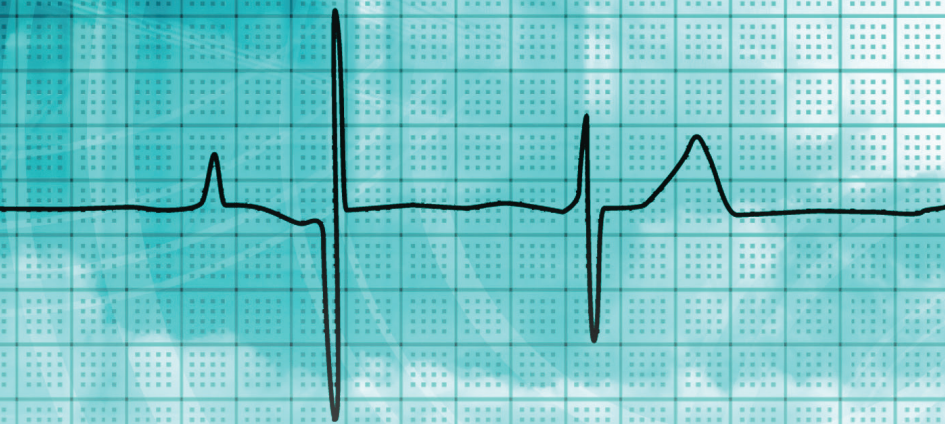


# Das Ende des Wachstums. Deutschlands Krankenhäuser zwischen Kostendruck und steigendem Wettbewerb



Roland Berger  
Krankenhausstudie  
2019

Roland  
Berger





Die Krankenhausstudie von Roland Berger zählt seit Jahren zu den am meisten beachteten Publikationen der Branche. Für die aktuelle Ausgabe haben wir Führungskräfte der 400 größten deutschen Kliniken zur derzeitigen Marktsituation und zu ihren Wachstumserwartungen befragt. Außerdem haben wir die Themen Baumaßnahmen und Fachkräftemangel in der Pflege (Pflegepersonal-Stärkungsgesetz (PpSG)) in die Untersuchung miteinbezogen.

Die Ergebnisse geben wenig Anlass zur Euphorie. So ist der Anteil derer, die mittelfristig eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation erwarten, noch einmal deutlich gestiegen. Vor allem der anhaltend hohe Kosten- und Effizienzdruck und der weiter zunehmende Fachkräftemangel, aber auch die Entwicklung der stationären Fallzahlen trüben die Aussichten.

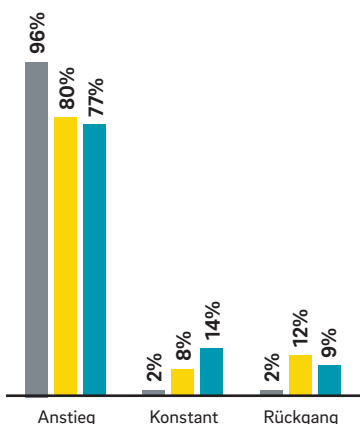
Als wichtigster Ansatzpunkt zur Verbesserung der Lage nennt ein Großteil der Befragten die strategische Ausrichtung ihrer Häuser. So bergen nicht nur das Medizinportfolio, sondern auch etwa die Auslastung des medizinischen Personals oder der Bereich der Sachkosten nach wie vor große Effizienzpotenziale. Damit wird die konsequente Umsetzung der geplanten oder bereits eingeleiteten Maßnahmen zum zentralen Erfolgsfaktor.

