

Nr.: 011/2023

■ <b>Dezernat</b>	I - Finanzen, Zentrales Management & Bildung	23.01.2023
■ <b>Fachbereich</b>		
■ <b>Verfasser/-in</b>	Willi, Alexander	
■ <b>Telefon</b>	07621 410-1000	

Beratungsfolge	Status	Datum
Kreistag	öffentlich	01.02.2023

### Tagesordnungspunkt

#### **Kliniken des Landkreises Lörrach GmbH:**

**a) Entscheidung über die Durchführung einer Sanierung mit eigenem Geschäftsführer**

**b) Entscheidung über**

**- Finanzhilfen des Landkreises zugunsten der GmbH**

**- die weitere Vorgehensweise**

### Beschlussvorschlag

- Die Kliniken des Landkreises Lörrach GmbH wird damit beauftragt, ein Sanierungskonzept zu erstellen und unverzüglich sowie konsequent Maßnahmen einzuleiten bzw. durchzuführen, um die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation und der Abläufe zu erreichen. Die wirtschaftliche Sanierung der GmbH soll mit eigenem Geschäftsführer und finanzieller Unterstützung durch den Landkreis erfolgen. Wesentliche Punkte des zu erstellenden Sanierungskonzeptes sollen insbesondere sein:
  - die Absenkung der aktuell überdurchschnittlich hohen Verweildauer,
  - das Reduzieren der Fremdpersonalkosten,
  - die Erhöhung der ärztlichen Leistungsdichte,
  - die Optimierung der Kommunikation nach innen und außen,
  - die Optimierung der Personalgewinnung und Personalbindung.
 Im Gegenzug wird der Landkreis die Kliniken GmbH in ihrem Restrukturierungs- und Optimierungsprozess in angemessener Art und Weise finanziell unterstützen (siehe Beschluss-Punkte 2 und 3).
- Der GmbH wird zusätzlich zu dem bereits von der Landrätin genehmigten Kredit in Höhe von 2 Mio. Euro ein weiterer Kredit in Höhe von 2 Mio. Euro gewährt.
- Die Verwaltung wird beauftragt, zulasten des Haushaltsjahres 2022 eine Rückstellung in Höhe von 6 Mio. Euro zu bilden, über deren Auszahlung als Betriebskostenzuschuss in der März-Sitzung des Kreistags entschieden wird.
- Dem Kreistag sind für dessen Sitzung am 22. März 2023 geeignete Unterlagen vorzulegen.

gen, damit der Kreistag folgende Beschlüsse fassen kann:

- a) Wirtschaftsplan 2023 (inklusive eines Liquiditätsplanes und inklusive eines Ausblickes auf 2024 und 2025), als Grundlage für den Beschluss über den Betriebskostenzuschuss.
- b) Eckpunkte eines Sanierungskonzeptes mit konkreten Maßnahmenvorschlägen, inklusive Zeitplan und ersten konkreter Zielvorgaben.
- c) Beschluss über die Auswahl einer externen Beratung, die den Kreistag bei der Beurteilung der Restrukturierungs- und Entwicklungsfortschritte der Kliniken GmbH unterstützt (vergleichbar der Begleitenden Kontrolle beim Neubau des Klinikums).

Hinsichtlich der Punkte a und b ist zuvor der Aufsichtsrat (in dessen Sitzung am 24. Februar) zu befassen. Darüber hinaus ist der Kreistag darüber zu informieren, welche externe Unterstützung zur operativen Bewältigung der Restrukturierung der Geschäftsführung durch den Aufsichtsrat an die Seite gestellt wurde.

5. Vierteljährlich ist dem Kreistag über die wirtschaftliche Situation (Hochrechnung G+V-Rechnung, Liquiditätsentwicklung) und dem Stand der Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen zu berichten.

