

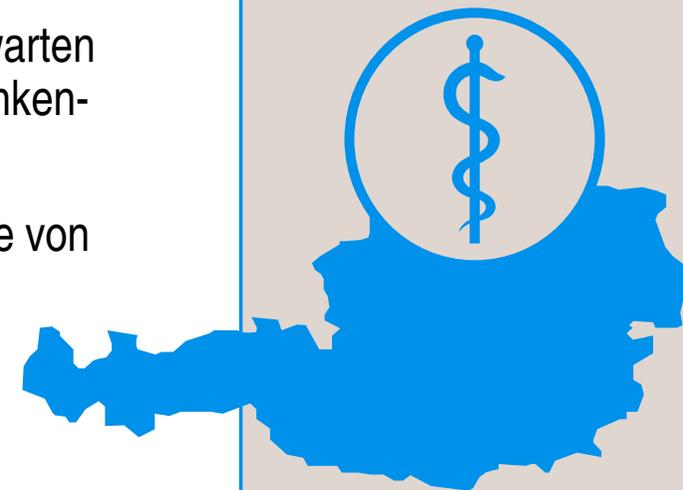
Status-Quo bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung in österreichischen Krankenanstalten

Roland Berger
Krankenhaus-Studie 2015



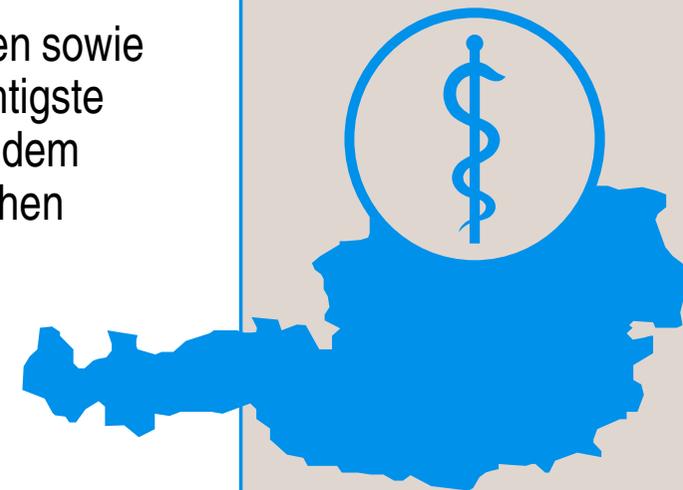
Management Summary (1/2)

- > Der Umsatz der befragten Krankenhäuser ist in 2014 gewachsen und auch für 2015 erwarten die Krankenhäuser steigende Umsätze. Im Vergleich zu 2014 sind die Umsatzerwartungen aber zurückhaltender. Entsprechend erwarten die Teilnehmer auch eine leichte Verschlechterung der Liquiditätslage.
- > Die Wirtschaftsplanungen können grundsätzlich eingehalten werden und bieten i.d.R. einen ausreichenden Planungshorizont.
- > Rd. ein Viertel der befragten Krankenhäuser kann aufgrund der mangelnden Investitionszuschüsse bzw. unzureichenden Einnahmen aus dem laufenden Betrieb nicht ausreichend investieren.
- > Die Teilnehmer bewerten die aktuelle Gesundheitspolitik kritisch und erwarten einstimmig eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation von Krankenhäusern in den nächsten Jahren.
- > Die in unserer Umfrage befragten Krankenhäuser erwarten insbesondere von den Maßnahmen zur Kostendeckelung eine sehr negative Auswirkung.
- > Die Krankenhäuser wollen besonders in onkologische sowie Fachbereiche mit einem hohen Anteil an älteren Patienten investieren.



Management Summary (2/2)

- > Rd. 90% der befragten Krankenhäuser befinden sich zurzeit in einer Phase der Ergebnisverbesserung-/Kostenoptimierung. Diese Initiative wird als dauerhafte Aufgabe wahrgenommen, die mit hoher bis sehr hoher Intensität betrieben wird.
- > Zudem halten rd. 70% der Teilnehmer ihre bisherigen Ergebnisverbesserun-/Kostenoptimierung-Initiativen für erfolgreich.
- > Gleichzeitig sind die befragten Krankenhäuser mit den häufigen Wechseln in der Geschäftsführung konfrontiert – rd. 80% wechselte in den vergangenen drei Jahren (einen Teil) ihrer Kollegialen Führung aus. Nachfolgesuche gestaltete sich z.T. schwierig.
- > Reduktion der Personalkosten und sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie die Steigerung der stationären und zusätzlichen Erlösen werden als wichtigste Ergebnisverbesserung/Kostenoptimierungs-Maßnahmen angesehen. Zudem werden die größten Potenziale in der Effizienzsteigerung des medizinischen Bereichs sowie im Einkauf gesehen.
- > Umfassende Kommunikation der Ziele und Fortschritte ist ausschlaggebend für den Erfolg der zu ergreifenden Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung/Kostenoptimierung.



Inhalt	Seite
A. Ausgangssituation	5
B. Aktuelle und zukünftige Entwicklung der wirtschaftlichen Lage	11
C. Aktuelle Ergebnisverbesserungsmaßnahmen	20
D. Ergebnisverbesserung im Krankenhaus – Worauf es ankommt	24
E. Krankenhaus-Studie 2015 – Ihre Ansprechpartner	29

Kommentar

Im Juni/ Juli 2015 hat Roland Berger zum ersten Mal die vorliegende Studie über Ergebnisverbesserung/ / Kostenoptimierung im österreichischen Krankensektor durchgeführt.

Dazu hat Roland Berger Vorstände und Geschäftsführer der größten Krankenhäuser in Österreich befragt.

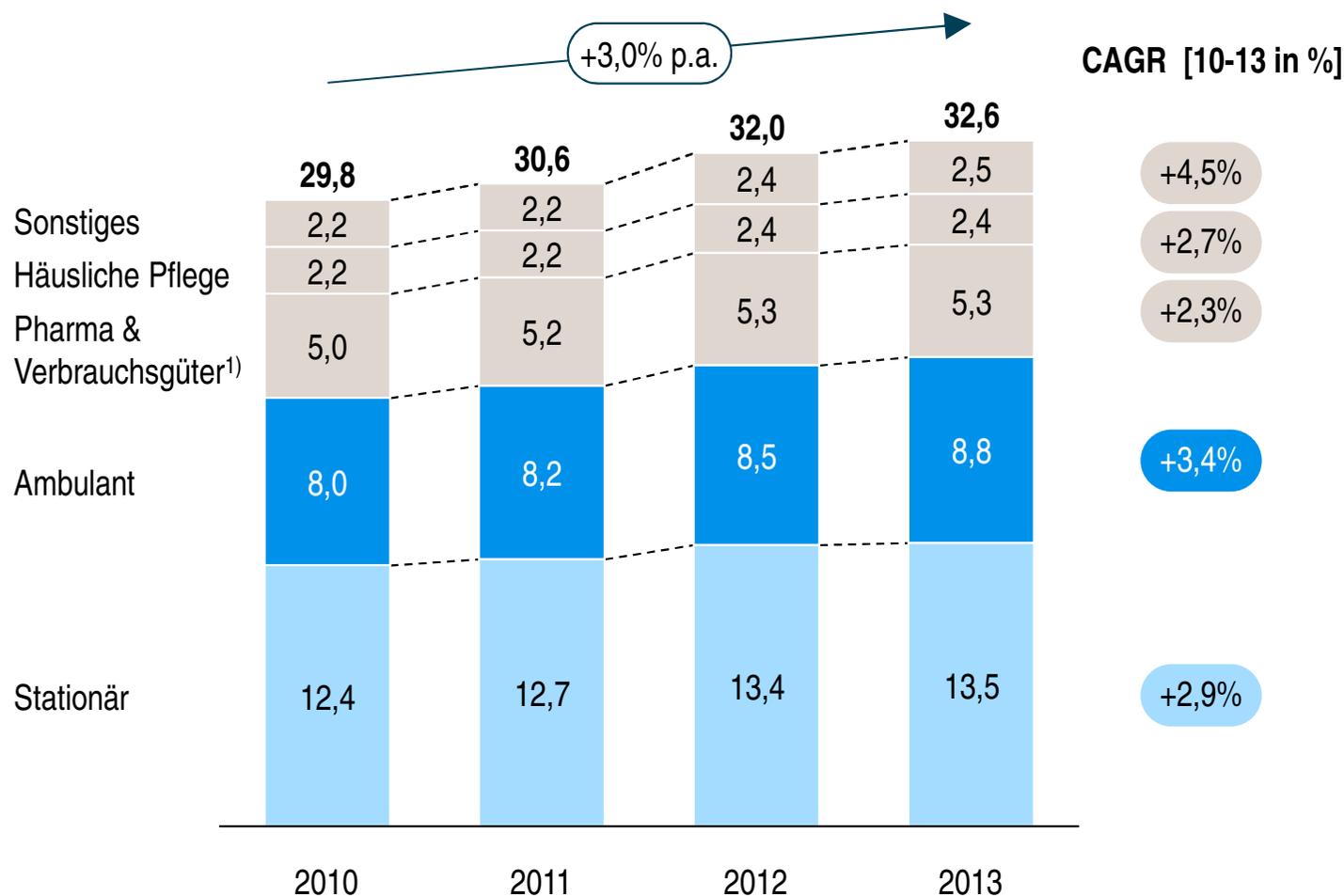
Ziel der Studie war es, zu erfahren, wie Führungskräfte die Entwicklung der österreichischen Krankensektorslandschaft einschätzen und welche Fachbereiche aus ihrer Sicht zukünftige Wachstumsfelder darstellen. Insbesondere sollten die aktuellen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Ergebnisverbesserung/Kostenoptimierungsmaßnahmen näher untersucht werden.

A. Ausgangssituation



Die Gesundheitsausgaben und Ausgaben für stationäre Behandlung wachsen seit 2010 kontinuierlich um rd. 3% p.a.

Laufende Gesundheitsausgaben in Österreich [Mrd. EUR, 2010-2013]



Kommentar

Die privaten und öffentlichen Ausgaben für Gesundheit wuchsen von 2010 bis 2013 im Durchschnitt um 3,0 %.

Im stationären Bereich konnte ein Wachstum von EUR 1,1 Mrd. beobachtet werden (+2,9% p.a.).

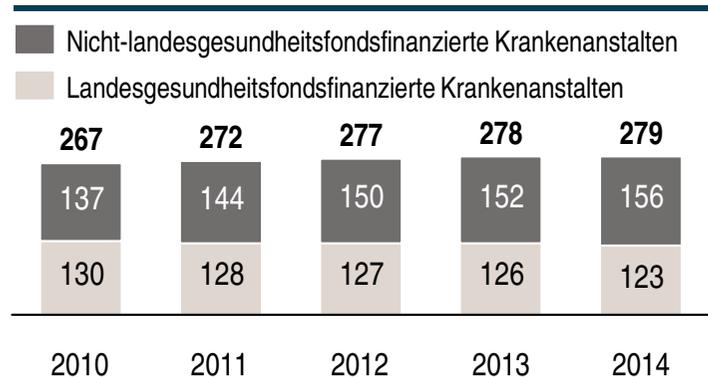
Die Ausgaben für stationäre Behandlung wuchsen langsamer als das BIP (+3,1 p.a.).

