



ROLAND BERGER KRANKENHAUSSTUDIE 2023

JULI 2023

AUTOREN

DR. MED. PETER MAGUNIA
Senior Partner

JANES GROTELÜSCHEN
Partner

Vernetzt, ambulant, KI-gestützt: Wie Deutschlands Kliniken ihre Zukunft sehen

Für die vorliegende Ausgabe der Roland Berger Krankenhausstudie 2023 wurden Geschäftsführer/innen und ärztliche Direktor/innen der 600 größten Kliniken in Deutschland befragt. Die Teilnehmenden bilden auf der Basis von Umsatz, Anzahl der Mitarbeitenden, Bettenzahl, Trägerschaft und der verschiedenen Versorgungsstufen das gesamte Spektrum der Kliniklandschaft ab.

Wie in den Vorjahren liefert die Untersuchung aktuelle Zahlen zur wirtschaftlichen Lage der Krankenhäuser. Und erneut wird klar: Die Profitabilität hat sich in den meisten Fällen weiter verschlechtert. Hinzu kommen Unsicherheiten bei der Finanzierung, Herausforderungen durch den Fachkräftemangel und stationäre Leistungseinbrüche, welche die Krankenhäuser abermals belasten.

Dennoch ist eine Trendumkehr hinsichtlich der Einschätzung zu den wirtschaftlichen Aussichten erkennbar. Zudem haben viele Verantwortliche die Zeichen der Zeit erkannt und sind nun dabei, ihre Häuser neu auszurichten. Deutlich ambulanter und technologiegetriebener als bisher, bereiten sie sich auf eine Zukunft in einem stark veränderten Wettbewerbsumfeld vor. Was das im Einzelnen heißt, lesen Sie auf den folgenden Seiten.

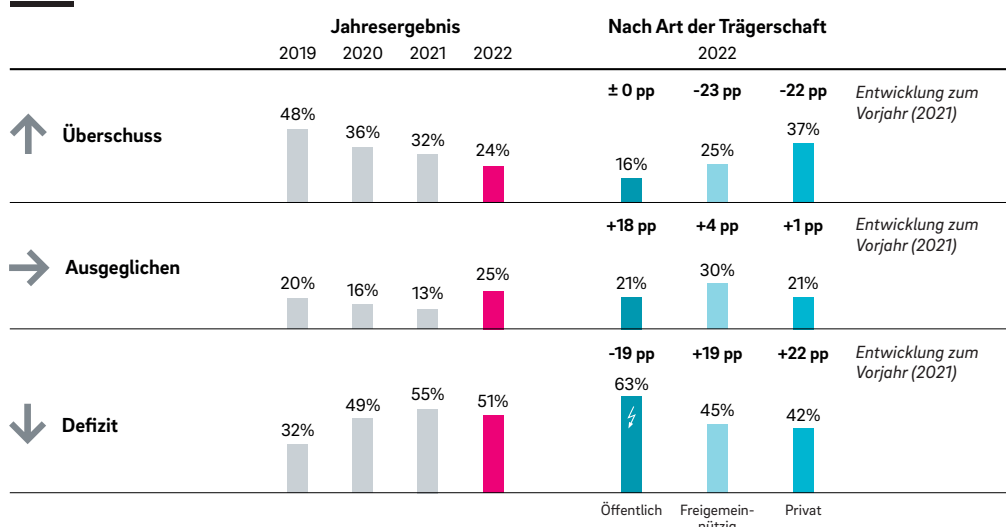
Klinikfinanzen: Wirtschaftliche Lage spitzt sich weiter zu

Die Jahresergebnisse der Kliniken scheinen seit Jahren nur eine Richtung zu kennen: immer weiter ins Minus. Daran hat sich auch im abgelaufenen Jahr 2022 wenig geändert. Hatte in der letztjährigen Studie rund ein Drittel der Teilnehmenden für ihre Häuser im Jahr 2021 einen Verlust angegeben, stieg der Anteil im Jahr 2022 schon auf mehr als die Hälfte (51 Prozent). Besonders stark betroffen waren mit 63 Prozent Kliniken in öffentlicher Trägerschaft. Über alle Träger betrachtet erzielte nur noch knapp jede vierte Klinik im vergangenen Jahr ein positives Jahresergebnis.

