

Die aktuelle wirtschaftliche Situation der Krankenhäuser in Baden-Württemberg

2. Roland Berger Untersuchung



Zusammenfassung

- > Die **Krankenhausaussgaben** in **Baden-Württemberg** sind in den vergangenen Jahren **stark gestiegen** und belaufen sich **erstmalig** auf **mehr als 10 Mrd. EUR pro Jahr**
- > Die Zahl **stationär** behandelter **Patienten** hat mit mehr als 2,14 Mio. Patienten einen neuen Rekord erreicht. Trotz dieses Anstiegs ist die **Zahl der Krankenhäuser und Krankenhausbetten** in Baden-Württemberg, insbesondere in öffentlicher Trägerschaft, weiter **rückläufig**
- > Die **Zahl der Beschäftigten** ist nach Jahren des Anstiegs zuletzt **leicht** auf **110.000 Vollkräfte zurückgegangen**. Zwar konnte die **Personalproduktivität** zuletzt **leicht gesteigert** werden, diese liegt aber immer noch **unter Vergleichswerten** benachbarter Bundesländer
- > Die **Investitionsfördermittel** in **Baden-Württemberg** sind in den letzten Jahren vergleichsweise **stark angestiegen** und liegen mittlerweile deutlich **über anderen Bundesländern**
- > Die **wirtschaftliche und finanzielle Lage** der Krankenhäuser in Baden-Württemberg ist weiterhin **besorgniserregend**. Mehr als die **Hälfte** der **30 größten Krankenhausverbände** ist **defizitär**. Das kumulierte Ergebnis belief sich 2015 auf ein **Rekorddefizit** von **-145 Mio. EUR**
- > Bedingt durch die **mangelnde Wirtschaftlichkeit** und den **hohen Investitionsbedarf** sind auch die **Verbindlichkeiten** auf ein neues **Rekordniveau** von **3,1 Mrd. EUR** gestiegen



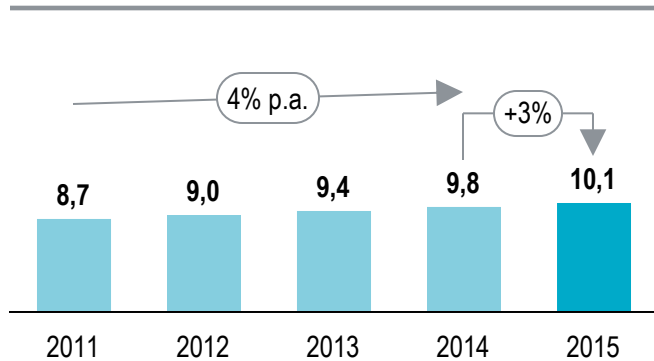
A. Eckdaten der Krankenhäuser in Baden-Württemberg



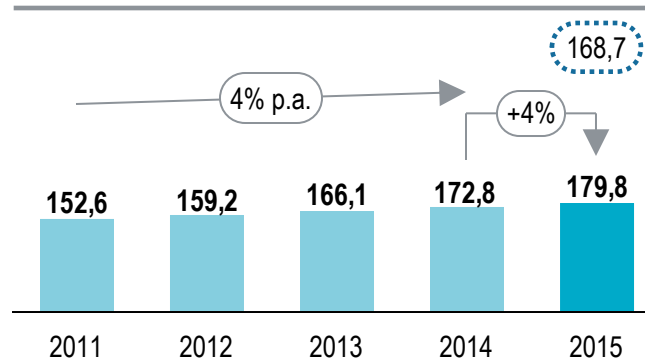
Die Krankenhausausgaben sind in den vergangenen Jahren um ca. 4% p.a. gestiegen – 2015 erstmals über 10 Mrd. EUR

Eckdaten der Krankenhäuser in Baden-Württemberg, 2011-2015

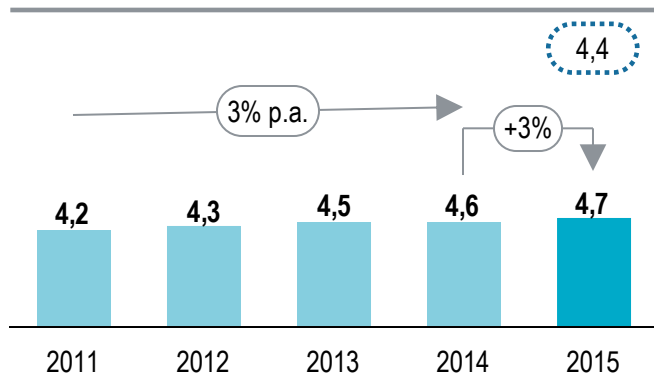
Krankenhausausgaben [Mrd. EUR]



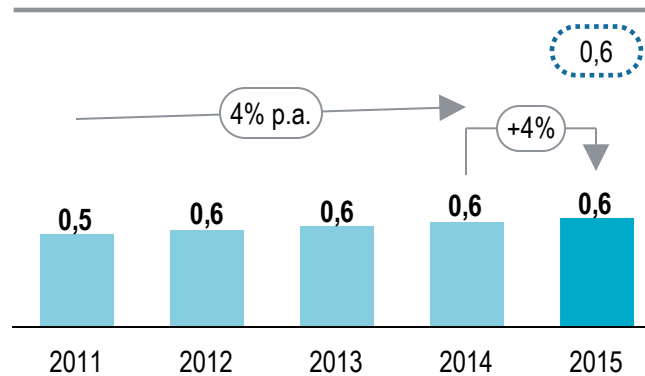
Krankenhausausgaben pro Bett [Tsd. EUR]



Krankenhausausgaben pro stat. Pat. [Tsd. EUR]



Krankenhausausgaben pro Bettentag [EUR]



 Bundesdeutscher Durchschnitt

Kommentar

Die Krankenhausausgaben in Baden-Württemberg sind seit 2011 kontinuierlich um rd. 4% pro Jahr gestiegen – 2015 haben die Kosten erstmals die Marke von 10 Mrd. EUR überschritten

Die Krankenhausausgaben pro Bett sind im Vergleich überproportional gestiegen – Grund hierfür ist der seit 2010 stattfindende Bettenabbau