1) Nur ambulanter Einsatz von Pharmazeutika und Verbrauchsgütern betrachtet

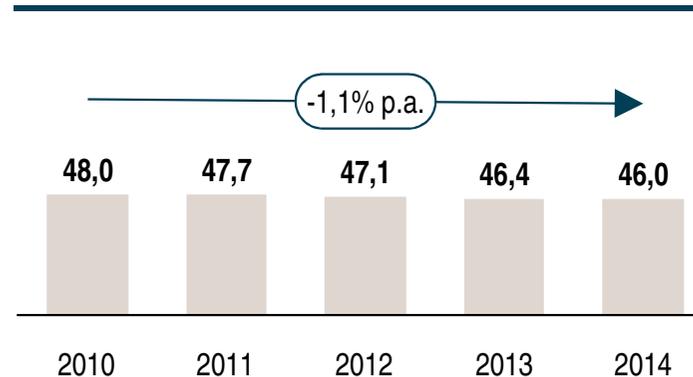
Die Makro-Daten zeigen sinkende Verweildauer und steigende Tagesklinik Fallzahlen

Krankenanstellen in Österreich [LGF Krankenanstellen¹⁾, 2010-2014]

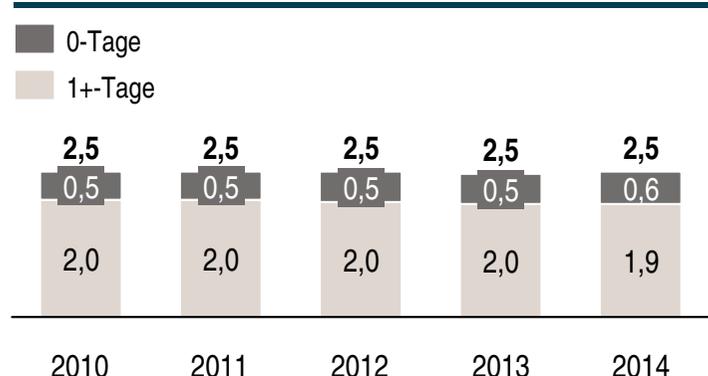
Krankenanstellen nach Finanzierung [#]



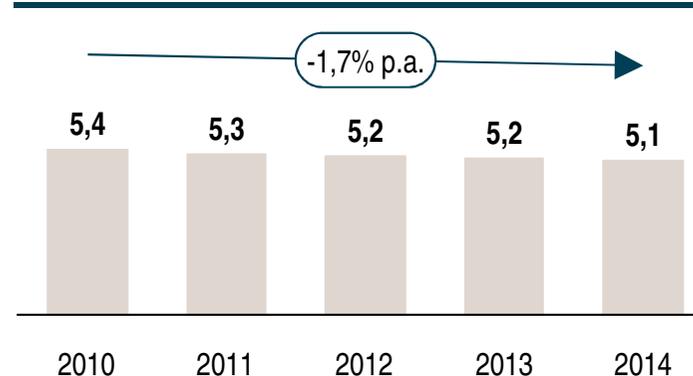
Anzahl der Krankenhausbetten [# Tsd.]



Stationäre und tagesklinische Fallzahlen [# Mio.]



Ø-Verweildauer²⁾ [Tage]



Kommentar

Anzahl der Krankenhausbetten sukzessiv rückläufig (teilweise durch strukturelle Reformen bedingt).

Rückgang der stationären Entlassungen seit 2010 von rd. 1,3% p.a.

Parallel hierzu konnte ein kontinuierlicher Anstieg der tagesklinischen Entlassungen von rd. 5,4% p.a. realisiert werden.

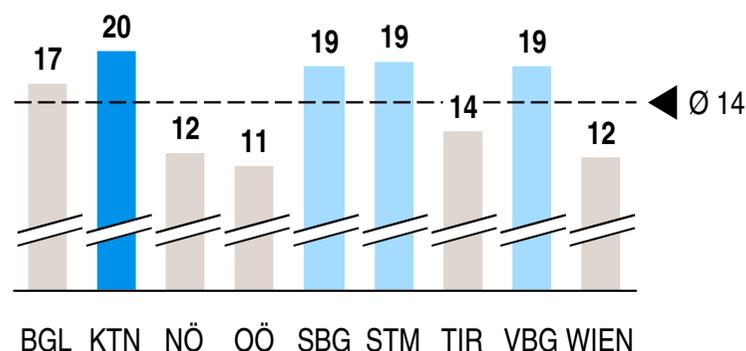
Durchschnittliche Verweildauer seit 2010 rückläufig (-1,7% p.a.).

1) Nur landesgesundheitsfondsfinanzierte (LGF) Krankenanstellen betrachtet 2) 0-Tagesfälle und Sterbefälle berücksichtigt

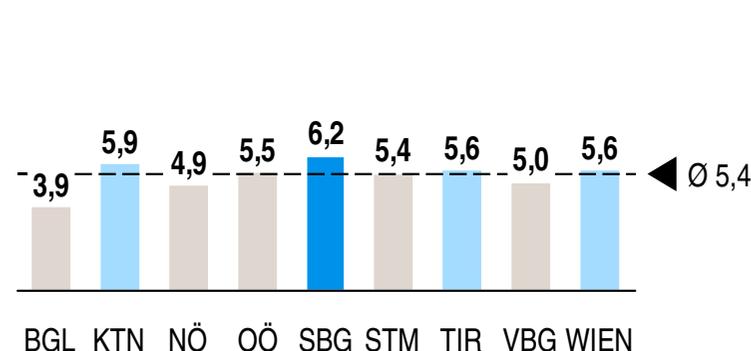
Zwischen den Bundesländern gibt es hinsichtlich der stationären Versorgungsdichte deutliche Unterschiede

Krankenanstellen in österreichischen Bundesländern [LGF Krankenanstellen¹⁾, 2014]

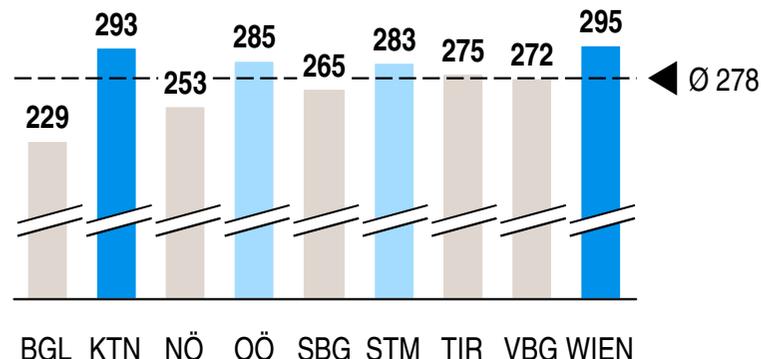
Krankenanstellen pro 1 Mio. Einwohner [#]



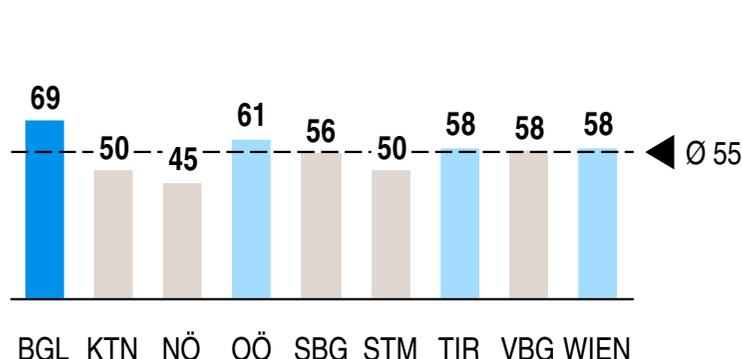
Aufgestellte Betten pro 1.000 Einwohner [#]



Belagstage pro aufgestelltem Bett [#]



Stationäre Aufenthalte pro aufgestelltem Bett [#]



1) Nur landesgesundheitsfondsfinanzierte (LGF) Krankenanstellen betrachtet

Kommentar

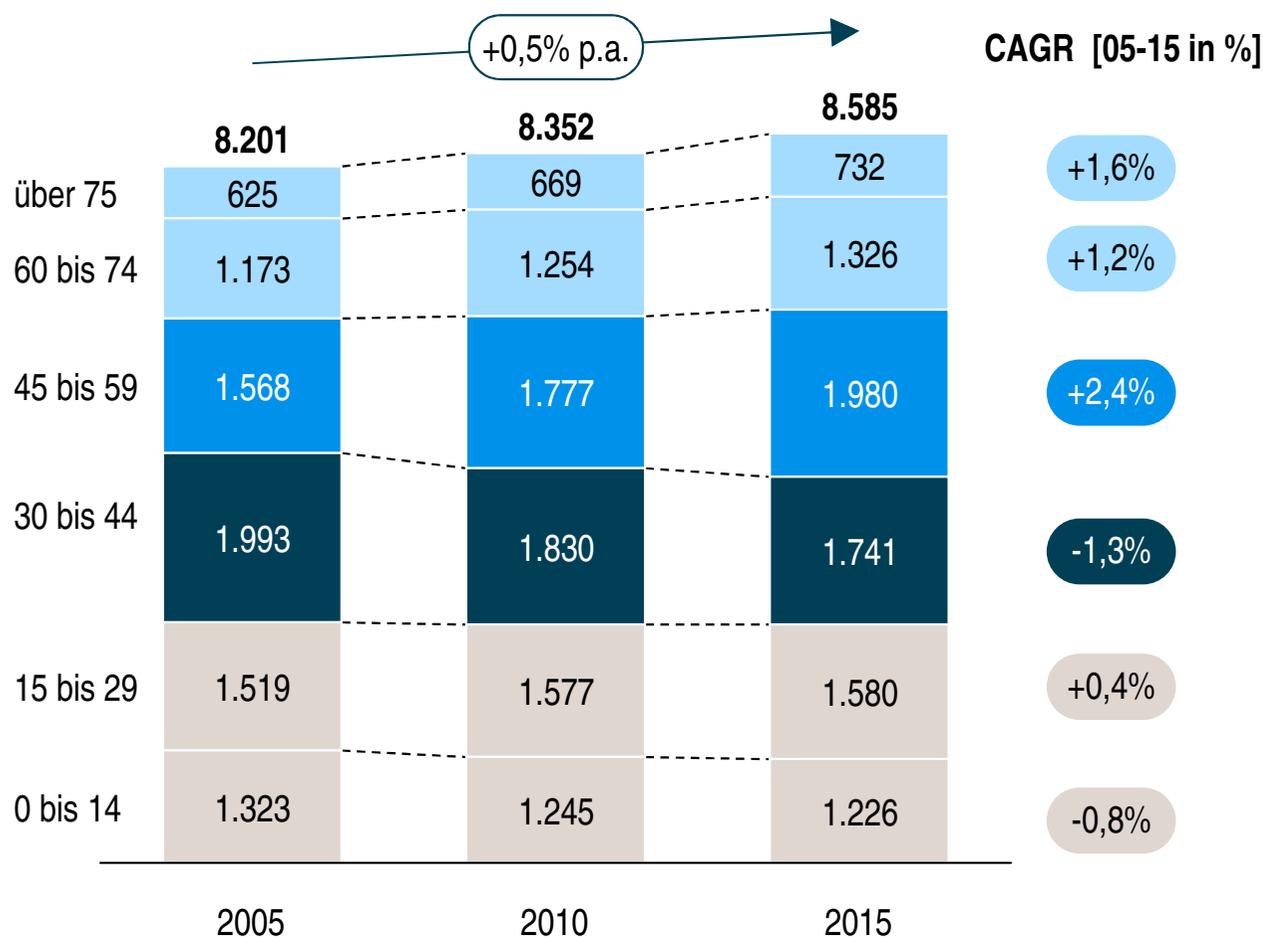
Kärnten weist mit 20 Krankenanstellen pro 1 Mio. Einwohner den höchsten Wert auf, Oberösterreich mit 11 den niedrigsten.

