



**Krise in
der Krise:
Deutschlands
Krankenhäuser
zwischen
wirtschaftlicher
Sanierung
und Covid-19**

Roland Berger
Krankenhausstudie
2020

Roland
Berger 

Die Krankenhausstudie von Roland Berger zählt seit Jahren zu den am meisten beachteten Publikationen der Branche. Für die aktuelle Ausgabe haben wir die Führungskräfte der 600 größten Kliniken in Deutschland zur derzeitigen Marktsituation und ihren Wachstumserwartungen befragt. Alle Prognosen wurden auf Basis des am 27. März 2020 verabschiedeten Covid-19-Krankenhausesentlastungsgesetzes getroffen.

Seit Jahren verschlechtert sich die wirtschaftliche Lage der deutschen Krankenhäuser. Das abgeschlossene Geschäftsjahr hat diese Tendenz erneut bestätigt. Zwar gibt es einzelne Lichtblicke, etwa bei den Verbundkliniken, aber die Richtung ist klar: Der Anteil der defizitären Häuser steigt und steigt.

Ein erster Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr zeigt, dass die Talsohle längst nicht erreicht ist. Die Covid-19-Krise hat vor allem Großkrankenhäuser in eine missliche Lage gebracht: Die gezahlten Freihaltepauschalen reichen vielerorts nicht aus, um die Einnahmeausfälle zu kompensieren.

Als Reaktion auf wegbrechende Erlöse wollen zumindest einige Krankenhäuser ihre ambulanten Angebote stärker ausweiten. Auch eine neue Beschaffungsstrategie steht zur Debatte. Gleichzeitig wollen sich viele Häuser nicht von „klassischen“ Hebeln verabschieden. Stationäre Erlöse und die Optimierung des Medizinportfolios bleiben wichtige Stellschrauben für den Erfolg einer Klinik.

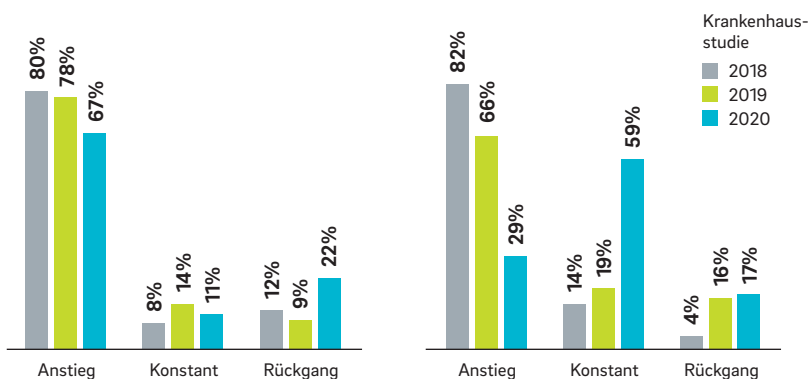
Wirtschaftliche Lage: Kein Ende der Abwärtsspirale in Sicht

Auf den ersten Blick sieht die Umsatzentwicklung der deutschen Kliniken besser aus als sie in Wahrheit ist. Eine Mehrheit (67 Prozent) konnte auch im abgelaufenen Geschäftsjahr die Umsätze steigern. Nicht zuletzt, weil sich die Preise dank steigender Landesbasisfallwerte positiv entwickelten. Die schlechte Nachricht: Die Zahl der Häuser mit wachsenden Umsatzzahlen nimmt Jahr um Jahr ab. 2020 dürfte sie nach Einschätzung der Befragten erneut deutlich fallen.