# Wirtschaftliche Lage: Der Abwärtstrend verstärkt sich

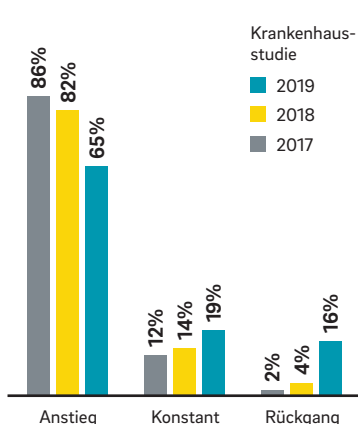
Wie in den Vorjahren konnten die meisten Krankenhäuser ihre Umsätze im abgelaufenen Geschäftsjahr 2018 steigern. Dies ist neben der demografischen Entwicklung, der steigenden Multimorbidität und dem medizinisch-technischen Fortschritt vor allem auf die Entwicklung der Landesbasisfallwerte zurückzuführen. Die erstgenannten Faktoren sorgen zwar für einen Anstieg des durchschnittlichen Fallschweregrades. Die Tatsache, dass die Zahl der stationären Fälle aber konstant bleibt oder in vielen Regionen zurückgeht, setzt Krankenhausmanager jedoch zunehmend unter Kosten- und Wettbewerbsdruck. Die Prognosen für das laufende Geschäftsjahr fallen entsprechend verhalten aus.

## Die Bilanz für das Geschäftsjahr 2018: Steigende Umsätze ...

Umsatzentwicklung  
abgelaufenes Jahr



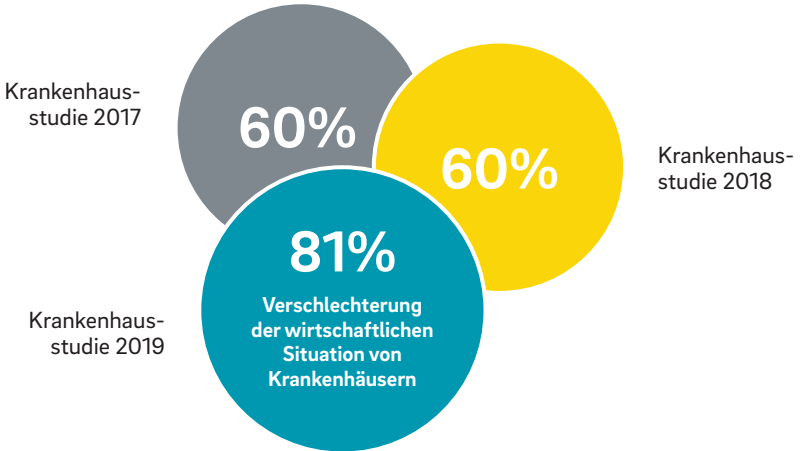
Erwartung  
aktuelles Jahr



## ... doch nicht einmal jedes zweite Krankenhaus erwirtschaftete einen Überschuss

|                | Ergebnis 2017 | Ergebnis 2018 | Erwartung 2019 |
|----------------|---------------|---------------|----------------|
| ↑ Überschuss   | 59%           | 48%           | 32%            |
| → Ausgeglichen | 10%           | 20%           | 21%            |
| ↓ Defizit      | 31%           | 32%           | 47%            |
|                |               | Σ 52%         |                |

## Mehr als 80 Prozent rechnen mit einer weiteren Verschlechterung der Lage

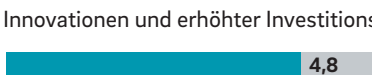
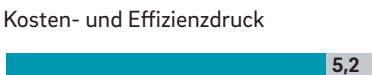
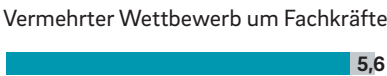
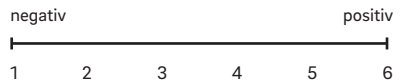