Salzburg ist im Bereich der aufgestellten Betten pro 1.000 Einwohner das größte österreichische Bundesland.

Wien und Kärnten nutzen vorhandene Ressourcen/aufgestellte Betten effizienter – hohe Anzahl an Belagstagen pro aufgestelltem Bett.

Krankenhäuser müssen sich zunehmend auf die Behandlung älterer Patienten einstellen – Gen. 60+ mit starkem Anstieg

Bevölkerungsfortschreibung Österreich [# Tsd., 2005-2015]



Kommentar

Gesamtbevölkerungszuwachs i.H.v. 0,5% p.a. von 2005 bis 2015 verzeichnet.

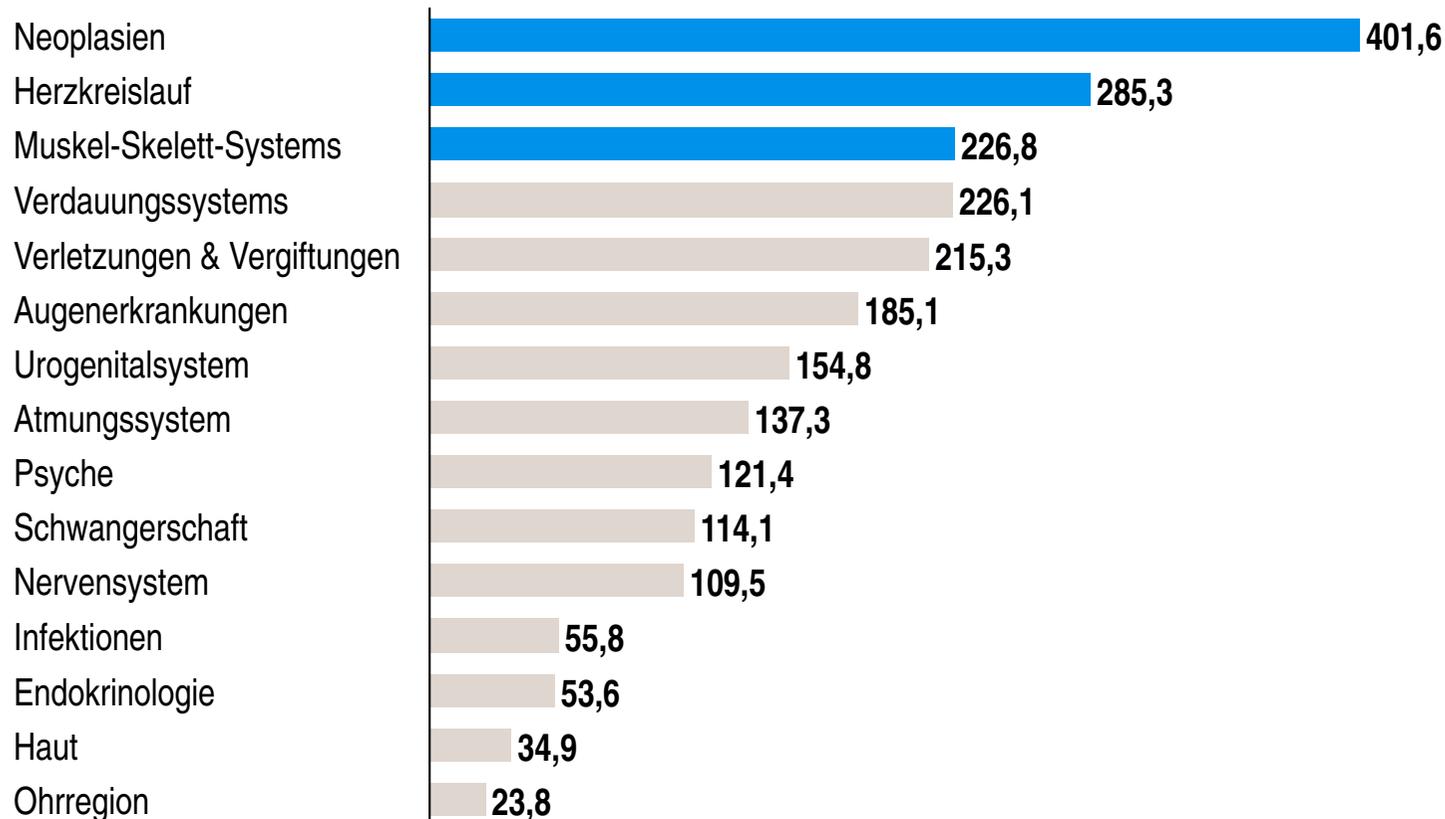
Aufgrund des demographischen Wandels überproportionales Wachstum der Altersklassen >45 J. begleitet von einem Rückgang der Bevölkerung in den jüngeren Altersklassen.

Dementsprechend erhöhte sich der Bevölkerungsanteil der Generation 60+, von 22% in 2005 auf 24% in 2015 um zwei Prozentpunkte.

Die häufigsten Gründe für stationäre Aufenthalte sind Krebs-, Herzkreislauf und Muskel-Skelett-System-Erkrankungen

Die häufigsten Diagnosen nach Organsystem bei stationärer Entlassung in Österreich¹⁾

Häufigste Diagnosegruppen 2014 [# Tsd.]



1) Nur landesgesundheitsfondsfinanzierte (LGF) Krankenanstalten betrachtet

Kommentar

In 2014 wurden in Österreich rd. 2,5 Mio. Hauptdiagnosen bei stationären Aufenthalten¹⁾ festgestellt.

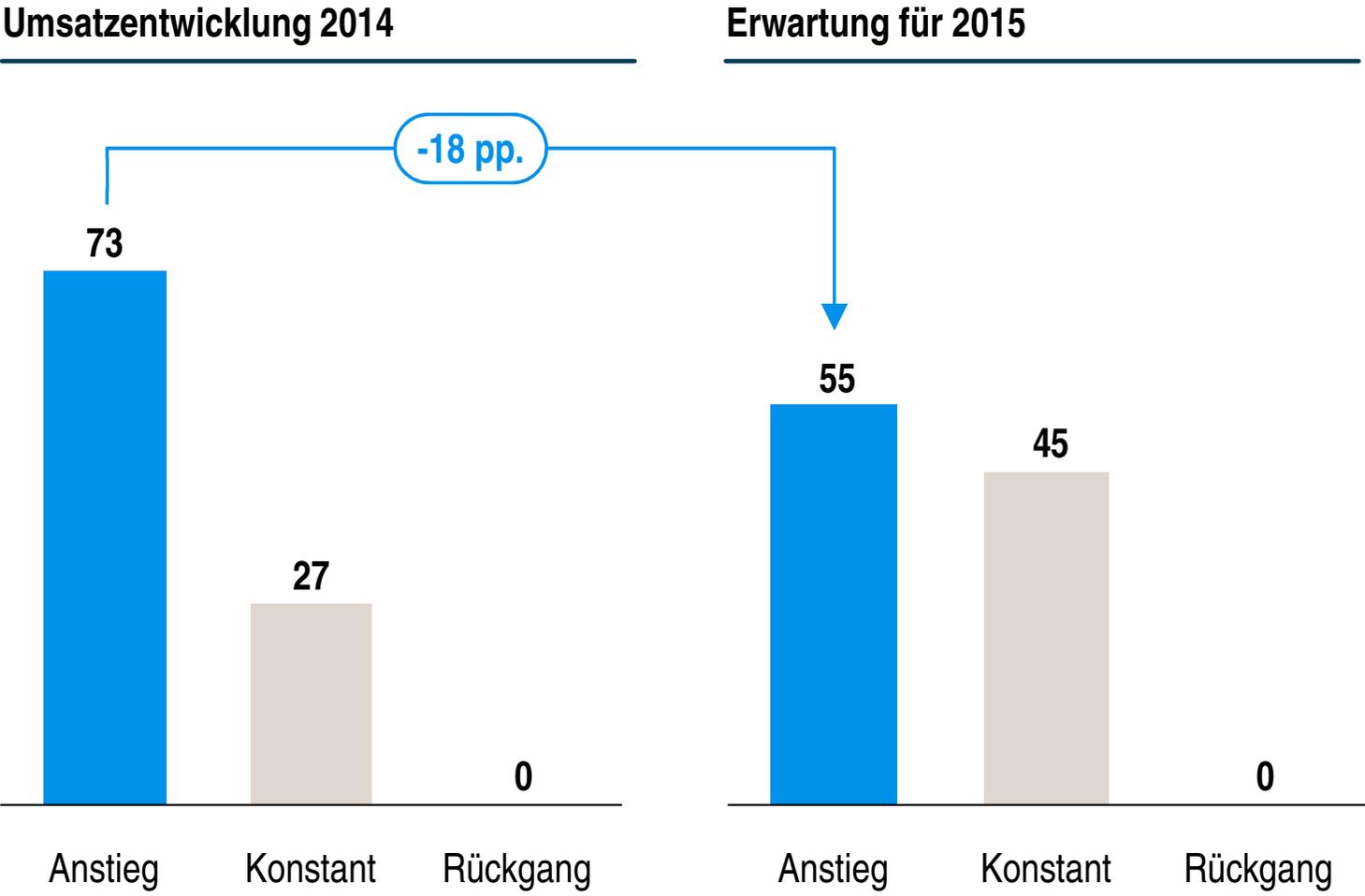
Neoplasien, Herz-Kreislauf-Beschwerden und Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems sind die häufigsten Diagnosegruppen bei stationärer Entlassung in Österreich.

B. Aktuelle und zukünftige Entwicklung der wirtschaftlichen Lage



Ein Großteil der Krankenhäuser konnte den Umsatz in 2014 steigern – rd. 55% erwartet für 2015 einen weiteren Anstieg

Wie hat sich Ihr Umsatz in 2014 entwickelt? Was sind Ihre Erwartungen für 2015?
[% der Nennungen]