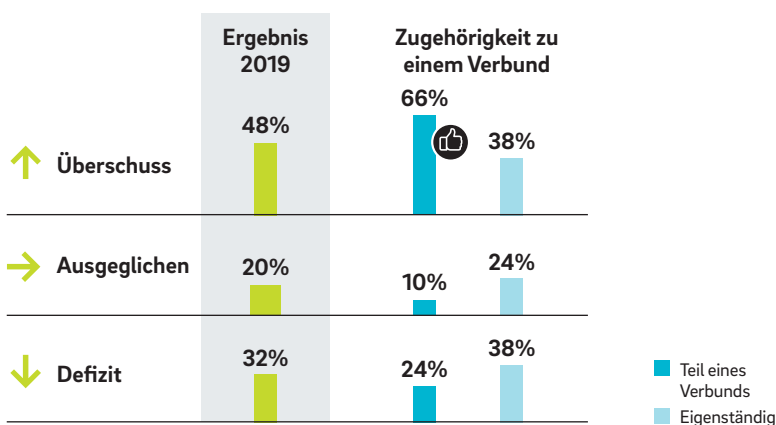
Die Bilanz für das Geschäftsjahr 2019: (noch) steigende Umsätze ...

Umsatzentwicklung abgelaufenes Jahr

Erwartung aktuelles Jahr

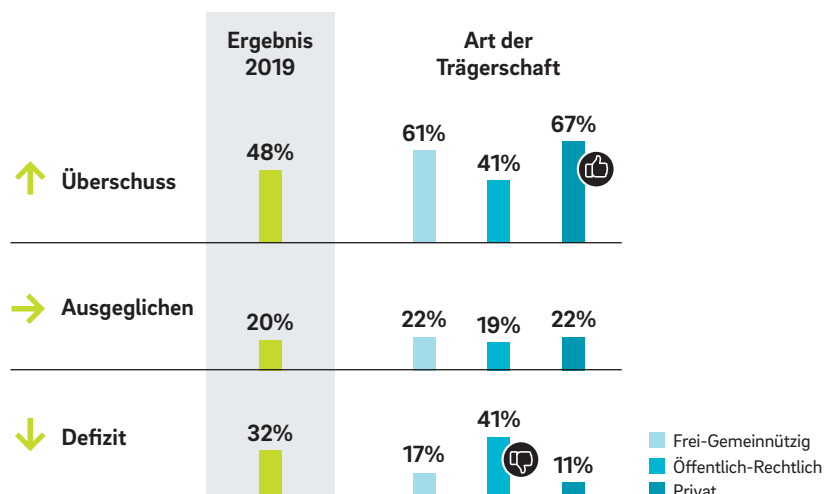


... doch mehr als die Hälfte der Nicht-Verbund-Krankenhäuser erzielt keinen Überschuss

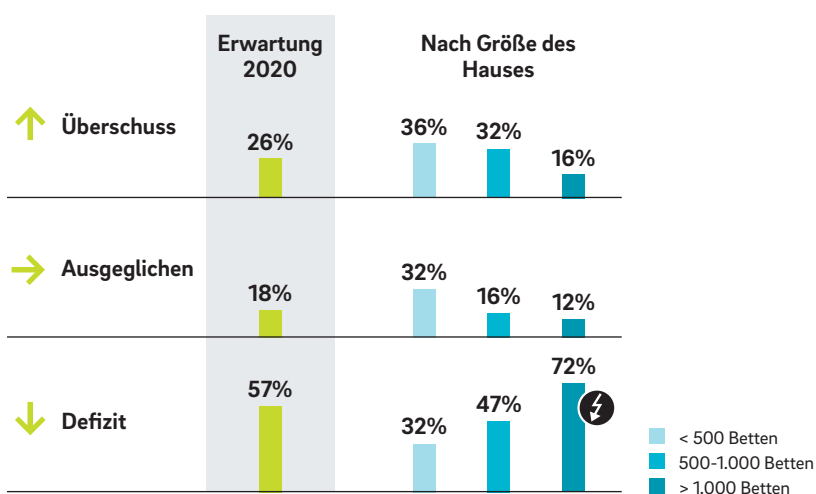


Die Organisationsstruktur eines Krankenhauses wird immer wichtiger. Sehr oft entscheidet sie darüber, ob ein Haus schwarze Zahlen schreibt oder nicht. Wegen Synergien im Beschaffungsbereich und anderer Kostenvorteile fiel der Anteil der Häuser mit einem Geschäftsüberschuss unter den Verbundkliniken signifikant höher aus als unter eigenständigen Kliniken. Letztere mussten sogar in 38 Prozent der Fälle ein Defizit vermelden.