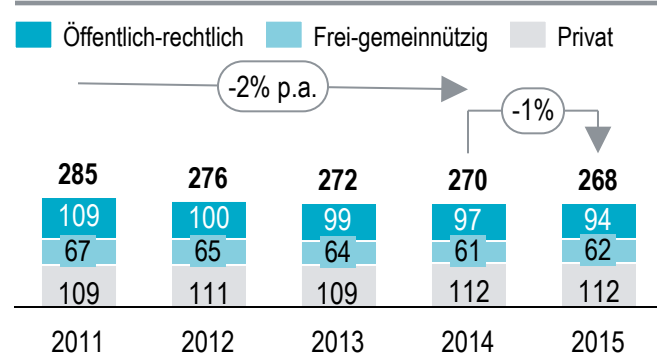
Die Krankenhausausgaben pro stationärem Patient sind aufgrund kontinuierlich zunehmender Patientenzahlen etwas geringer, um rd. 3% p.a., gestiegen, liegen jedoch immer noch rd. 300 EUR über dem Bundesdurchschnitt

Die Zahl der Krankenhäuser ging auch im letzten Jahr trotz gestiegener Patientenzahlen weiter zurück

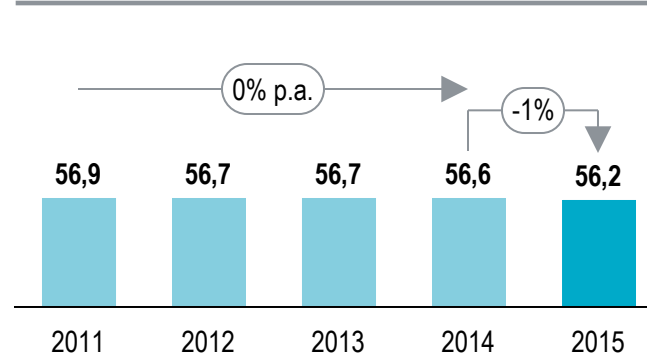
Eckdaten der Krankenhäuser in Baden-Württemberg, 2011-2015

Kommentar 

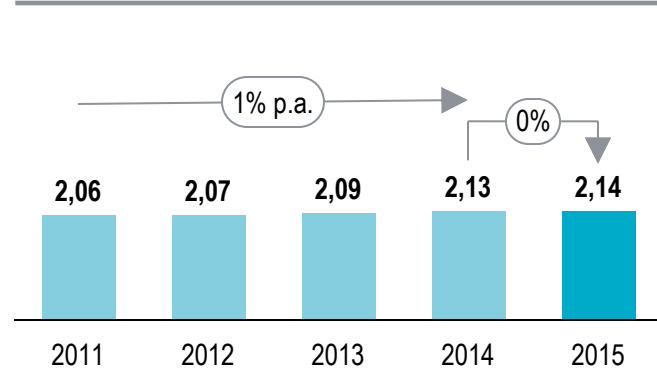
Krankenhäuser nach Trägerschaft



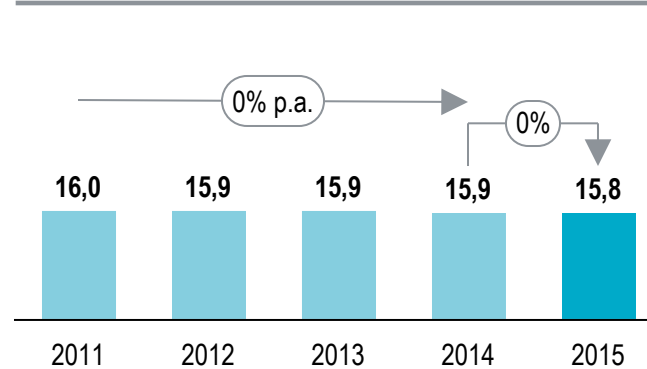
Aufgestellte Krankenhausbetten [Tsd.]



Stationäre Patienten [Mio.]



Bettentage [Mio.]



Die Zahl der Krankenhäuser in Baden-Württemberg ist von 2011 bis 2014 um rd. 2% p.a. zurückgegangen, 2015 nochmal um 1% – besonders die Krankenhäuser in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft waren von diesem Rückgang betroffen

Die Zahl der Krankenhausbetten ist ebenfalls rückläufig, wenn auch auf geringerem Niveau

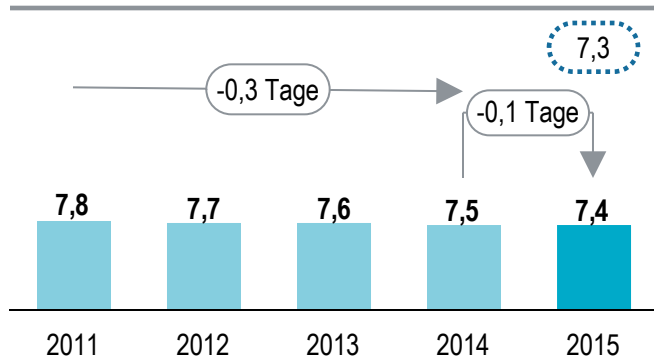
Die Zahl stationär behandelter Patienten hat mit mehr als 2,14 Mio. Patienten 2015 einen neuen Rekord erreicht

Die Zahl der Bettentage ist trotz der kontinuierlichen Zunahme der Patientenzahlen rückläufig – Grund ist die ebenfalls zurückgegangene Verweildauer der Patienten

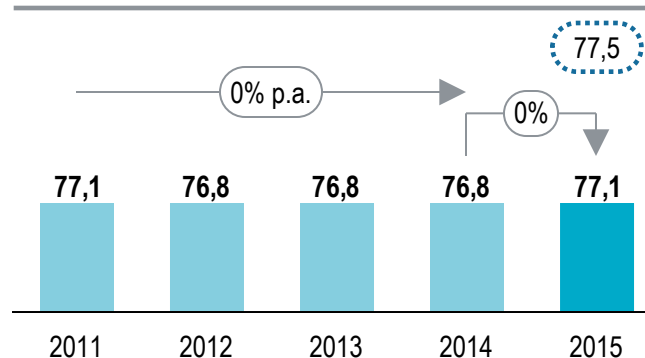
Die Bettenauslastung der Krankenhäuser stagniert mit 77% auf niedrigem Niveau, trotz zuletzt leichter Steigerung