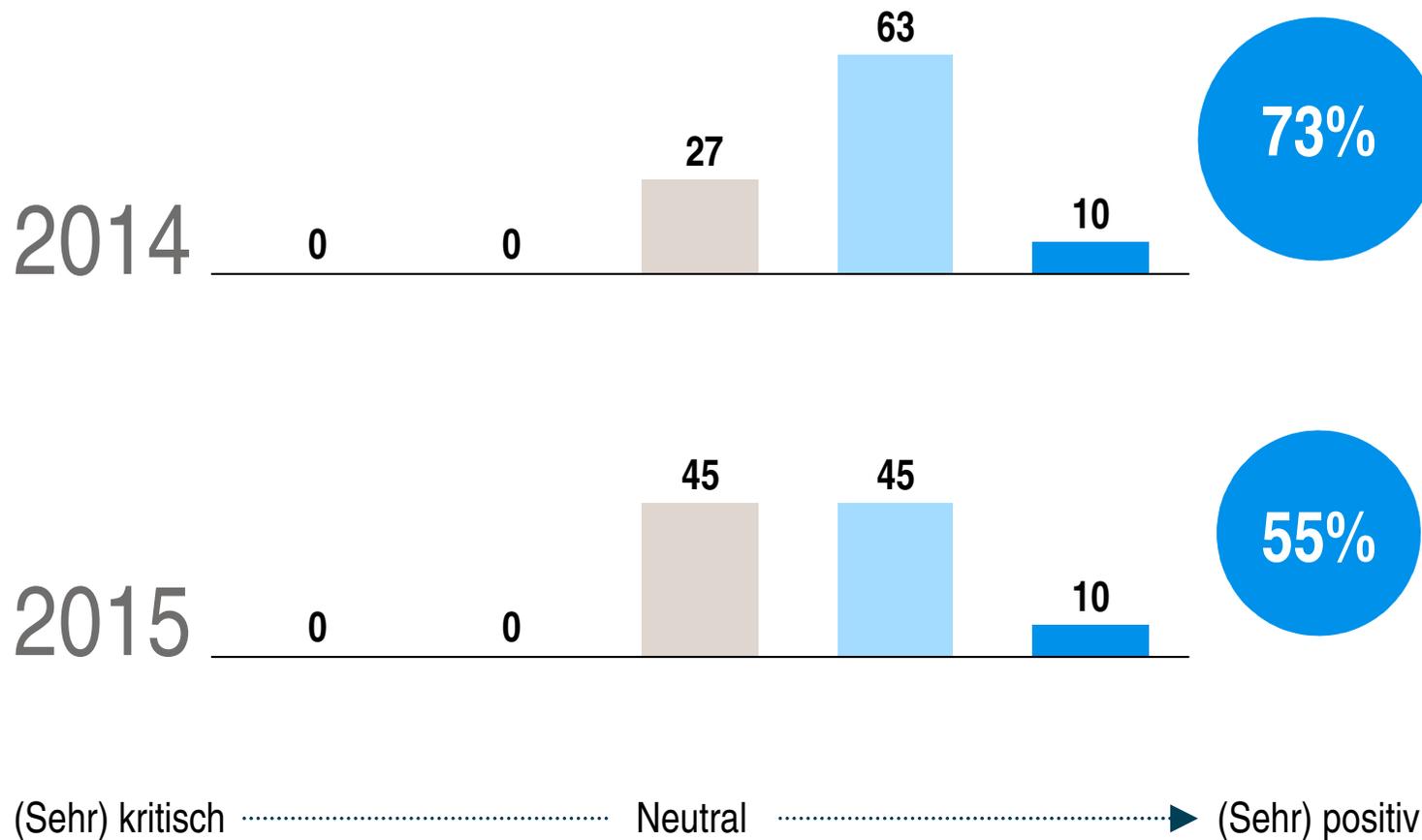
Kommentar

Rd. 73% der Krankenhäuser konnten ihren Umsatz im abgelaufenen Geschäftsjahr 2014 steigern.

In 2015 hingegen erwarten nur noch 55% der Teilnehmer Umsatzsteigerungen. 45% der Teilnehmer sind in ihrer Erwartung hinsichtlich der Umsatzentwicklung eher zurückhaltend.

Die Liquiditätslage wird in der Regel als gut eingeschätzt – im laufenden Geschäftsjahr Verschlechterung erwartet

Wie schätzen Sie die Liquiditätslage Ihres Krankenhauses in 2014 ein?
Was sind Ihre Erwartungen für 2015? [% der Nennungen]



Kommentar

Grundsätzlich schätzen 73% der Teilnehmer ihre Liquiditätssituation im Jahr 2014 als positiv ein. Dieser Anteil reduziert sich in 2015 auf 55%.

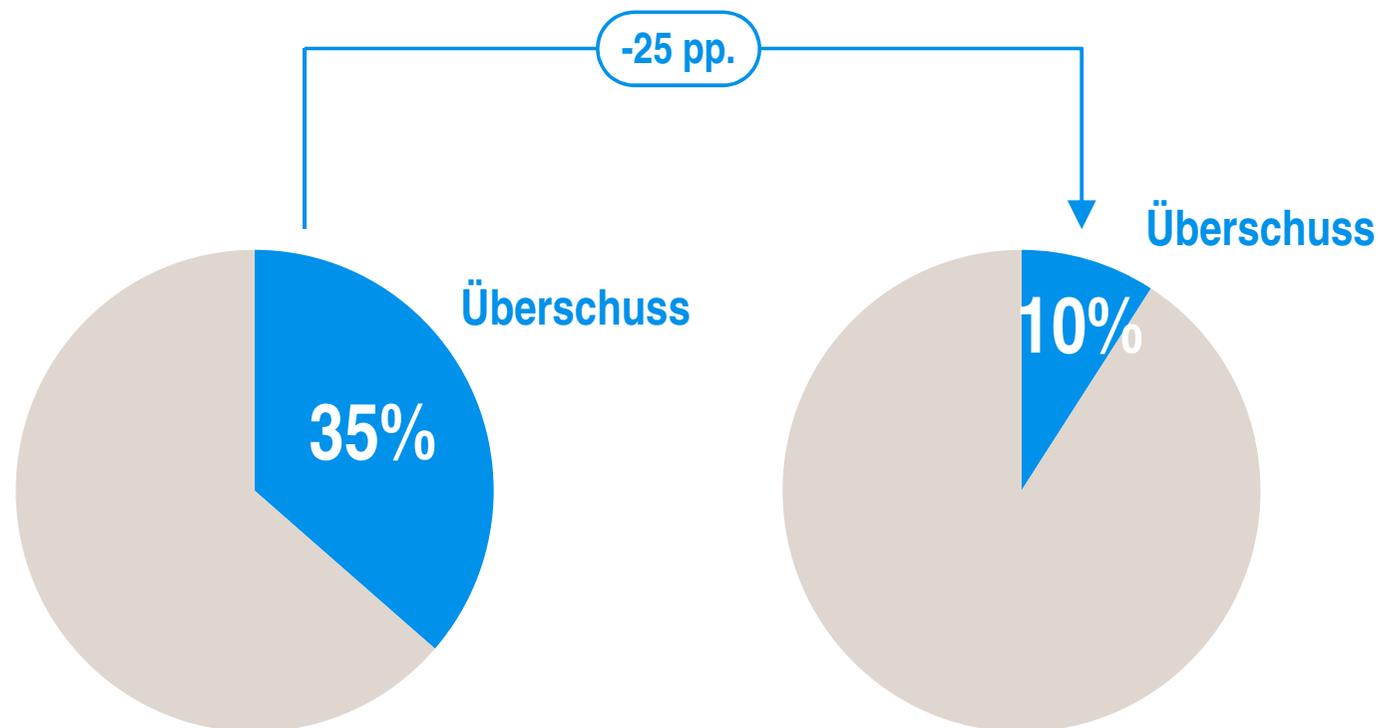
Kein Teilnehmer sieht die eigene Liquidität sehr kritisch. Erfahrungen zeigen aber, dass Krankenhäuser ihre Liquiditätsengpässe teilweise unterschätzen.

Der Anteil gewinnbringender Krankenhäuser wird sich in 2015 nach Erwartung der Studienteilnehmer deutlich verringern

Wie hat sich Ihr Jahresergebnis 2014 entwickelt? Was sind Ihre Erwartungen für 2015?
[% der Nennungen]

Jahresergebnis 2014

Erwartung für 2015



Kommentar

Rd. 35% der Teilnehmer konnten im Geschäftsjahr 2014 ein positives Jahresergebnis erwirtschaften.

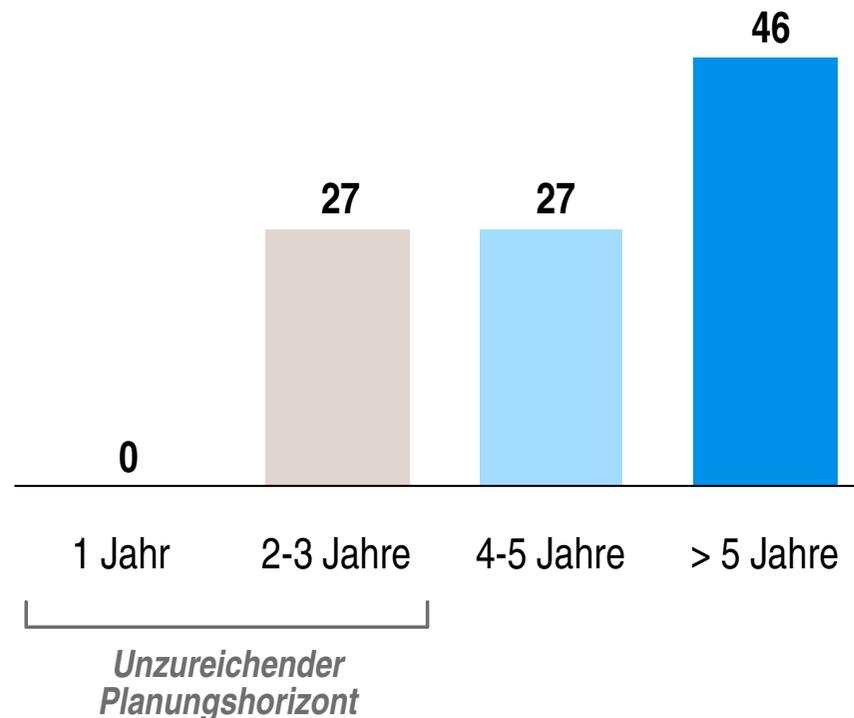
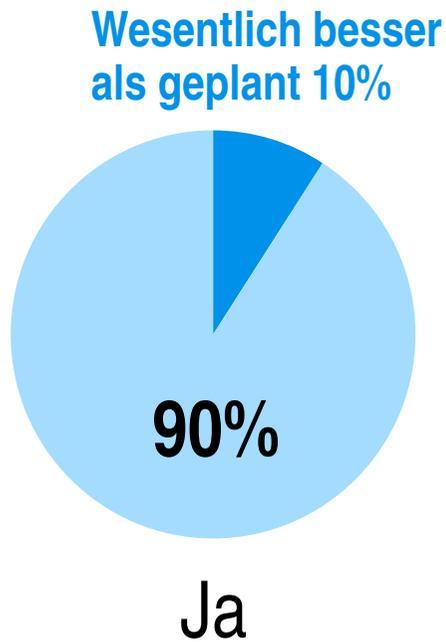
In 2015 erwarten nur noch rd. 10% der Teilnehmer einen Jahresüberschuss.

Die Planungen können grundsätzlich eingehalten werden und bieten zudem einen ausreichenden Planungshorizont

Konnte der Wirtschaftsplan im abgelaufenen Geschäftsjahr eingehalten werden?
Welchen Zeitraum umfasst Ihre Wirtschaftsplanung/Mittelfristplanung? [% der Nennungen]

Konnte der Wirtschaftsplan eingehalten werden?

Welchen Zeitraum umfasst Ihre Wirtschafts-/ Mittelfristplanung?



Kommentar

Alle in unserer Umfrage erfassten Häuser konnten die Wirtschaftsplanung in 2014 einhalten.

46% der teilnehmenden Krankenhäuser haben eine Mittelfristplanung mit einem Zeithorizont von >5 Jahren.

27% der Teilnehmer planen nur zwei bis drei Jahre im Voraus.

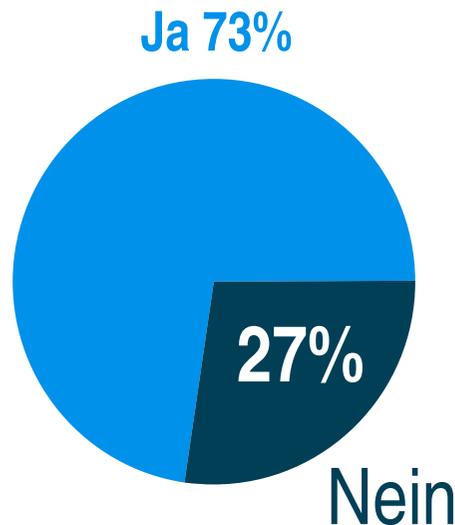
Ein Viertel der befragten Häuser kann aufgrund der mangelnden Investitionszuschüsse nicht ausreichend investieren

Investieren Sie in ausreichendem Maße?

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

Investieren Sie in ausreichendem Maße?

