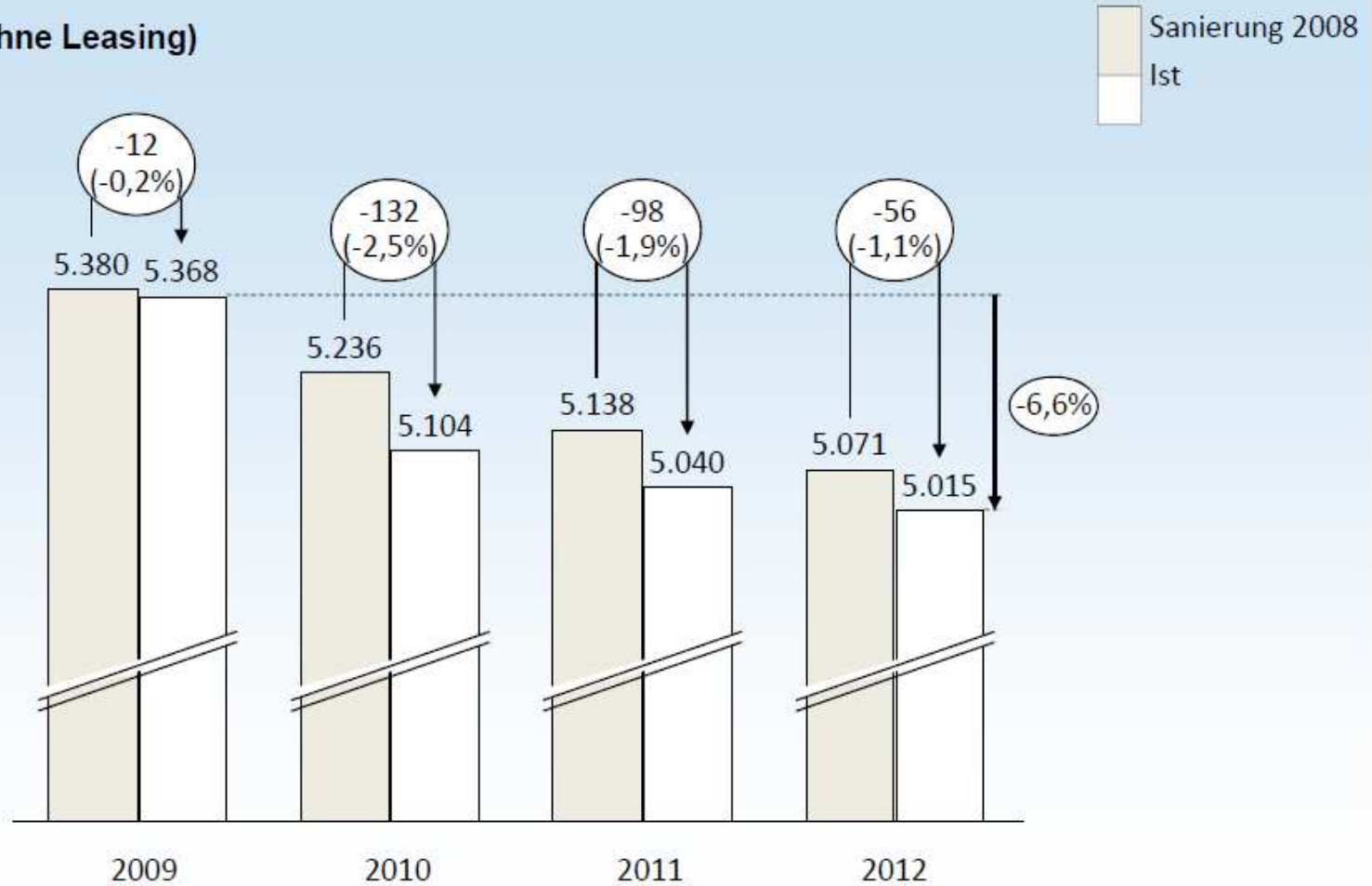
## Die Umsätze aus Krankenhausleistungen haben sich besser entwickelt als im alten Sanierungskonzept geplant