Kliniken in öffentlich-rechtlicher Hand schreiben überproportional oft rote Zahlen



Pessimistischer Ausblick: Mehr als die Hälfte der deutschen Kliniken rechnet im laufenden Geschäftsjahr mit einem Defizit

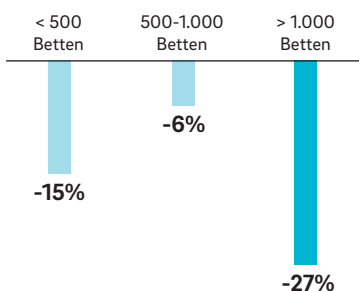


Kostendruck und Patientenrückgang: Der Klinikalltag in der Coronakrise

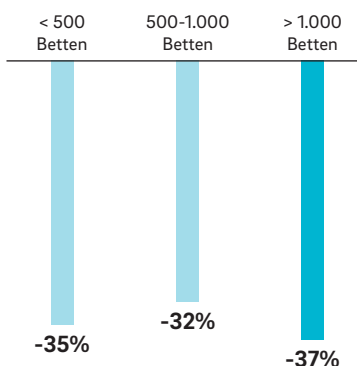
Die Coronakrise hat die wirtschaftlichen Probleme in vielen Krankenhäusern verstärkt. Sowohl auf den Intensiv- als auch den Normalstationen sank die Auslastung während der Pandemie-Hochphase im März und April deutlich. Nicht dringliche Operationen mussten verschoben werden, weil viele Kliniken vorsorglich Betten für an Covid-19 erkrankte Personen freihielten.

In Großkliniken sank die Auslastung nicht nur stärker, sie erholen sich auch langsamer