Falls nein, Gründe für mangelnde Investitionsfähigkeit



Keine ausreichenden Investitionszuschüsse



Unzureichende Einnahmen aus dem laufenden Betrieb



Kommentar

Rd. ein Viertel der Teilnehmer kann nicht ausreichend investieren.

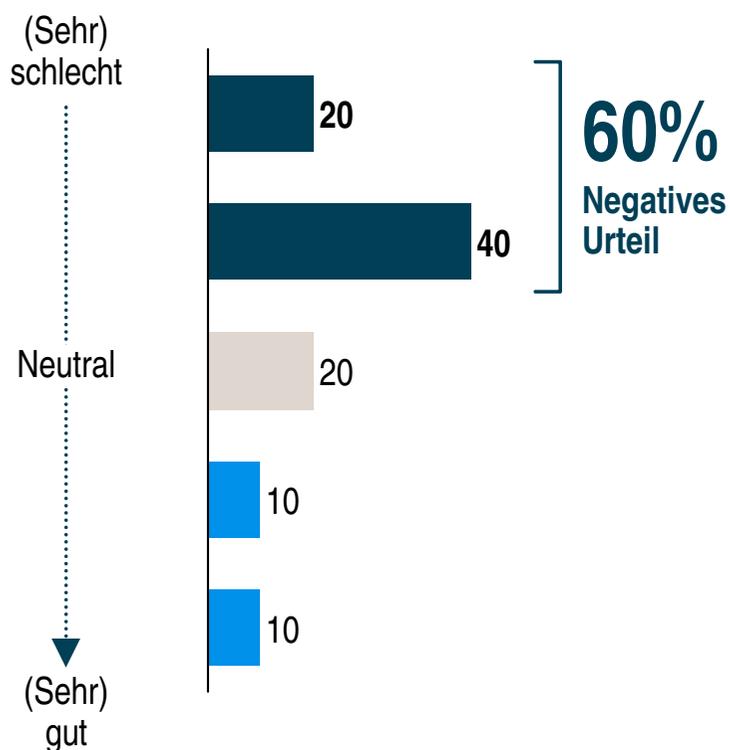
Als Hauptgrund für die mangelnde Investitionsfähigkeit werden unzureichende Investitionszuschüsse genannt (75%).

Auch unzureichende Einnahmen aus dem laufenden Betrieb führen zum Investitionsstopp (25%).

Die aktuelle Gesundheitspolitik wird kritisch bewertet – zunehmende wirtschaftliche Verschlechterung erwartet

Wie beurteilen Sie die aktuelle Gesundheitspolitik des Bundes bzw. Ihrer Landesregierung in Bezug auf Krankenhäuser? Wie schätzen Sie die Entwicklung der wirtschaftlichen Situation von Krankenhäusern in den kommenden 5 Jahren ein? [% der Nennungen]

Beurteilung der aktuellen Gesundheitspolitik



Wirtschaftliche Situation von Krankenhäusern (in den kommenden 5 Jahren)



Kommentar

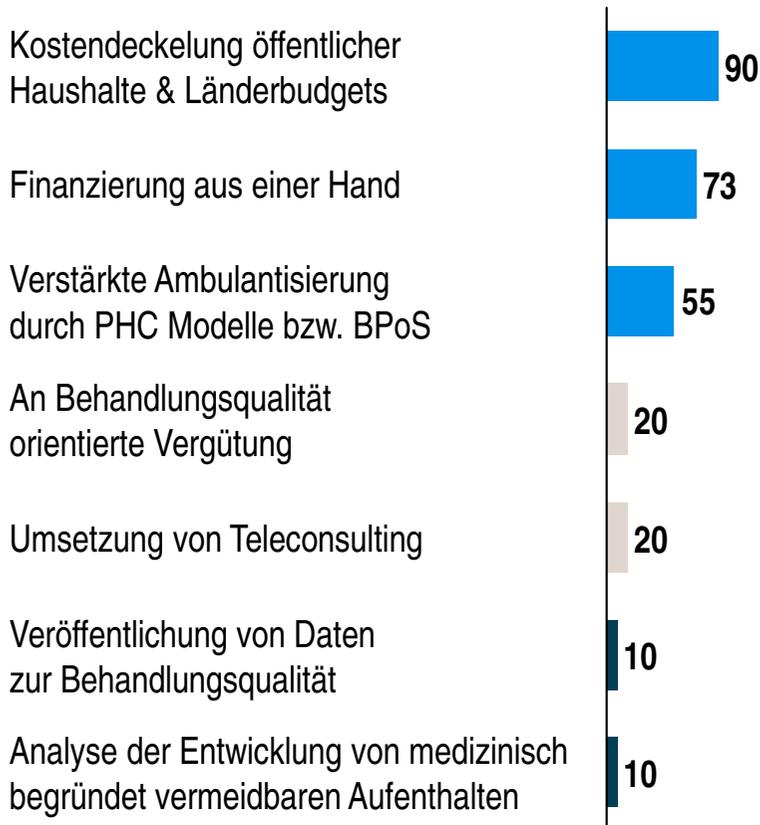
Rd. 60% der Teilnehmer schätzen die aktuellen gesundheitspolitischen Bemühungen des Bundes bzw. der zutreffenden Landesregierung als (eher) negativ ein.

Alle Teilnehmer gehen mittelfristig von einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation von Krankenhäusern in Österreich aus.

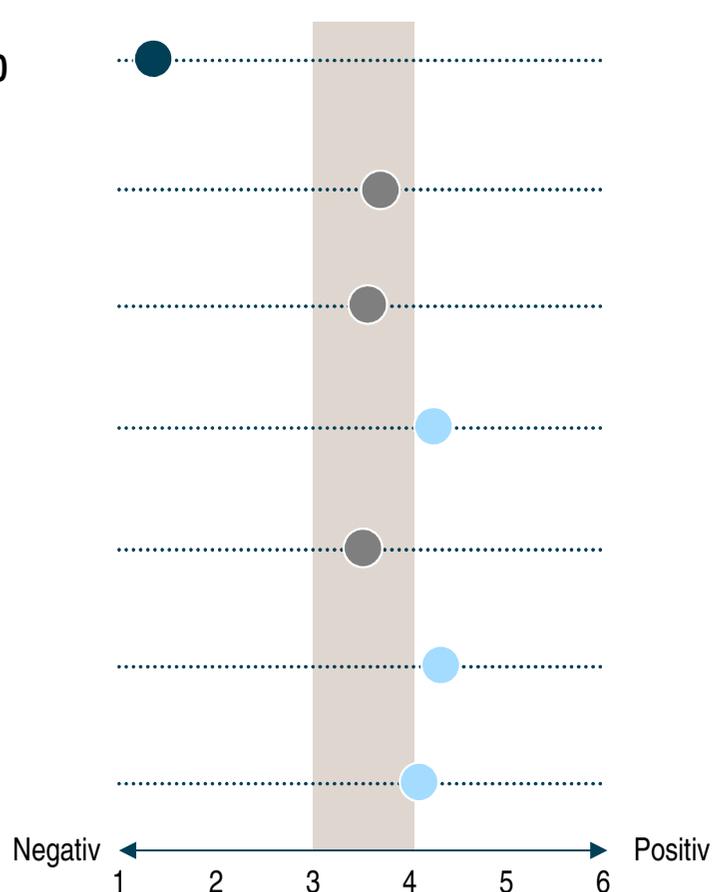
Die Krankenhäuser erwarten von den Maßnahmen zur Kostendeckelung eine sehr negative Auswirkung

Welche 3 gesundheitspolitischen Initiativen werden sich besonders stark auf Ihr Haus auswirken? Wie beurteilen Sie die Auswirkung dieser Initiativen auf Ihr Haus? [% der Nennungen]

Relevanz der Initiativen [% der Nennungen]



Auswirkungen der Initiativen [Mittelwerte]



Kommentar

Beinahe alle Teilnehmer denken, dass die Maßnahmen zur Kostendeckelung öffentlicher Haushalte bzw. Landesbudgets eine starke, negative Auswirkung auf ihr Haus haben werden.

Rd. 75% der Teilnehmer denken, dass die Einführung der "Finanzierung aus einer Hand" starke Bedeutung für ihr Haus haben wird. Sie gehen zudem von einer eher neutralen Auswirkung dieser Initiative aus.

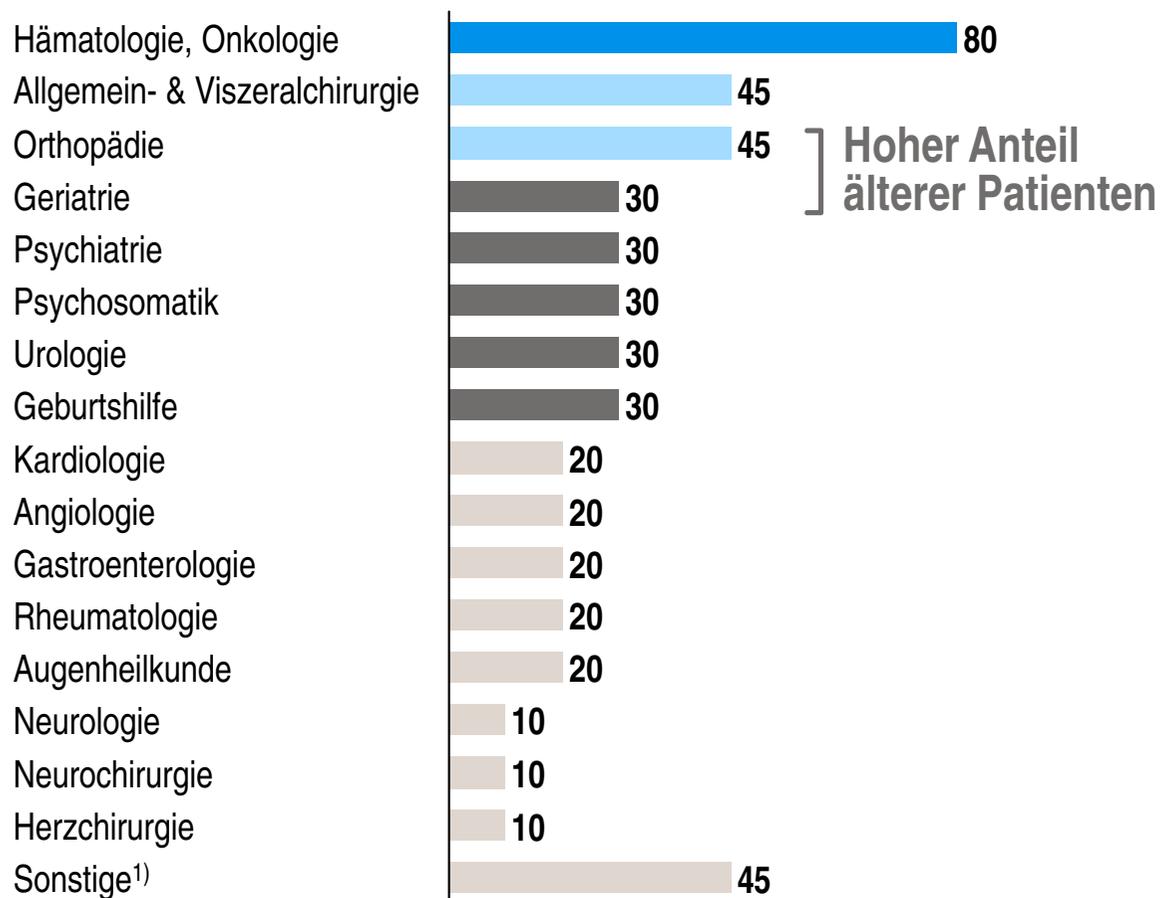
Ebenso neutral schätzen die Teilnehmer die verstärkte Ambulantisierung durch Primary Health Care Modelle bzw. "Best Point of Service" ein.