## Fachkräftemangel und Effizienzdruck werden negativ bewertet, Qualitätswettbewerb und Digitalisierung eher als Chance

### Relevanz der Trends (Zustimmungen)



### Auswirkungen der Trends (Mittelwerte)

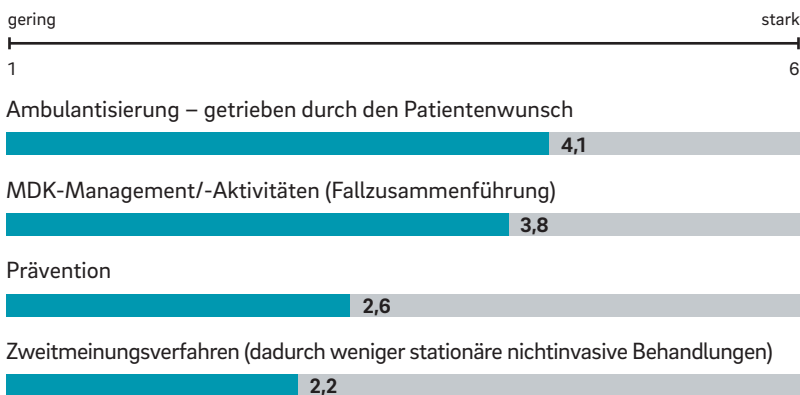


# Längst nicht mehr Risiko, sondern bittere Realität: der Rückgang der stationären Fallzahlen

Jahrzehntelang kannte die Entwicklung der stationären Fallzahlen in deutschen Krankenhäusern nur eine Richtung: nach oben. Jetzt melden immer mehr Häuser stagnierende Fallzahlen, einige sogar Rückgänge. Im Jahr 2017 gab es erstmals kein stationäres Fallzahlwachstum mehr. Vieles spricht dafür, dass das Ende des Wachstums vorerst erreicht ist.

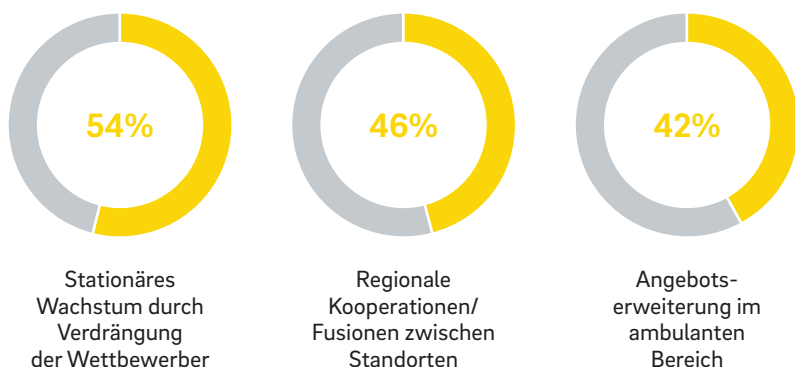
## Der Trend zur Ambulantisierung lässt die stationären Fallzahlen stagnieren ...

### Ursachen des Fallzahlrückgangs



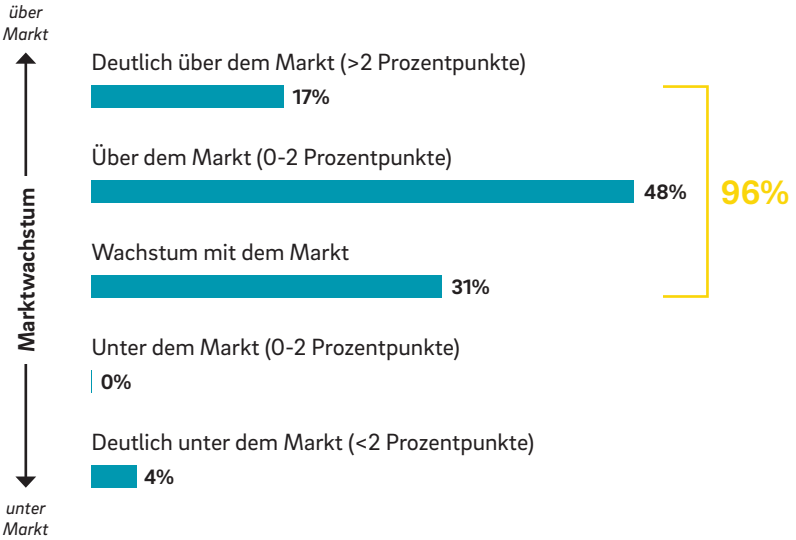
## ... und verschärft den Wettbewerbsdruck