Die prekäre wirtschaftliche Lage trifft kleine, mittelgroße und große Krankenhäuser in gleichem Maße. Dabei mussten im Vergleich zu 2021 erstmals auch die kleinen Häuser mehrheitlich ein Defizit verbuchen. Zu den wichtigsten Ursachen für die angespannte finanzielle Lage zählen der Personalmangel, insbesondere bei den Pflegekräften, sowie Unsicherheiten bei der Finanzierung, inflationsbedingt steigende Preise und ein zunehmender Investitionsstau in vielen Einrichtungen.

51% der Krankenhäuser zeigen ein defizitäres Jahresergebnis in 2022 auf

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



Quelle Roland Berger

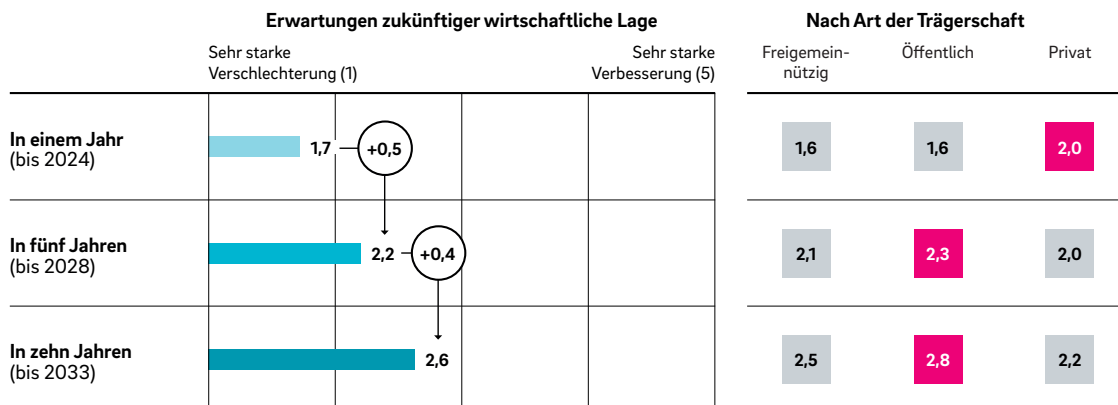


Die geplante Krankenhausreform ist derzeit eines der Topthemen der Branche. Dementsprechend haben wir dieses Thema auch in unserer Umfrage adressiert. Die Einschätzung der Reformwirkungen wurde Anfang Mai bei den Teilnehmenden abgefragt, als die generelle politische Stoßrichtung bekannt war, aber keine Details vorlagen. Dabei zeigt sich, dass die Erwartungen der Verantwortlichen mit Blick auf eine kurzfristige Entlastung nicht besonders groß sind. So rechnen nur drei Prozent damit, dass sich die wirtschaftliche Situation ihres Hauses durch die Krankenhausreform bis 2024 verbessert.

Die kurz- und mittelfristigen Prognosen sind noch deutlich pessimistischer, vor allem bei den kleineren Einrichtungen. Erst ab 2028 rechnen die Verantwortlichen mit Entlastungseffekten durch den Strukturwandel in der Krankenhauslandschaft, aber auch durch Effizienzgewinne im Zuge der Digitalisierung, etwa durch digitale Patientenakten, E-Rezepte oder die verstärkte Nutzung von telemedizinischen Angeboten.

Die wirtschaftliche Lage wird sich voraussichtlich erst ab 2033 verbessern

Wie wird sich die wirtschaftliche Lage von Krankenhäusern bis 2024, 2028 und 2033 entwickeln? [Mittelwerte]



Quelle Roland Berger



• Klinikmanager erwarten weitere Schließungen

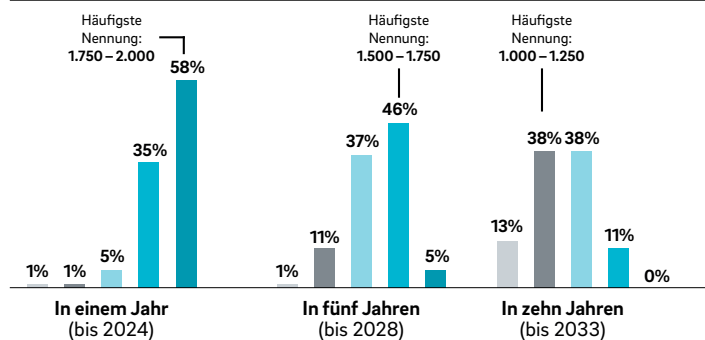
Eine Konsequenz der jahrelangen negativen Entwicklung ist aus Sicht der Befragten unausweichlich: Die Zahl der Kliniken in Deutschland wird deutlich sinken. Gab es 2021 noch knapp 1.900 Krankenhäuser, erwarten 51% der Teilnehmenden für 2033 eine Zahl von höchstens 1.250. Dies entspricht einem Rückgang von -34% – demnach würde jede dritte Klinik schließen. Dass sich die Kliniklandschaft auf unter 1.000 Häuser reduziert, erwarten immerhin noch 13% der Experten. Dies wäre ein Rückgang von 47% – faktisch also das Aus für fast jedes zweite Krankenhaus. So oder so: Mit dem größten Rückgang wird in den Jahren 2028 bis 2033 gerechnet.