Umsatz aus Krankenhausleistungen in Mio. EUR



## Die Anzahl der Vollkräfte konnte signifikant reduziert werden

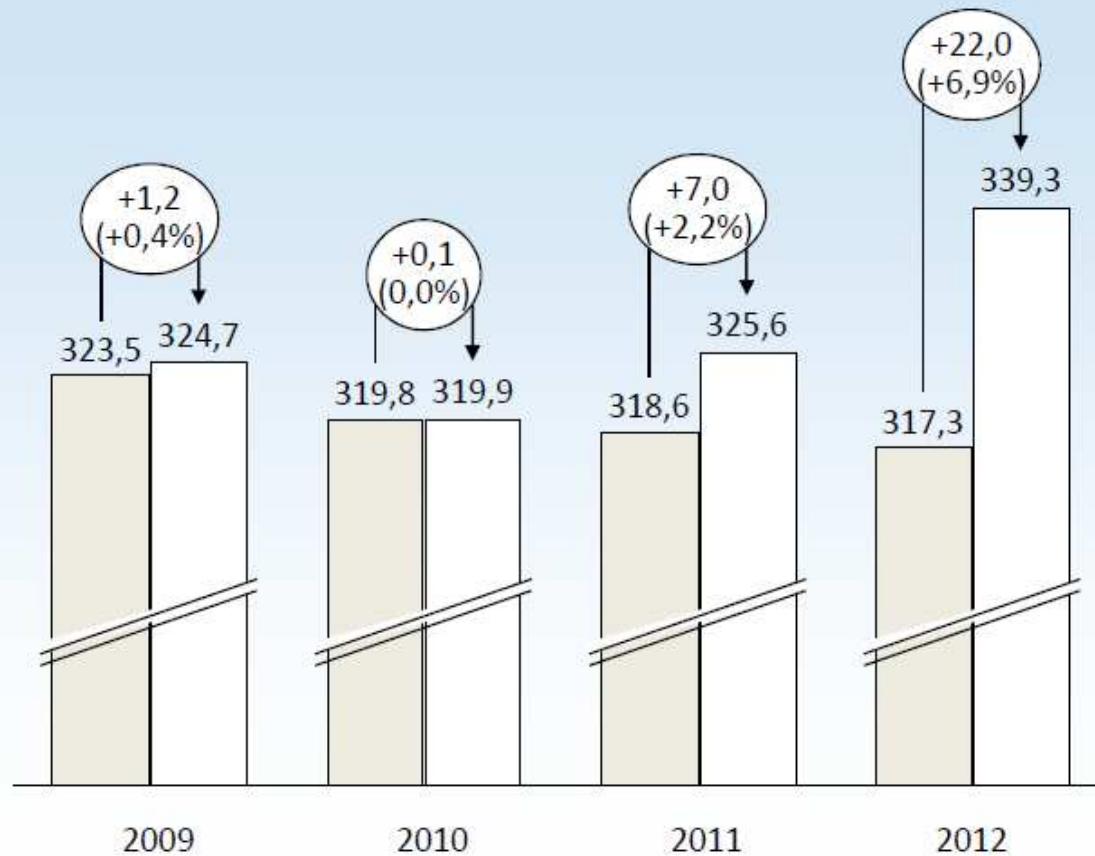
