

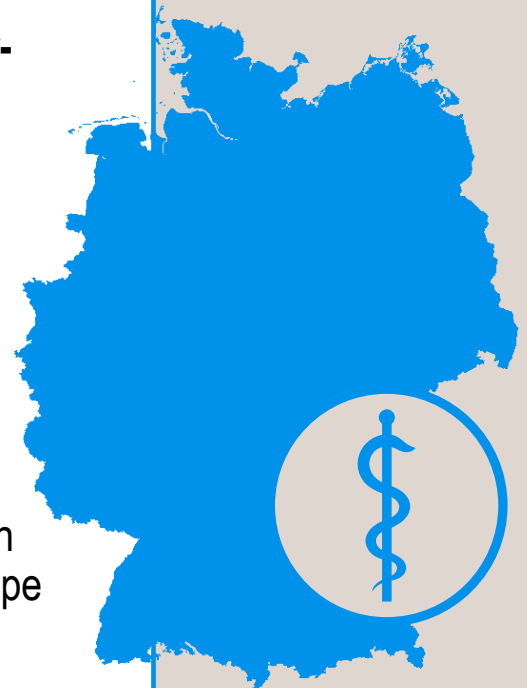
# Aktuelle wirtschaftliche Situation der Krankenhäuser in Deutschland: Weitere Therapiemaßnahmen notwendig

Roland Berger Krankenhaus  
Restrukturierungsstudie 2016



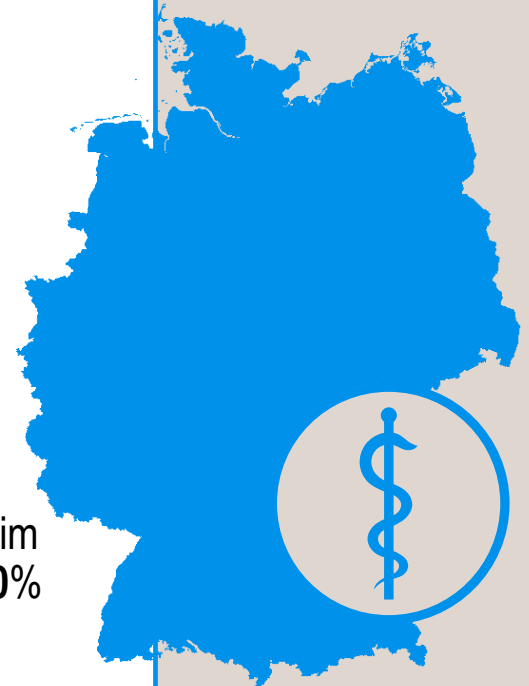
## Management Summary (1/2)

- > Die große **Mehrheit** der Krankenhäuser konnte im vergangenen Jahr den **Umsatz** erneut **steigern** – auch für **2016** wird ein **weiteres Wachstum** erwartet.
- > Die **wirtschaftliche Lage** der Krankenhäuser hat sich **leicht entspannt**, jedoch konnten immer noch **30% der Krankenhäuser** im abgelaufenen Geschäftsjahr **keinen Überschuss** erwirtschaften.
- > Die Krankenhäuser gehen für das laufende Geschäftsjahr **2016** von einer **Verschlechterung ihrer wirtschaftlichen Situation** aus. **Mittelfristig** gehen sogar mehr als **70%** der Krankenhausmanager von einer **Eintrübung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen** für die Krankenhäuser aus.
- > Als wichtigste **negative Trends** sehen die Krankenhäuser den zunehmenden **Fachkräftemangel** sowie den anhaltend **hohen Effizienzsteigerungsdruck**. **Als positive Trends** werden der auch im Rahmen des Krankenhausstrukturgesetzes stärker **zunehmende Qualitätswettbewerb** als auch die **Digitalisierung** gesehen.
- > Die Krankenhäuser wollen weiter besonders in Fachbereiche mit einem hohen Anteil an **älteren Patienten** investieren. Allerdings sorgen insbesondere knappe Fördermittel dafür, dass **40%** der Krankenhäuser noch immer **nicht in ausreichendem Maße investieren** können.



## Management Summary (2/2)

- > **Über 60%** der befragten Krankenhäuser befinden sich laut eigenen Aussagen **aktuell** in einer **Restrukturierung**.
- > Bei der wirtschaftlichen Restrukturierung setzen die Krankenhäuser dabei weiter auf die **klassischen Hebel Steigerung der stationären Erlöse** sowie **Optimierung des medizinischen Sachbedarfs**. Gleichzeitig haben "politischere" Themen wie Reduktion der Personalkosten sowie Steigerung der ambulanten Erlöse an Bedeutung gewonnen.
- > Die Mehrheit der Krankenhäuser ist mit dem **Erfolg** ihrer Restrukturierungsmaßnahmen **nicht vollends** zufrieden. Die tatsächliche **Maßnahmenumsetzung** und die Einbeziehung der relevanten **Interessengruppen** werden als **größte Herausforderungen** gesehen.
- > Die Bewältigung dieser Herausforderung stellt hohe **Anforderungen** an das **Management**. Häufige **Geschäftsführungswechsel** und eine schwieriger werdende Nachfolgesuche spiegeln die Unzufriedenheit der Beteiligten wider.
- > **Über 70%** der Krankenhäuser **setzen bereits Digitalisierungsmaßnahmen** im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Restrukturierung ein. Allerdings konnten **nur 20%** der Krankenhäuser bisher durch Digitalisierung einen **signifikanten wirtschaftlichen Wertbeitrag** erzielen.



Inhalt	Seite
A. Aktuelle und zukünftige Entwicklung der wirtschaftlichen Lage	5
B. Restrukturierung im Krankenhaus: Maßnahmen und Erfolgsfaktoren	12
C. Auswirkungen der Digitalisierung auf die Ergebnissituation von Krankenhäusern	18
D. Krankenhaus Restrukturierungsstudie 2016 – Ihre Ansprechpartner	22

## Kommentar

Im April 2016 hat Roland Berger zum zweiten Mal die vorliegende Studie erhoben, welche die wirtschaftliche Lage deutscher Kliniken analysiert und ihre Restrukturierungsinitiativen untersucht.

Dazu hat Roland Berger die Vorstände und Geschäftsführer-/innen der 400 größten Krankenhäuser in Deutschland befragt: Die Rücklaufquote betrug rd. 15%.

Bezüglich der Stichprobe ergibt sich eine breite Streuung über unterschiedliche Umsatzgrößen, Versorgungsstufen und Trägerschaften, sodass ein repräsentatives Ergebnis sichergestellt ist.

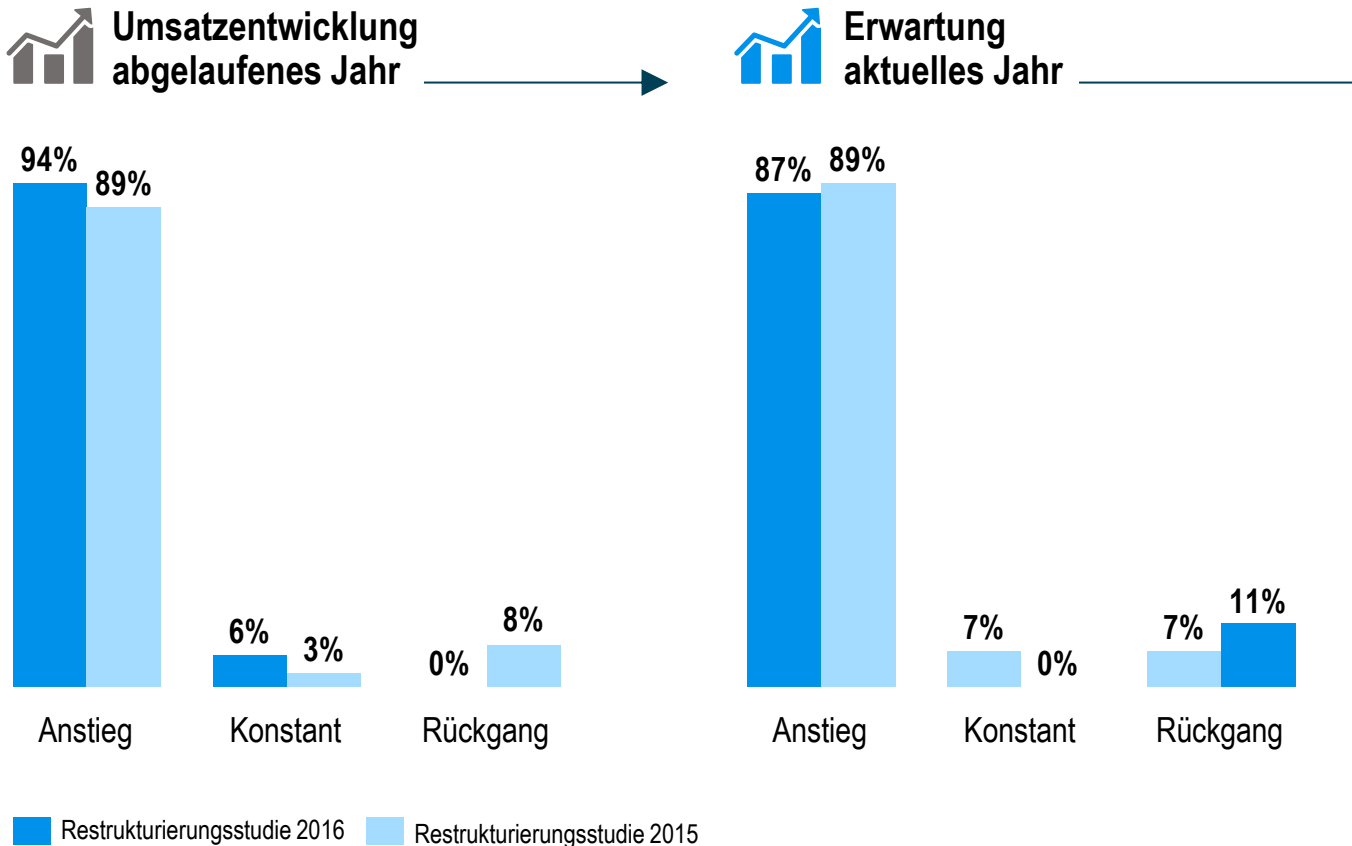
Ziel der Studie war es, die Einschätzung der Führungskräfte zur heutigen Situation, zur zukünftigen Entwicklung der deutschen Krankenhauslandschaft sowie zum Thema Digitalisierungsmaßnahmen innerhalb der Krankenhausrestrukturierung zu erhalten.