Ursächlich für den prognostizierten Abbau ist insbesondere die fortschreitende Ambulantisierung, also die Verschiebung von bisher stationär erbrachten Leistungen in eine zunehmend ambulante Versorgung.

Prognose befragter Krankenhausmanager: Gesamtzahl deutscher Kliniken könnte bis 2033 stark sinken

Wie wird sich die Gesamtzahl der Krankenhäuser in Deutschland bis 2024, 2028 und 2033 entwickeln? [% der Nennungen]

Entwicklung Gesamtanzahl an Krankenhäusern



■ <1.000 ■ 1.000 – 1.250 ■ 1.250 – 1.500 ■ 1.500 – 1.750 ■ 1.750 – 2.000

¹ Laut statistischem Bundesamt (2021) existierten in 2021 1887 Krankenhäuser

Quelle Roland Berger

Anzahl Krankenhäuser nach Jahren

	Bis 2024	Bis 2028	Bis 2033
<1.000	1%	1%	13%
1.000 – 1.250	1%	11%	38%
1.250 – 1.500	5%	37%	38%
1.500 – 1.750	35%	46%	11%
1.750 – 2.000	58%	5%	0%

■ Höchst angegebener Mittelwert bis 2024, 2028 und 2033



JANES GROTELÜSCHEN
Partner

"Die Ambulantisierung des Gesundheitswesens stellt eine transformative Veränderung dar und erfordert ein grundlegendes Umdenken von bestehenden Strukturen. Krankenhäuser müssen ihre Ressourcen neu ausrichten, während sich das Gesundheitssystem gänzlich umorganisieren muss."

Deutschlands Kliniklandschaft im Umbruch: Die wichtigsten Trends

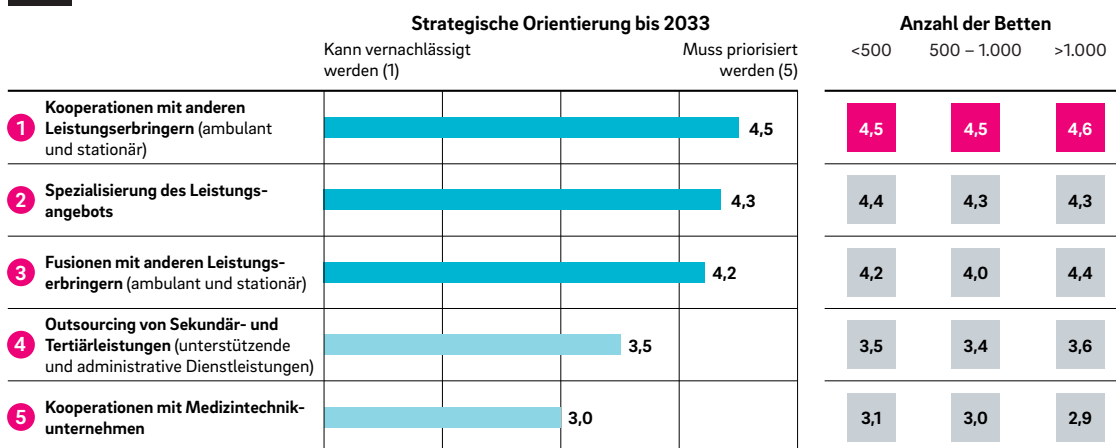
Längst ist die Frage, ob und wie sich die Kliniklandschaft verändern wird, der Einsicht gewichen, dass es nun darauf ankommt, den Wandel zu gestalten. Die folgenden Entwicklungen sind dabei nach Einschätzung der Befragten entscheidend:

Fusionen beschleunigen den Konsolidierungsprozess

Kooperationen mit anderen Leistungsträgern gelten seit Jahren als Mittel der Wahl, um Synergien zu heben und profitabler zu wirtschaften. Doch das Potenzial der reinen Zusammenarbeit scheint weitgehend ausgeschöpft zu sein. Fusionen und Übernahmen von Krankenhäusern, die in den vergangenen Monaten bereits vereinzelt zu beobachten sind, werden nach Einschätzung der Befragten in den nächsten Jahren immer öfter an der Tagesordnung sein. So rangiert das Thema Mergers & Acquisitions (M&A) in unserer aktuellen Befragung neben der Spezialisierung des Leistungsangebots und Kooperationen erstmals unter den drei wichtigsten strategischen Optionen.

