

# Verspielte Zukunft?

Warum  
Deutschlands  
Kliniken jetzt  
investieren  
müssten, es aber  
nicht können



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 befragt. Die Hauptbotschaft: So angespannt wie aktuell war die wirtschaftliche Lage noch nie.

Natürlich kämpft die Krankenhauslandschaft seit geraumer Zeit mit einem äußerst schwierigen Marktumfeld. Die Covid-19-Krise hat die bestehenden Probleme aber deutlich verschärft und tiefe Löcher in die Bilanzen der Kliniken gerissen. Die Umsätze sinken, immer mehr Häuser rutschen in die Verlustzone ab. Aber damit nicht genug: Die überwältigende Mehrheit der befragten Krankenhäuser glaubt, dass die wirtschaftlichen Probleme über die nächsten Jahre weiter zunehmen werden.

Für die Krankenhäuser kommt die Pandemie zur Unzeit. Wie unsere Untersuchung zeigt, müssen und wollen Deutschlands Klinikmanager/-innen eigentlich in die Zukunft investieren – in die überfällige Gebäudesanierung, in mehr Nachhaltigkeit, in eine krisenfeste IT-Infrastruktur. Im aktuellen Marktumfeld ist dies aber nur sehr eingeschränkt möglich. Liquiditätssicherung und Ergebnisverbesserung haben den Vorrang.

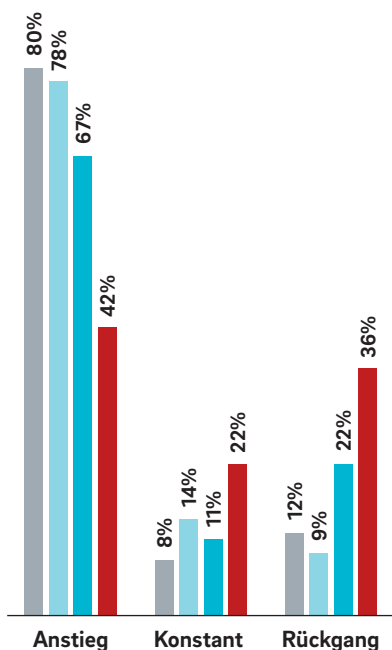
# Wirtschaftliche Lage: drastische Einbrüche bei Umsatz und Gewinn

Um die stetig steigenden Kosten im Gesundheitssektor zu kompensieren, müssen Kliniken Jahr um Jahr ihren Umsatz steigern. Leider gelang das 2020 nur noch einer Minderheit (42 Prozent). Die Mehrheit kämpft trotz steigender Landesbasisfallwerte mit stagnierenden oder sinkenden Einnahmen. Für das laufende Geschäftsjahr 2021 ist der Ausblick sogar noch düsterer. In diesem Jahr rechnet erstmals mehr als die Hälfte der Krankenhäuser mit einem Umsatzrückgang.

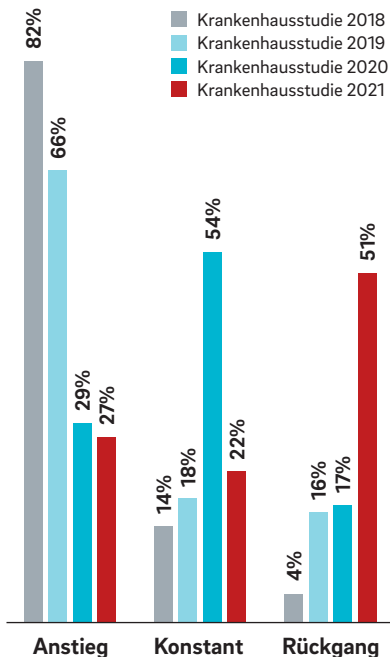
## Wegbrechende Einnahmen: das zurückliegende Geschäftsjahr und die Prognose für 2021