## Bezug zum Haushalt

Teilhaushalt	1	Finanzen & Zentrales Management
Produktgruppe	41.10	Krankenhäuser
Produkt(e)	41.10.01	Kliniken des Landkreises Lörrach GmbH
Wirkungsziel / beabsichtigte Wirkung (Was soll erreicht werden?)		Nachhaltige Sicherung einer wirtschaftlichen und qualitativ hochwertigen stationären Gesundheitsversorgung im Landkreis Lörrach
Leistungsziel / angestrebtes Ergebnis (Was müssen wir dafür tun?)		Text
Zielerreichungskriterium (Indikator, Kennzahl, Leistungsmenge):		Text

■ <b>Klimawirkung:</b>	<input type="checkbox"/> positiv	<input type="checkbox"/> neutral	<input type="checkbox"/> negativ	<input checked="" type="checkbox"/> keine
■ <b>Personelle Auswirkungen:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja, ggf. Erläuterung		
■ <b>Finanzielle Auswirkungen:</b>	<input type="checkbox"/> nein	<input checked="" type="checkbox"/> ja,		
<input checked="" type="checkbox"/> <b>im Ergebnishaushalt</b>	Aufwand	Ertrag	einmalig in	wiederkehrend
	6 Mio €	€		
<input type="checkbox"/> <b>im Finanzhaushalt</b>	Investitions- kosten brutto	Zuschüsse u. ä.	Investitions- kosten LK netto	zeitliche Umsetzung
	€	€	€	

### Mittelbereitstellung - in EUR -

ErgebnisHH		Zeilen-Nr.	2022	2023	2024	2025	ab 2026
Bedarf	Erträge						
	Personalaufwand						
	Sachaufwand		6 Mio.				
	Kalk. Aufwand						
Plan	Erträge						
	Personalaufwand						
	Sachaufwand						
	Kalk. Aufwand						
FinanzHH investiv		Zeilen-Nr.	2022	2023	2024	2025	ab 2026
Bedarf	Einzahlung						
	Auszahlung						
Plan	Einzahlung						
	Auszahlung						

### ■ **Deckungsvorschlag** (wenn Mittelbedarf größer als Plan)

Die Bildung einer Rückstellung in Höhe von 6 Mio. Euro erfolgt zulasten des Jahres 2022 und wird über positive Abweichungen im Haushaltsvollzug in 2022 finanziert. Über die Auszahlung dieser Summe als Betriebskostenzuschuss entscheidet der KT im März 2023. Die darüber hinaus gehenden Finanzhilfen sind Kredite.

## Begründung

---

### ■ Sachverhalt

Viele Kliniken in Deutschland haben im Moment wirtschaftliche Herausforderungen zu bewältigen, die vor allem durch den Fachkräftemangel, hohe Energiepreise und die Corona-Pandemie entstanden sind. Bei den Kliniken des Landkreises Lörrach kommen jedoch aktuell noch weitere Herausforderungen hinzu, die sich insbesondere in Form eines über den Corona-Effekt hinaus gehenden, überproportional starken Rückgangs von Fallzahlen in den letzten Jahren äußern. Zusätzlich zu diesen (im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit) niedrigen Fallzahlen verzeichnet die GmbH (zu) hohe Verweildauern, was zu einem hohen Bedarf an geliehenen, sehr teurem Personal und somit zu einem sehr schlechten wirtschaftlichen Ergebnis führt.

Auch wenn ein nicht unerheblicher Teil der wirtschaftlichen Problematik in den allgemein für alle Krankenhäuser in Deutschland aktuell zu verzeichnenden schwierigen Rahmenbedingungen begründet liegt, so ist der andere Teil durch konsequente Gegenmaßnahmen organisatorischer und struktureller Art zu bewältigen. Es bedarf eines Sanierungskonzeptes, um zu verhindern, dass der Landkreis als Alleingesellschafter die Kliniken GmbH dauerhaft mit immer größeren Summen unterstützen muss.

Die Geschäftsleitung hat in einer nichtöffentlichen Klausurtagung dem Kreistag Einblicke dazu gegeben, wie die Problematik angegangen werden soll. Ziel ist es, die wirtschaftliche Situation durch Gegenmaßnahmen bzw. Sanierungsmaßnahmen so zu verbessern, dass Ende 2025 – also ab dem Wirtschaftsplan 2026 - wieder ein (nahezu) ausgeglichenes Ergebnis erzielt werden kann. Voraussetzung dafür sind Umstrukturierungen, Verbesserung der Abläufe, Personalanpassungen und eine Optimierung der Verweildauer, wobei Letztgenanntes die Voraussetzung für eine Reduzierung der sehr teuren, geliehenen Fachkräfte ist. In der Phase der Sanierung bzw. Neustrukturierung bis 2025 benötigt die GmbH die finanzielle Unterstützung des Landkreises.

Die Kliniken des Landkreises Lörrach GmbH will mit Unterstützung des Landkreises eine wirtschaftliche Sanierung des laufenden Betriebs gestalten und sozusagen neu durchstarten. Der Kreis als Alleingesellschafter bekennt sich mit dieser Vorlage dazu, die GmbH in angemessener Art und Weise auf diesem Weg zu unterstützen.