Über alle Krankenhausgrößen haben Kooperationen mit anderen Leistungserbringern strategische Priorität

Wie werden sich Krankenhäuser in den nächsten zehn Jahren (bis 2033) strategisch positionieren müssen, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben? [Mittelwerte]



Quelle Roland Berger

■ Höchster angegebener Mittelwert nach Krankenhausgröße



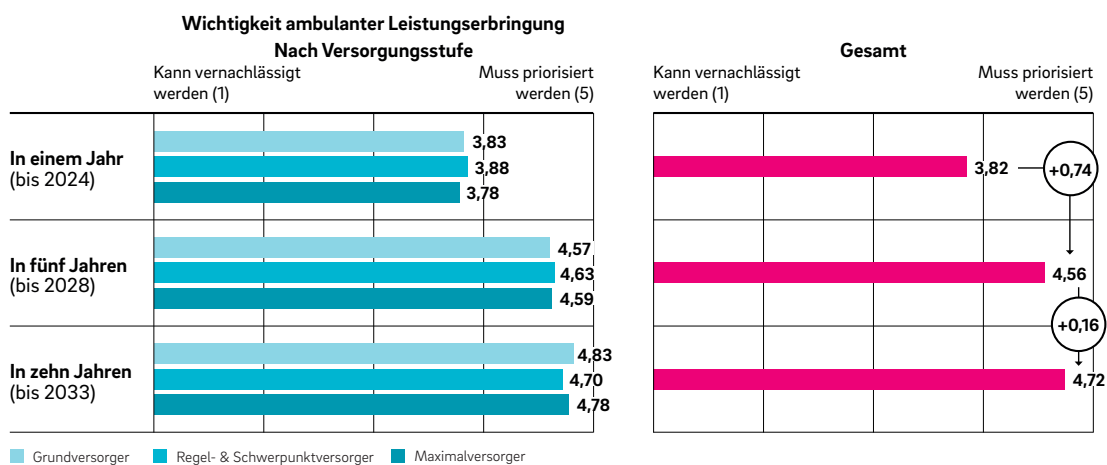
An ambulanter Leistungserbringung führt kein Weg vorbei

Ambulante Leistungserbringung wird in allen Versorgungsstufen immer wichtiger. Insbesondere unspezialisierte kleinere Versorger sind durch den Wegfall des derzeitigen Leistungsportfolios in ihrer Existenz bedroht. Aber auch große Maximalversorger diversifizieren jetzt ihre Portfolios, um Erlösrückgänge aus dem stationären Bereich zu kompensieren.

Neben dem Ausbau von Krankenhausambulanzen über Ermächtigungen und Ambulante Spezialärztliche Versorgung (ASV) setzen die Verantwortlichen auf den Kauf von Praxen und Kassensitzen sowie die Einrichtung ambulanter OP-Praxen, Hochschulambulanzen, medizinische Versorgungszentren oder integrierte Gesundheitszentren. Die Schließung von defizitären Fachabteilungen ist ein weiterer Eckpfeiler der Ambulantisierungsstrategie, die in den nächsten fünf Jahren einen Schwerpunkt der Neuausrichtung bilden soll. Dabei ist der zeitliche Plan zur Implementierung der verschiedenen ambulanten Lösungen zwischen den Versorgungsstufen sehr ähnlich.

Die ambulante Leistungserbringung gewinnt in allen Versorgungsstufen zunehmend an Wichtigkeit

Bewerten Sie die Wichtigkeit der ambulanten Leistungserbringung in den drei angegebenen Zeithorizonten [Mittelwerte]



Quelle Roland Berger



Künstliche Intelligenz verändert den Klinikalltag

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein weiteres Topthema auf der Agenda der Verantwortlichen und daher erstmals Bestandteil unserer Umfrage. Bei der Frage nach den wichtigsten Technologien der Zukunft landete KI auf Anhieb auf Platz zwei. Die Teilnehmer unserer Studie rechnen damit, dass KI etwa bei der Bilderkennung und Entscheidungsunterstützung, aber auch in Form von Zeitreihen- und Ursachenanalysen schon in den nächsten zehn Jahren eine wichtige Rolle im Klinikalltag spielen und die Patientenversorgung grundlegend verändern wird.