### Reaktionen auf stagnierende Fallzahlen

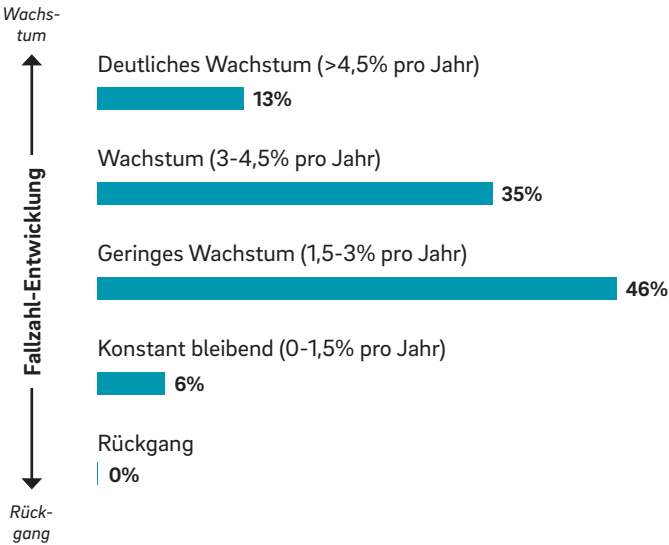


# Wunsch und Wirklichkeit: Fast alle planen überdurchschnittliches Fallzahlwachstum

## Wachstumserwartungen für stationäre Fallzahlen



## Ausblick: Fallzahl-Entwicklung im ambulanten Bereich

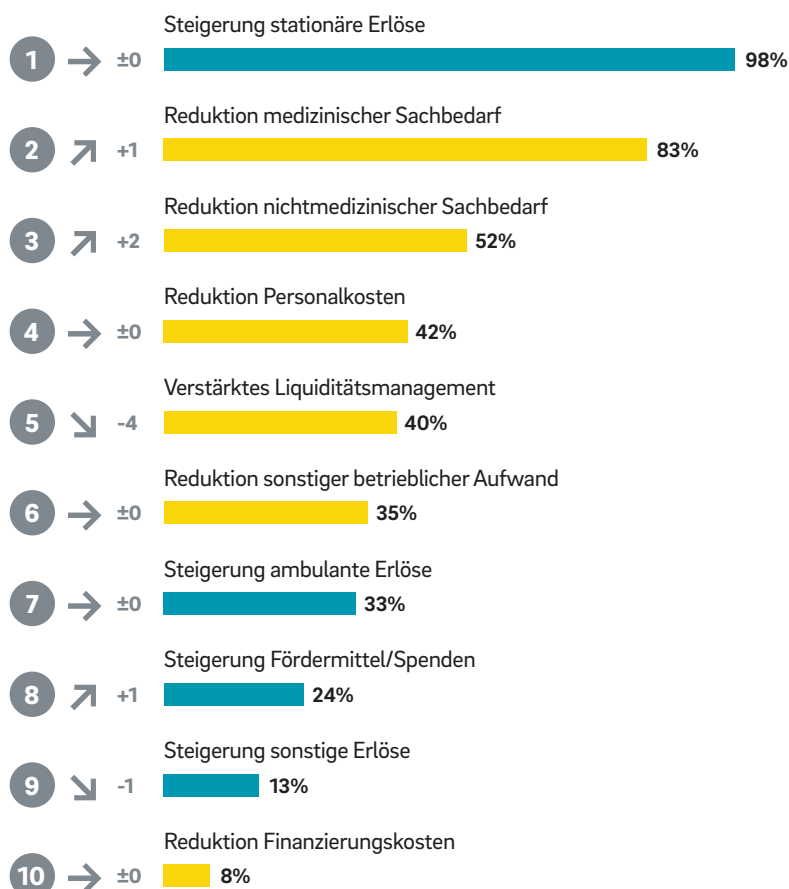


# Ergebnisverbesserung bleibt Topthema

Weniger als die Hälfte (45 Prozent) der befragten Kliniken gab an, ihre wirtschaftlichen Ziele erreicht zu haben. Planabweichungen fielen zu 85 Prozent negativ aus. Auch mit den Ergebnissen ihrer Initiativen zur Ergebnisverbesserung ist die Mehrheit der Teilnehmer (60 Prozent) eher unzufrieden. Gegenüber dem Vorjahr weiter deutlich zurückgegangen ist dabei der Anteil derer, die mit den Ergebnissen sehr zufrieden sind (2018: 9 Prozent, 2019: 2 Prozent). Die meisten sehen also nach wie vor deutliches Verbesserungspotenzial bei der Umsetzung von Ergebnisverbesserungsmaßnahmen.