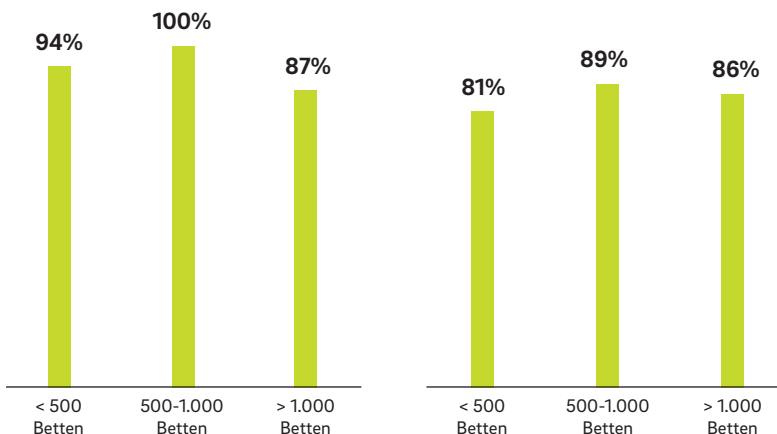
Rückgang Auslastung Intensivstationen



Rückgang Auslastung Normalstationen

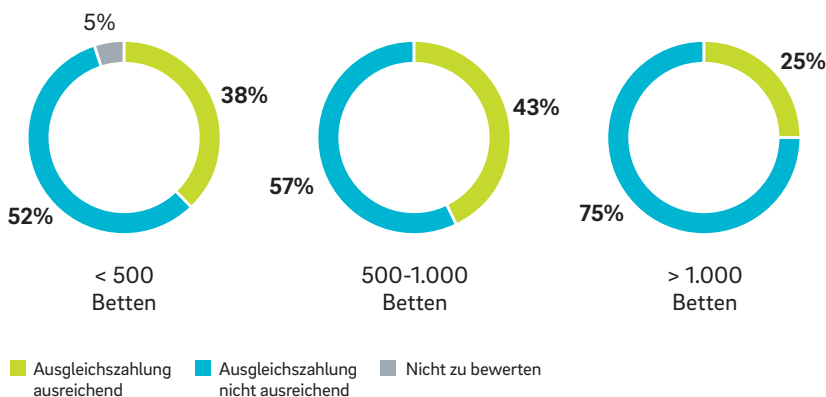


Erreichung Vorkrisenniveau



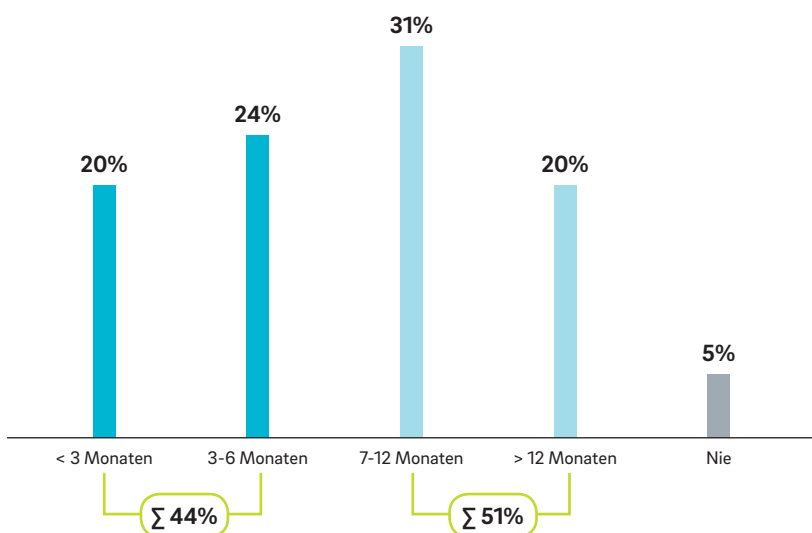
Gemäß des Ende März erlassenen Krankenhausentlastungsgesetz erhielten Kliniken pro Tag eine Pauschale von 560 Euro für jedes in der Coronakrise freigehaltene Bett. Vor allem Häuser mit mehr als 1000 Betten stellt das vor ein Problem: Bei 75 Prozent der befragten Krankenhäuser reichten die Ausgleichszahlungen nicht aus, um Einnahmeausfälle durch eine geringere Auslastung und coronabedingte Kostensteigerungen aufzufangen. Die Auswirkungen der aktuellen Gesetzesreform bleiben abzuwarten.

Covid-19-Ausgleichszahlungen reichen nicht aus, um Erlösausfälle zu kompensieren



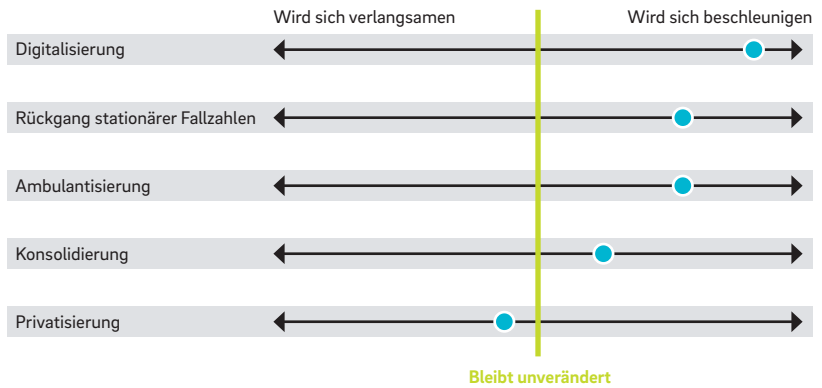
Die Mehrheit der Krankenhausmanager/innen rechnet nur mit einer langsamen Erholung der Patientenzahlen

Stationäre Patientenzahlen wieder erreicht nach...