Vollkräfte (ohne Leasing)



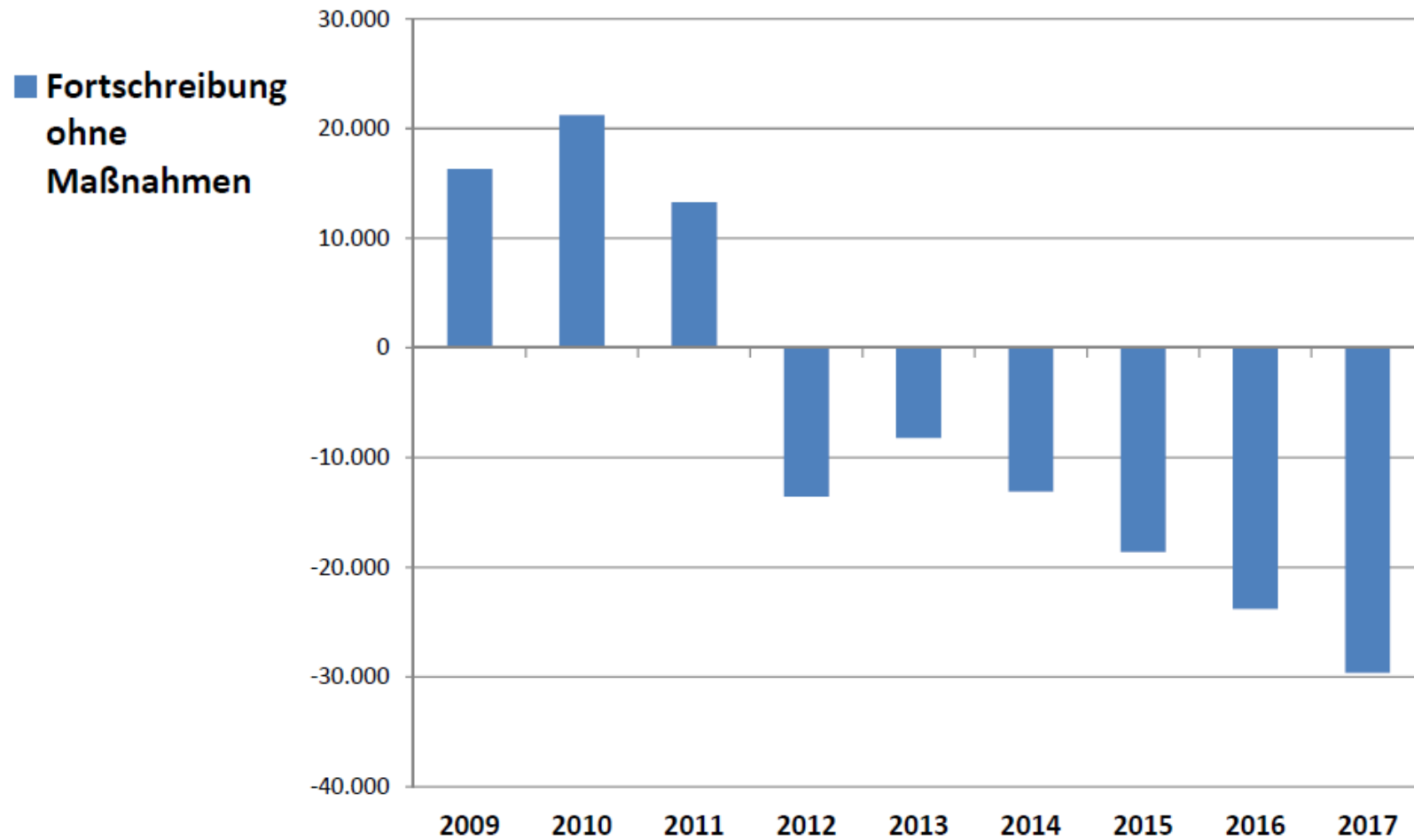
## Der Personalaufwand lag in den vergangenen Jahren stets über dem Sanierungsplan ...