## Die Steigerung der stationären Erlöse genießt weiterhin höchste Priorität, Bedeutung der Sachkosten steigt

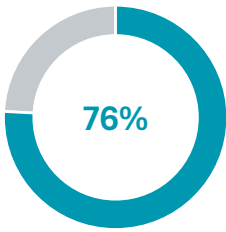
### RANG



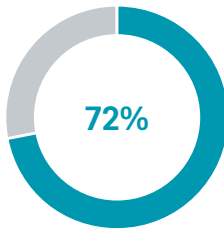
■ Einnahmensteigerungen ■ Ausgabensenkungen ↗ Entwicklung des Rangs im Vergleich zum Vorjahr



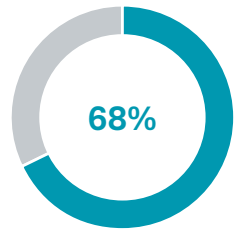
## Die drei größten Herausforderungen



Umsetzung

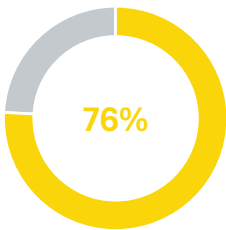


Komplexität der zu ergreifenden Maßnahmen

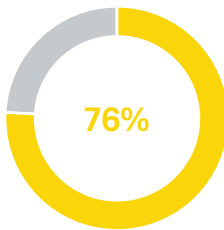


Umsetzungsgeschwindigkeit

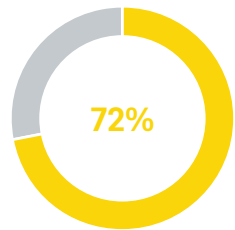
## Die drei größten Erfolgsfaktoren



Kommunikation von Zielen und Fortschritten



Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter



Überwinden/Managen von Komplexität

## Kernpunkte bei Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung

1

Frühe Umsetzungs-  
fokussierung  
und stringente  
Umsetzung

2

Einbindung und  
Gewinnung der  
Führungskräfte und  
Mitarbeiter durch klare  
Kommunikation

3

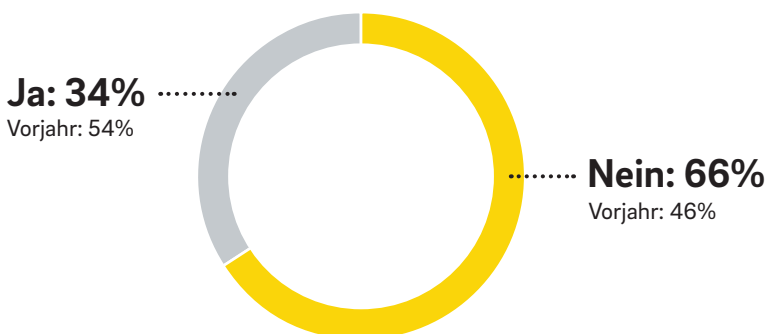
Management  
von  
Komplexität

# Bauen und Investieren: Der Kreditanteil steigt

Nur ein gutes Drittel der Kliniken investiert nach eigenen Angaben noch ausreichend. Als Ursache dafür werden insbesondere das Fehlen von Fördermitteln sowie unzureichende Einnahmen aus dem laufenden Betrieb genannt. Das legt den Schluss nahe, dass die Investitionen größtenteils über Kredite finanziert werden. Damit gehen die deutschen Krankenhäuser trotz des derzeitigen Niedrigzinsumfeldes große wirtschaftliche Verpflichtungen – und Risiken für die Zukunft – ein.

## Investitionstätigkeit sinkt

Investieren Sie in ausreichendem Maße? [% der Nennungen]



Gründe für mangelnde Investitionsfähigkeit<sup>1</sup> [% der Nennungen]

Keine ausreichenden Fördermittel



Unzureichende Einnahmen aus dem laufenden Betrieb



Keine ausreichende Möglichkeit zur Refinanzierung (Kredite)



■ 2018 ■ 2019

<sup>1</sup>) Prozentualer Anteil bezogen auf Teilnehmer, welche die Frage zur ausreichenden Investition mit "Nein" beantwortet haben

# Investitionen fließen vor allem in Baumaßnahmen, Medizintechnik und IT

Welchen Anteil des Umsatzes investieren Sie?

24%



Weniger als 5%  
des Umsatzes

67%



5-10%  
des Umsatzes

9%



Mehr als 10%  
des Umsatzes

Aus welcher Motivation heraus investieren Sie?