## A. Aktuelle und zukünftige Entwicklung der wirtschaftlichen Lage



# Ein Großteil der Krankenhäuser konnte 2015 erneut den Umsatz steigern – auch der Umsatzausblick bleibt positiv

Wie hat sich Ihr Umsatz im abgelaufenen Geschäftsjahr entwickelt?  
Was erwarten Sie für das aktuelle Geschäftsjahr? [% der Nennungen]



## Kommentar

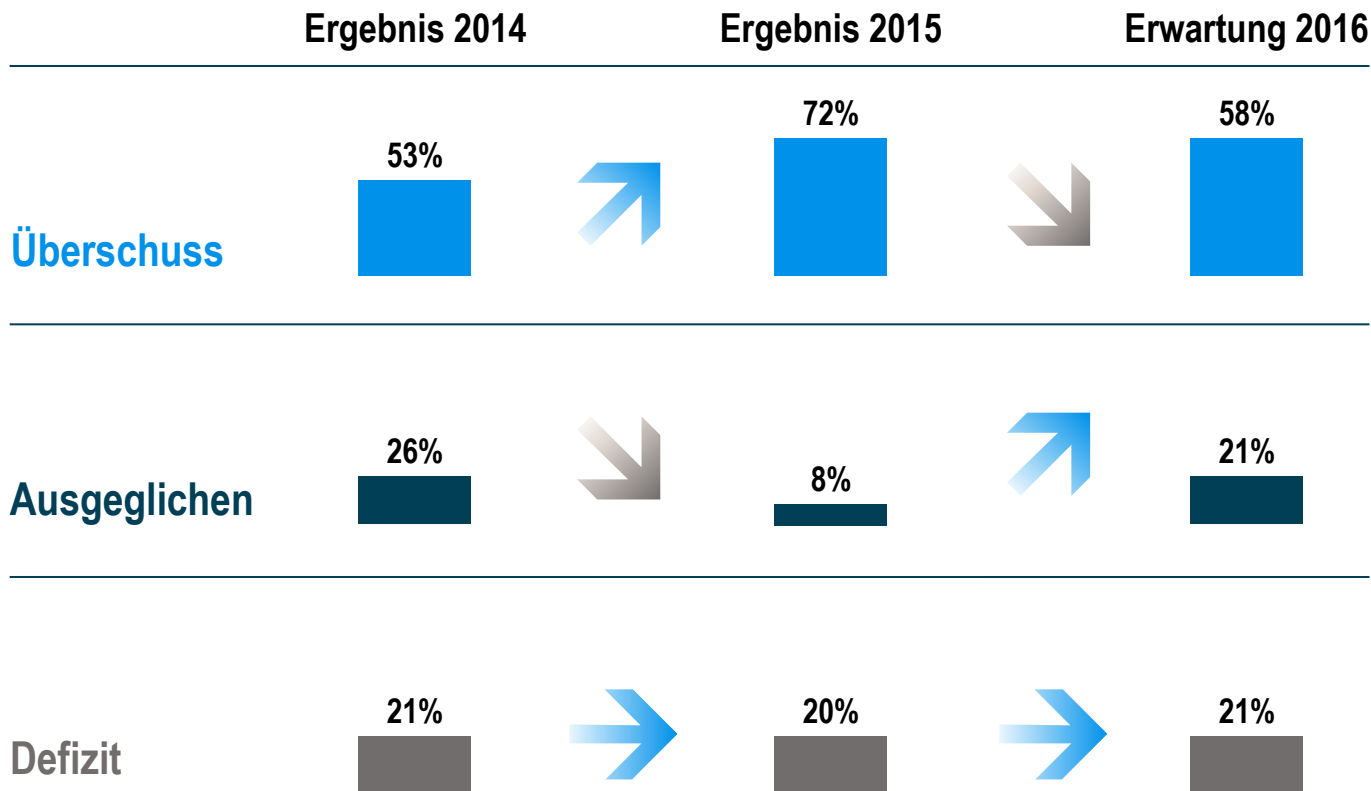
Wie bereits im Vorjahr konnten die meisten Krankenhäuser ihre Umsätze im abgelaufenen Geschäftsjahr steigern.

Auch für das aktuelle Geschäftsjahr erwartet ein Großteil der Krankenhäuser eine positive Umsatzentwicklung.

Gründe für die stetig wachsenden Umsätze sind neben der Entwicklung der Landesbasisfallwerte vor allem die demographische Entwicklung, die steigende Multimorbidität und der medizinisch-technische Fortschritt: Sie sorgen für höhere Fallzahlen und einen Anstieg des durchschnittlichen Fallschweregrades.

# Mehr als 70% der Krankenhäuser konnten 2015 einen Überschuss erwirtschaften – Erwartung für 2016 schlechter

Wie hat sich Ihr Jahresergebnis im abgelaufenen Geschäftsjahr entwickelt?  
Was erwarten Sie für das aktuelle Geschäftsjahr? [% der Nennungen]



 Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr

Quelle: Roland Berger Krankenhaus Restrukturierungsstudie 2016

## Kommentar

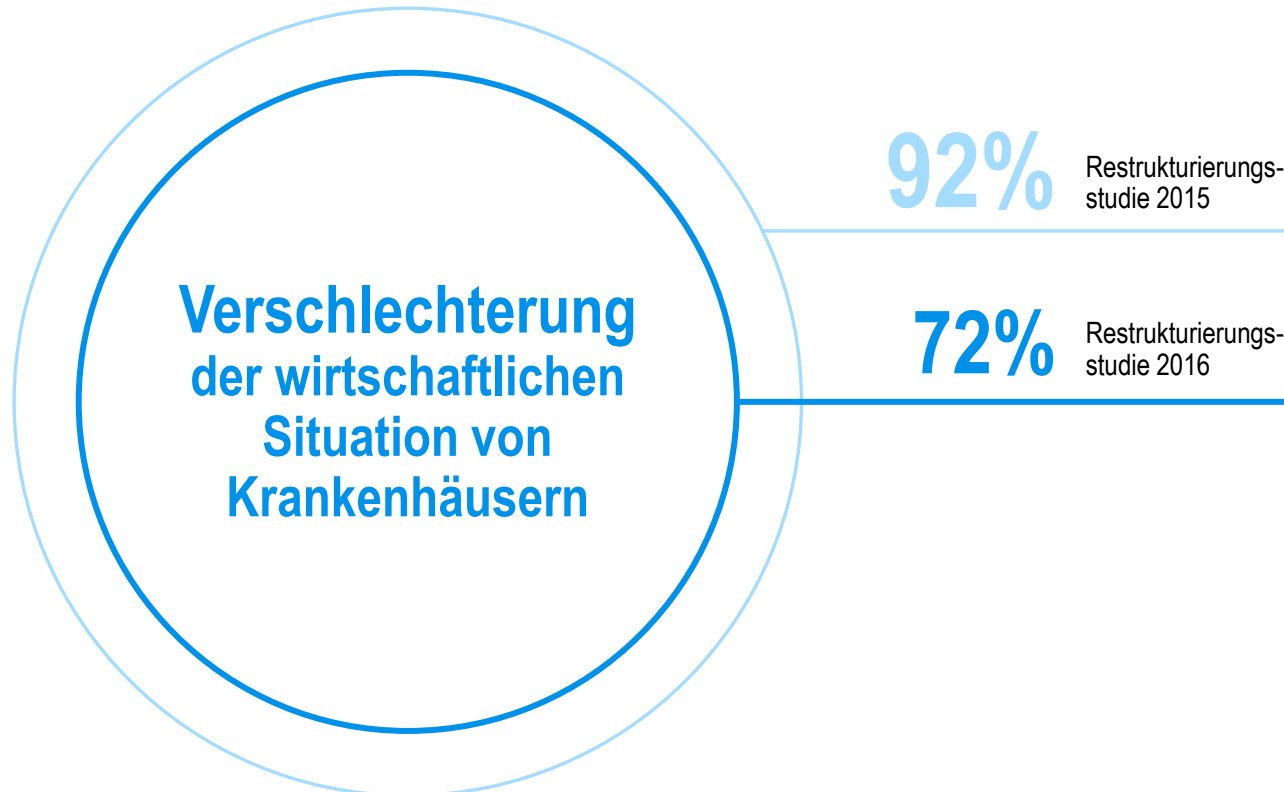
In der Restrukturierungsstudie 2015 kündigte die Mehrheit der befragten Häuser intensive Restrukturierungsmaßnahmen an – mit offensichtlichem Erfolg: Der Anteil der Krankenhäuser mit positivem Jahresergebnis erhöhte sich deutlich. Er stieg innerhalb eines Jahres von 53% auf 72%.

Jedoch blieb der Anteil der defizitären Häuser bei rd. 20% konstant.

Die Erwartungen für das aktuelle Geschäftsjahr bleiben wie im Vorjahr verhalten bis pessimistisch: Der Krankenhausmarkt steht weiterhin unter wirtschaftlichem Druck, welchem Krankenhausmanager begegnen müssen und auf den sie proaktiv reagieren sollten.

# Über 70% der Krankenhäuser erwarten auch mittelfristig eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation

Wie schätzen Sie die Entwicklung der wirtschaftlichen Situation von Krankenhäusern (deutscher Markt) in den kommenden 5 Jahren ein? [% der Nennungen]



## Kommentar

Die Erwartungen der Krankenhäuser bezüglich der künftigen Rahmenbedingungen haben sich leicht verbessert – dennoch erwartet weiterhin ein Großteil der teilnehmenden Krankenhäuser eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation des gesamtdeutschen Marktes.

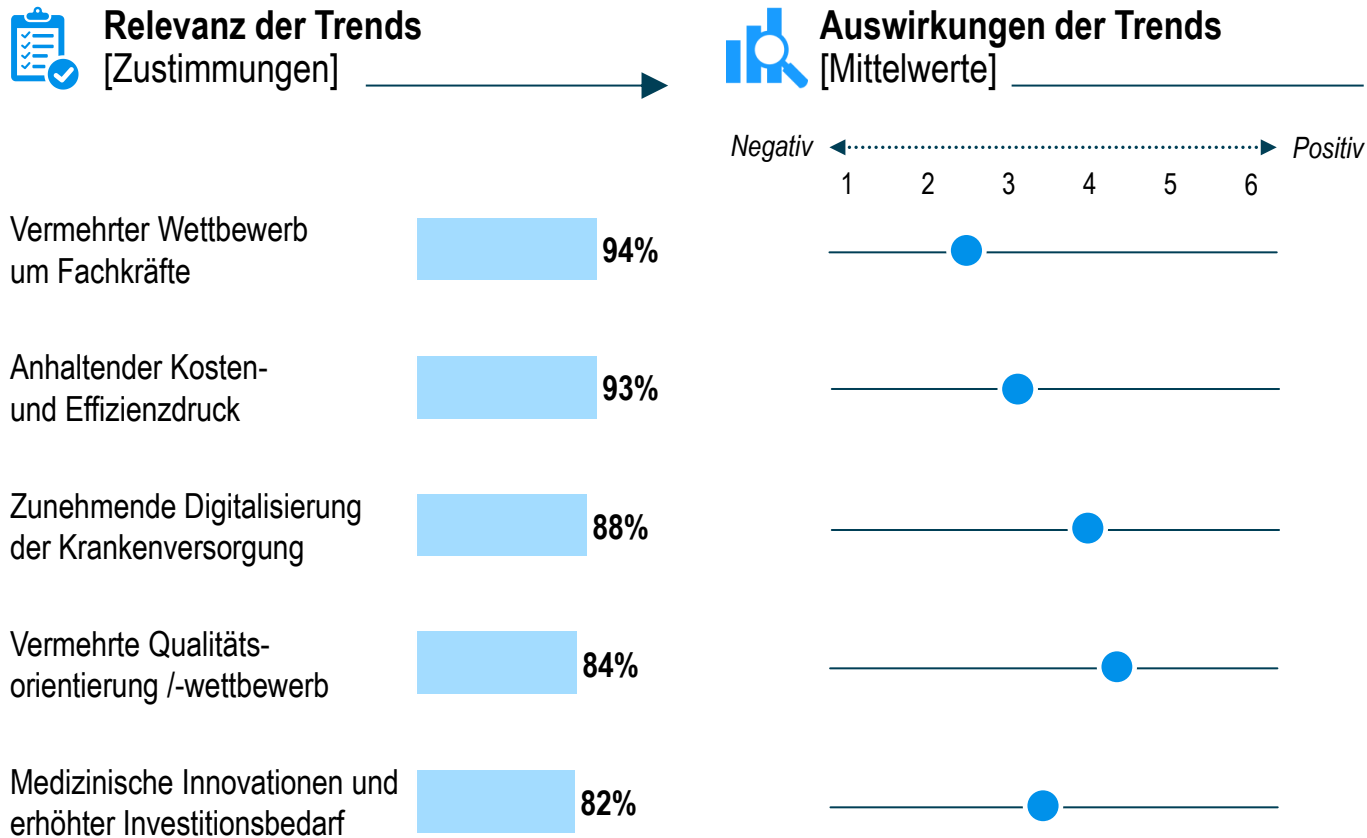
Deutlich angestiegen ist allerdings der Anteil an Studienteilnehmern, die in Zukunft weder eine Verbesserung noch eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation erwarten. Die Verabschiedung des Krankenhausstrukturgesetzes in 2015 scheint einige Unsicherheit aus dem Markt genommen zu haben.

Der Anteil jener Befragten, die von einer Verbesserung ausgehen, ist weiterhin marginal – der systemische Druck auf die Akteure bleibt konstant hoch.



# Krankenhäuser sehen Fachkräftemangel und Effizienzdruck kritisch – Digitalisierung wird als Chance begriffen

Wie stark schätzen Sie die Auswirkung der folgenden Trends auf Ihr Haus ein? Wie beurteilen Sie die Auswirkungen dieser Trends auf die wirtschaftliche Situation Ihres Hauses?