Eckdaten der Krankenhäuser in Baden-Württemberg, 2011-2015

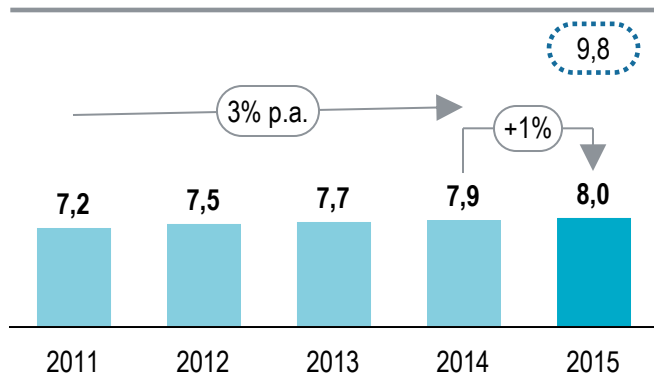
Durchschnittliche Verweildauer [Tage]



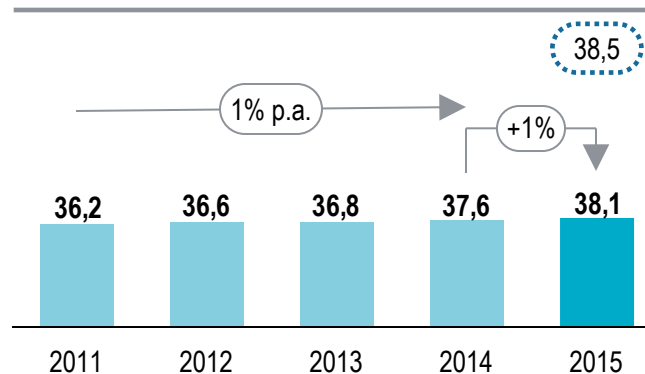
Bettenauslastung [%]



Stationäre Patienten pro Krankenhaus [Tsd.]



Stationäre Patienten pro Bett



 Bundesdeutscher Durchschnitt

Kommentar

Die durchschnittliche Verweildauer der Patienten ist entsprechend dem bundesweiten Trend auch in 2015 erneut leicht zurückgegangen

Die Bettenauslastung der Krankenhäuser stagnierte 2015 bei rd. 77%, trotz zuletzt leichter Steigerung – i.d.R. ist eine Auslastung von mehr als 80% erforderlich, um die nachhaltige Wirtschaftlichkeit sicherzustellen

Die steigenden Patientenzahlen und der parallel stattgefunden Abbau von Krankenhausbetten haben zu einer leichten Zunahme der stationären Patienten pro Bett geführt

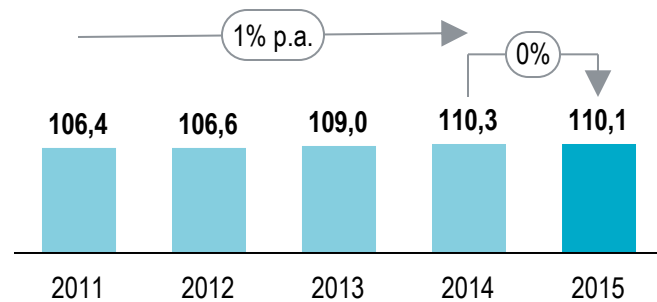
Alle Vergleichskennzahlen liegen z.T. deutlich unter dem bundesdeutschen Durchschnitt

Die Anzahl der Beschäftigten ist erstmalig seit 2011 wieder leicht zurück gegangen – leichter Anstieg im Ärztlichen Dienst

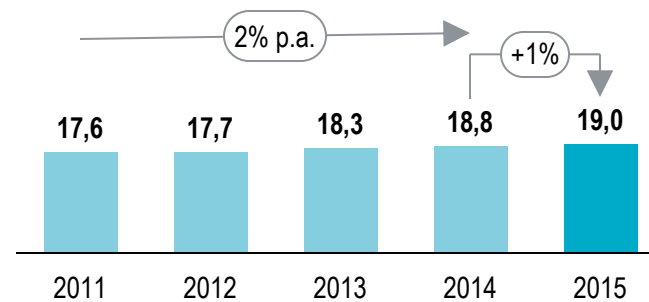
Eckdaten der Krankenhäuser in Baden-Württemberg, 2011-2015

Kommentar

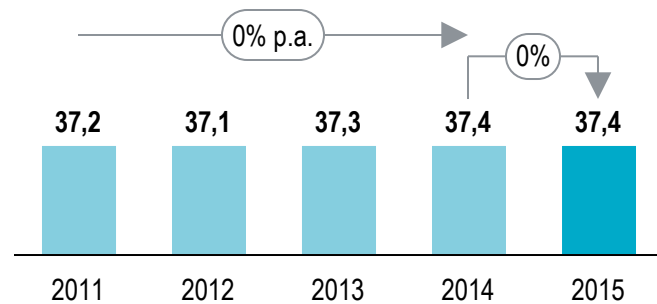
Vollkräfte [Tsd.]



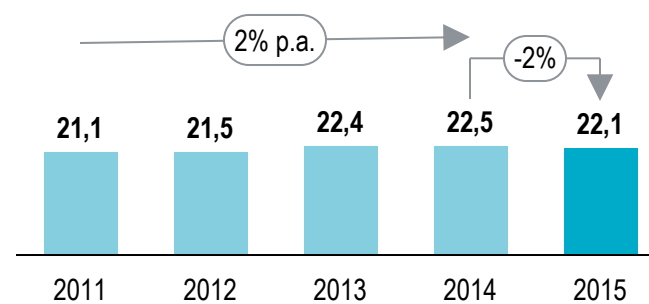
Vollkräfte Ärztlicher Dienst [Tsd.]



Vollkräfte Pflegedienst [Tsd.]



Vollkräfte nicht-medizinischer Dienst [Tsd.]



Mehr als 110.000 Vollkräfte arbeiten in den baden-württembergischen Krankenhäusern – auch wenn von 2014 auf 2015 ein leichter Rückgang stattfand wurden seit 2011 rd. 4.000 Vollkräfte zusätzlich eingestellt

Den größten Anstieg verzeichneten die Ärzte – 2015 arbeiteten 8% mehr Vollkräfte im Ärztlichen Dienst als noch 2011

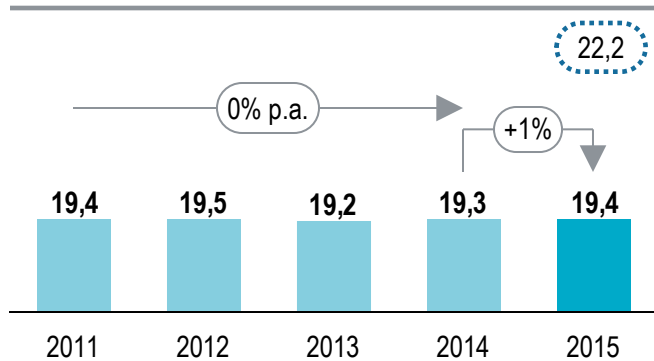
Im Pflegedienst fand im selben Zeitraum nur ein geringer Anstieg von rd. 2% statt