Attraktivität für Patienten erhalten bzw. steigern



Effizienzen heben



Medizinische Qualität steigern



Erhöhte Wartungsfreundlichkeit



Betrieb aufrechterhalten



Verbesserte Kompatibilität zu anderen Systemen



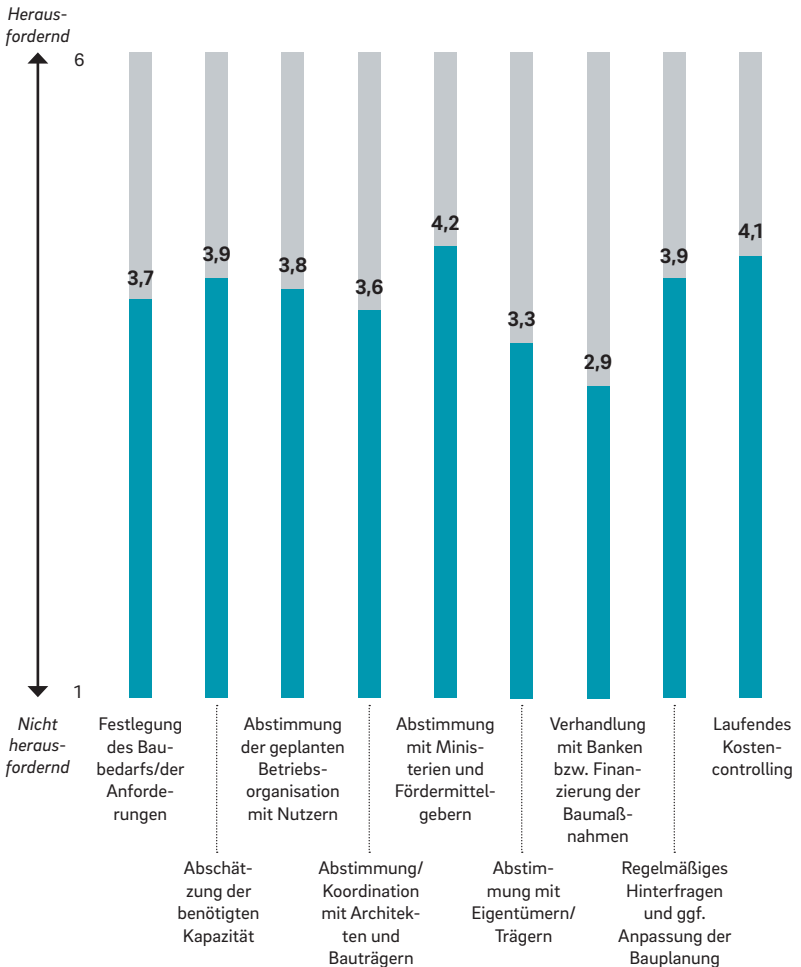
# Abstimmung, Kostencontrolling und Komplexität stellen hohe Anforderungen

Die Abstimmung mit Ministerien und anderen Fördermittelgebern sowie das laufende Kostencontrolling stellen Kliniken bei der Durchführung von Baumaßnahmen nach eigenen Angaben vor überdurchschnittlich große Herausforderungen. Auch die Komplexität der Bauprojekte wird wegen oft fehlenden internen Know-hows und des hohen Abstimmungsaufwands etwa mit Architekten und Banken als aufwendig empfunden.