Personalaufwand in Mio. EUR

Sanierung 2008  
Ist

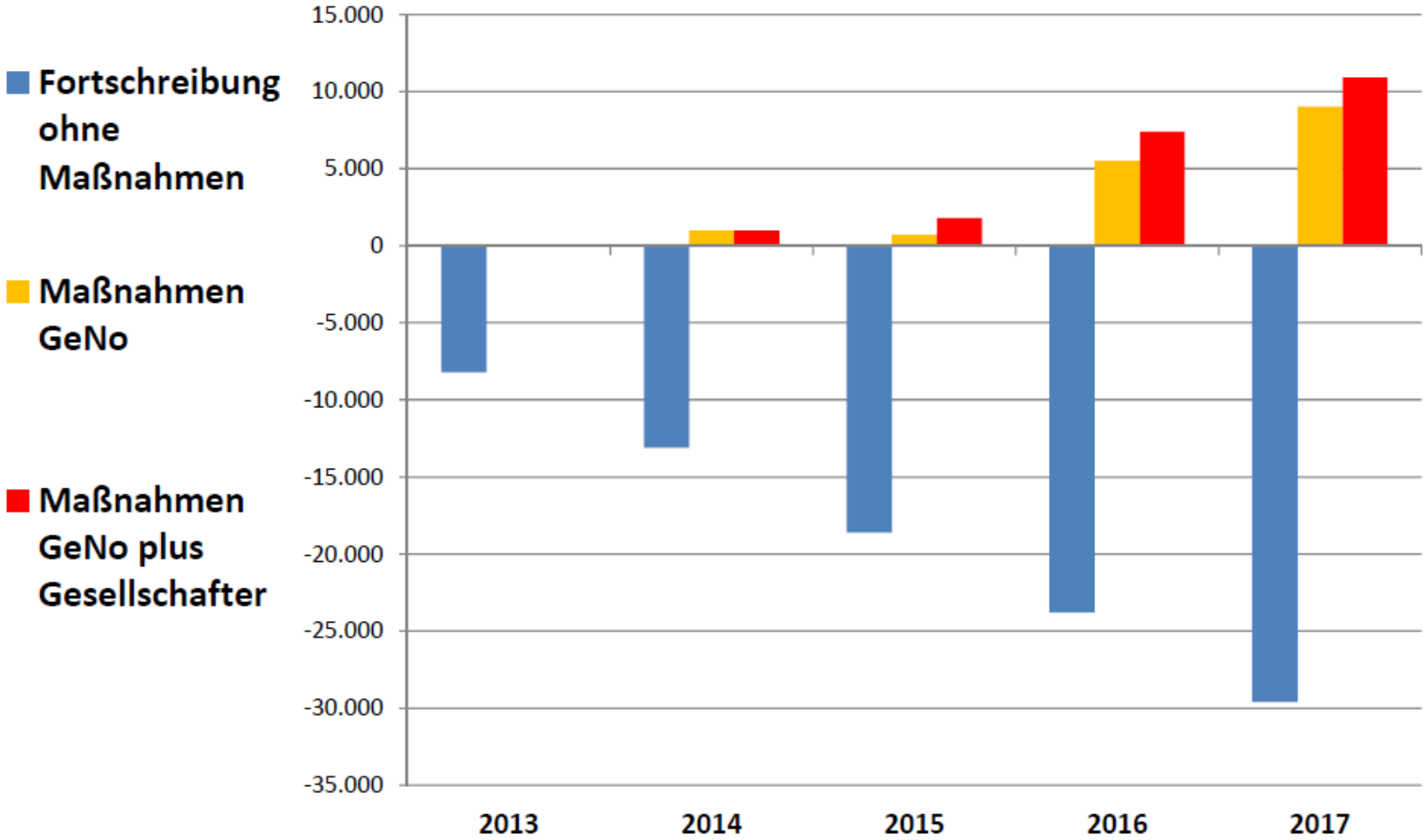


## Operatives Ergebnis (EBITDA) GeNo + Klinika (T€)





# Operatives Ergebnis (EBITDA) GeNo + Klinika (T€)



## Unterstützungsmaßnahmen durch den Gesellschafter Stadtgemeinde Bremen

Erhöhung der Investitionsförderung p.a. (in HH-Eckwerten ab 2014 berücksichtigt)

10,0 Mio. € (5,6 Mio. € für GeNo)

22,4 Mio. € (zus. Investitionsförderung für GeNo in 2014 bis 2017)

Eigenkapitalaufstockung in 2013 (bereits umgesetzt)