Einführung einer qualitätsorientierten Vergütung und die damit einhergehende Veröffentlichung von Qualitätsdaten werden eher positiv eingeschätzt, jedoch weniger relevant (rd. 20% bzw. rd. 10% der Teilnehmer).

Zusätzlich wird als negativ erachtet, dass das neue Krankenhaus-Arbeitsgesetz zu einer etappenweise Verkürzung der wöchentlichen Höchstarbeitszeit auf 48h führen wird.

Befragte Häuser wollen insb. in Onkologie sowie in Bereiche mit einem hohen Anteil an älteren Patienten investieren

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



Kommentar

Beinahe alle befragten Krankenhäuser betrachten Hämatologie und Onkologie als Wachstumsbereich.

Die Hälfte der Teilnehmer sieht die Allgemein- und Viszeralchirurgie als Investitionsschwerpunkt.

Der demographische Wandel hat direkten Einfluss auf die zukünftige Bedeutung einzelner Fachbereiche im österreichischen Krankenhaussektor. Die beiden folgenden Wachstumsfelder haben einen hohen Anteil an älteren Patienten: Orthopädie und Geriatrie.

Aufgrund der Zunahme an psychiatrischen Erkrankungen, teilweise arbeitsbedingt (Burn-out, Stress), betrachtet rd. 1/3 der Teilnehmer die Psychiatrie und Psychosomatik als Wachstumsbereiche.

1) Inkl. Strahlentherapie, Frauenheilkunde, Pädiatrie, Kinderpsychiatrie, HNO usw.

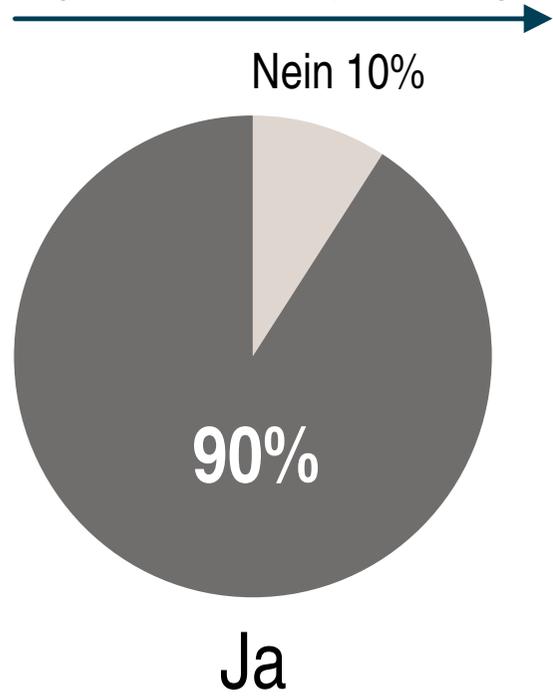
C. Aktuelle Ergebnis- verbesserungs- maßnahmen



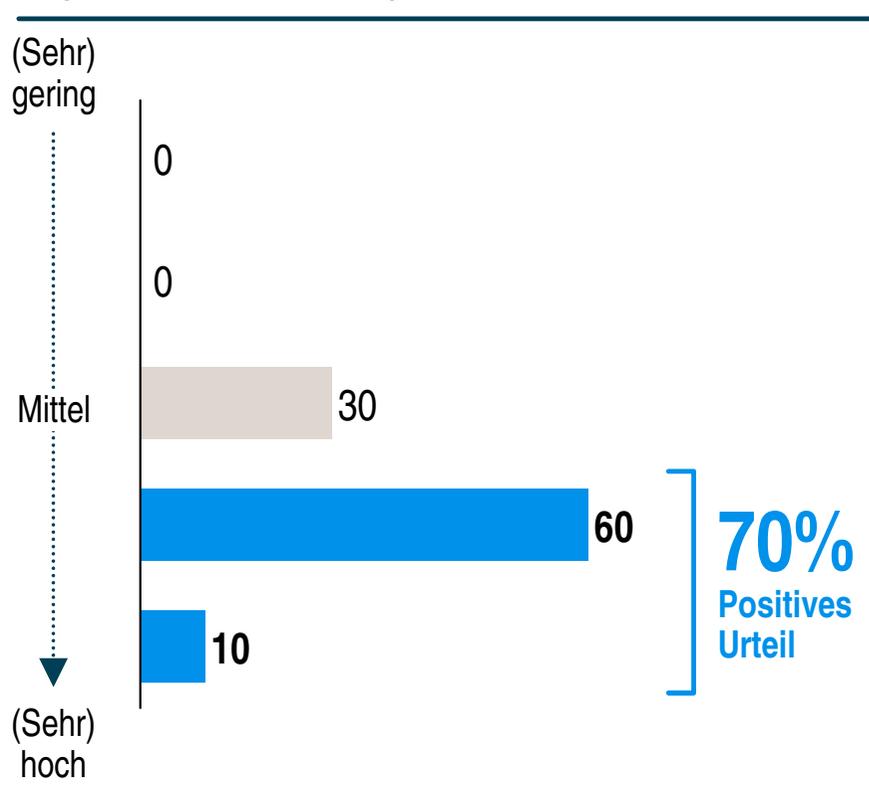
Rd. 90% der Krankenhäuser haben Initiativen zur Ergebnisverbesserung ergriffen – Großteil mit Bemühungen zufrieden

Befindet sich Ihr Krankenhaus aktuell in einer Phase der Ergebnis-/Kostenoptimierung?
 Wie zufrieden sind Sie mit dem Erfolg Ihrer bisherigen Ergebnisverbesserungsinitiativen?
 [% der Nennungen]

Aktuell in einer Phase der Ergebnis-/Kostenoptimierung?



Zufriedenheit mit bisherigen Ergebnisverbesserungsinitiativen



Kommentar

Rd. 90% der in unserer Umfrage erfassten Krankenhäuser befinden sich aktuell in einer Phase der Ergebnis-/Kostenoptimierung.

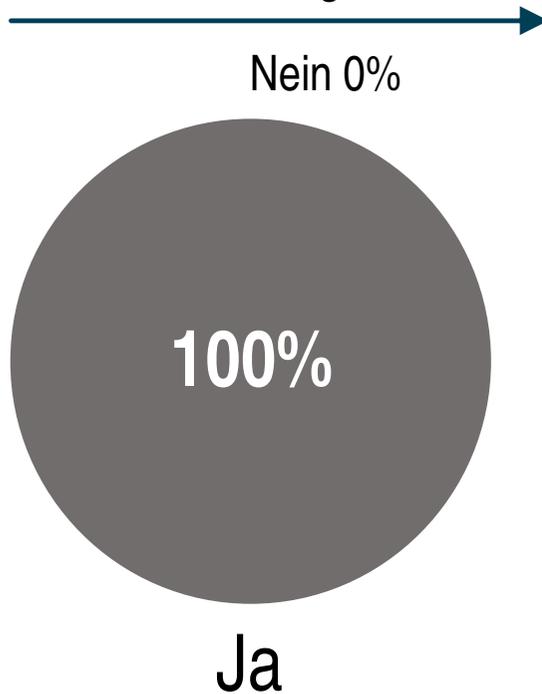
Rd. 70% der Teilnehmer halten ihre bisherigen Ergebnisverbesserungsinitiativen für erfolgreich.

Rd. 30% der befragten Häuser sind aber nur mittel bis leicht (un)zufrieden mit den bisher ergriffenen Initiativen zur Ergebnisverbesserung.

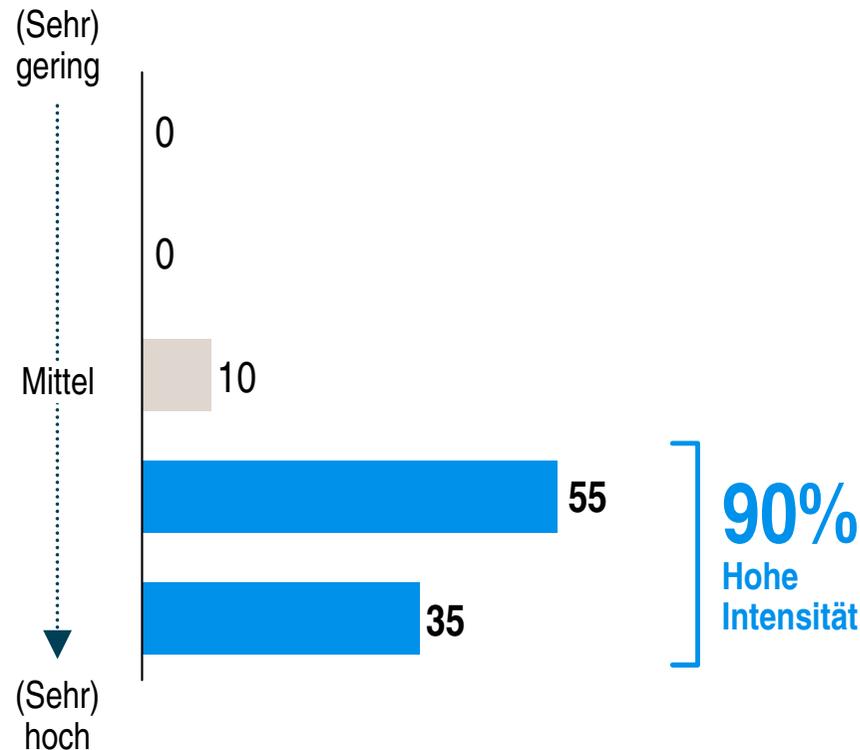
Die Ergebnisoptimierung wird dabei als dauerhafte Aufgabe angesehen, welche mit hoher Intensität betrieben wird

Halten Sie Ergebnis-/Kostenoptimierung für eine dauerhafte Aufgabe?
 Mit welcher Intensität werden Sie Maßnahmen zur Ergebnis-/Kostenoptimierung in den kommenden Jahren betreiben? [% der Nennungen]

Ergebnis-/ Kostenoptimierung als dauerhafte Aufgabe?



Geplante Intensität der Maßnahmen zur Ergebnis-/ Kostenoptimierung



Kommentar

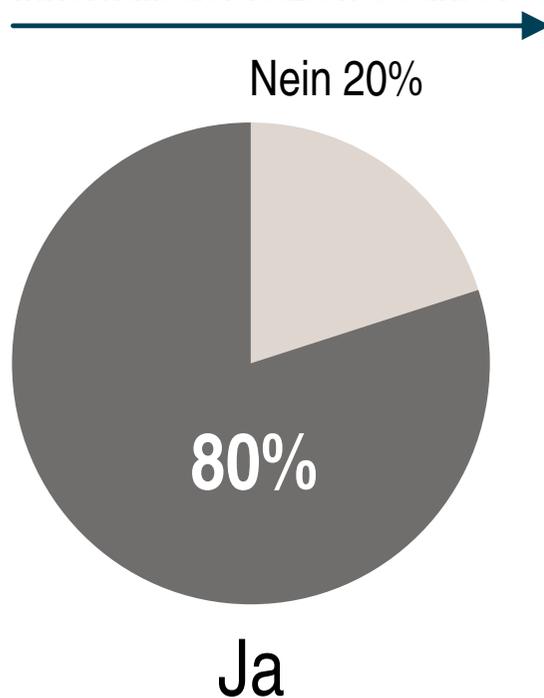
Alle befragte Krankenhäuser nehmen Ergebnis-/Kostenoptimierung als eine dauerhafte Aufgabe wahr.

Rd. 90% der Studienteilnehmer werden Ergebnis-/Kostenoptimierung in den kommenden Jahren mit überdurchschnittlicher bis sehr hoher Intensität betreiben bzw. fortführen.