## Kommentar

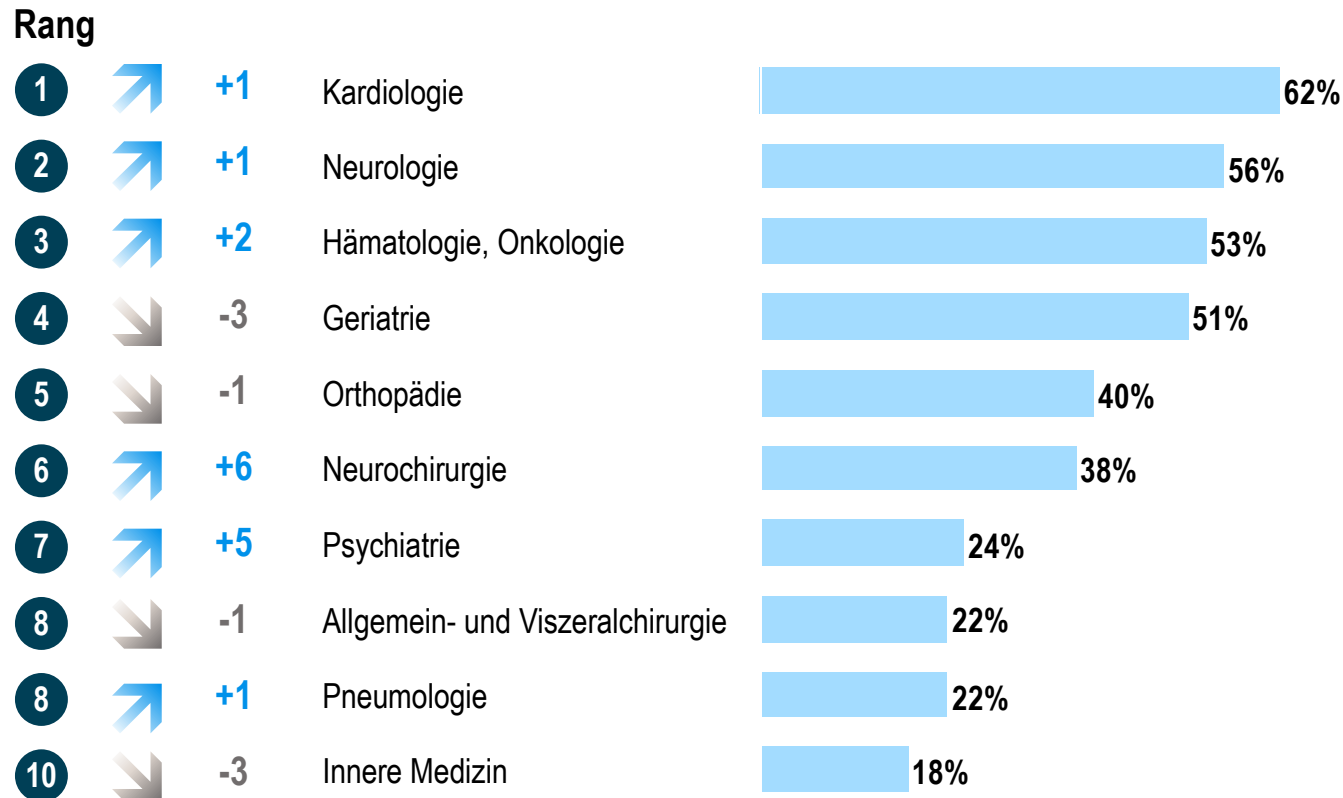
Wachsender Kostendruck und der viel diskutierte "Fachkräftemangel" werden die wirtschaftliche Situation deutscher Krankenhäuser in den Augen der Studienteilnehmer stark beeinflussen – und zwar überwiegend negativ.

Die Auswirkungen zunehmender Digitalisierung werden hingegen deutlich positiver bewertet. Entsprechend sind sich die Studienteilnehmer der Chancen der Digitalisierung für die stationäre Patientenversorgung (Verbesserung der Kommunikation, Analytik und Behandlungsprozesse etc.) bewusst.

Für ebenfalls relevant wird die vermehrte Qualitätsorientierung eingeschätzt – hiervon werden überwiegend positive Auswirkungen erwartet. Dieses Ergebnis überrascht insofern, als dass im Rahmen der geplanten qualitätsorientierten Vergütung in erster Linie die aktuellen Erlöspools umverteilt werden. In diesem Zuge sind daher in gleichem Maße Gewinner und Verlierer zu erwarten.

# Die befragten Krankenhäuser sehen Kardiologie und Neurologie als Wachstumsschwerpunkte – Geriatrie fällt leicht ab

Welche 5 Fachbereiche stellen für Sie Wachstums- und Investitionsschwerpunkte dar?  
[Top 10 Ergebnisse, % der Nennungen]



 Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr

## Kommentar

Wie im vergangenen Jahr werden Fachabteilungen mit hohen Anteilen an älteren Patienten (zum Beispiel Kardiologie, Neurologie) als Wachstums- und Investitionsschwerpunkte gesehen.

Interessanterweise fällt die Geriatrie auf der "Prioritätenliste" der befragten Krankenhausmanager jedoch im Jahresvergleich um drei Plätze zurück. Möglicherweise liegt dies in den bereits getätigten Investitionen in diesem Bereich im Laufe der vergangenen Jahre begründet, sodass aktuell ein geringerer Investitionsbedarf besteht.

Die Fachgebiete Neurochirurgie und Psychiatrie sind die "Aufsteiger" der Krankenhaus Restrukturierungsstudie 2016 – sie können in der Priorität um 6 bzw. 5 Plätze zulegen.

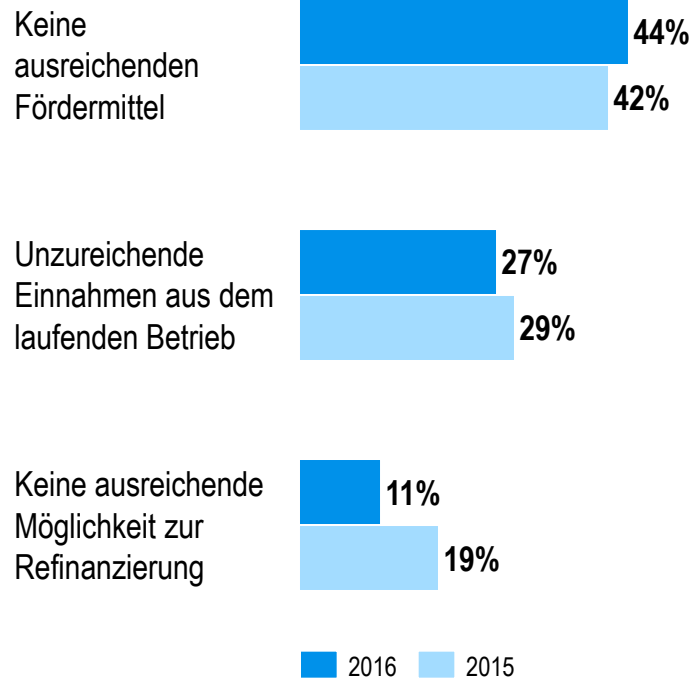
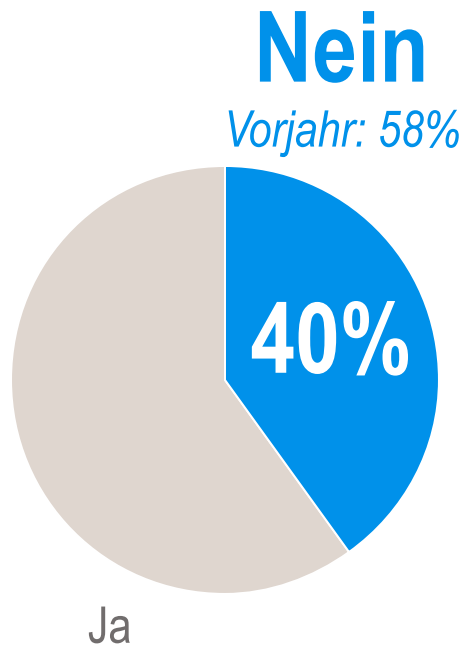
# 40% der Krankenhäuser investieren noch immer nicht in ausreichendem Maße – knappe Fördermittel als Hauptgrund

Investieren Sie in ausreichendem Maße?

Falls nein: Wodurch können Sie nicht ausreichend investieren? [% der Nennungen]

 **Investieren Sie in ausreichendem Maße?** \_\_\_\_\_

 **Gründe für mangelnde Investitionsfähigkeit** \_\_\_\_\_



## Kommentar

Die Beurteilung der eigenen Investitionstätigkeit und -fähigkeit fällt in 2016 besser aus als in 2015. Dennoch beurteilen immer noch 40% der befragten Krankenhausmanager ihr aktuelles Investitionsniveau als unzureichend.

Hierfür werden weiterhin mehrheitlich geringe Fördermittel sowie unzureichende Einnahmen aus dem operativen Geschäft verantwortlich gemacht. Die Möglichkeiten zur Refinanzierung (beispielsweise über Bankkredite) haben sich vor dem Hintergrund des weiter zurückgegangenen Zinsniveaus verbessert.

Die Finanzierung von Investitionen aus Eigen- und Fremdmitteln wird die Krankenhäuser zukünftig durch höhere nicht fördermittel-begünstigte Abschreibungen und Zinsaufwendungen zusätzlich belasten.