Die Zahl der Vollkräfte im nicht-medizinischen Dienst ist zwar in den vergangenen Jahren leicht gestiegen, war von 2014 bis 2015 jedoch leicht rückläufig

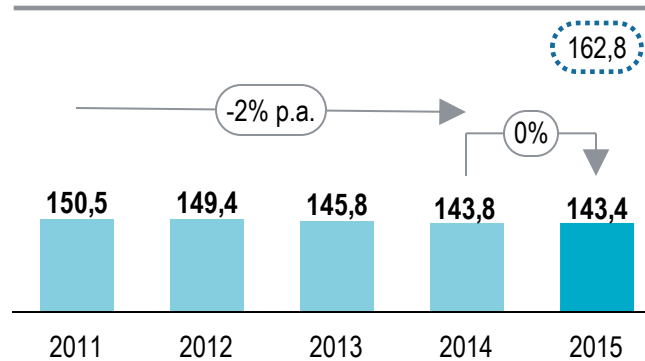
Nach Stagnation in den Vorjahren stieg die Personalproduktivität zuletzt wieder leicht an

Eckdaten der Krankenhäuser in Baden-Württemberg, 2011-2015

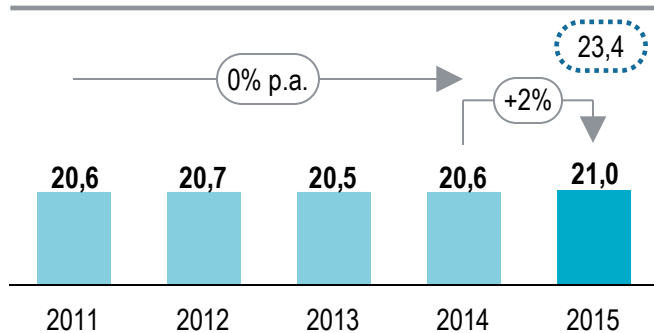
Stationäre Patienten pro Vollkraft



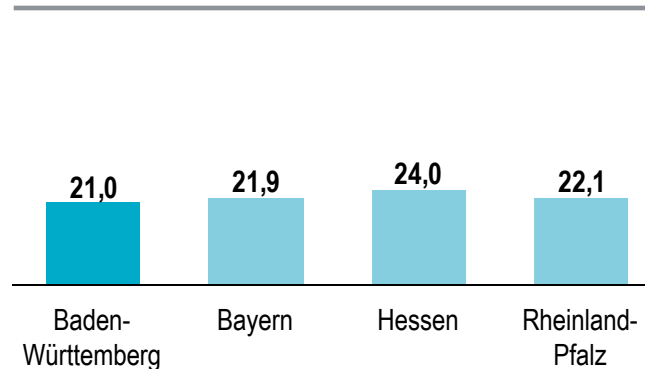
Stationäre Bettentage pro Vollkraft



Casemix pro Vollkraft



Casemix pro Vollkraft im Vergleich



 Bundesdeutscher Durchschnitt

Kommentar

Im Jahr 2015 zeigte sich eine leichte Verbesserung der Personalproduktivität

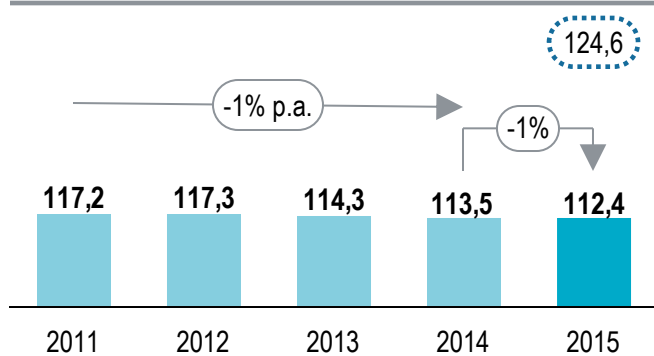
Durch die stetig abnehmende Verweildauer von stationären Patienten im Krankenhaus ist die Zahl der stationären Bettentage pro Vollkraft in den vergangenen Jahren stärker zurück gegangen, hat sich jedoch im Vorjahr ebenfalls auf Vorjahresniveau eingependelt

Die Produktivitätskennzahlen des Personals der Krankenhäuser in Baden-Württemberg liegen in allen Bereichen weiterhin unter den Vergleichswerten benachbarter Bundesländer und unter dem Durchschnitt in Deutschland

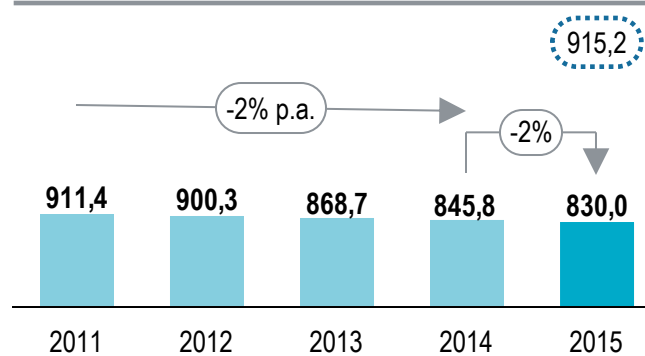
Im Ärztlichen Dienst zeigen ausgewählte Leistungskennzahlen einen Rückgang der Personalproduktivität

Eckdaten der Krankenhäuser in Baden-Württemberg, 2011-2015

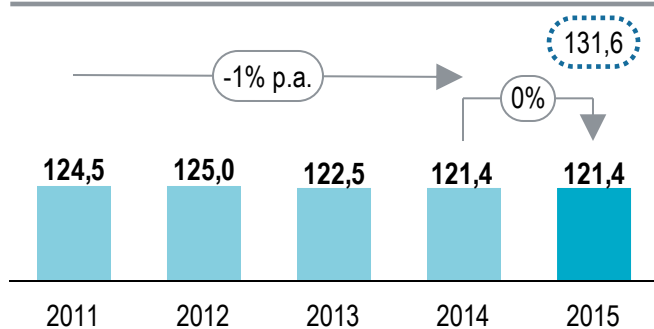
Stationäre Patienten pro VK Ärztlicher Dienst