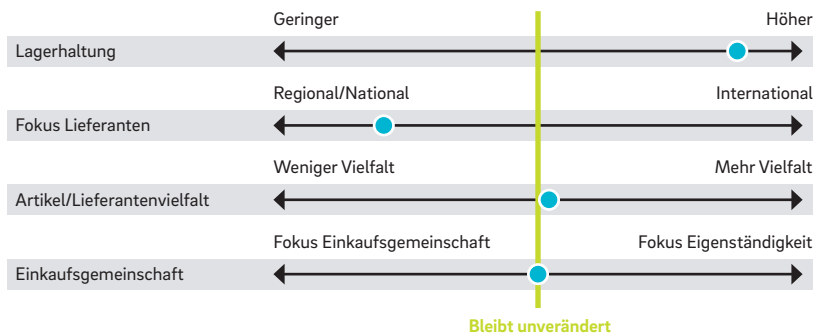
Durch die Coronakrise hat sich der Umbruch in der deutschen Krankenhauslandschaft erneut beschleunigt. Das bereits zuvor dominierende Topthema „Digitalisierung“ gewinnt weiter an Bedeutung. Immer öfter wird in den Kliniken über neue Angebote wie Videosprechstunden oder ein digitales Remote Monitoring von Patienten nachgedacht. Auch die stationären Fallzahlen nehmen schneller ab. Viele Häuser berichten, dass ambulante Behandlungen für Patienten durch die Krise attraktiver geworden sind. Nur ein Trend hat sich vorerst verlangsamt: die Privatisierung von Leistungserbringern.

Die Krise als Beschleuniger: ambulante Behandlungen werden immer wichtiger



Für umfassende Lehren aus der Coronakrise ist es noch zu früh. Eine Mehrheit der Befragten gibt aber an, die Beschaffungsstrategie künftig ändern zu wollen. Um Lieferengpässen besser vorzubeugen, sollen einerseits die Lagerbestände erhöht werden. Andererseits wollen viele Krankenhäuser in Zukunft vermehrt auf nationale und regionale Lieferanten setzen. Eine Reaktion auf die Krise, in der die internationale Versorgung mit kritischen Artikeln teilweise kurzzeitig zum Erliegen kam. Sicher ist: Die Umstellung wird die Liquiditätssituation einzelner Häuser zusätzlich belasten.

Höhere Lagerbestände und mehr nationale Zulieferer



Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung: alte Rezepte und neue Überlegungen

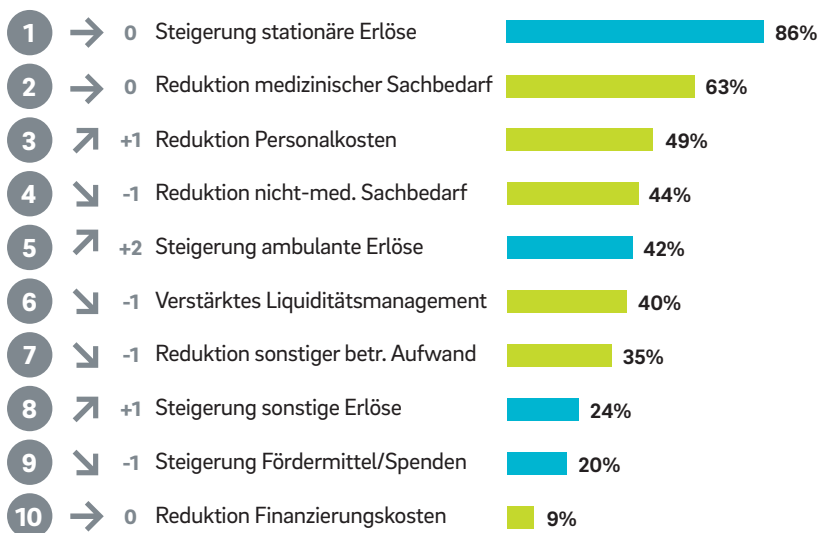
Trotz der Herausforderungen durch die Covid-19-Pandemie ist der Reformeifer in den Kliniken ungebrochen. Eine Mehrheit (53 Prozent) befindet sich in einer Phase der Ergebnisverbesserung, die auch in den nächsten Jahren mit derselben Intensität vorangetrieben werden soll.

Gelingen soll das vor allem durch die Steigerung der stationären Erlöse – ein „klassischer“ Hebel, der im Ranking der geplanten Maßnahmen weiter unangefochten auf Platz eins steht. Mit dem globalen Trend sinkender Fallzahlen im stationären Bereich verträgt sich das nicht unbedingt. Viele Krankenhäuser glauben aber, dass sie im Verdrängungswettbewerb gegenüber anderen Häusern Vorteile haben – eine optimistische Annahme.