## B. Restrukturierung im Krankenhaus: Maßnahmen und Erfolgsfaktoren

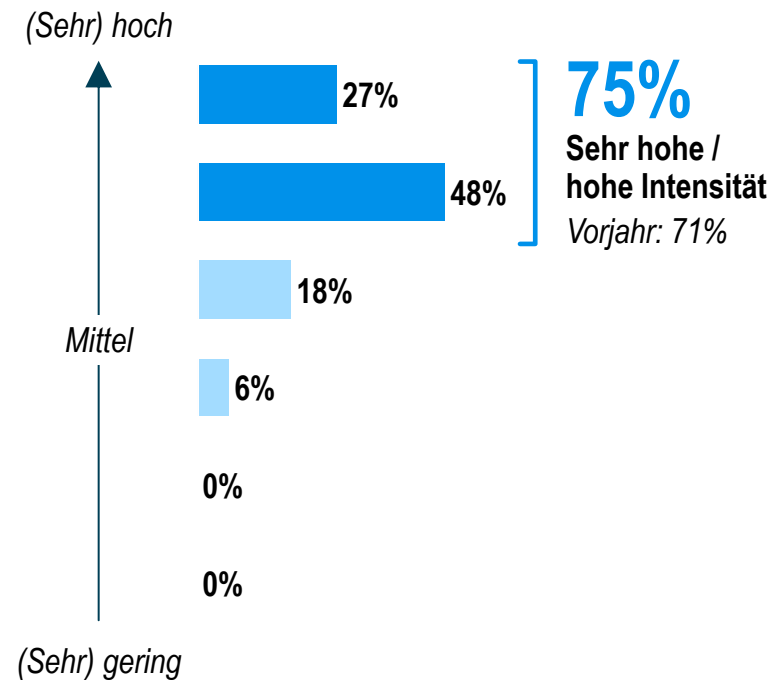
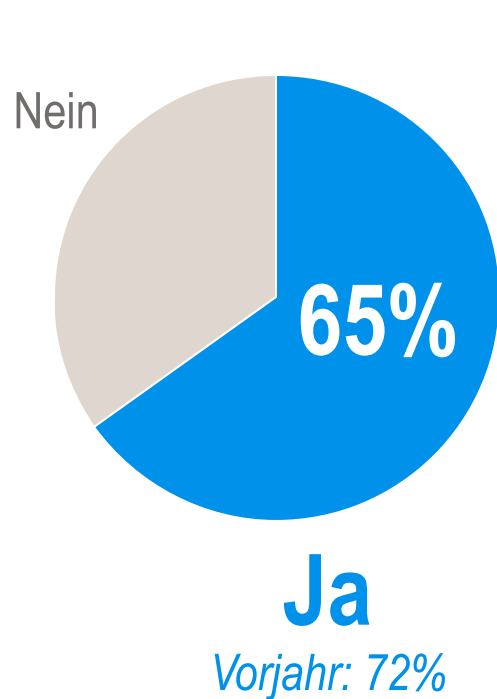


# Zwei Drittel der Krankenhäuser befinden sich in einer Restrukturierung und betreiben diese mit hoher Intensität

Befindet sich Ihr Krankenhaus aktuell in einer Phase der Restrukturierung? Mit welcher Intensität werden Sie Restr.-maßnahmen in den kommenden Jahren betreiben? [% der Nennungen]

 **Aktuell in einer Restrukturierung?** \_\_\_\_\_

 **Geplante Intensität der Restrukturierungsmaßnahmen** \_\_\_\_\_



## Kommentar

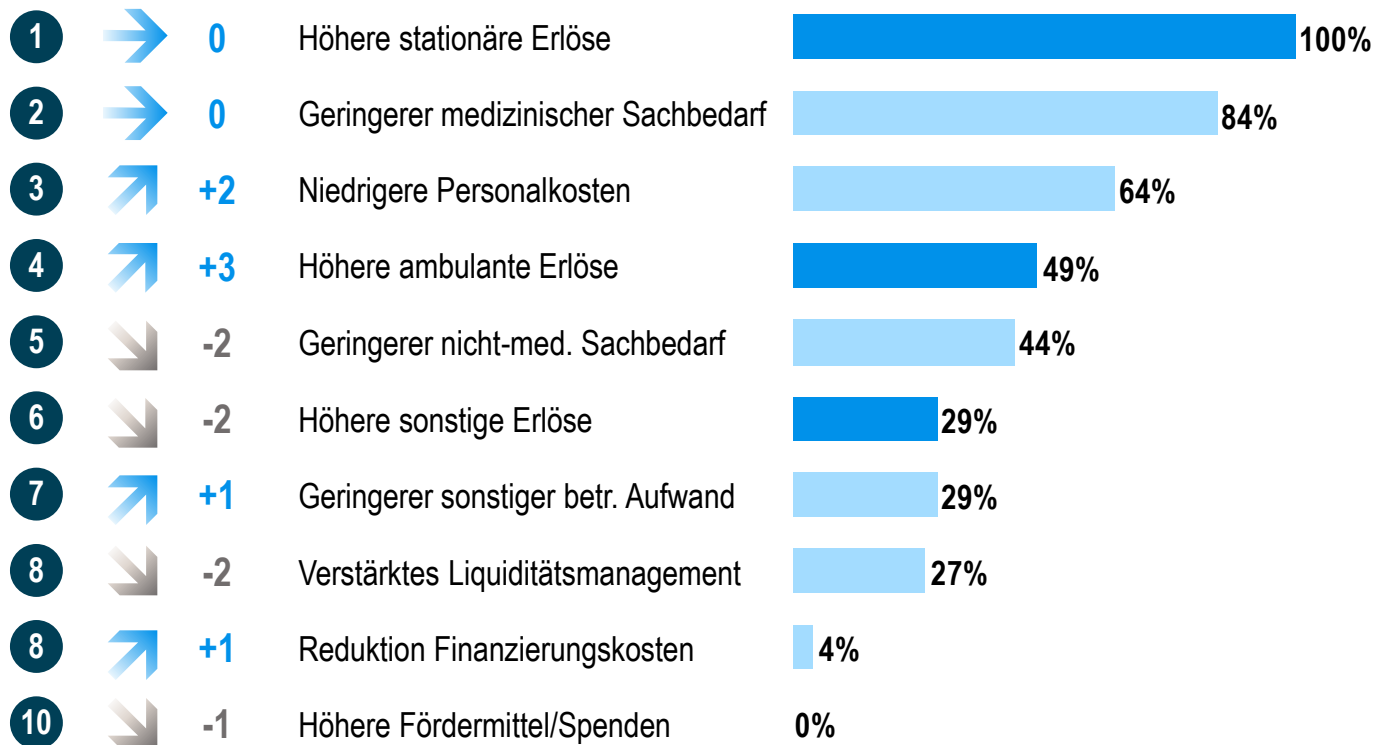
Rund 65% der befragten Krankenhäuser befinden sich aktuell in einer Phase der Restrukturierung. Dieser Anteil ist im Vergleich zum Vorjahr mit 72% leicht gesunken – ein Indiz dafür, dass die Restrukturierungsbemühungen der letzten Jahre erste Früchte getragen haben.

Die geplante Intensität der Restrukturierungsmaßnahmen ist weiterhin sehr hoch. Mehr als 75% der Teilnehmer wollen diese in den kommenden Jahren mit sehr hoher / hoher Intensität weiterführen.

# Dabei stehen auch 2016 klassische Themen im Vordergrund – Personalkosten und ambulante Erlöse gewinnen Bedeutung

In welchen 5 Bereichen liegen die wichtigsten der in 2016 zu ergreifenden Maßnahmen?  
[% der Nennungen]

## Rang



 Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr

 Erlössteigerungen  Kostensenkungen

## Kommentar

Trotz Mehrerlösausgleich und Mehrleistungsabschlag steht weiterhin die Steigerung der stationären Erlöse im Fokus. Es bleibt spannend zu beobachten, ob sich dies durch die Einführung des Fixkostendegressionsabschlages verändern wird.

Auch bei der Senkung des medizinischen Sachbedarfs sieht der Großteil der Krankenhäuser noch weiteres Optimierungspotenzial.