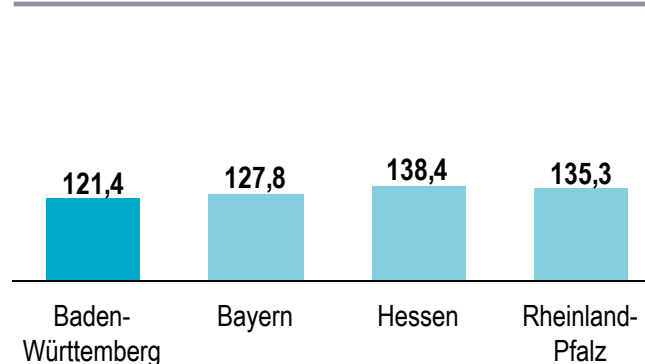
Stationäre Bettentage pro VK Ärztlicher Dienst



Casemix pro VK Ärztlicher Dienst



Casemix pro VK Ärztlicher Dienst im Vergleich



 Bundesdeutscher Durchschnitt VK = Vollkraft

Kommentar

Ausgewählte Leistungskennzahlen zeigen einen Rückgang der Personalproduktivität im Ärztlichen Dienst in den letzten fünf Jahren

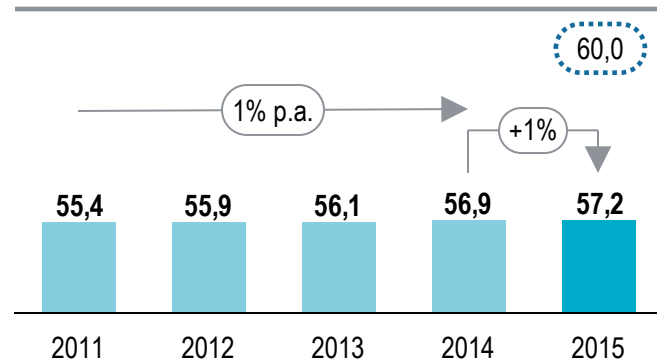
Durch die stetig abnehmende Verweildauer von stationären Patienten im Krankenhaus ist die Zahl der stationären Bettentage pro Vollkraft im ärztlichen Dienst auch im Jahr 2015 deutlich stärker zurückgegangen

Im Ländervergleich weist Baden-Württemberg bezogen auf die Leistungskennzahl Casemixpunkte pro Vollkraft Ärztlicher Dienst einen deutlich geringeren Wert auf als andere Bundesländer

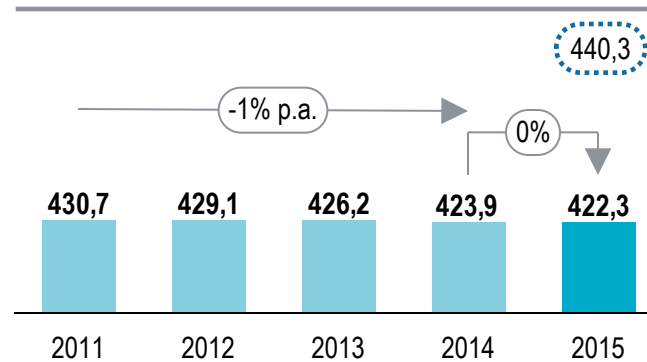
Im Pflegedienst zeigen ausgewählte Leistungskennzahlen auch 2015 einen leichten Anstieg der Personalproduktivität

Eckdaten der Krankenhäuser in Baden-Württemberg, 2011-2015

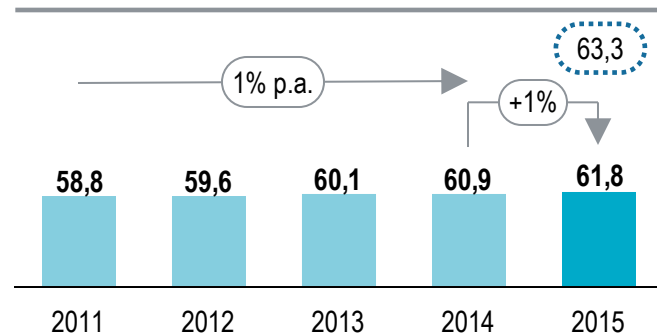
Stationäre Patienten pro VK Pflegedienst



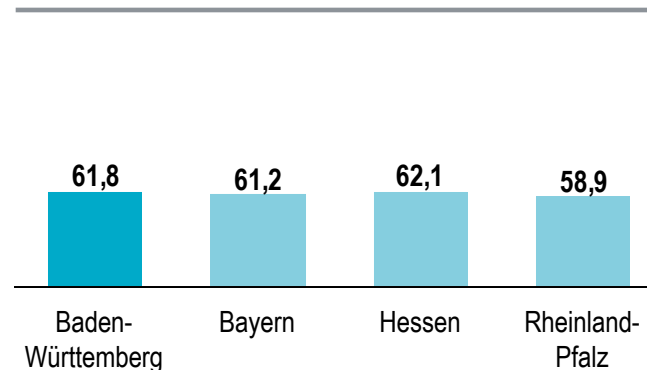
Stationäre Bettentage pro VK Pflegedienst



Casemix pro VK Pflegedienst



Casemix pro VK Pflegedienst im Vergleich



 Bundesdeutscher Durchschnitt VK = Vollkraft

Kommentar

Ausgewählte Leistungskennzahlen zeigen einen leichten Anstieg der Personalproduktivität im Pflegedienst in den vergangenen fünf Jahren

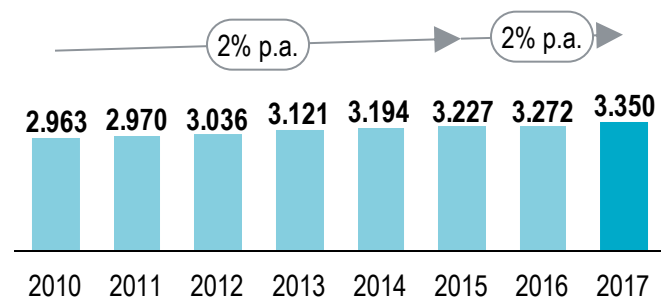
Durch die stetig abnehmende Verweildauer von stationären Patienten im Krankenhaus ist allerdings die Zahl der stationären Bettentage pro Vollkraft Pflegedienst zurückgegangen, 2015 jedoch etwas geringer als in den Vorjahren

Im Ländervergleich weist Baden-Württemberg bezogen auf die Leistungskennzahl Casemixpunkte pro Vollkraft Pflegedienst einen ähnlichen Wert wie Hessen auf, liegt aber noch unter dem Durchschnitt in Deutschland