Teilweise helfen könnte es hingegen, dass der ambulante Bereich an Bedeutung gewonnen und im Vorjahresvergleich Plätze gutgemacht hat. Auch hier wollen die befragten Kliniken in den kommenden Jahren deutlich höhere Einnahmen durch eine Ausweitung des Portfolios erzielen.

Viele Kliniken wollen im ambulanten Bereich künftig stärker wachsen

RANG



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

Quelle: Roland Berger

Das größte Potenzial für die Ergebnisverbesserung liegt nach den Angaben der Befragten weiterhin in der strategischen Neuausrichtung ihres Hauses. Eine große Mehrheit verspricht sich steigende Erlöse durch neue Verbundstrukturen und eine Ausweitung bestehender Kooperationen. Auch im medizinischen Bereich, etwa bei der Auslastung des Personals, sehen die Befragten weitere Chancen für Effizienzsteigerungen.

Optimierungschancen vor allem bei der Strategie und im medizinischen Bereich

Bereiche für Optimierung [% der Nennungen]

Strategische Ausrichtung (Medizinportfolio, Standortwahl etc.)



Medizin (Auslastung med. Personal etc.)



Einkauf/Sachkosten



Medizinische Dienstleistungen (Labor, Radiologie etc.)



Verwaltung



Nichtmedizinische Dienstleistungen (Reinigung, Catering etc.)

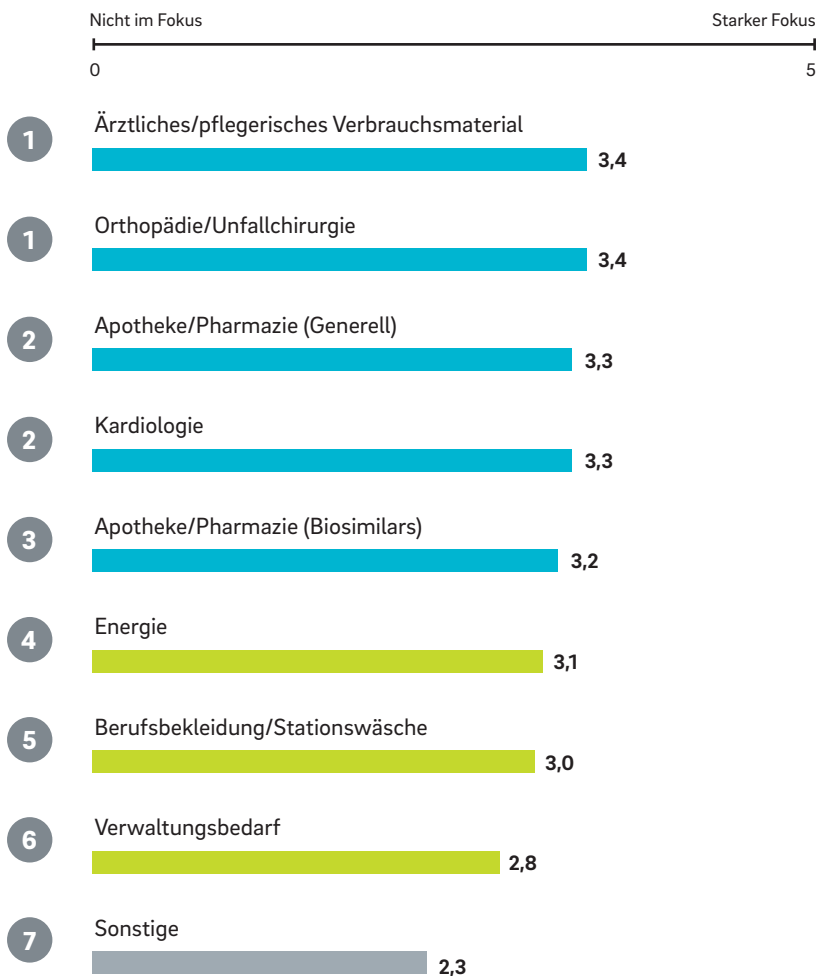


Zurückhaltender sind die Krankenhäuser, wenn es um die Höhe des Optimierungspotenzials geht. Sie wird deutlich konservativer eingeschätzt als in den letzten Jahren. Damit reagieren die Klinikmanager/innen auf das herausfordernde Marktumfeld.