10,0 Mio. €

Eigenkapitalaufstockung in 2013 (geplant)

23,7 Mio. €

10,0 Mio. € (5,0 Mio. € p.a. für 2014 und 2015)

12,0 Mio. € (zusätzliche Optimierungsmaßnahmen GeNo)

3,0 Mio. € (max. Planungsmittel KBO)

48,7 Mio. € Gesamtsumme

Eigenkapitalaufstockung in 2016 und 2017 (geplant)

10,0 Mio. € (5,0 Mio. € p.a.)

Übernahme Konsortialdarlehen i.H.v. 110,8 Mio. € über die gesamte Laufzeit bis 2033

13,2 Mio. € (Zinsen für 2014 bis 2017)

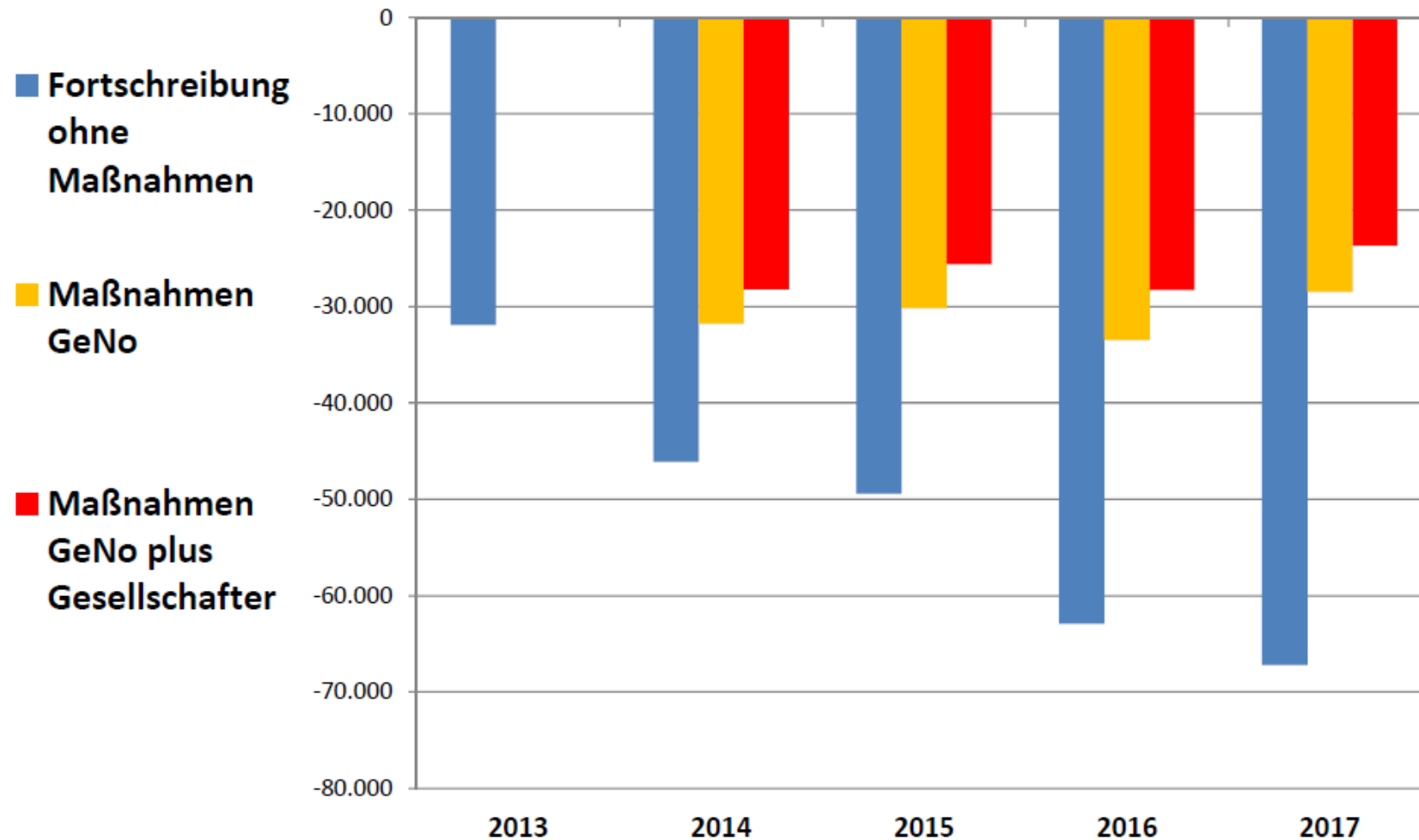
34,1 Mio. € (Tilgung für 2014 bis 2017)