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

### UMSATZENTWICKLUNG ABGELAUFENES JAHR



### ERWARTUNG AKTUELLES JAHR<sup>1</sup>



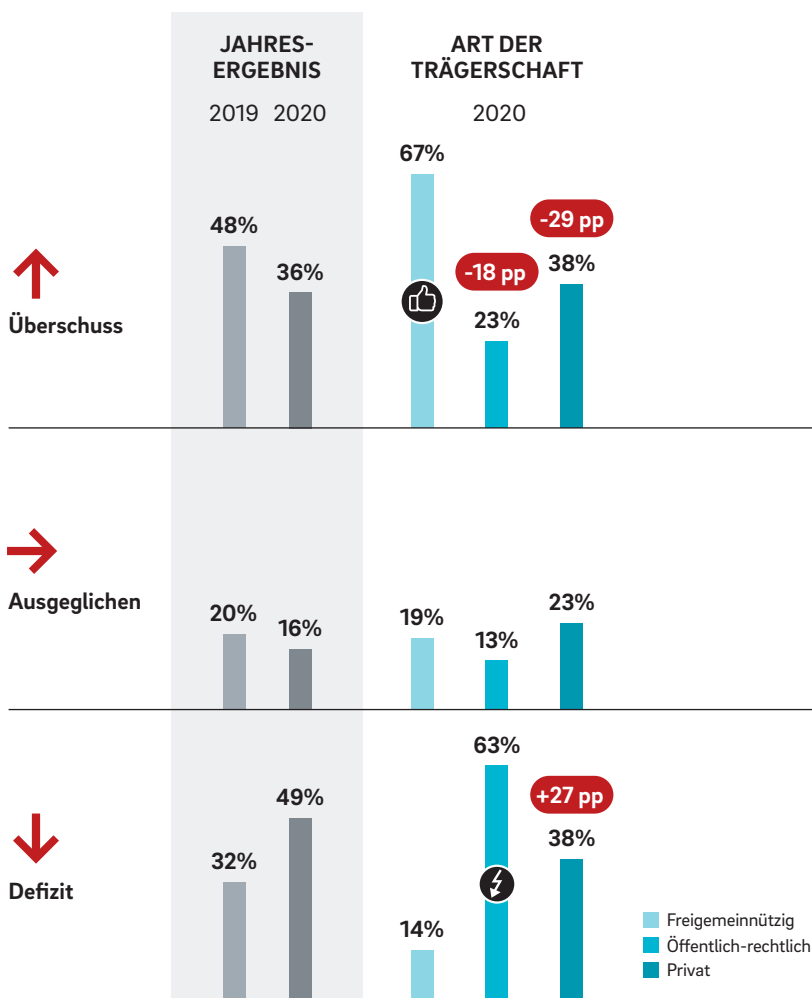
<sup>1</sup> Umsatzerwartung 2021: Kategorien unter Ausschluss der Antwortkategorie "Noch nicht absehbar" auf 100% normiert

Quelle: Roland Berger

Die negative Umsatzentwicklung schlug sich im Jahresergebnis vieler Kliniken nieder. So wuchs der Anteil der defizitären Häuser 2020 auf ein Rekordhoch (49 Prozent). Besonders angespannt ist die Lage bei Einrichtungen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft. Neu ist, dass selbst private Kliniken dem Negativtrend nicht mehr trotzen können und immer häufiger Verluste schreiben. Ob dafür die Covid-19-Pandemie oder strukturelle Gründe verantwortlich sind, wird sich in den nächsten Jahren zeigen.

## Mehr als jedes dritte Privatkrankenhaus schreibt rote Zahlen

Wie hat sich Ihr Jahresergebnis im abgelaufenen Geschäftsjahr entwickelt?  
[% der Nennungen]



+xx pp Entwicklung zu Vorjahr (2019)