Noch schwieriger werden Einsparmöglichkeiten auf der Kostenseite beurteilt. Es besteht zwar ein Konsens unter allen Beteiligten, dass im Sachkostenbereich auch „kleinteilige“ Bereiche wie Verbrauchsmaterialien stärker optimiert werden müssen. Priorisiert wird aber kein Bereich bei den künftigen Einsparplanungen.

Gleich hoher Kostendruck in allen Bereichen

Einsparungen in den kommenden 5 Jahren



■ Medizinischer Sachbedarf

■ Nicht-medizinischer Sachbedarf

■ Sonstige

Ausweg aus der Krise: Vier Empfehlungen für die Nach-Corona-Zeit

Für die Krankenhäuser in Deutschland ist das Marktumfeld im letzten Jahr erneut schwieriger geworden. Aussichtslos ist die Lage deswegen nicht. Durch die aktuelle Krise ergeben sich neue Chancen. Manche Häuser werden gestärkt aus Covid-19 hervorgehen. Nämlich dann, wenn sie ihr Geschäftsmodell noch grundlegender, noch schneller umbauen und damit ihre Zukunftsfähigkeit sichern. Vier Punkte sind aus unserer Sicht besonders wichtig:

1

Hinterfragen der Wachstumsstrategie: Jede Klinik sollte ihre stationäre Wachstumsstrategie kritisch hinterfragen und sich realistische Ziele setzen. Mehr denn je muss bei der Medizinstrategie untersucht werden, wo die Nachfrage im stationären Bereich am stärksten wegbreicht und wo die Ergänzung des eigenen ambulanten Angebots sinnvoll ist. Die Politik muss in diesem Zuge für eine attraktivere Vergütungsstruktur von ambulanten Behandlungen sorgen.

2

Flexibilisierung der Kostenstruktur: Auf die „neue Realität“ des stagnierenden Wachstums muss mit einer höheren Flexibilisierung der Kosten reagiert werden – Kosten, zum Beispiel auch für Infrastruktur, sollten kurzfristig an veränderte Leistungsniveaus angepasst werden können. Im ambulanten Bereich müssen sich Prozesse und Kostenstrukturen am ambulanten Sektor orientieren, um nachhaltig erfolgreich sein zu können.

3

Entwicklung und Ausweitung von Kooperationen: Kooperationen mit benachbarten Kliniken oder eine noch stärkere Zusammenarbeit mit Kliniken aus dem eigenen Verbund lohnen sich und sollten weiter forciert werden.

4

Schließung der richtigen Digitalisierungslücken: Viele Kliniken stehen vor einer Mammutaufgabe, wenn es darum geht, ihr Geschäftsmodell fit für das Digitalzeitalter zu machen. Entmutigen lassen sollten sie sich dadurch nicht. Unser Rat: Statt dem großen Sprung, lieber mit kleinen konsequenten Schritten anfangen.

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 Strategiefragen umfasst unser Portfolio außerdem die Entwicklung und 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
- Bau und Investition

Ihre Ansprechpartner bei Roland Berger



Oliver Rong
Senior Partner
Head Healthcare D-A-CH
oliver.rong@rolandberger.com
+49 160 744-4423



Dr. med. Peter Magunia
Partner
Head Healthcare Germany
peter.magunia@rolandberger.com
+49 160 744-3587



Dr. med. Vanessa Bähler
Principal
Healthcare
vanessa.baehner@rolandberger.com
+49 160 744-3606



Janes Grotelüschen
Principal
Healthcare
janes.grotelueschen@rolandberger.com
+49 160 744-8542

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 250 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.

© 2020 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.