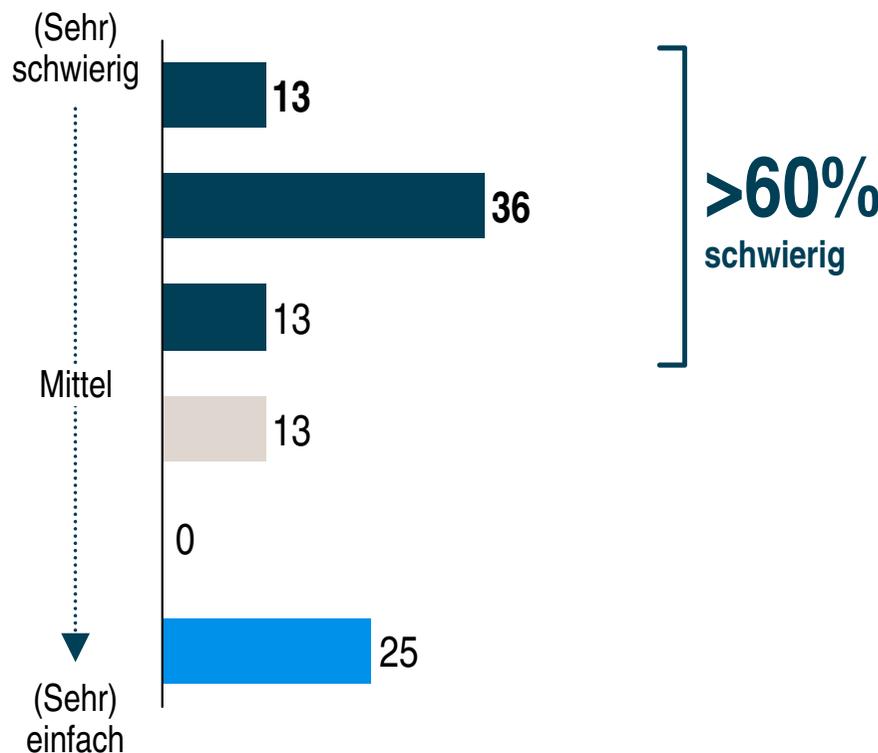
Eine hohe Anzahl der Krankenhäuser ist mit Wechseln in der Geschäftsführung konfrontiert – Nachfolgesuche z.T. schwierig

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

80% der teilnehmenden Krankenhäuser wechselten in den vergangenen 3 Jahren (einen Teil) ihrer kollegialen Führung aus.

Die Neubesetzung der Position mit geeigneten Nachfolgekandidaten/innen gestaltete sich dabei in rd. 60% der Fälle als schwierig.

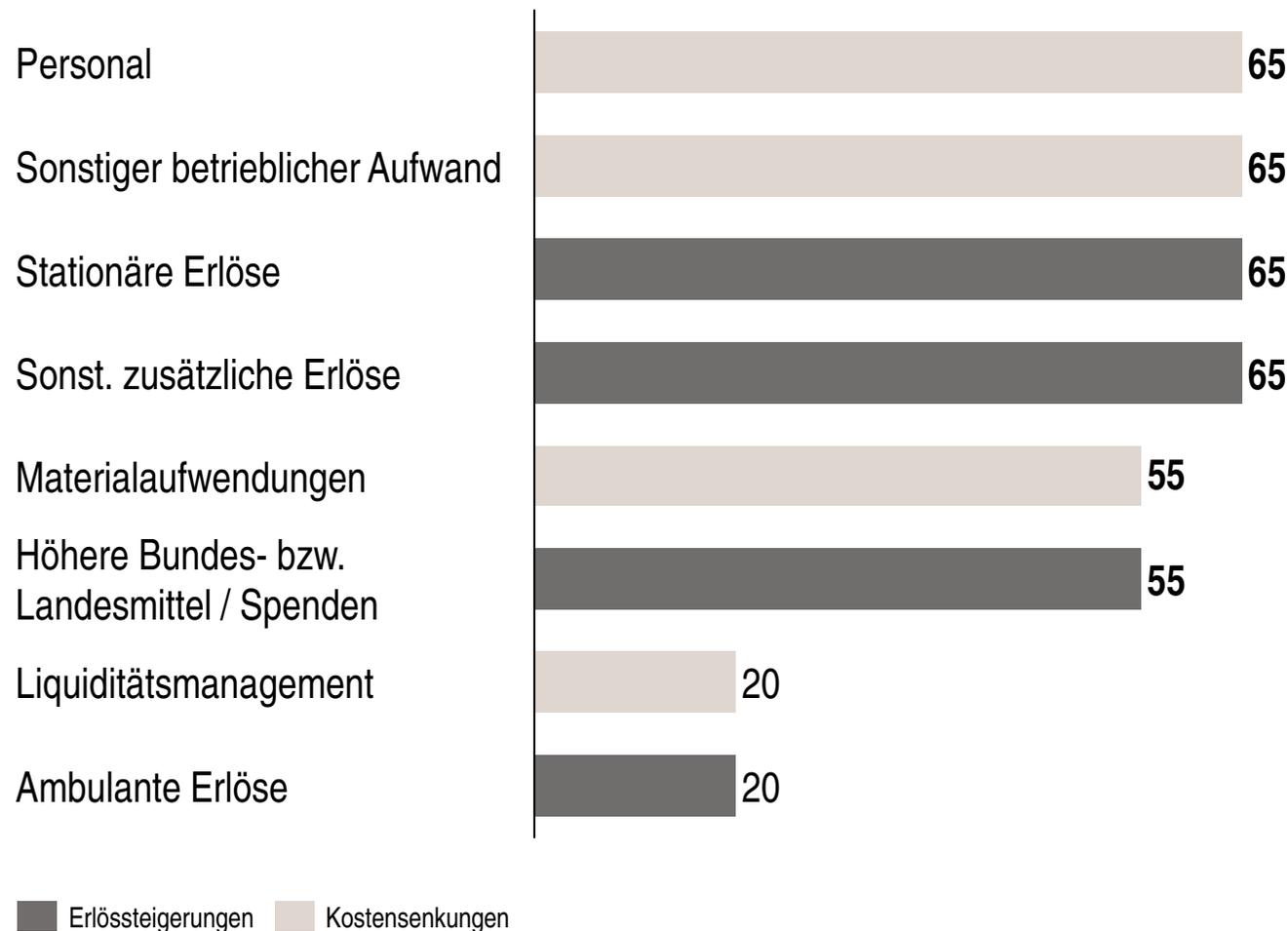
Lediglich 25% der Nachfolgesuche gestaltete sich als (sehr) einfach.

D. Ergebnisverbesserung im Krankenhaus – Worauf es ankommt



Die wichtigsten Bereiche zur Ergebnisverbesserung im Jahr 2015 werden im Personal- sowie im Erlösbereich gesehen

In welchen 5 Bereichen liegen die wichtigsten der in 2015 zu ergreifenden Maßnahmen?
[% der Nennungen]



Kommentar

Zur Kostensenkung möchten die Teilnehmer insbesondere Maßnahmen zur Reduktion der Personalkosten sowie beim sonstigen betrieblichen Aufwand ergreifen.

Rd. die Hälfte der Teilnehmer plant ebenfalls Maßnahmen bei den Sachkosten im medizinischen und nicht-medizinischen Bereich (Materialaufwendungen).

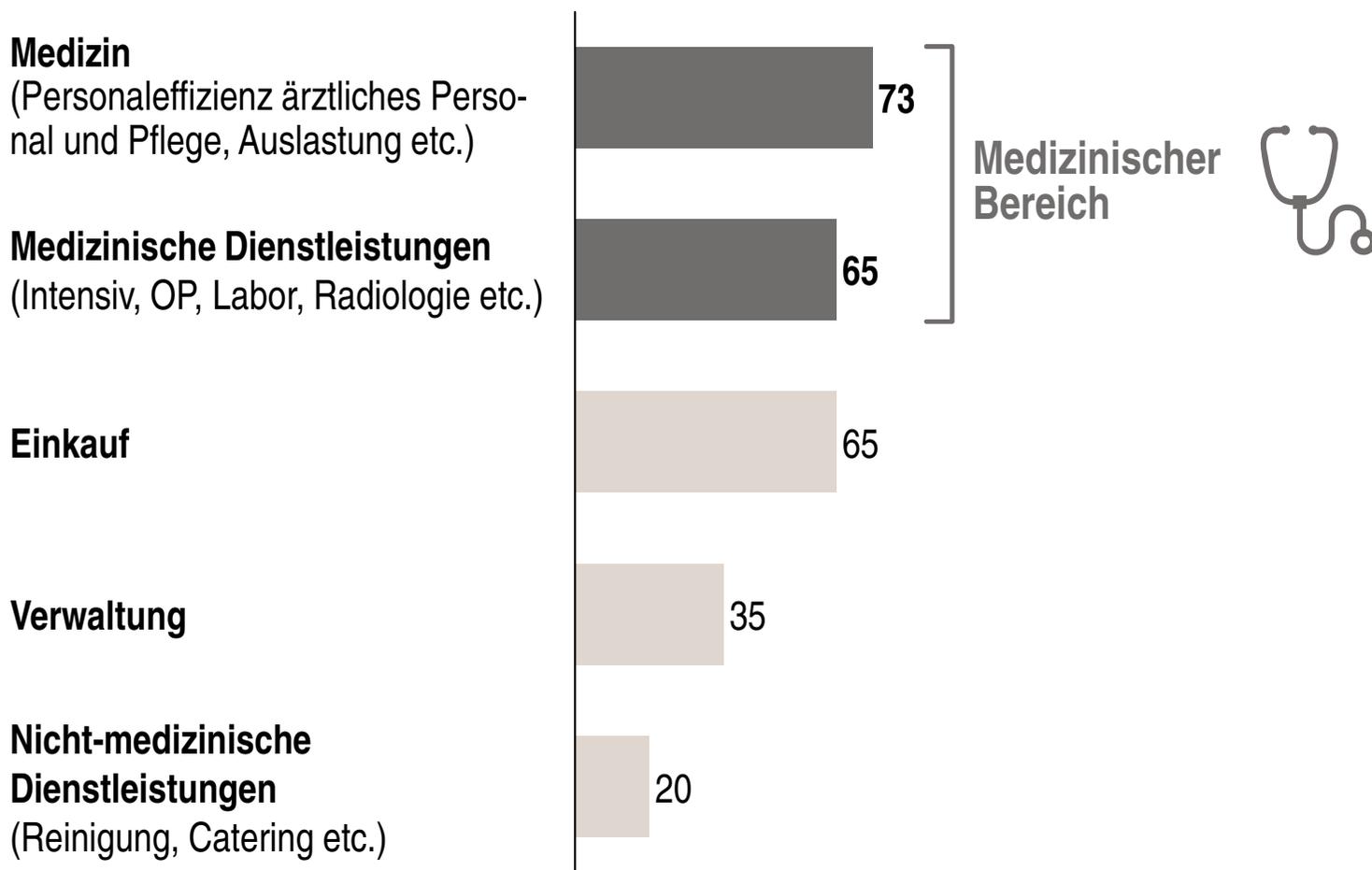
Im Bereich des Umsatzwachstums sehen rd. 2/3 der Teilnehmer die Erhöhung der stationären bzw. die Steigerung zusätzlicher Erlöse im Vordergrund.

Rd. die Hälfte der in unserer Umfrage erfassten Häuser erhofft sich höhere Investitionszuschüsse und Spenden.

Lediglich rd. 20% der Teilnehmer plant ein verstärktes Liquiditätsmanagement sowie gezielt ambulante Erlöse zu steigern.