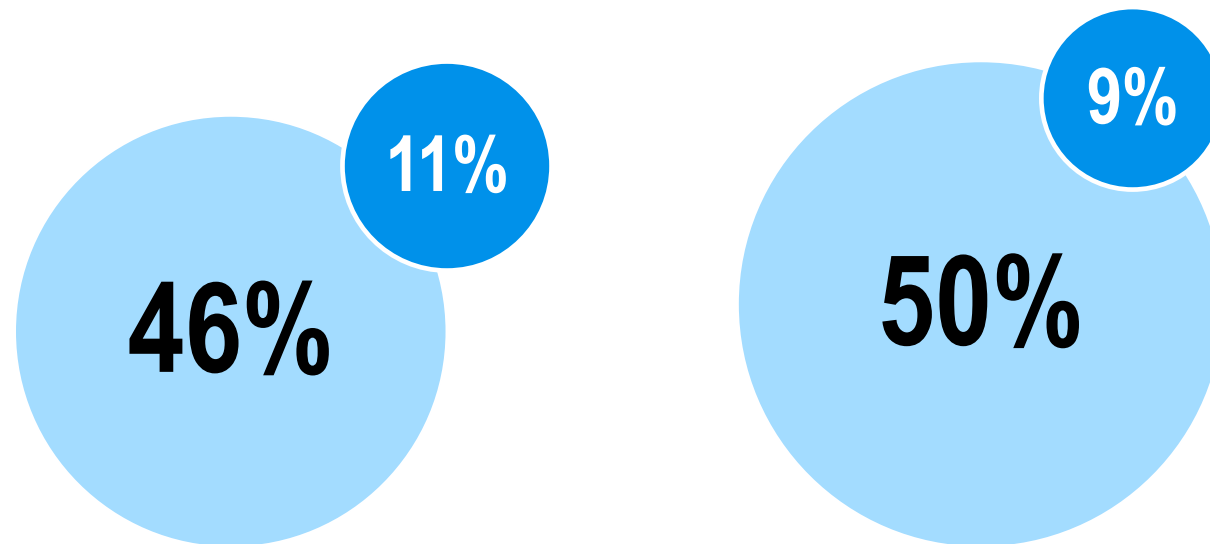
Dennoch scheint der Fokus auf "klassische" Optimierungshebel nicht mehr auszureichen. So hat trotz der höheren Umsetzungshürden die Optimierung der Personalkosten deutlich an Stellenwert zugenommen. Auch die vermehrte Nennung ambulanter Erlöse impliziert, dass die Fokussierung auf das stationäre Kerngeschäft häufig nicht mehr ausreicht.

Trotz hoher Potenziale (vgl. Roland Berger Fundraising Studie 2016) vernachlässigen Krankenhausmanager weiterhin die Gewinnung weiterer Fördermittel oder Spenden.

# Mit dem Erfolg ihrer Restrukturierungsinitiativen ist weiterhin die Hälfte der Krankenhäuser nicht vollends zufrieden

Wie zufrieden sind Sie mit dem Erfolg Ihrer bisherigen Restrukturierungsinitiativen?  
[% der Nennungen]

**Ergebnisse 2015** → **Ergebnisse 2016**



■ (Sehr) niedrige / mittlere Zufriedenheit ■ Sehr hohe Zufriedenheit

## Kommentar

Rund 50% der Teilnehmer sind mit ihren bisherigen Restrukturierungsinitiativen nur gering oder mittelmäßig zufrieden.

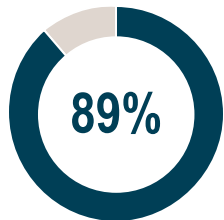
Sehr zufrieden mit den bisherigen Restrukturierungsergebnissen sind nur 10% der befragten Krankenhäuser.

Damit ergibt sich ein ähnlich gemischtes Stimmungsbild wie im Vorjahr: Die überwiegende Mehrheit der deutschen Krankenhäuser besitzt bei der Umsetzung ihrer Restrukturierungsinitiativen noch deutliches Steigerungspotenzial – nur eine kleine Spitzengruppe kann das wirtschaftliche Potenzial ihrer Restrukturierungsinitiativen voll ausschöpfen.

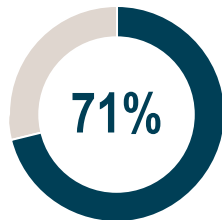
# Die Einbindung aller Interessengruppen wird als wesentlicher Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Restrukturierung gesehen

Was sind aus Ihrer Sicht die 5 größten Herausforderungen bei der Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen im Krankenhaus? Was sind aus Ihrer Sicht die 5 wichtigsten Erfolgsfaktoren innerhalb der zu ergreifenden Maßnahmen? [% der Nennungen]

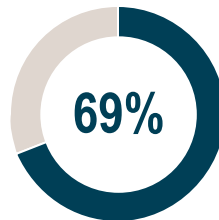
## Die drei größten Herausforderungen



Maßnahmenumsetzung

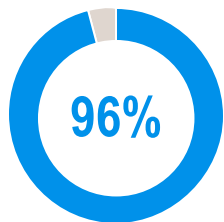


Mitarbeiterwiderstände

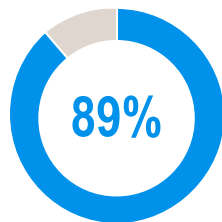


Abwägung medizinische / wirtschaftliche Perspektive

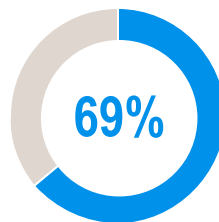
## Die drei größten Erfolgsfaktoren



Unterstützung Führungskräfte / Mitarbeiter



Kommunikation Ziele / Fortschritte



Unterstützung Träger / Aufsichtsrat

## Stakeholdermanagement



## Kommentar

Krankenhäuser sehen Herausforderungen insbesondere bei der Umsetzung von geplanten Maßnahmen, die zur Ergebnisverbesserung beitragen sollen.

Auch die häufige Nennung von Widerständen seitens der Beschäftigten und der Abwägung zwischen Medizin und Ökonomie macht deutlich, dass erfolgreiche Restrukturierung nicht "top-down" durch Vorgabe von Zielen und Planung von Maßnahmen seitens des Managements funktioniert. Vielmehr müssen Krankenhausmanager die gesamte Organisation befähigen, um gemeinsam am wirtschaftlichen Turnaround zu arbeiten.

Die Studienteilnehmer sehen die gleichen Erfolgsfaktoren: Die Umsetzung gelingt nur, wenn durch zielgerichtete Kommunikation sowohl Führungskräfte und Mitarbeiter als auch Träger und Aufsichtsrat als Partner innerhalb des Restrukturierungsprogramms gewonnen werden können.

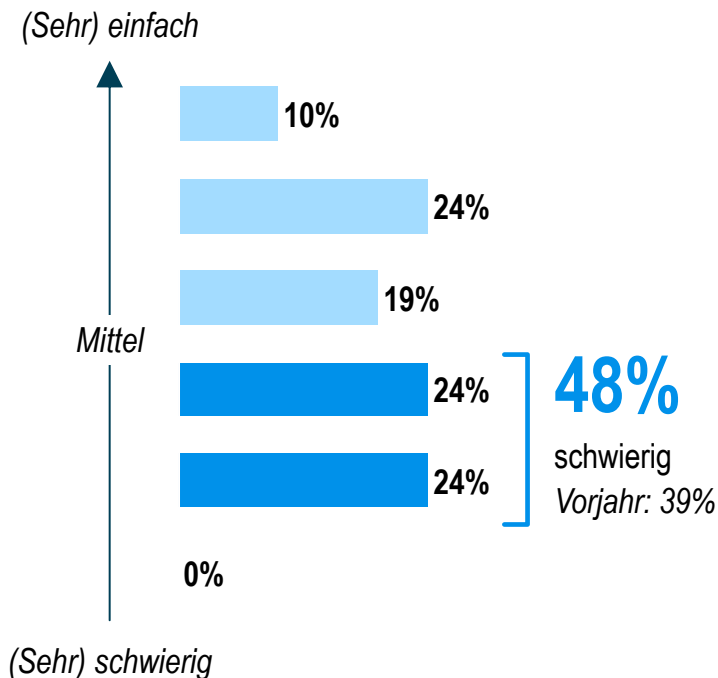
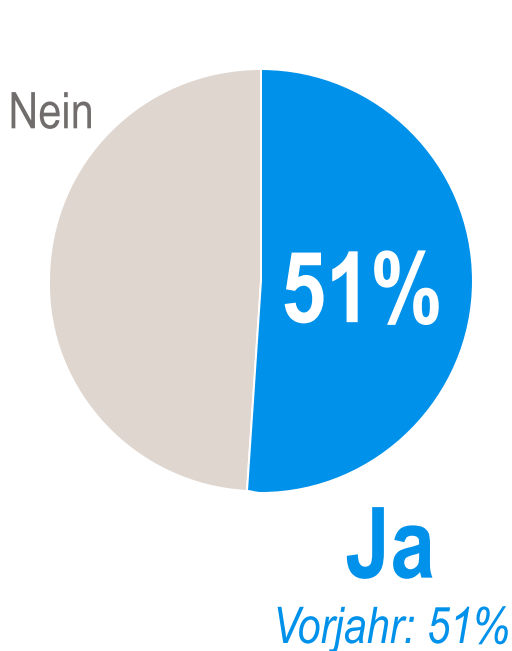


# Hohe Fluktuation und schwierige Nachfolgesuche auf Ebene der Geschäftsführung sind Spiegelbild hoher Anforderungen

Gab es bei Ihnen in den letzten 3 Jahren personelle Änderungen in der Geschäftsführung? Wie gestaltete sich die Suche nach geeigneten Nachfolgekandidaten/innen? [% der Nennungen]

 **Geschäftsführerwechsel innerhalb der letzten 3 Jahre?** \_\_\_\_\_

 **Wie gestaltete sich die Nachfolgesuche?** \_\_\_\_\_



## Kommentar

Im Vergleich zur Vorjahresstudie ergibt sich das gleiche Bild: Über die Hälfte der Krankenhäuser wechselte in den vergangenen 3 Jahren einen Teil der Geschäftsführung aus.