47,3 Mio. € (Entlastung für 2014 bis 2017)

**Summe**

**138,4 Mio. €**

## Jahresergebnis GeNo + Klinika (T€)



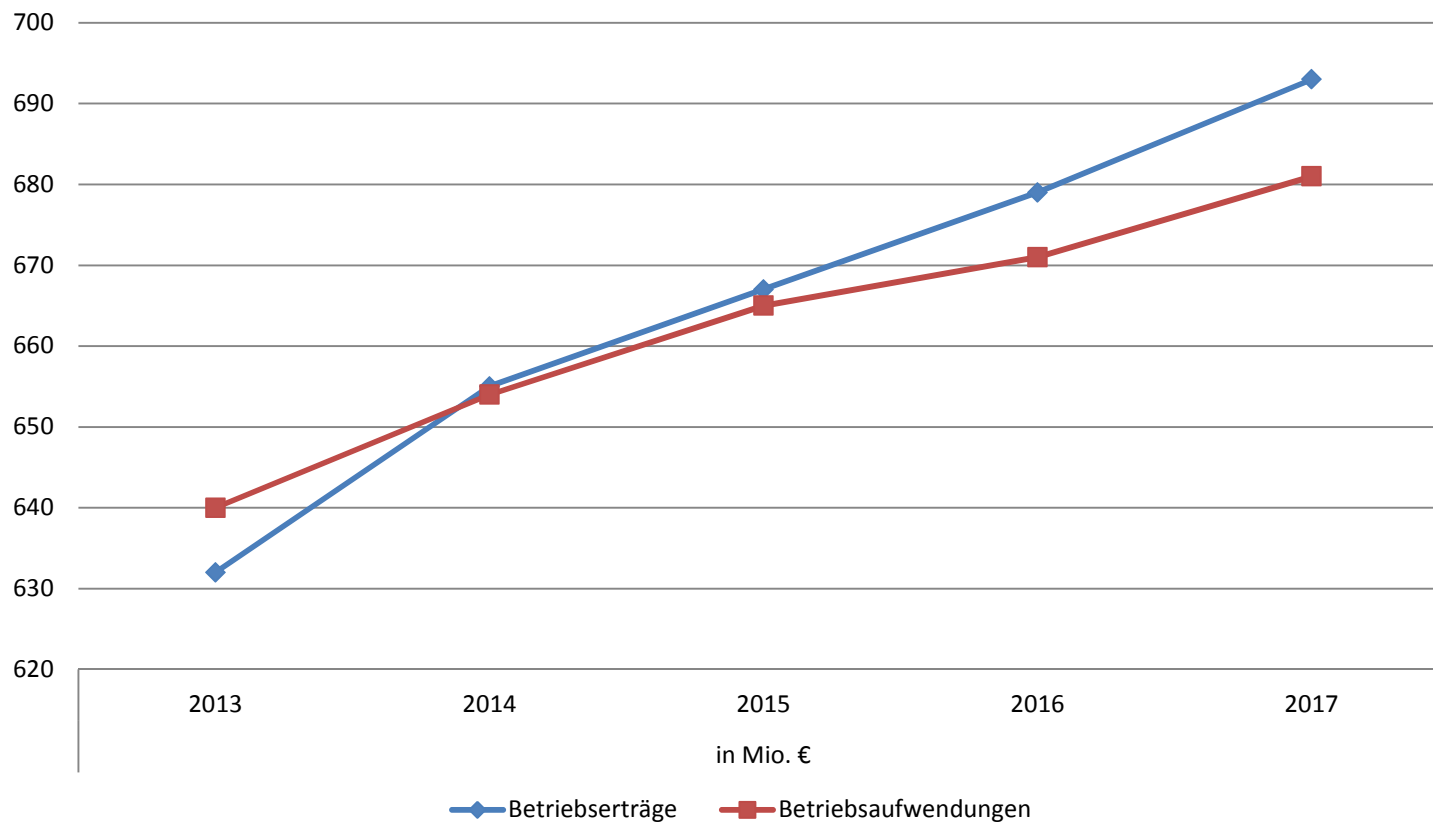
## Inhalte des Zukunftsplans

### Die 6 Programmpunkte

- Erlössteigerung
- Medizinstrategie und Behandlungsabläufe
- Sachkosten
- Verwaltung
- Servicebereiche
- Personalmanagement

# Zukunftsplan 2017

## Betriebserträge und -aufwendungen lt. Zukunftsplan (incl. Maßnahmen GeNo und Gesellschafter)



# Beispiel Bremen-Nord: Fallzahl- und CMI-Entwicklung

Klinikum Bremen-Nord

STAND 18.10.2013

## Deutlicher Rückgang in den "schneidenden" Fächern

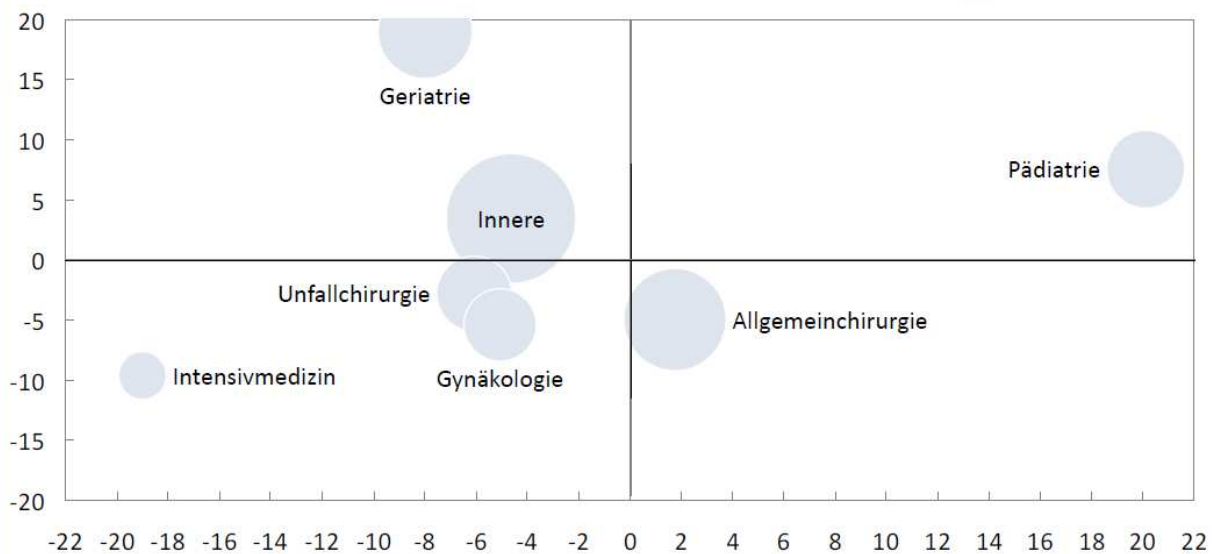
Historische Entwicklung, 2011 – 2013<sup>HR1</sup>