Krankenhäuser bewerten insbesondere Telemedizin und künstliche Intelligenz als hoch transformative Technologien

Bewerten Sie die nachfolgenden Technologien nach ihrer Relevanz im medizinischen Bereich (z.B. Diagnostik und Therapie) bis 2033 [Mittelwerte]

Technologie	Beispiel	Relevanz von Technologien				
		Keine Auswirkung (1) Hohe Auswirkung (5)				
1 Telemedizin	Fernmedizinische Versorgung durch Telekommunikationstechnologie	4,5				
2 Künstliche Intelligenz	Bildererkennung und Entscheidungsunterstützung	4,2				
3 Robotic Surgery	Einsatz von robotischen Systemen in der chirurgischen Praxis	3,9				
4 Internet of Things (IoT)	Vernetzung von medizin-technischen Geräten über das Internet	3,8				
5 Zell- und Gentherapie	Genom-Editing-Technologien	3,7				
6 Virtual Reality/ Augmented Reality	Virtuelle Elemente im OP-Bereich	3,6				

Quelle Roland Berger



Auch im administrativen Bereich soll KI zum Einsatz kommen. Bei der Rechnungsprüfung oder im Personalwesen wird sie verstärkt zur Prozessoptimierung eingesetzt werden. Die zunehmende Verfügbarkeit großer Datenmengen ermöglicht zudem gezieltere Bedarfsanalysen und eine stärker individualisierte Medizin.

Digitalisierung im Krankenhaus kann Prozesse optimieren und die Effektivität der Leistungserbringung erhöhen

Bewerten Sie die nachfolgenden Auswirkungen der Digitalisierung auf Krankenhäuser nach ihrer Relevanz innerhalb der nächsten zehn Jahre (bis 2033) [Mittelwerte]

	Auswirkungen der Digitalisierung bis 2033				
	Keine Auswirkung (1) Hohe Auswirkung (5)				
1 Optimierte Prozesse	4,5				
2 Erhöhung der Effektivität in der Leistungserbringung	4,3				
3 Zunahme der individualisierten Medizin durch Daten	4,0				
4 Bessere Planbarkeit der Leistungsanspruchnahme durch Data Analytics	3,9				
5 Reduktion der Bürokratie	3,8				

Quelle Roland Berger



- Kampf gegen den Fachkräftemangel:
Kliniken entdecken "New Work"**

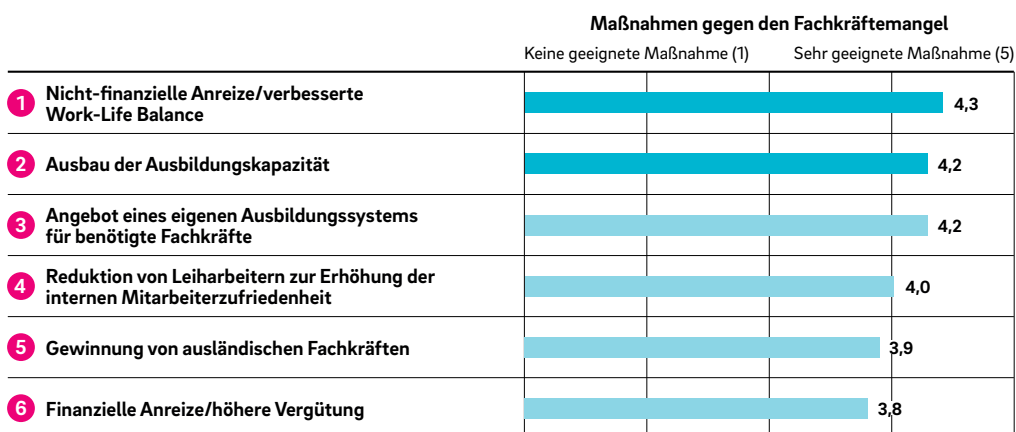
Neben dem demografischen Wandel zählt die Erhöhung der Sollstellenzahl durch regulatorische Maßnahmen wie die Personaluntergrenzen-Verordnung nach Überzeugung der Befragten zu den wichtigsten Ursachen für den derzeitigen Fachkräftemangel. Dies belastet auch die wirtschaftliche Entwicklung vieler Krankenhäuser, da verfügbare Betten wegen fehlender Pflegekräfte nicht belegt werden können bzw. wesentlich teurere Leihkräfte eingesetzt werden müssen.