Die größten Potenziale werden in der Effizienzsteigerung des medizinischen Bereichs, sowie im Einkauf gesehen

In welchen Bereichen liegen die größten Potenziale zur Ergebnisverbesserung in Ihrem Krankenhaus? [% der Nennungen]



Kommentar

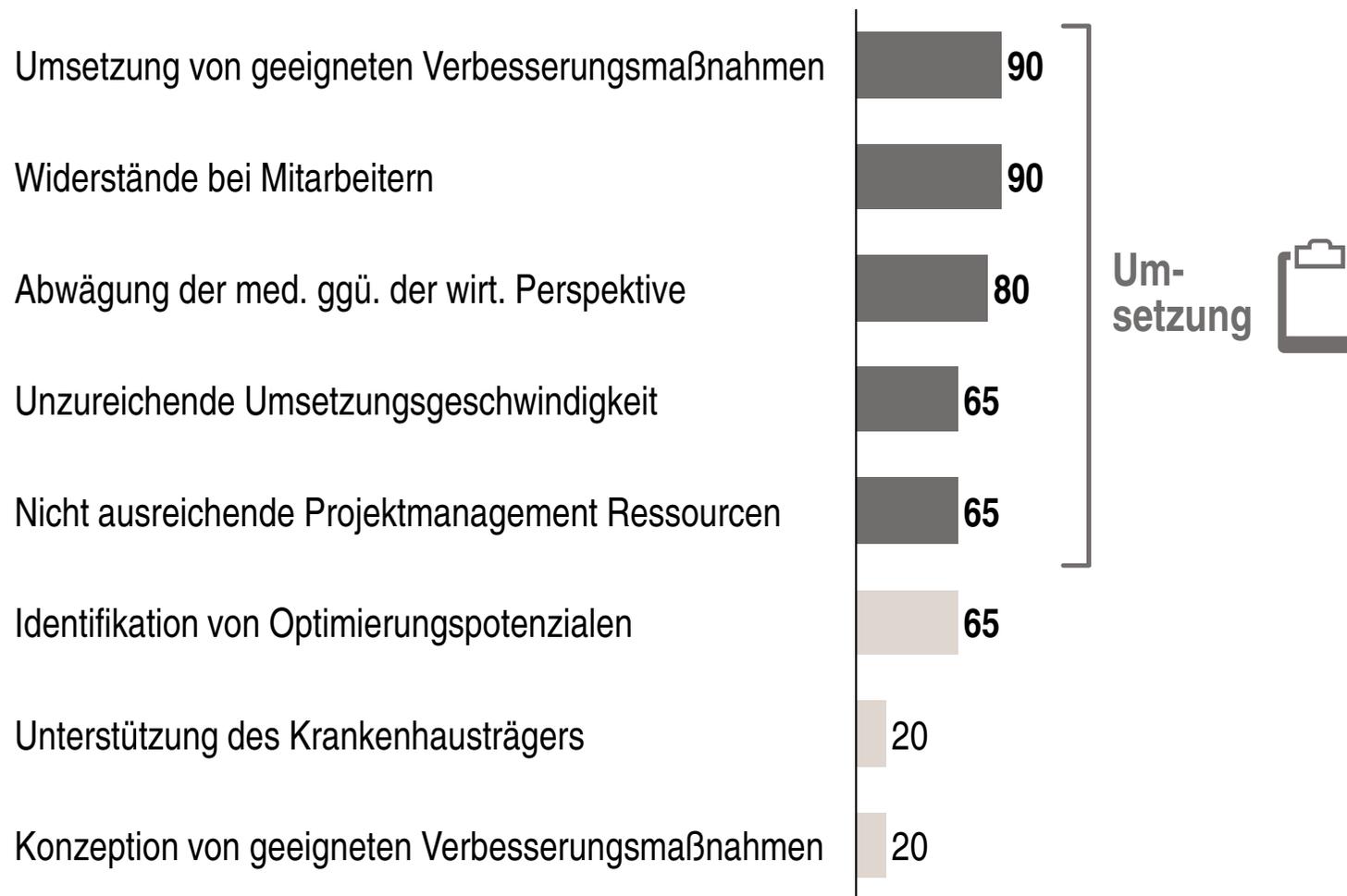
Rd. 73% der Teilnehmer sehen im Bereich Medizin großes Optimierungspotenzial – dieses umfasst vor allem die Personaleffizienz des ärztlichen Dienstes und Pflegedienstes sowie die Auslastung der stationären Kapazitäten.

Bei medizinischen Dienstleistungen und unterstützenden Bereichen wie dem OP sehen rd. zwei Drittel der Teilnehmer weiteres Optimierungspotenzial.

Auch im nicht-medizinischen Bereich sehen die Teilnehmer hohe Potenziale zur Ergebnisverbesserung. Größtes Potenzial zur Kosteneinsparung sehen befragte Häuser im Einkauf.

Die größten Herausforderungen bei der Ergebnisverbesserung werden in der Maßnahmenumsetzung gesehen

Was sind aus Ihrer Sicht die 5 größten Herausforderungen bei der Durchführung von Ergebnisverbesserungsmaßnahmen im Krankenhaus? [% der Nennungen]



Um-
setzung 

Kommentar

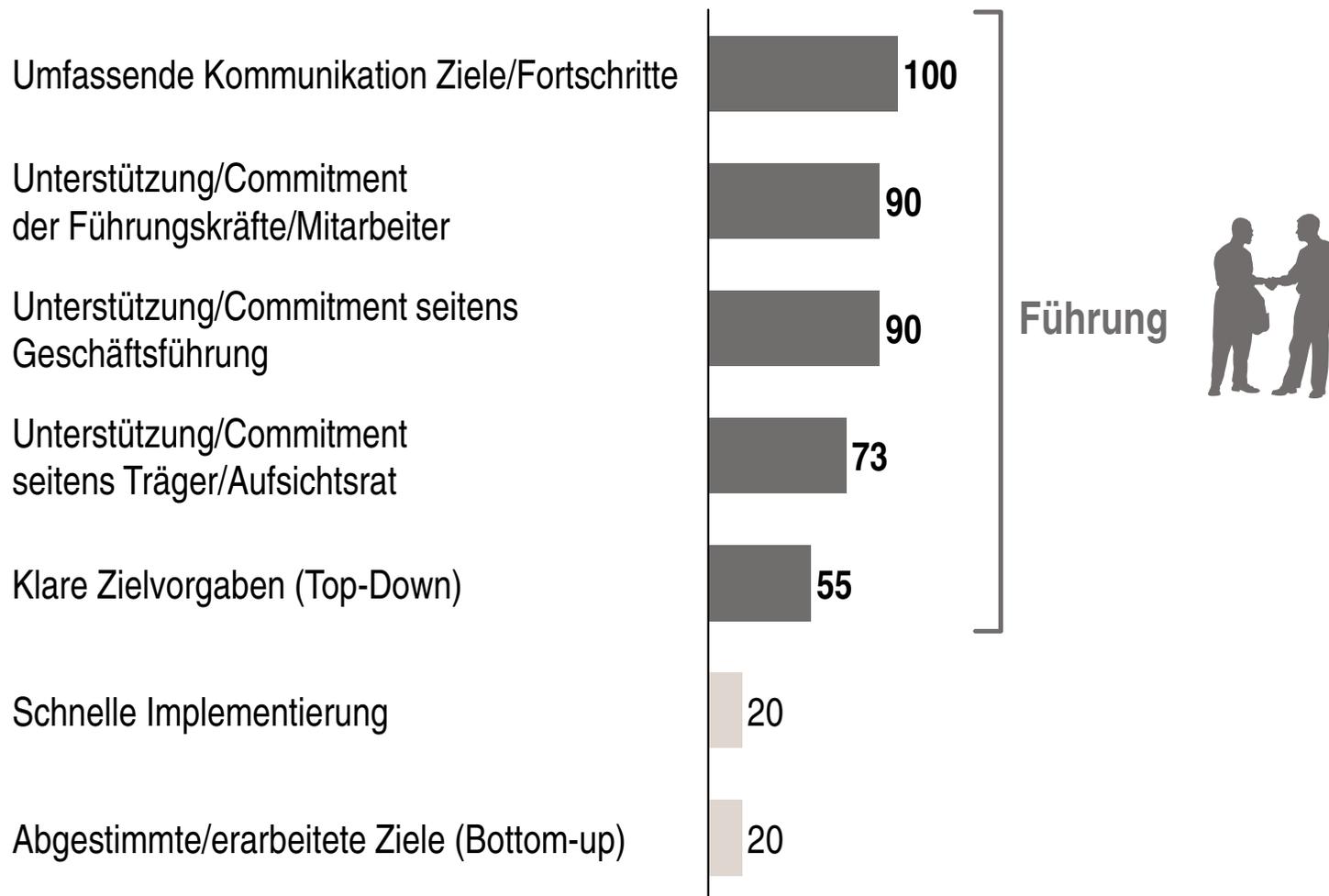
Rd. 90% der Teilnehmer benennen die Umsetzung geeigneter Maßnahmen sowie Widerstände bei Mitarbeitern als die größte Herausforderungen bei der Durchführung von Ergebnisverbesserungsmaßnahmen.

Als weitere Umsetzungshürden werden insbesondere drei Gründe hervorgehoben:

- > Abwägung der medizinischen ggü. der wirtschaftlichen Perspektive (rd. 80%),
- > Unzureichende Umsetzungsgeschwindigkeit (rd. 65%) und
- > Unzureichende Projektmanagement Ressourcen (rd. 65%).

Ergebnisverbesserungserfolg im Krankenhaus lebt aus Sicht der befragten Häuser besonders von der Führung

Was sind aus Ihrer Sicht die 5 wichtigsten Erfolgsfaktoren innerhalb der zu ergreifenden Maßnahmen? [% der Nennungen]



Kommentar

Aus Sicht aller Teilnehmer ist die umfassende Kommunikation der Ziele und Fortschritte ausschlaggebend für den Erfolg der zu ergreifenden Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung.

Rd. 90% der Studienteilnehmer sehen in der umfassenden Unterstützung und dem Commitment der Führungskräfte, Geschäftsführung und der Mitarbeiter einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Ergebnisverbesserung im Krankenhaus.

Als weitere Erfolgsfaktoren gelten Unterstützung/Commitment seitens Träger/Aufsichtsrat (rd. 73%) und klare Zielvorgaben durch die Geschäftsführung (rd. 55%).

Nur wenige Teilnehmer halten nicht-führungsbezogene Aktivitäten für erfolgskritisch: schnelle Implementierung (rd. 20%) und abgestimmte/erarbeitete Ziele (rd. 20%).

E. Krankenhaus Ergebnis-
Verbesserungsstudie
2015 – Ihre Ansprech-
partner



Ihre Ansprechpartner



**Prof. DI Dr.
Roland Falb**

Partner

Leiter Healthcare
Practice D-A-CH
Region

Roland Berger GmbH
Freyung 3/2/10
1010 Wien

E-Mail: roland.falb@rolandberger.com
Tel.: +43 (1) 536 02-100



**Dr. Peter
Magunia**

Principal

Leiter Healthcare
Practice
Deutschland

Roland Berger GmbH
Löffelstr. 46
70597 Stuttgart

E-Mail: peter.magunia@rolandberger.com
Tel.: +49 (0) 30 39927-3587



**Filip
Conic**

Seniorberater

Pharma &
Healthcare
Practice D-A-CH
Region

Roland Berger GmbH
Freyung 3/2/10
1010 Wien

E-Mail: filip.conic@rolandberger.com
Tel.: +43 (1) 536 02-228

Roland
Berger