## Herausforderungen in 2019



.....➔ Bauprozess

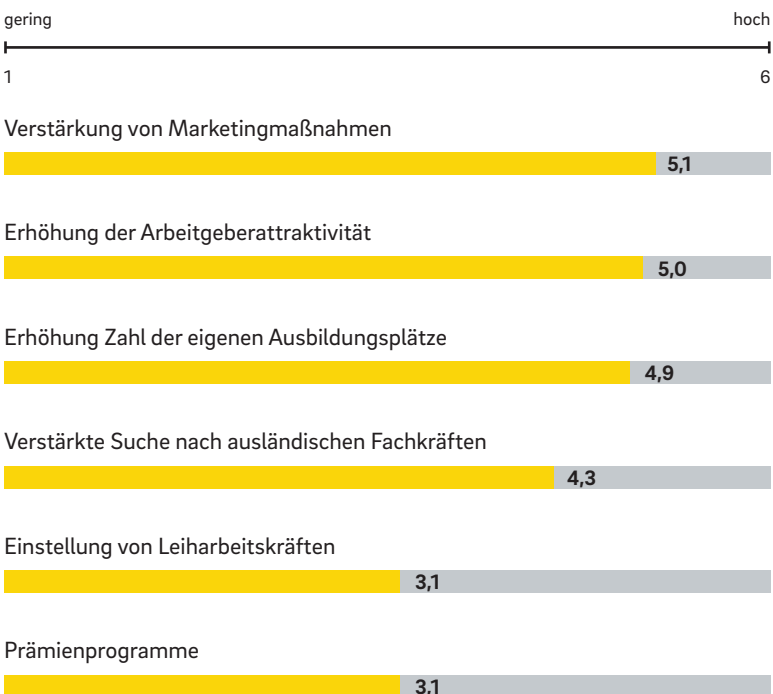


# Fachkräftemangel in der Pflege: Krankenhäuser wollen 30.000 Stellen schaffen

Dem Fachkräftemangel in der Pflege wollen die von uns befragten Krankenhäuser mit einem massiven Aufbau von Stellen begegnen. Je nach Größe sind dabei zwischen 15 und 65 Stellen geplant. Das ergibt hochgerechnet eine Zahl von deutschlandweit 30.000 zusätzlichen Pflegestellen. Da dem geplanten Personalzuwachs im vergangenen Jahr nur 11.000 freigemeldete Fachkräfte gegenüberstanden, bleibt fraglich, wie das ambitionierte Ziel erreicht werden soll. Der Wettbewerb um Fachkräfte wird in jedem Fall weiter zunehmen. Die Attraktivität des Pflegeberufs soll auch im Zuge der Ausbildungsreform "Generalistik" durch die Zusammenlegung von drei verschiedenen Ausbildungen ab 2020 gesteigert werden. Damit eröffnen sich Krankenhäusern gegebenenfalls neue Chancen, vermehrt Personal zu rekrutieren.

## Arbeitgebermarketing und zusätzliche Ausbildungsplätze sollen die Personalsuche unterstützen

### Fokussierte Maßnahmen in 2019

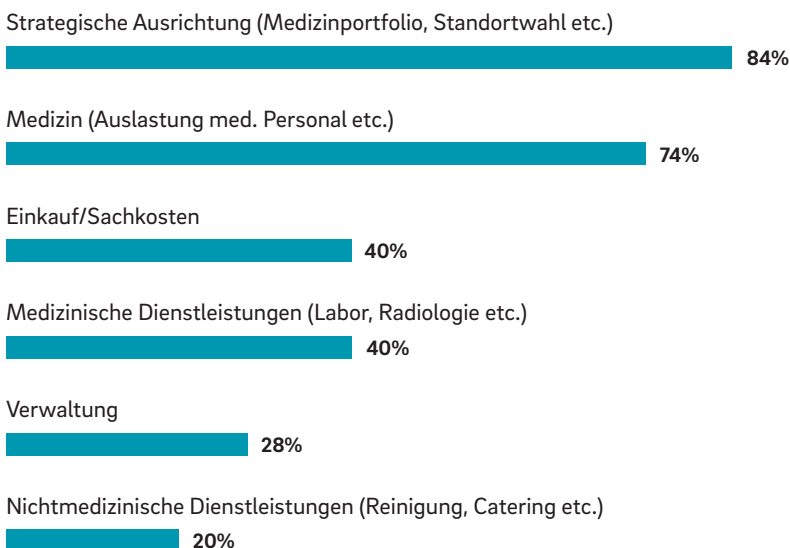


# Lösungsansätze: Reserven bei strategischer Ausrichtung und Effizienz

Trotz der zahlreichen Herausforderungen aus dem Umfeld gibt es nach Einschätzung der befragten Klinikmanager nach wie vor großen Spielraum im Hinblick auf Effizienz und eine insgesamt bessere Positionierung ihrer Einrichtungen. Als wichtigsten Ansatzpunkt nennt der Großteil die strategische Ausrichtung. Die Bereiche Einkauf/Sachkosten sowie medizinische Dienstleistungen werden an dritter Stelle genannt.