GESUNDHEIT NORD  
KLINIKVERBUND BREMEN

### Fallzahlentwicklung

Veränderung in Prozent

● Größe entspricht CM-Punkten  
2013<sup>HR</sup> der FA



CMI Entwicklung  
Veränderung in Prozent

<sup>1</sup> Lineare Hochrechnung auf Basis Jan-Aug 2013

Quelle: Team Medizinstrategie; E1-Fälle, Servicebereich Unternehmensentwicklung

12

Der Senator  
für Gesundheit



Freie  
Hansestadt  
Bremen

# Beispiel Bremen-Nord: Fallschwere

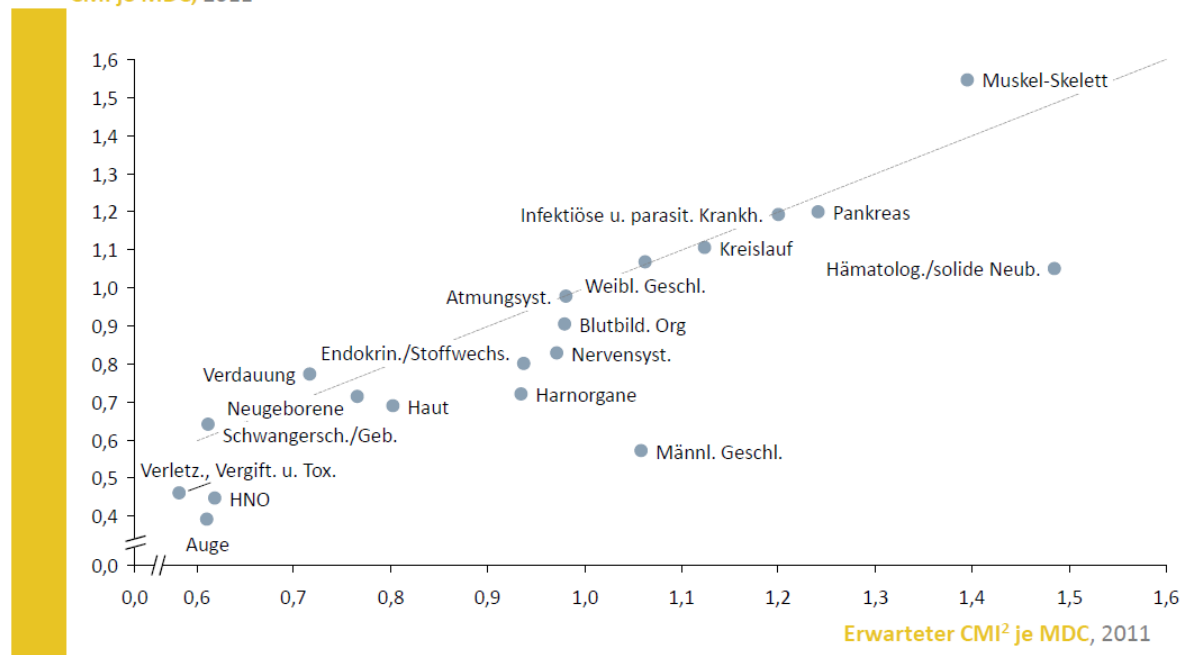
Klinikum Bremen-Nord

STAND 18.10.2013

## Keine Disziplin mit herausragender Fallschwere

GESUNDHEIT NORD  
KLINIKVERBUND BREMEN

CMI je MDC, 2011



1 Exkl. Prä-MDC; 2 Auf Basis der E1-Fälle, Servicebereich Unternehmensentwicklung, DRG-Katalog 2011

Quelle: Team Medizinstrategie; E1 Fälle, Servicebereich Unternehmensentwicklung

14

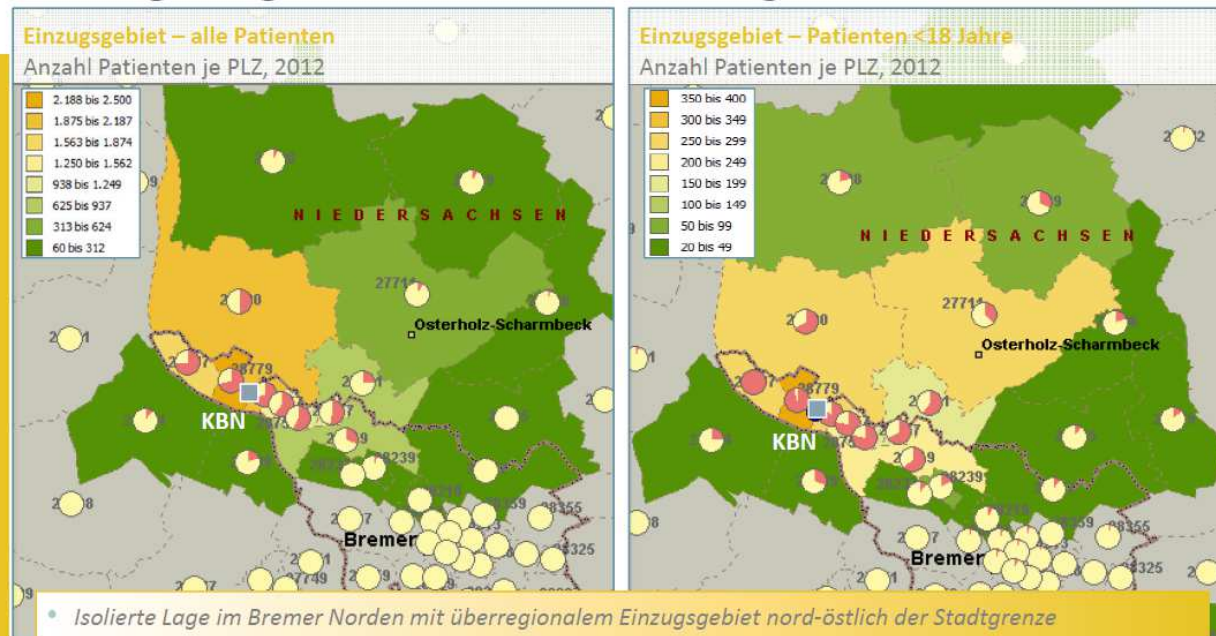
# Beispiel Bremen-Nord: Patientengenerierung