Quelle: Roland Berger

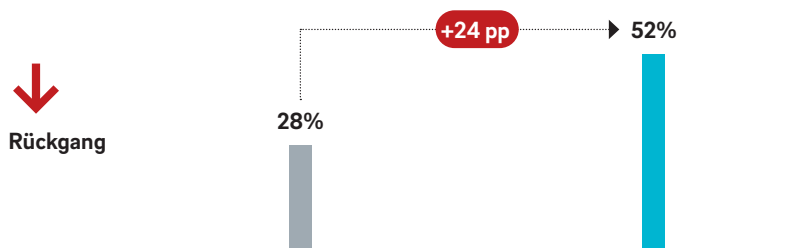
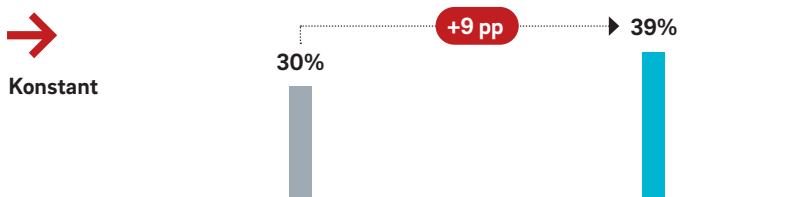
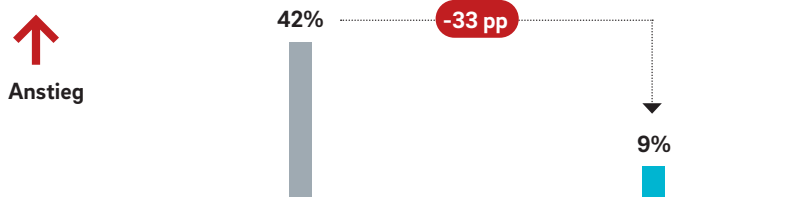
In puncto Liquidität sieht die Situation auf den ersten Blick besser aus, als sie tatsächlich ist. Viele Kliniken konnten kurzfristig von den im Krankenhausentlastungsgesetz festgeschriebenen, kürzeren Zahlungsfristen der Krankenkassen profitieren. Das könnte sich bereits zum Ende des aktuellen Geschäftsjahres ändern, wenn die Sonderregelung ausläuft. Eine Mehrheit der befragten Krankenhäuser (52 Prozent) erwartet dann, dass die Liquiditätsreserven rapide abnehmen werden.

## Trägerische Sicherheit bei den Liquiditätsreserven

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

### LIQUIDITÄTSENTWICKLUNG ABGELAUFENES JAHR (2020)

### ERWARTUNG AKTUELLES JAHR (2021)

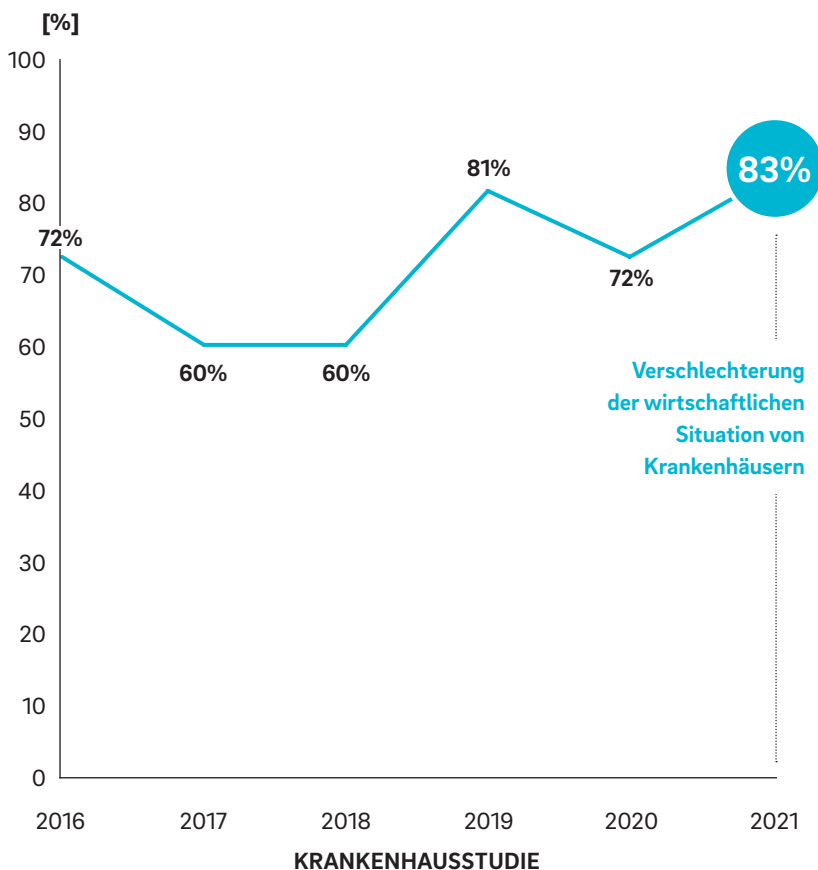


Quelle: Roland Berger

Die Covid-19-Pandemie scheint fürs Erste abzuflauen (Stand: Juli 2021), trotzdem blickt die überwiegende Mehrheit der Krankenhäuser so pessimistisch wie noch nie in die Zukunft. Warum? Erstens, weil der erhoffte Rebound-Effekt auszubleiben scheint: Die befragten Klinikmanager/-innen glauben nicht, dass wegen der Coronakrise aufgeschobene Behandlungen und Operationen im selben Umfang nachgeholt werden. Zweitens verstärkt sich der sogenannte "Schereneffekt": Die Ausgaben für Material und Personal steigen schneller als die jeweilige Vergütung (Landesbasisfallwerte).