## Optimierungspotenziale zur Ergebnisverbesserung von Krankenhäusern

### Bereich für Optimierung [% der Nennungen]



# Krankenhäuser in der Krise: Zeit für grundsätzliche Fragen – und zukunftsfähige Antworten

Die Ergebnisse der diesjährigen Krankenhausstudie zeigen: Es wird noch einmal deutlich ungemütlicher für Deutschlands Kliniken. Auch vonseiten der Politik ist mit schneller Hilfe nicht zu rechnen. In vielen Häusern wird bereits intensiv über die Zukunftsfähigkeit des jeweiligen Geschäftsmodells diskutiert. Dabei stellen sich unter anderem folgende Fragen:

- **Passt die Positionierung als "Vollsortimenter" noch zum jeweiligen Markt oder sollte das Fachabteilungsportfolio deutlicher geschärft werden?**
- **Folgt das Standortportfolio einer klaren strategischen Ausrichtung oder ist es eher "historisch gewachsen"?**
- **Wie können die Spielregeln für das eigene Haus durch gezielte Kooperationen positiv verändert werden?**

Die Krankenhäuser müssen das Heft des Handelns jetzt selbst in die Hand nehmen und strukturelle Veränderungen einleiten. Wir empfehlen, hierfür drei wesentliche Elemente zu kombinieren:

1. **Strukturelle Strategiefragen in Bezug auf das eigene Geschäftsmodell müssen jetzt gestellt und zukunftssicher beantwortet werden**
2. **Das Kerngeschäft sollte durch Kooperationen gestärkt und sektorale Grenzen müssen überwunden werden**
3. **Krankenhäuser sollten Veränderung als konstante Aufgabe etablieren. Außerdem gilt es, die Umsetzung geplanter Ergebnisverbesserungsmaßnahmen sicherzustellen. Dabei kommt es vor allem darauf an, leistungsfähige Projektmanagement-Ressourcen und -Tools zu etablieren.**

# Wir unterstützen Krankenhäuser seit vielen Jahren erfolgreich in strategischen und operativen Fragestellungen

Unsere Studien liefern Entscheidern im Gesundheitswesen seit Jahren wichtige Grundlagen für strategische Weichenstellungen. Neben der Expertise in strategischen Fragen umfasst unser Portfolio außerdem die operative Umsetzung von Ergebnisverbesserungs- und Transformationsmaßnahmen in Einrichtungen der verschiedensten Ausrichtungen und Größen.



## → Strategie

- Medizinstrategie und Portfoliooptimierung
- Standort-, Verbundstrategien und Strukturgutachten
- Medizinische Schwerpunkt-/Zentrenbildung
- Digitalisierungsstrategie



## → Ergebnisverbesserung

- Ergebnisverbesserung
- Restrukturierung
- Wirtschafts- und Mittelfristplanung
- Wachstumssteigerung
- Liquiditätsoptimierung
- Finanzierungssicherung



## → Transformation

- Kooperationen und Fusionen
- M&A und Due Diligence
- Führungsorganisation und Personaldimensionierung
- Change Management





# Ihre Ansprechpartner bei Roland Berger



**Oliver Rong**  
Senior Partner  
Am Sandtorkai 41  
20457 Hamburg  
oliver.rong@rolandberger.com  
+49 160 7444423



**Dr. med. Peter Magunia**  
Partner  
Löffelstraße 46  
70597 Stuttgart  
peter.magunia@rolandberger.com  
+49 160 7443587



**Janes Grotelüschen**  
Senior Project Manager  
Sederanger 1  
80538 München  
janes.grotelueschen@rolandberger.com  
+49 160 7448542



**Dr. med. Vanessa Bähler**  
Senior Project Manager  
Opernturm  
Bockenheimer Landstr. 2-8  
60306 Frankfurt  
vanessa.baehner@rolandberger.com  
+49 160 7443606

Quelle für alle Daten und Grafiken ist, wenn nicht anders angegeben, Roland Berger.

**Roland Berger**, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 35 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 52 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 230 Partnern.

# Herausgeber

Roland Berger GmbH  
Sederanger 1  
80538 München  
Germany  
+49 89 9230-0

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.