Mit der Rückendeckung des Kreistages will die GmbH mit ihrem neuen Vorsitzenden Geschäftsführer, Herrn Sascha Sartor, und unter aktiver Einbeziehung und Mitwirkung der Belegschaft diese Aufgabe entschlossen angehen. Herr Sartor soll dabei durch externe Organisations- und Restrukturierungsspezialisten unterstützt werden, zumal die Geschäftsführerin Frau Kathrin Knelange (Geschäftsführung Pflege) und der Geschäftsführer Herr Marco Clobes (Geschäftsführung Verwaltung und Service) aus persönlichen Gründen die GmbH voraussichtlich zum 31.05.2023 bzw. zum 30.04.2023 verlassen werden, da sich ihr Lebensmittelpunkt in andere Regionen verlagern wird.

Aus heutiger Sicht lässt sich der **Liquiditäts-Unterstützungsbedarf** der GmbH für das Jahr 2023 unter den Prämissen der Wirtschaftsplanung, die u.a. (neben einem Defizit von rund 15 Mio. Euro) ein Patientenwachstum im Gegenwert von ca. 2.000 CM-Punkten gegenüber 2022 vorsieht, auf rund 10 Mio. Euro beziffern. Die Verwaltung schlägt vor, im Zuge des Jahresabschlusses des Kreishaushalts für 2022 eine **Rückstellung in Höhe von 6 Mio. Euro** zulasten des Jahres 2022 zu bilden. Über die Auszahlung eines **Betriebskostenzuschusses** in dieser Höhe soll der Kreistag in seiner Sitzung am 22. März 2023 entscheiden. Des Weiteren soll der GmbH ein **Kredit in Höhe von 4 Mio. Euro** gewährt werden. (Über zwei Millionen davon hat die Landrätin im Januar im Zuge einer Eilentscheidung bereits einen Beschluss gefasst). Ziel ist

es, dass die Kliniken GmbH spätestens ab 2026 wieder ein ausgeglichenes wirtschaftliches Ergebnis erzielt. 2024 und 2025 wird es eine weitere Unterstützung (für den laufenden Betrieb) in Form weiterer Kredite und/oder eines Betriebskostenzuschusses geben müssen, wenn auch in geringerer Höhe.

Damit die wirtschaftliche Sanierung gelingt, sind folgende Punkte entscheidend:

- a) deutliche Absenkung der Verweildauer (schrittweise auf branchenübliche Durchschnittswerte),
- b) deutliche Absenkung der Fremdpersonalkosten bzw. Kosten für Honorarkräfte,
- c) Erhöhung der ärztlichen Leistungsdichte,
- d) Optimierung der Kommunikation nach innen und außen,
- e) Optimierung der Personalgewinnung und Personalbindung,
- f) Eine finanzielle Unterstützung durch den Träger während der Sanierungsphase. Im Gegenzug hat ein Liquiditäts- und Finanzcontrolling (monatliche Vorlage an die Landrätin, darüber hinaus in jeder Sitzung – somit also pro Quartal - Vorlage an den Kreistag oder VA) zu erfolgen.

Der Kreistag beauftragt die Geschäftsführung, dem Aufsichtsrat in dessen Sitzung am 24. Februar 2023 bzw. dem Kreistag in dessen Sitzung am 22. März 2023 erste Eckpunkte eines Konzepts vorzulegen, wie die vorgenannten Punkte umgesetzt werden können. Das Sanierungskonzept soll schrittweise zu erreichende konkrete Ziele angeben und den Weg zur Erreichung dieser Ziele beschreiben.

Gemäß des erfolgreichen Musters, das für den Neubau des Klinikums in Form einer externen, begleitenden Kontrolle, angewandt wird, soll der Kreistag auch hinsichtlich der Überprüfung der Entwicklung des laufenden Geschäfts eine externe Unterstützung erhalten. Die Verwaltung wird beauftragt (siehe Beschlussvorschlag Nr. 4c), dem Kreistag Vorschläge für eine externe begleitende Kontrolle, die dem Kreistag beratend an die Seite steht, zu unterbreiten. In der März-Kreistagssitzung soll auch über diesen Punkt entschieden werden bzw. eine Auswahl erfolgen.

---

Marion Dammann  
Landrätin

---

Alexander Willi  
Dezernent

- Anlagen: keine