Die Neubesetzung der Position mit geeigneten Nachfolgekandidaten/-innen war dabei jedoch noch mühevoller: In fast der Hälfte der Fälle gestaltete sich die Suche nach einer Nachfolge als schwierig.

Veränderte Erfolgsfaktoren und Herausforderungen können zu einem stetig anspruchsvolleren Anforderungsprofil beigetragen haben. Während im letzten Jahr vor allem Projektmanagementfähigkeiten gefordert gewesen sind, zeigt sich in diesem Jahr deutlich, dass Krankenhausmanager bei Restrukturierungsprojekten ebenso stark auf gute Kommunikationsfähigkeiten angewiesen sind.

## C. Auswirkungen der Digitalisierung auf die Ergebnissituation von Krankenhäusern



# Krankenhäuser versuchen die ökonomischen Potenziale der Digitalisierung zu nutzen – jedoch mit begrenztem Erfolg

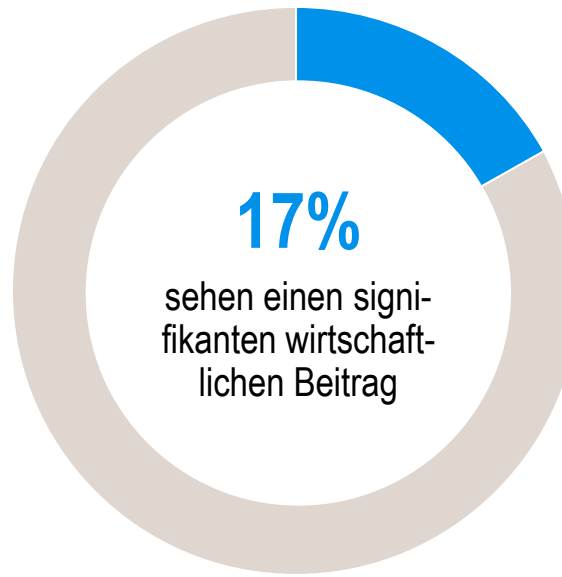
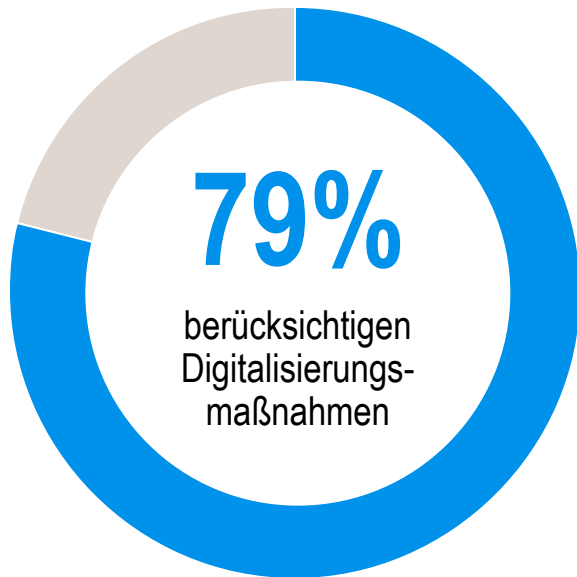
Haben Sie Digitalisierungsmaßnahmen in Ihren bisherigen Restrukturierungsinitiativen berücksichtigt? Falls ja: Wie sehr konnten Digitalisierungsmaßnahmen zur Verbesserung Ihrer wirtschaftlichen Situation beitragen? [% der Nennungen]



**Bestandteil von Restrukturierungsinitiativen?** \_\_\_\_\_



**Verbesserung der wirtschaftlichen Situation?** \_\_\_\_\_



## Kommentar

Die überwiegende Mehrheit der Krankenhäuser hat Digitalisierungsmaßnahmen innerhalb ihrer Restrukturierungsinitiativen bereits implementiert.

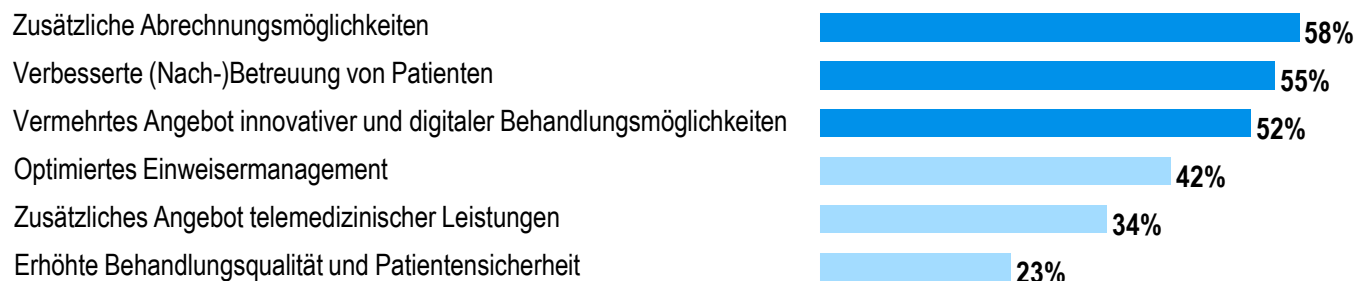
Die bisherigen Erfahrungen bei der Umsetzung solcher Maßnahmen sind jedoch selten von Erfolg gekrönt. Nur rd. 17% der Studienteilnehmer konnten bisher von Digitalisierungsmaßnahmen wirtschaftlich in einem hohen Maße profitieren.

Der Großteil der Krankenhäuser hat Digitalisierungsmaßnahmen nur geringfügig oder gar nicht zur Verbesserung ihrer eigenen wirtschaftlichen Situation nutzen können. Vielen Krankenhäusern gelingt es entsprechend bisher nicht, die Potenziale der Digitalisierung für sich wirtschaftlich nutzbar zu machen.

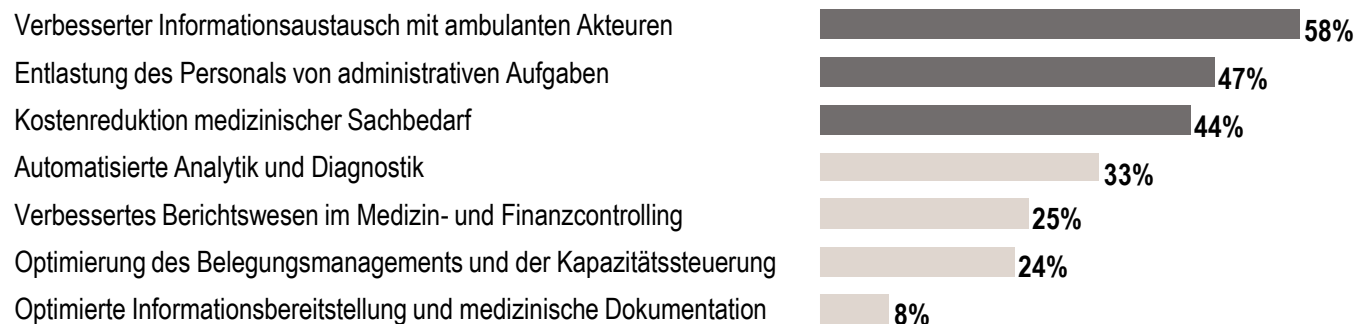
# Krankenhäuser besitzen ein klassisches Verständnis von Digitalisierung – disruptive Ansätze wenig im Fokus

Was konnten Sie durch die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen bereits erreichen bzw. erwarten Sie sich von der Umsetzung? [% der Zustimmungen]