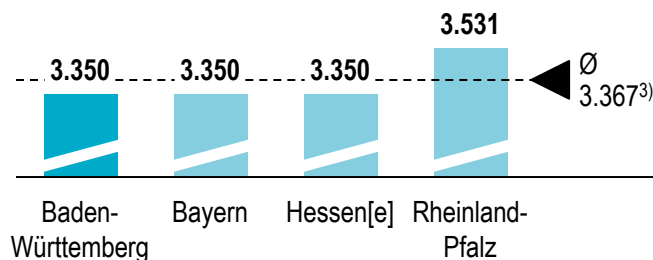
Im Vergleich zeigt sich, dass der LBFW in Baden-Württemberg auf das Niveau der meisten Bundesländer zurückgeht

Eckdaten der Krankenhäuser in Baden-Württemberg, 2010-2017

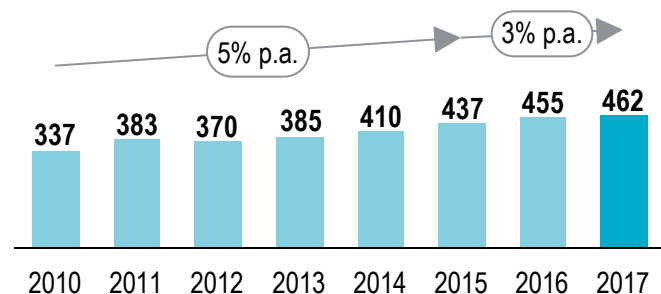
Entwicklung Landesbasisfallwert [EUR]



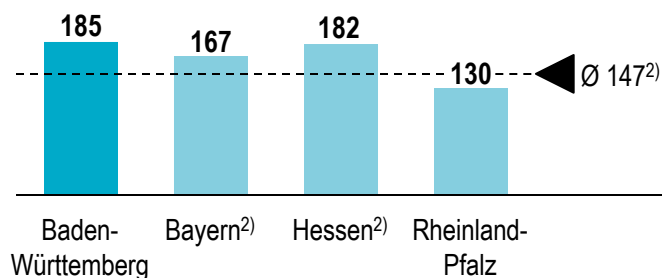
Landesbasisfallwert 2017 [EUR]



Entwicklung Investitionsfördermittel [Mio. EUR]



Ø Investitionsfördermittel pro Pat. [EUR]¹⁾



Kommentar

Der in den letzten Jahren noch überdurchschnittlich hohe Landesbasisfallwert (Preis für die durchschnittliche Vergütung eines stationären Patienten) in Baden-Württemberg ist durch den geringen Anstieg in den letzten zwei Jahren mittlerweile auf dem Niveau der meisten Bundesländer angekommen

Die Investitionsfördermittel sind in Baden-Württemberg bis zum Jahr 2015 im Vergleich zu anderen Bundesländern, überproportional stark angestiegen – in den letzten Jahren ging der Anstieg leicht auf 3% p.a. zurück

Die Investitionsfördermittel pro stationärem Patient sind deutlich höher als in den benachbarten Bundesländern

1) Durchschnitt 2010-2015 2) Durchschnitt 2010-2014 3) Bestehend aus 10 von 16 Bundesländern Ø Vergleich zum Bundesdurchschnitt

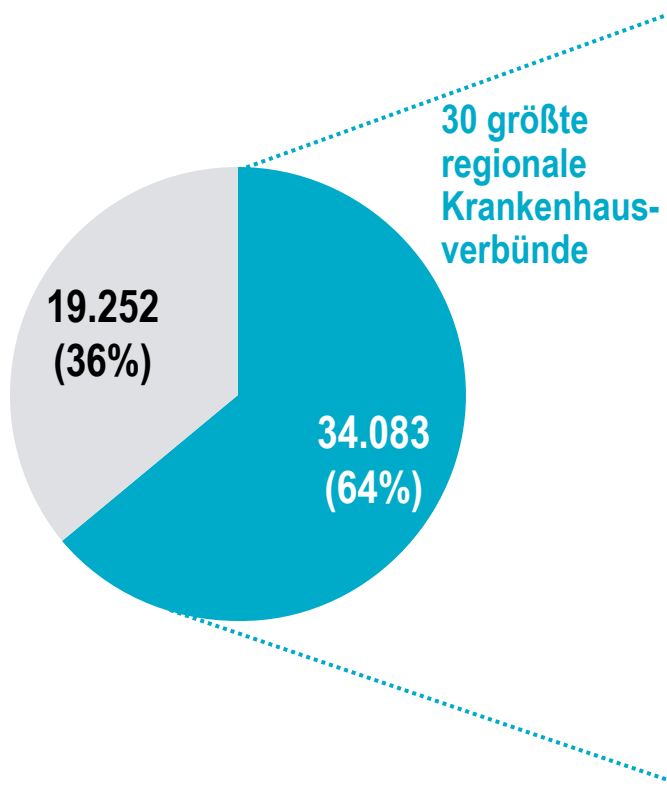
B. Aktuelle wirtschaftliche Situation der Kliniken in Baden-Württemberg



Mehr als 60% der Krankenhausbetten in Baden-Württemberg entfallen auf die 30 größten Krankenhausverbünde

Verteilung der Planbetten in Baden-Württemberg, 2016

Verteilung Planbetten



Die größten Klinikverbünde

Klinikum Stuttgart

RKH Klinikverbund Ludwigsburg

Universitätsklinikum Heidelberg

Ortenau Klinikum

SLK-Kliniken Heilbronn

Universitätsklinikum Freiburg

Universitätsklinikum Tübingen

Städtisches Klinikum Karlsruhe

Klinikverbund Südwest

Universitätsklinikum Mannheim

...

Planbetten

2.534

2.530

1.930

1.707

1.615

1.605

1.559

1.536

1.525

1.352

...