## Krise ohne Ende: Fast alle Kliniken erwarten eine Verschlechterung ihrer wirtschaftlichen Situation in den nächsten fünf Jahren

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

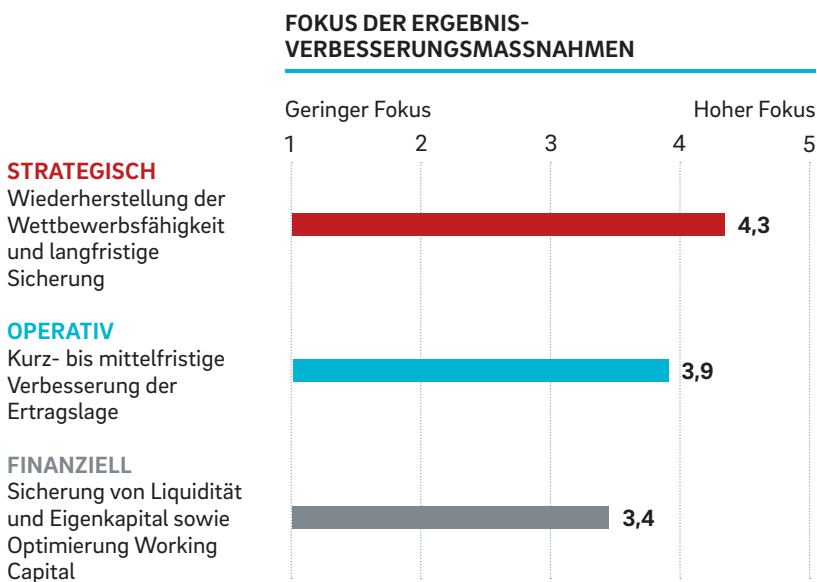


# Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung: Der Reformeifer unter den Kliniken wächst

Angesichts des wachsenden wirtschaftlichen Drucks hat der Reformeifer unter den deutschen Krankenhäusern deutlich zugenommen. Fast zwei Drittel der Kliniken befanden sich 2021 in einer Phase der Ergebnisverbesserung – eine deutliche Zunahme im Vergleich zum Vorjahr (vgl. 2020 52 Prozent). Im Fokus der Krankenhausmanager/-innen stehen aktuell zwar noch strategische Maßnahmen, das dürfte sich aufgrund der drohenden Liquiditätseingänge aber bald ändern.

## Strategische Maßnahmen liegen vorne, finanzielle Eingriffe dürften aber bald auf der Tagesordnung stehen

Mit welchem Fokus werden Sie Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung in den kommenden Jahren betreiben? [% der Nennungen]



Quelle: Roland Berger

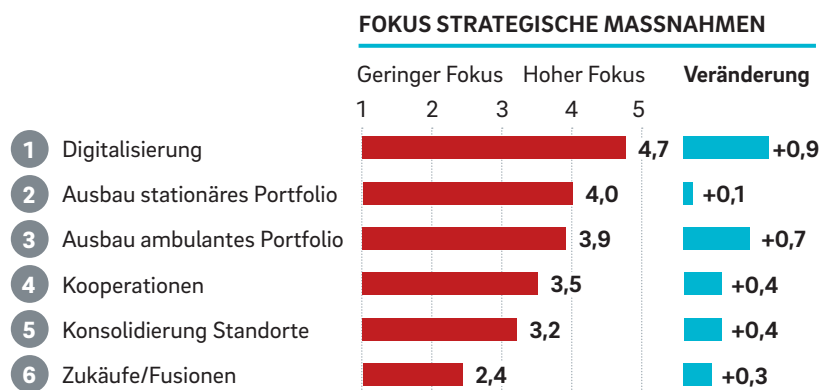
Das Dauerthema "Digitalisierung" hat durch das Krankenhauszukunftsgesetz zusätzlich an Bedeutung gewonnen und beschäftigt die Krankenhäuser erstmalig am stärksten. Viele Häuser versprechen sich durch eine Ausweitung der Angebote Effizienzgewinne sowie eine Steigerung der Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit. Deutlich an Boden gewonnen hat



auf der Agenda der Klinikmanager/-innen auch der Ausbau des ambulanten Portfolios, zum Beispiel in den MVZ-Strukturen oder der ambulanten, spezialärztlichen Versorgung. Sie reagieren damit auf den sich seit Jahren beschleunigenden Trend sinkender Fallzahlen im stationären Bereich.