## Relevanz der Maßnahmen – Erlössicherung



## Relevanz der Maßnahmen – Kostensenkung



## Kommentar

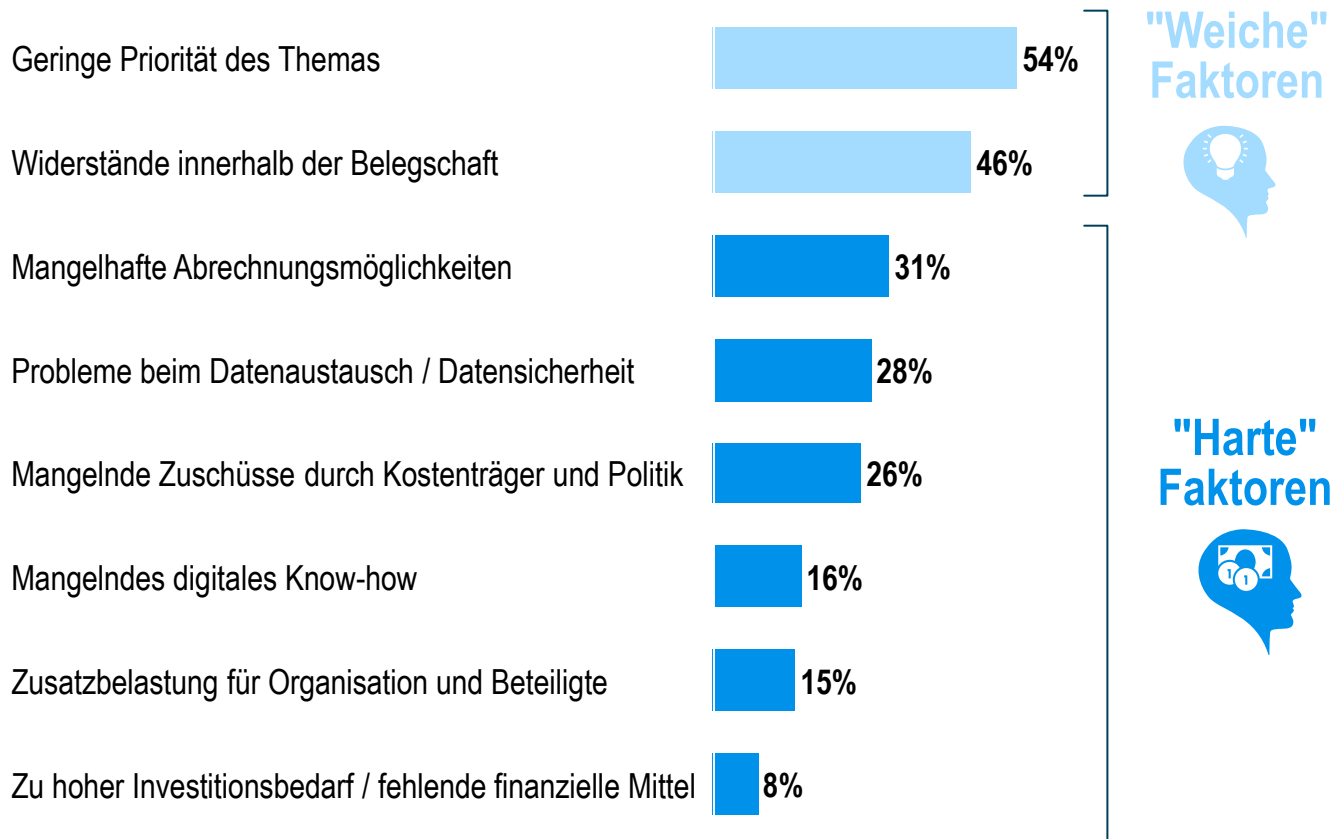
Ein Großteil der Krankenhausmanager versucht mithilfe von Digitalisierung vor allem den Informationsfluss zu verbessern: Sei es in der externen Kommunikation mit Patienten und Einweisern oder in der internen Kommunikation innerhalb der Belegschaft.

Die Potenziale digitaler Lösungen zur tiefgreifenden Optimierung von Krankenhausprozessen stehen bisher nur selten im Fokus von Digitalisierungsbemühungen. Insbesondere auf die Patientenbehandlung (Angebot zusätzlicher / innovativer medizinischer Leistungen, Unterstützung des medizinischen Fachpersonals etc.) besitzt die Digitalisierung bisher noch wenig Auswirkungen.

Die Lockerung der bisher sehr strikten Regulierung durch das E-Health-Gesetz könnte allerdings auf medizinischer Seite für eine erhöhte Dynamik sorgen.

# Digitalisierung im Krankenhaus ist noch nicht als Managementthema angekommen – oft geringe Priorität

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen? [% der Nennungen]



## Kommentar

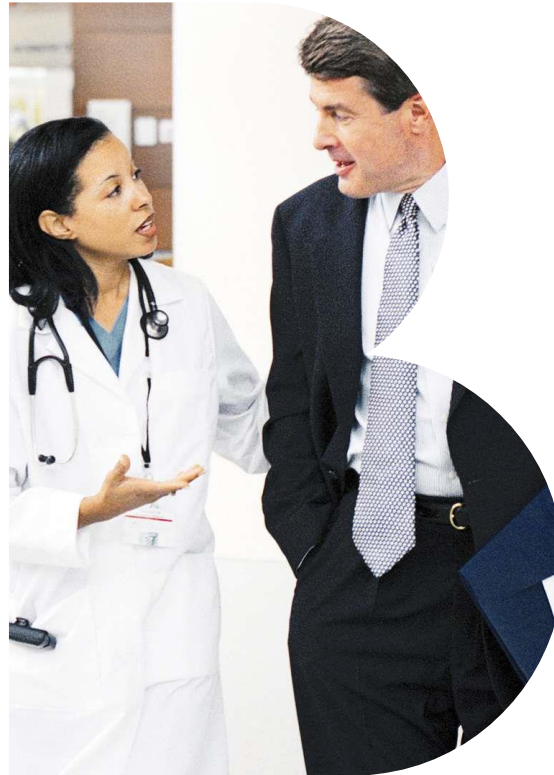
Mehrheitlich wird Digitalisierung noch nicht als Managementthema angesehen und genießt eine entsprechend geringe Priorität.

Die Reaktion auf anhaltende Trends wie Fachkräftemangel und Kostendruck scheinen einen Großteil der Aufmerksamkeit in Anspruch zu nehmen. Die kurzfristige Bewältigung dieser Herausforderungen drängt die Beschäftigung mit dem eher langfristigen Trend der Digitalisierung in den Hintergrund.

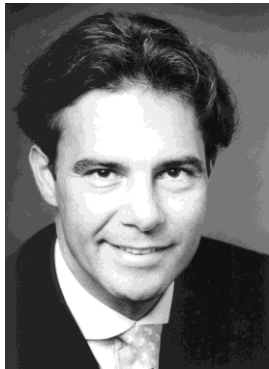
Die Zurückhaltung bei diesem Thema innerhalb der Beschäftigten wirkt zusätzlich hemmend. Auch hier ist zu vermuten, dass die Aufklärung und Qualifikation der Beschäftigten zu den Chancen von und zu dem Umgang mit digitalen Lösungen noch nicht flächendeckend stattgefunden hat.

So fehlt es insgesamt an handfesten Anwendungsbeispielen, die den Zusatznutzen für Management und Beschäftigte erfahrbar machen.

## D. Ihre Ansprechpartner



# Ihre Ansprechpartner



**Dr. Sascha  
Haghani**

*Partner*

Managing  
Director  
Germany

Roland Berger GmbH  
Bockenheimer Landstraße 2-8  
60306 Frankfurt am Main

**E-Mail:** [Sascha.Haghani@rolandberger.com](mailto:Sascha.Haghani@rolandberger.com)

**Tel.:** +49 (0) 69 29924 - 6444



**Dr. Andreas  
Robeck**

*Partner*

Restructuring  
and Corporate  
Finance

Roland Berger GmbH  
Am Sandtorkai 41  
20457 Hamburg

**E-Mail:** [Andreas.Robek@rolandberger.com](mailto:Andreas.Robek@rolandberger.com)

**Tel.:** +49 (0) 40 37631 - 4344



**Dr. med. Peter  
Magunia**

*Principal*

Head  
Healthcare  
Germany

Roland Berger GmbH  
Löffelstraße 46  
70597 Stuttgart

**E-Mail:** [Peter.Magunia@rolandberger.com](mailto:Peter.Magunia@rolandberger.com)

**Tel.:** +49 (0) 160 744 - 3587

Roland  
Berger