Kommentar

In den vergangenen Jahren haben sich in Baden-Württemberg zahlreiche, zumeist öffentlich-rechtliche regionale Krankenhausverbünde etabliert

Die 30 größten Krankenhausverbünde und Krankenhäuser stellen mittlerweile mehr als 60% der Krankenhausplanbetten in Baden-Württemberg

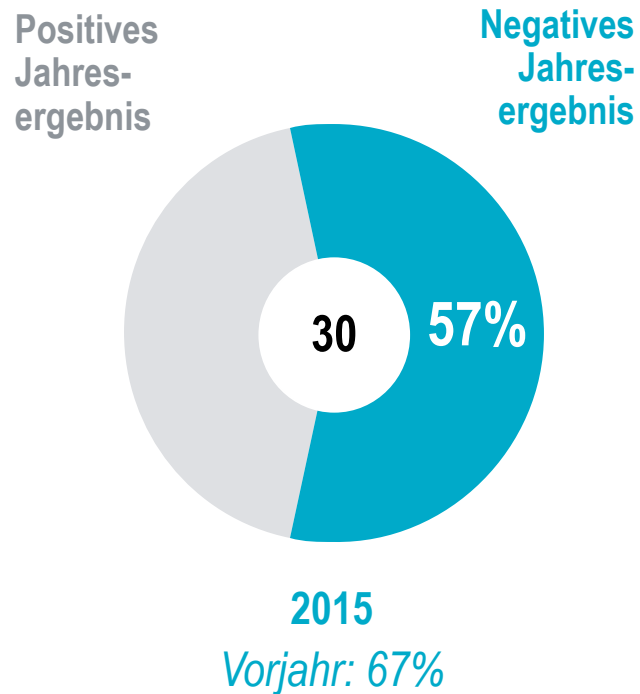
Das Klinikum Stuttgart ist mit 2.534 Planbetten der größte Krankenhausbetreiber in Baden-Württemberg

Der Großteil der dreißig größten Krankenhausverbünde befindet sich in öffentlicher Trägerschaft (24 bzw. 80%), 5 in freigemeinnütziger Trägerschaft, nur einer in privater Trägerschaft

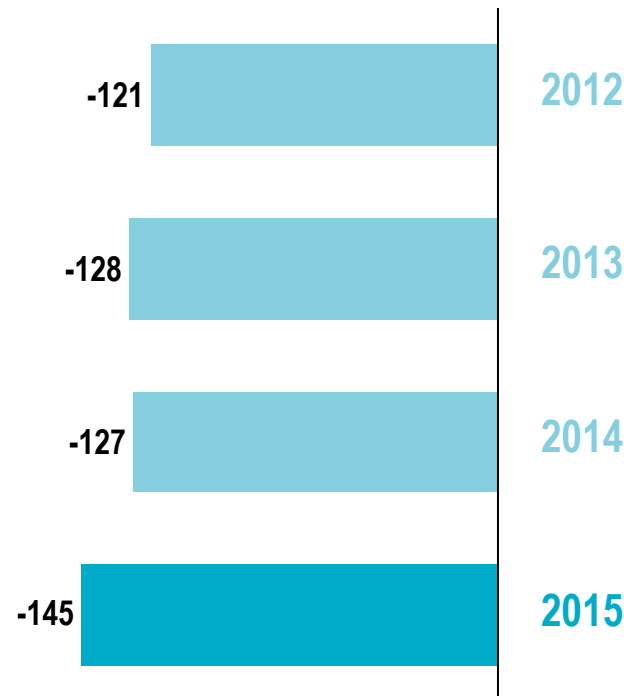
Mehr als die Hälfte dieser Krankenhausverbünde sind defizitär – kumuliertes Rekorddefizit von rd. -145 Mio. EUR

Jahresergebnis der größten Krankenhausverbünde 2015

Jahresergebnisse der TOP 30 Krankenhausverbünde [%]



Kumuliertes Jahresergebnis der TOP 30 Krankenhausverbünde [Mio. EUR]



Kommentar

Während sich die Anzahl defizitärer Krankenhausverbünde unter den TOP 30 von zwei Drittel auf etwas über die Hälfte reduzierte, nahm das kumulierte (negative) Jahresergebnis um 14% zu: von rd. -127 Mio. EUR in 2014 auf ein Rekorddefizit von rd. -145 Mio. EUR in 2015

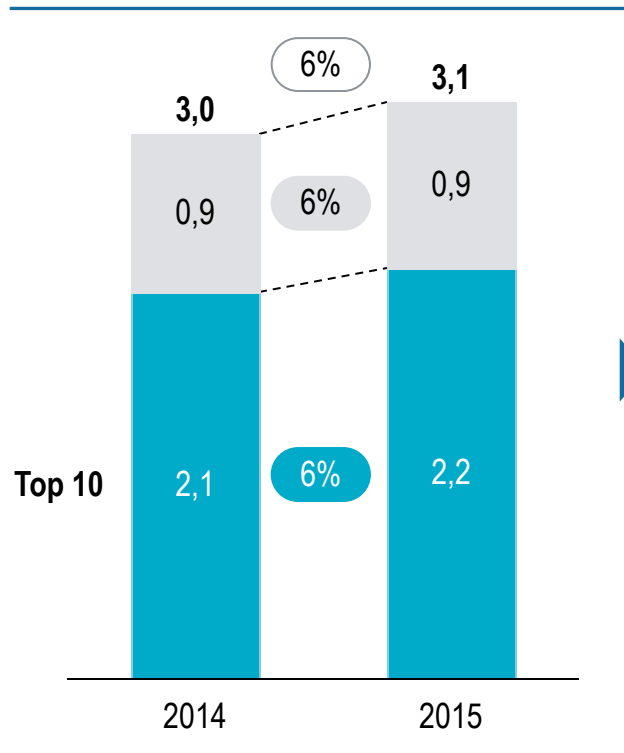
Der Anteil an öffentlich-rechtlichen Häusern an den defizitären Kliniken hat nochmal zugenommen – von den defizitären Krankenhausverbänden sind 94% in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft

Defizitäre Häuser in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft erhalten teilweise jährliche Zuschüsse in Millionenhöhe (bspw. durch Verlustausgleich)

Die Verbindlichkeiten der größten Krankenhausverbände sind erstmals auf mehr als 3,0 Mrd. EUR gestiegen

Verbindlichkeiten der größten Krankenhausverbände

Entwicklung Gesamtverbindlichkeiten 2014-2015 [Mrd. EUR]



(%) Veränderung im Vergleich zum Vorjahr

Quelle: Geschäftsberichte der Kliniken; Roland Berger

Wesentliche Herausforderungen, Krankenhäuser

Medizinische Infrastruktur



> Finanzierung notwendiger Investitionen in die medizintechnische Ausstattung und in medizinische Innovationen

Bauliche Infrastruktur



> Finanzierung der an vielen Standorten in Baden-Württemberg geplanten hohen Investitionen für Um- oder Neubauten

Zinszahlungen



> Steigende Belastung durch Zins- und Tilgungszahlungen notwendiger Kredite

Kommentar

Insgesamt hatten die größten 30 Klinikverbände in Baden-Württemberg 2015

Verbindlichkeiten von rd. 3,1 Mrd. EUR – rd. 120 Mio. EUR mehr als noch im Jahr 2014 und damit ein erneuter Rekordwert