Um hier Abhilfe zu schaffen, setzen die von uns befragten Klinikmanager in erster Linie auf nicht-finanzielle Anreize für die Beschäftigten. Zudem forcieren sie den Ausbau ihrer eigenen Ausbildungskapazitäten.

Perspektivisch wird durch die Schließung vieler Einrichtungen in den kommenden Jahren Personal freigesetzt und sollte daher die personelle Situation leicht entspannen. Allerdings sind die Anforderungen der Pflegekräfte an eine ausgewogene Work-Life-Balance gestiegen, was insbesondere zu einem Anstieg der Teilzeitquote in den Häusern führt.

Dem Fachkräftemangel soll mit nicht-finanziellen Anreizen und dem Ausbau des Ausbildungssystems begegnet werden

Bewerten Sie, welche der nachfolgenden Maßnahmen Krankenhäuser ergreifen können, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken [Mittelwerte]



Quelle Roland Berger



- **Handlungsempfehlungen:
Was für Geschäftsführende jetzt wichtig ist**

Die wichtigen Themen im Auge behalten

Leistungserbringer stehen in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen: Während sie kurzfristig für wirtschaftliche Stabilität sorgen und Trends wie die Ambulantisierung, KI oder den Fachkräftemangel strukturiert angehen müssen, dürfen sie langfristige Ziele wie etwa die Digitalisierung nicht vernachlässigen. Alle Aspekte müssen gleichermaßen im Blick behalten werden, um kurzfristig die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit sicher zu stellen und langfristig eine geeignete strategische Positionierung in einem sich schnell ändernden Markt aufzubauen.

Zielkonflikte vermeiden

Einige Trends im deutschen Gesundheitswesen lassen sich aktuell nur schwer vereinbaren. So wird eine verbesserte Work-Life-Balance für die Mitarbeitenden kurzfristig kaum mit einer steigenden Leistungsfähigkeit der Krankenhäuser einhergehen. Potenzielle Zielkonflikte müssen daher bei der Bewertung der Trends und der Ableitung von Maßnahmen sinnvoll berücksichtigt werden. Nur so lassen sich die Interessen der Mitarbeitenden und der wirtschaftliche Erfolg in Einklang bringen.

Strategische Position im Ökosystem definieren

Im vergangenen Jahr war die verstärkte Kooperation mit anderen Häusern eine unserer wichtigsten Empfehlungen, um zusätzliche Synergien zu heben und die eigene Wirtschaftlichkeit zu verbessern. In diesem Jahr gehen wir noch einen Schritt weiter: Fusionen könnten für Häuser eine sinnvolle weiterführende Option sein. So oder so: Für alle Häuser sollte es darum gehen, eine strategische Positionierung innerhalb eines Ökosystems vernetzter Gesundheitsdienstleister zu entwickeln. Geschäftsführende müssen sich die Frage stellen, welche Rolle ihr Klinikum zukünftig in einem sich stark konsolidierenden und hochvernetzten Krankenhausmarkt spielen soll. Um in diesem veränderten Marktumfeld erfolgreich bestehen zu können, sollten die Verantwortlichen deshalb bereits heute die richtigen Weichen stellen.

Weitere Publikationen

- [THE PANDEMIC AND STAFF SHORTAGES HAVE GERMANY'S HOSPITALS FIGHTING FOR SURVIVAL](#)
- [MEDTECH@HOSPITAL](#)
- [ROBOTICS IN SURGERY](#)
- [KRANKENHAUSZUKUNFTSGESETZ: WAS JETZT ZU TUN IST](#)
- [CARE MONITOR 2023: JEDES DRITTE PFLEGEHEIM ERWARTET EIN DEFIZIT](#)

KONTAKT:

DR. MED. PETER MAGUNIA

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

JANES GROTELÜSCHEN

Partner
Healthcare
+49 160 744-8542
janes.grotelueschen@rolandberger.com

OLIVER RONG

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

DR. MED. VANESSA BÄHNER

Partner
Healthcare
+49 160 744-3606
vanessa.baehner@rolandberger.com

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.

© 2023 ROLAND BERGER GMBH.
ALLE RECHTE VORBEHALTEN.