## Strategische Reorientierung: Der Ausbau des ambulanten Portfolios rückt immer mehr in den Fokus ...

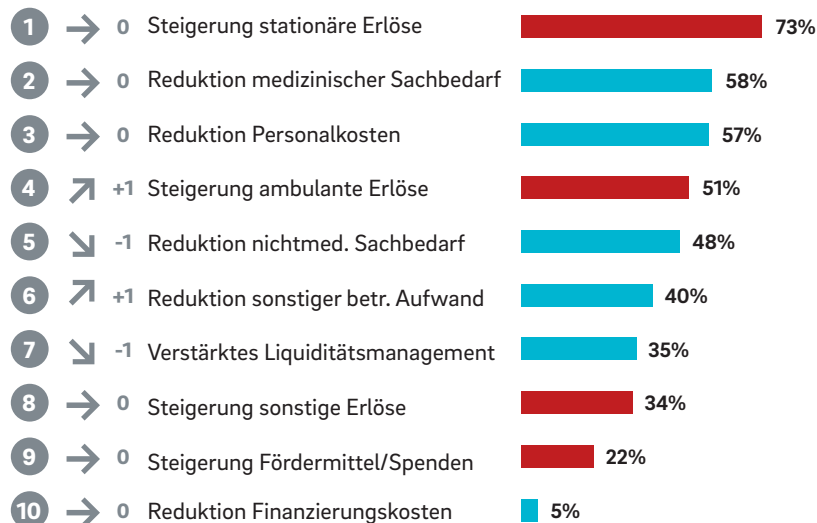
Auf welchen Bereichen liegt der Fokus Ihrer strategischen Maßnahmen?



## ... aber das höchste Potenzial sehen Kliniken kurzfristig weiterhin bei den stationären Erlösen

Ranking der Bereiche nach erwartetem Effekt der angestrebten Maßnahmen im Jahr 2021

### RANG



■ Erlössteigerung ■ Kostensenkung ↗ Entwicklung des Rangs im Vergleich zum Vorjahr

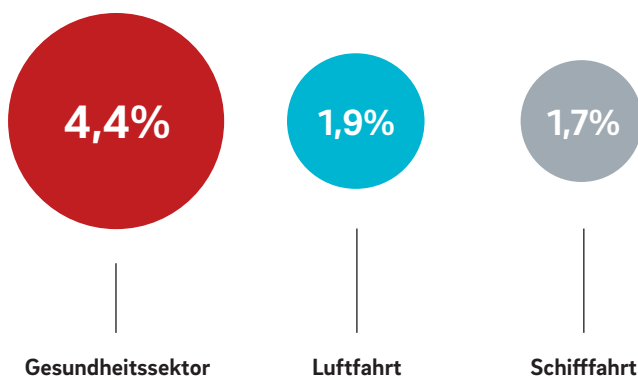
Quelle: Roland Berger

# IT und Nachhaltigkeit: wenig Spielraum bei Zukunftsthemen

Es ist nicht so, dass die deutschen Krankenhäuser die großen Zukunftsthemen nicht erkannt hätten. Es fehlt ihnen nur am Spielraum, sie auch anzugehen. Das zeigt sich besonders beim Thema Nachhaltigkeit. Von den Krankenhäusern dürfte in diesem Bereich in Zukunft ein stärkerer Beitrag erwartet werden. Nicht zuletzt, weil die Emissionen des Gesundheitssektors bisher vielerorts unterschätzt wurden. Insofern ist es zunächst eine gute Nachricht, dass sich die befragten Kliniken dieser Herausforderung stellen wollen.

## Der unterschätzte Gesundheitssektor: Treibhausgasemissionen im Vergleich mit anderen Sektoren

Globale Treibhausgasemissionen nach Sektoren, 2019

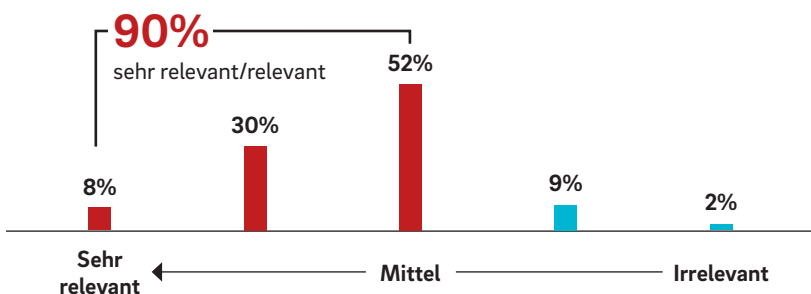


Quelle: Health Care Without Harm in Zusammenarbeit mit Arup (2019); Climate Watch, The World Resources Institute (2020)

Unsere Umfrage verdeutlicht, dass sich immer mehr Kliniken dem Thema "Nachhaltigkeit" zuwenden. Eine beachtliche Zahl der Häuser hält Nachhaltigkeit für relevant. Gleichzeitig sind die befragten Klinikmanager/-innen aber nicht in der Lage, dafür höhere Kosten in Kauf zu nehmen. Stattdessen sehen sie die Politik stärker unter Zugzwang. Diese muss aus Sicht der Kliniken neue Anreize schaffen, damit sich die Anstrengungen im Nachhaltigkeitsbereich auch betriebswirtschaftlich lohnen.

## Problem erkannt: Nachhaltigkeit gewinnt deutlich an Relevanz

Welche Rolle spielt das Thema "Nachhaltigkeit" bei Ihrem Beschaffungsprozess?  
[% der Nennungen]



Quelle: Roland Berger

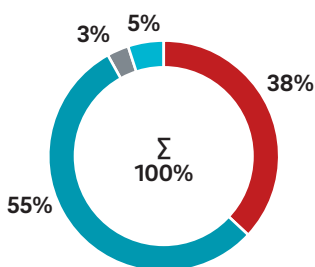
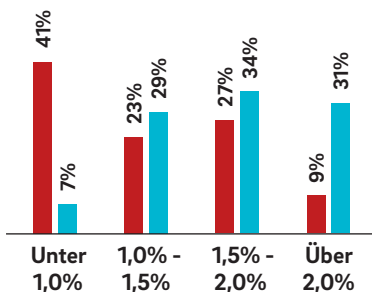
Hinweis: Die Prozentzahlen wurden gerundet

Bei den IT-Ausgaben zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Sie steigen kontinuierlich. So hat sich beispielsweise der Anteil der Krankenhäuser, die über 2 Prozent ihres Umsatzes für die IT ausgeben, gegenüber 2017 mehr als verdreifacht. Notwendig wären aber noch höhere Budgets. Das Problem: Für eine grundlegende Transformation im IT-Bereich fehlen sowohl qualifiziertes Fachpersonal als auch finanzielle Ressourcen. Deshalb konzentrieren sich die Krankenhäuser aktuell hauptsächlich auf zwei Bereiche: die Erbringung von Basisaufgaben und die ausreichende Gewährleistung der IT-Sicherheit. Der grundlegende Umbau wird weiterhin häufig aufgeschoben.

## Schwierige Perspektive: Krankenhäuser erwarten eine Explosion der IT-Ausgaben in den nächsten drei Jahren

IT-Ausgaben anteilig am Umsatz  
(abgelaufenes Geschäftsjahr)<sup>2</sup>

Erwartete Entwicklung der jährlichen  
IT-Ausgaben in den nächsten 3 Jahren



■ Krankenhausstudie 2017  
■ Krankenhausstudie 2021

■ Anstieg um 0% - 10% ■ Keine Angabe  
■ Anstieg um über 10% ■ Kosten bleiben konstant

2 Die IT-Ausgaben anteilig am Umsatz wurden unter Ausschluss der Antwortkategorie "Keine Angabe" auf 100% normiert

Quelle: Roland Berger

# Der Realität ins Auge blicken: vier Empfehlungen

Durch die Covid-19-Pandemie hat sich die wirtschaftliche Situation der Krankenhäuser deutlich verschlechtert. Unsere Krankenhausstudie 2021 zeigt ganz klar: Noch nie waren die Komplexität und die Herausforderungen für Kliniken so groß wie heute. Um diesen begegnen zu können, empfehlen wir insbesondere die folgenden Maßnahmen:

## 1 Projektstrukturen stärken

Krankenhäuser müssen sich immer stärker mit neuen Thematiken außerhalb der angestammten Aufgaben auseinandersetzen. Dazu zählen die Reaktion auf neue Gesetzesvorgaben und Personalmangel genauso wie die digitale Transformation. Um sie erfolgreich zu bewerkstelligen, bedarf es einer neuen Priorisierung und Ressourcenplanung. Genauso wichtig ist es aber, dass die Mitarbeiter vor Ort in ausreichendem Maß in das Change Management eingebunden werden.

## 2 Auf weitere Konsolidierung vorbereiten

Unserer Einschätzung nach wird sich die Konsolidierung im Krankensektor beschleunigen. Je nach Ausgangslage des jeweiligen Krankenhauses gilt es, mögliche Konsequenzen und Handlungsoptionen zeitnah zu durchdenken. Muss sich ein Haus zum Beispiel der Realität rückläufiger stationärer Fallzahlen stellen und seine Strukturen entsprechend flexibilisieren? Könnten Kooperationen oder Fusionen die regionalen Versorgungsstrukturen stabilisieren? Oder müssen eine eventuelle Schließung umliegender Häuser und eine entsprechende Nachfrageverschiebung bereits jetzt in den strategischen Entscheidungen berücksichtigt werden?

# 3

## **Drohende Liquiditätsengpässe vermeiden**

Viele Krankenhäuser haben in Bezug auf die vorausschauende Steuerung ihrer Liquidität Nachholbedarf. Gleichzeitig ist absehbar, dass die Liquidität vieler Krankenhäuser durch die Marktsituation und die Verlängerung der Zahlungsziele der Krankenkassen weiter unter Druck geraten wird. Geschäftsführer/-innen müssen sich auf diese Situation vorbereiten, um künftig über den nötigen finanziellen Spielraum zu verfügen. Dies sollte in sorgsam orchestrierter Zusammenarbeit mit den Trägern und (Investitions-)Banken erfolgen.

# 4

## **Nachhaltigkeit ausreichenden Stellenwert einräumen**

Neben den vielfältigen wirtschaftlichen Herausforderungen können Nachhaltigkeitsanforderungen leicht in den Hintergrund geraten. Aber: Der gesellschaftliche Konsens zeigt den hohen Stellenwert des Themas deutlich auf – Nachhaltigkeit hat einen zunehmenden Einfluss auf die Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit. Letztlich wird auch die Politik den Gesundheitssektor durch Anreize und Vorgaben dabei unterstützen müssen, einen Beitrag zu den gesteckten Gesamtzielen zu leisten. Daher sollte jetzt damit begonnen werden, das Konzept der Nachhaltigkeit auch in Krankenhäusern zu verankern. Das beginnt bei der Optimierung des Energieverbrauchs, schließt aber auch die Zulieferer der Krankenhäuser mit ein.

# 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

# Autoren und Ansprechpartner bei Roland Berger

## **Dr. med. Peter Magunia**

Senior Partner  
Head Healthcare  
Deutschland  
peter.magunia@rolandberger.com  
+49 (0) 160 744 3587

## **Janes Grotelüsch**

Principal  
Healthcare  
janes.grotelueschen@  
rolandberger.com  
+49 (0) 160 744 8542

## **Oliver Rong**

Senior Partner  
Head Healthcare  
D-A-CH  
oliver.rong@rolandberger.com  
+49 (0) 160 744 4423

## **Dr. med. Vanessa Bähler**

Principal  
Healthcare  
vanessa.baehner@  
rolandberger.com  
+49 (0) 160 744 3606

## **Als weitere Experten haben mitgewirkt:**

### **Christoph Schmid**

Project Manager  
Healthcare

### **Johannes Golueke**

Project Manager  
Healthcare

### **Tobias Hanspach**

Project Manager  
Healthcare

### **Gabriel Kuntz**

Consultant  
Healthcare

ROLAND BERGER ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma, im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner, sind wir mit 50 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 2400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues, nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Nur so können wir die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich meistern.

# Herausgeber

Roland Berger GmbH  
Sederanger 1  
80538 München  
Deutschland  
+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.