Wie bereits im Vorjahr verantworten die 10 größten Klinikverbände mehr als zwei Drittel der Gesamtverbindlichkeiten

C. Ausblick

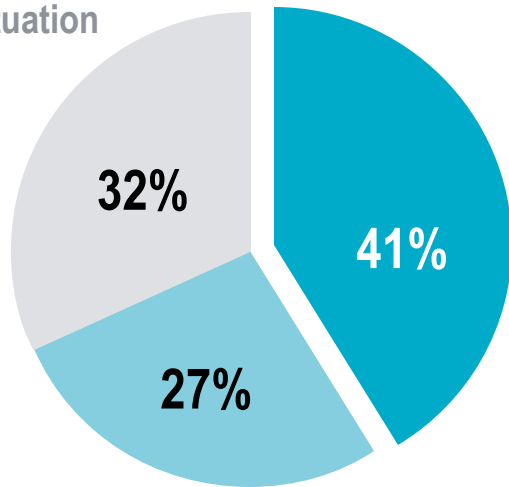


Ein Großteil der Krankenhäuser in Baden-Württemberg erwartet eine weitere Verschlechterung ihrer Situation

Ausblick wirtschaftliche Situation der KH in Baden-Württemberg

Bewertung 2015

Mittelmäßige wirtschaftliche Situation

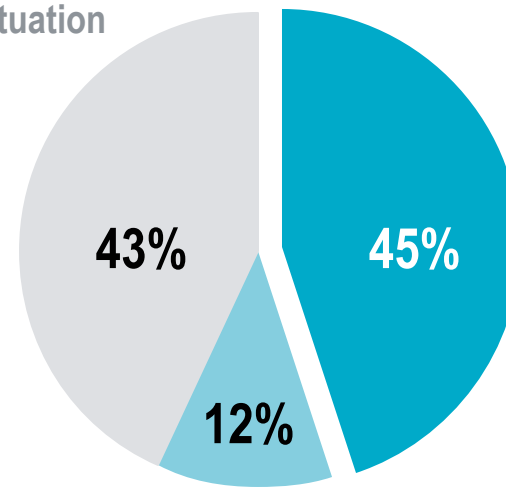


Gute wirtschaftliche Situation

Schlechte wirtschaftliche Situation

Zukünftige Erwartung

Gleichbleibende wirtschaftliche Situation



Verbesserung der wirtschaftlichen Situation

Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation

Kommentar

Die wirtschaftliche Situation der baden-württembergischen Krankenhäuser bleibt bedrohlich

Nur 12% der Krankenhäuser gehen von einer Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation aus

Die größte Gruppe der Krankenhäuser (45%) rechnet mit einer weiteren Verschlechterung ihrer wirtschaftlichen Situation

Neben der angespannten wirtschaftlichen Situation sind die Krankenhäuser mit weiteren Herausforderungen konfrontiert

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für Krankenhäuser

- 1 | Optimale Positionierung im sich beschleunigenden Strukturwandel bei einer weiter sinkenden Zahl von Krankenhäusern in Baden-Württemberg
- 2 | Nachhaltige Bewältigung der wirtschaftlichen und finanziellen Herausforderungen in Zeiten unterdurchschnittlicher LBFW-Entwicklungen in Baden-Württemberg
- 3 | Anpassung des medizinischen Leistungsangebots unter Berücksichtigung der demographischen Entwicklung der Bevölkerung und des medizintechnischen Fortschritts
- 4 | Gewinnung, Bindung und Motivation von qualifiziertem Fachpersonal im medizinischen und nicht-medizinischen Bereich
- 5 | Weitere Optimierung der Krankenhausorganisation und wesentlicher Prozesse unter Berücksichtigung innovativer und digitaler Möglichkeiten



Roland Berger unterstützt Krankenhäuser seit vielen Jahren bei verschiedenen strategischen und operativen Themen

Roland Berger-Erfahrung im Bereich "Krankenhäuser/Leistungserbringer"

	Strategie	Ergebnisverbesserung	Weitere
Strategiebereich			
Themen	<ul style="list-style-type: none"> > Standort-, Verbundstrategien und Strukturgutachten > Medizinstrategie und Portfoliooptimierung > Medizinische Schwerpunkt-/Zentrenbildung > Digitalisierungsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> > Ergebnisverbesserung > Restrukturierung > Wachstumsstrategien > Konsolidierungsstrategien > Liquiditätsoptimierung > Finanzierungssicherung 	<ul style="list-style-type: none"> > Kooperationen > Fusionen / Zusammenschlüsse > M&A > Führungsorganisation > Change-Management

Unsere Gesundheits- und Krankenhausmarkt Expertise komplettieren wir mit interessanten Studien

Roland Berger Healthcare-Studien (Auswahl)

Kommentar 

Weitere Krankenhaus- und Gesundheitsstudien von Roland Berger finden Sie online [hier](#)

			<p>2011 Perinatalzentren im Wandel Restrukturierung der Mühlenkreiskliniken</p>
			<p>2012 Fundraising: Potenzial für deutsche Krankenhäuser Zukunftsperspektiven der peripheren Medizin</p>
			<p>2013 Einweisungsmangement in deutschen Kliniken Fachkräftemangel im Gesundheitswesen</p>
			<p>2014 OP: Nachhaltige Optimierung eines wesentlichen Funktionsbereiches Fitnesskur für schweizer Spitäler</p>
			<p>2015 Krankenhausstudie Deutschland 2015 Ergebnisverbesserung in österreichischen Krankenanstalten</p>
			<p>2016 Krankenhausstudie Deutschland 2016 Wirtschaftliche Situation der Krankenhäuser in Baden-Württemberg Fundraising: Eine unterschätzte Geldquelle für Krankenhäuser Digital and disrupted: All change for healthcare</p>

Ihre Ansprechpartner



**Oliver
Rong**

Partner

Leiter Healthcare
D-A-CH Region

Roland Berger GmbH
Am Sandtorkai 41
20457 Hamburg

E-Mail: oliver.rong@rolandberger.com

Tel.: +49 (0) 160 744-4423



**Dr. Peter
Magunia**

Partner

Leiter Healthcare
Deutschland

Roland Berger GmbH
Löffelstr. 46
70597 Stuttgart

E-Mail: peter.magunia@rolandberger.com

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

Roland
Berger