Klinikum Bremen-Nord

STAND 18.10.2013

**KBN generiert Patienten primär aus der direkten Umgebung und nord-östlich der Stadtgrenze**

GESUNDHEIT NORD  
KLINIKVERBUND BREMEN



- Isolierte Lage im Bremer Norden mit überregionalem Einzugsgebiet nord-östlich der Stadtgrenze
- Höchste Fallzahlen und Ausschöpfung in den direkt anliegenden PLZ
- Gute Ausschöpfung bei Patienten <18 Jahren in Osterholz-Scharmbeck
- Die Weser als "natürliche Grenze" in Richtung Westen

Quelle: Team Medizinstrategie, Servicebereich Unternehmensentwicklung

18

Der Senator  
für Gesundheit



Freie  
Hansestadt  
Bremen



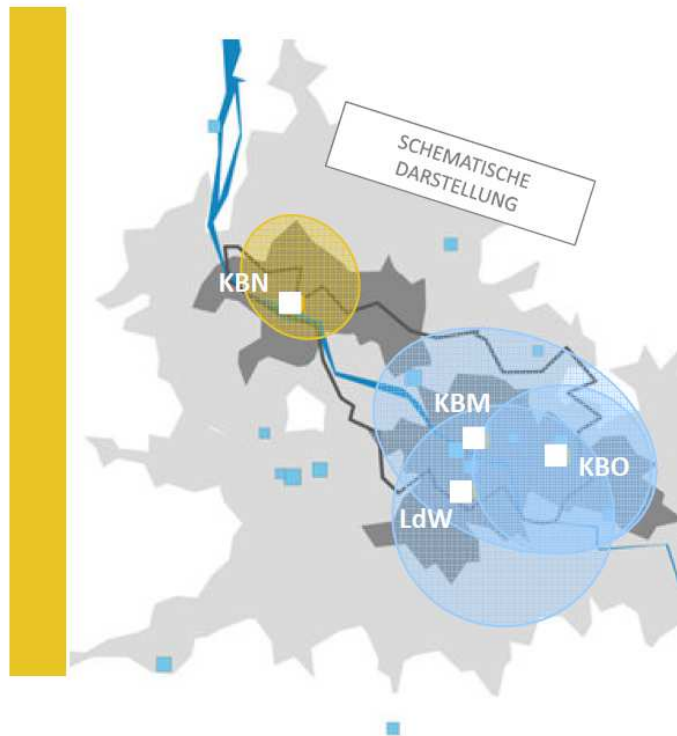
# Beispiel Bremen-Nord: Herausforderungen

Klinikum Bremen-Nord

STAND 18.10.2013

Zusammenfassung: "Isolierter" Standort im Norden mit erheblichen wirtschaftl. Schwierigkeiten

GESUNDHEIT NORD  
KLINIKVERBUND BREMEN



## Ausgangslage

### Kritische Leistungsentwicklung und fehlende Alleinstellungsmerkmale ...

- **Negatives EBITDA von ca. 6 Mio. EUR** für 2013 erwartet
- **Isolierte Lage** im Bremer Norden ohne klare Alleinstellungsmerkmale, aber mit überregionalem Einzugsgebiet
- **Geringe Leistungsentwicklung im Vergleich zu anderen GeNo Häusern** – Wachstum von ca. 0,5% p.a. seit 2010
  - Entscheidungsbedarf bei der Unfallchirurgie
  - Innere Medizin nicht ausreichend profiliert
  - Gyn/Geb nach Trendwende wieder auf Kurs
- **Attraktive Infrastruktur wird im Markt nicht wahrgenommen**

35

Der Senator  
für Gesundheit



Freie  
Hansestadt  
Bremen

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit