



# Krankenhausstudie 2024

JULI 2024

## AUTOREN

**DR. PETER MAGUNIA**  
Senior Partner

**JANES GROTELÜSCHEN**  
Partner

## Ohne Fusionen keine Zukunft

**Für die vorliegende Ausgabe der Roland Berger Krankenhausstudie 2024 wurden im 2. Quartal 2024 über 650 Führungskräfte im deutschen Krankenhausmarkt befragt. Die Teilnehmenden repräsentieren das gesamte Spektrum der Kliniklandschaft basierend auf Umsatz, Mitarbeiterzahl, Bettenzahl, Trägerschaft und Versorgungsstufen.**

Wie in den Vorjahren liefert die Untersuchung neben strategischen Erkenntnissen auch aktuelle Zahlen zur wirtschaftlichen Lage der Kliniken. Dabei wird deutlich, dass die weiterhin negative wirtschaftliche Entwicklung bereits die Liquidität vieler Krankenhäuser gefährdet. Ein Großteil der Branche erwartet eine weitere Verschärfung der Lage im laufenden Jahr.

Als Reaktion konzentrieren sich die Krankenhäuser auf Maßnahmen, die sie unabhängig von anderen Akteuren durchführen können. Insbesondere die Konsolidierung und Ambulantisierung des Leistungsportfolios steht dabei kurzfristig im Mittelpunkt.

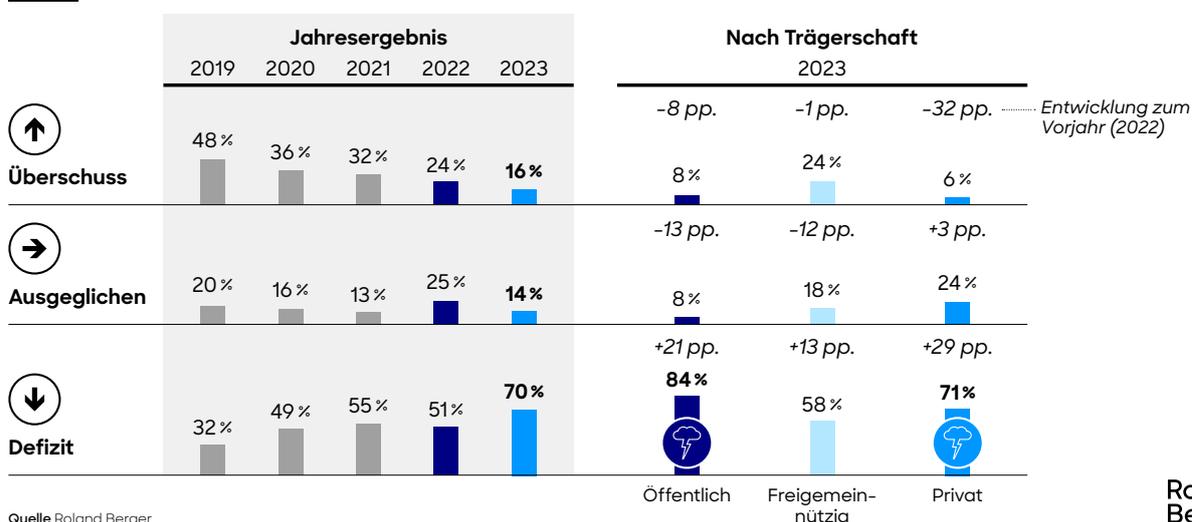
Für die Zukunft rücken Kooperationsmodelle verstärkt in den Fokus der Krankenhausbranche, um sowohl medizinische als wirtschaftliche Synergien zu realisieren. Was das im Einzelnen bedeutet, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

## 1. Von der Ergebnis- in die Liquiditätskrise: Die wirtschaftliche Lage deutscher Krankenhäuser ist dramatisch

Die Ergebnisse unserer Befragung zur wirtschaftlichen Situation der Krankenhäuser in Deutschland sind eindeutig: Die deutsche Krankenhauslandschaft befindet sich in einer tiefen Krise. Von den befragten Führungskräften geben ca. 70% für 2023 ein defizitäres Jahresergebnis an. Unabhängig von der Trägerschaft des Krankenhauses erhöht sich dieser Wert damit um durchschnittlich 20 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Besonders stark sind Krankenhäuser in öffentlicher Trägerschaft betroffen. Hier verzeichnen 84% defizitäre Jahresergebnisse.

### 70% der Krankenhäuser weisen 2023 ein defizitäres Jahresergebnis aus - Anstieg um 19 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr

Wie hat sich das Jahresergebnis Ihres Krankenhauses im abgelaufenen Geschäftsjahr (2023) entwickelt? [% der Nennungen]

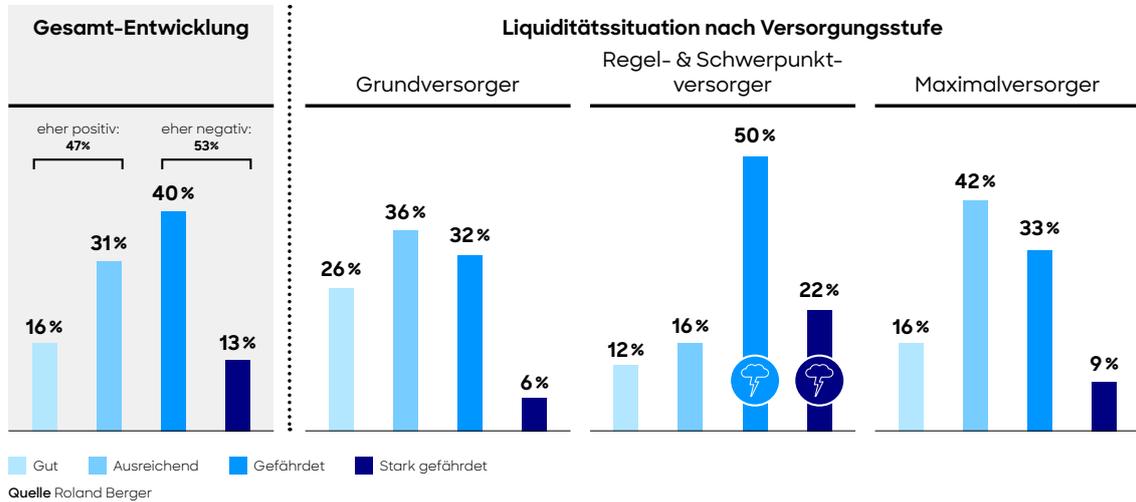


Diese Zahl verdeutlicht, dass die dramatische Situation der deutschen Krankenhäuser nicht nur einzelne Trägerschaften oder Versorgungsstufen betrifft, sondern ein branchenweites Phänomen ist.

Die seit vielen Jahren anhaltende Ergebniskrise der Kliniken führt zunehmend auch zu einer Liquiditätskrise. Die Hälfte der befragten Führungskräfte stuft ihre Liquiditätssituation aktuell als gefährdet ein. Besonders betroffen sind Krankenhäuser der Regel- und Schwerpunktversorgung. Hier geben rund 70% der Führungskräfte eine kritische Liquiditätssituation an. Ursachen dieser Entwicklung sind dabei nicht nur die anhaltende Verlustsituation vieler Kliniken, sondern auch externe Faktoren wie die langwierigen Pflegebudgetverhandlungen und die Vor- und Endfinanzierung von Investitionen.

## In jedem zweiten Krankenhaus ist die Liquiditätssituation gefährdet oder stark gefährdet

Wie schätzen Sie die gegenwärtige Liquiditätssituation Ihres Krankenhauses ein? [% der Nennungen]

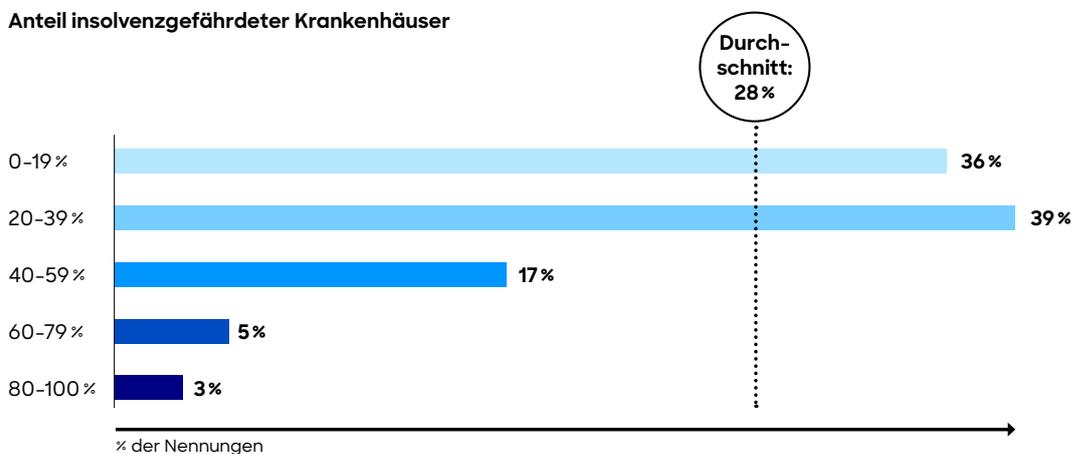


Roland Berger

Die prekäre Ergebnis- und Liquiditätssituation schränken die Gestaltungsräume der Führungskräfte für unternehmerisches Handeln im Krankenhaus immer weiter ein. Vor diesem Hintergrund gehen die befragten Führungskräfte davon aus, dass bis Ende 2024 rund 28% der Krankenhäuser in ihrer Region insolvenzgefährdet sein könnten.

## Einschätzung befragter Führungskräfte: 28% der Krankenhäuser könnten bis Ende 2024 insolvenzgefährdet sein

Welchen Anteil der Krankenhäuser in Ihrer Region schätzen Sie bis Ende 2024 als insolvenzgefährdet ein? [% der Nennungen]



Roland Berger

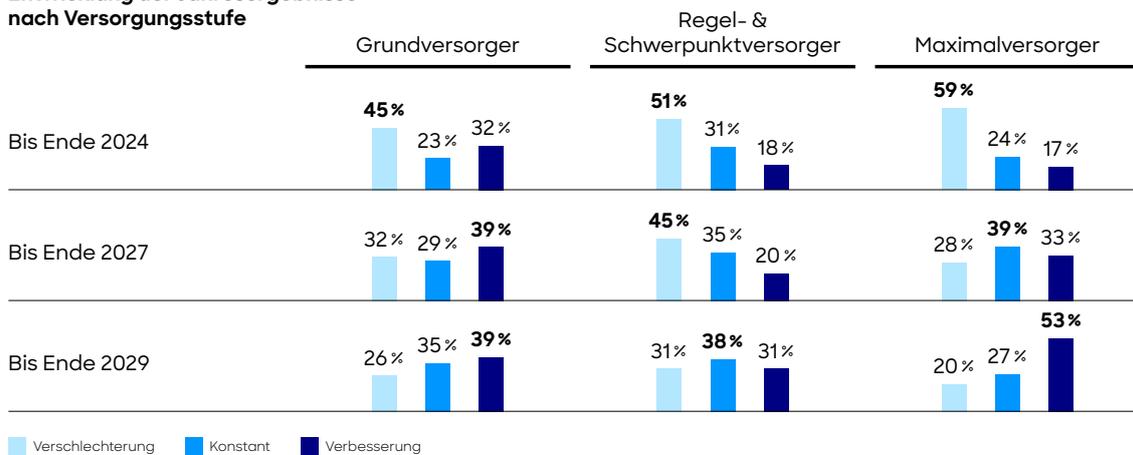
## 2. Hoffnungsvolle Erwartungen trotz prekärer Wirtschaftslage – Krankenhausreform und Marktberreinigung als wesentliche Treiber

Trotz der aktuell herausfordernden wirtschaftlichen Lage der deutschen Krankenhäuser erwarten die befragten Führungskräfte mittel- bis langfristig ein Ende oder sogar eine Umkehr der negativen Ergebnis- und Liquiditätsentwicklung, wobei sich dieser Optimismus zwischen den Versorgungsstufen deutlich unterscheidet. Regel- und Schwerpunktversorger gehen noch bis Ende 2029 von einer eher negativen Ergebnis- und Liquiditätsentwicklung aus, Maximalversorger hingegen erwarten eine Verbesserung ihrer aktuellen Lage. 53 % der Maximalversorger prognostizieren eine positive Entwicklung ihres Jahresergebnisses bis 2029. Das ist eine deutliche Zunahme von 36 Prozentpunkten im Vergleich zu den im Vorjahr für 2024 geäußerten Erwartungen.

### Die aktuell negative Lage verbessert sich vor allem für Maximalversorger bis Ende 2029

Was ist Ihre Erwartung für die Jahresergebnisse Ihres Krankenhauses in den nächsten Jahren? [% der Nennungen]

Entwicklung der Jahresergebnisse nach Versorgungsstufe



■ Verschlechterung   
 ■ Konstant   
 ■ Verbesserung  
 Quelle Roland Berger

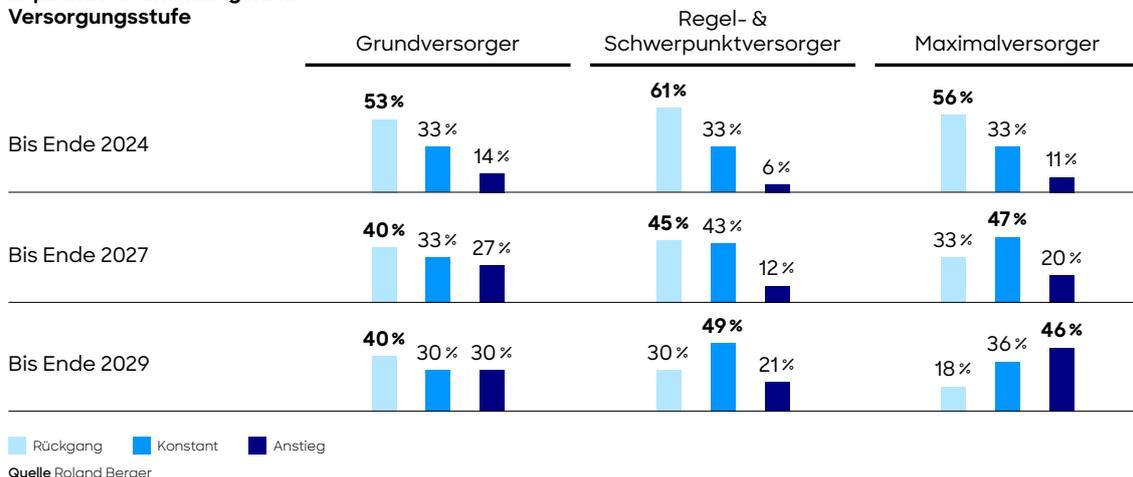
Roland Berger

Die leicht positive Erwartungshaltung, insbesondere bei den Maximalversorgern, ist das Resultat einer Vielzahl externer sozioökonomischer und gesundheitspolitischer Faktoren. Die zwei zentralen Einflussgrößen dürften die geplante Krankenhausreform der Bundesregierung sowie die antizipierte Marktberreinigung durch eine steigende Anzahl von Insolvenzen sein.

## Die Liquiditätssituation verbessert sich bis 2029, bleibt aber weiterhin ein kritischer Punkt

Welche Liquiditätsentwicklung erwarten Sie für Ihr Krankenhaus in den nächsten Jahren? [% der Nennungen]

### Liquiditätsentwicklung nach Versorgungsstufe



Roland Berger

**"Die dramatische Liquiditätssituation in deutschen Kliniken erfordert eine Abkehr von langwierigen Entscheidungsprozessen. Die Verantwortlichen müssen kurzfristig und entschlossen handeln, um Insolvenztatbestände abzuwenden."**

**JANES GROTELÜSCHEN**  
Partner

Ziel der Krankenhausreform, die aktuell gesetzlich ausgearbeitet wird, ist die "Sicherung und Steigerung der Behandlungsqualität, Gewährleistung einer flächendeckenden medizinischen Versorgung für Patientinnen und Patienten sowie Entbürokratisierung" (vgl. BMG, 2024). Wie bereits in unserer Krankenhausstudie aus dem Vorjahr deutlich wurde, erwarten die Befragten infolge der Reform kurzfristig und unabhängig von der Versorgungsstufe allerdings eher eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation. Langfristig rechnen die Führungskräfte größerer Krankenhäuser jedoch mit einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, während die Führungskräfte kleinerer Krankenhäuser auch langfristig von einer Verschlechterung der Situation ausgehen.

Dieser Widerspruch erklärt sich daraus, dass größere Marktteilnehmer erwarten, dass durch eine prognostizierte Marktberreinigung (wirtschaftliche) Chancen für die verbleibenden Akteure entstehen. Aktuell noch gebundene Ressourcen, so die Erwartung, könnten durch eine Konsolidierung freigesetzt und zwischen den verbleibenden Akteuren neu verteilt werden. Auch das derzeit in den bestehenden Strukturen gebundene Personal könnte dann unter Umständen zielgerichteter eingesetzt werden.

Um den negativen Marktbedingungen entgegenzuwirken, setzen Krankenhäuser ergänzend auf interne Maßnahmen, um ihre Wirtschaftlichkeit zu verbessern.

### 3. Ambulantisierung und Konsolidierung des Leistungsportfolios als aktueller Lösungsansatz – Kooperationen und Fusionen als zukünftige Lösung

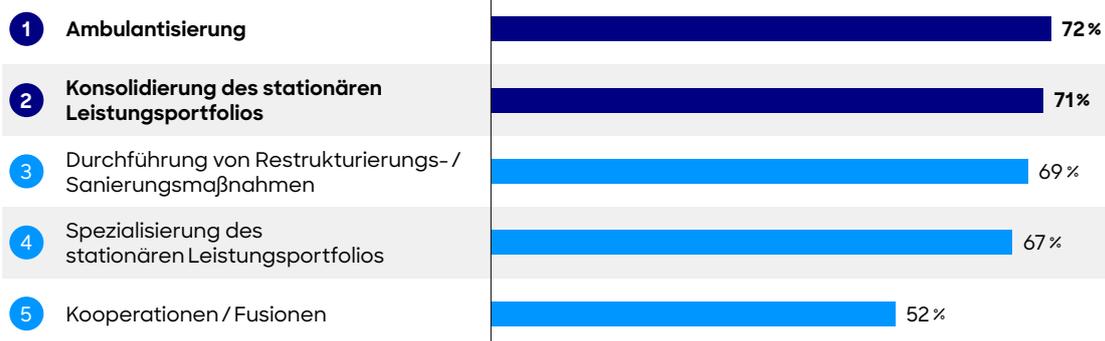
Vor dem Hintergrund der angespannten Situation vieler Krankenhäuser sowie der erwarteten Marktberreinigung haben wir die Teilnehmer der Krankenhausstudie 2024 auch danach gefragt, welche Maßnahmen sie derzeit umsetzen, um die Wirtschaftlichkeit ihrer Häuser zu gewährleisten.

Aus den Antworten wird deutlich, dass sich die Krankenhäuser derzeit vor allem auf Maßnahmen konzentrieren, durch deren Umsetzung sie unabhängig von anderen Akteuren Entscheidungen treffen und somit eigenständig handeln können. Insbesondere konzentrieren sich Krankenhäuser darauf, Leistungen zu optimieren, um dadurch wirtschaftliche Effekte zu realisieren. So werden Themen rund um die Ambulantisierung und Konsolidierung des stationären Leistungsportfolios von rund 70% der befragten Führungskräfte als der wichtigste Hebel für die Gewährleistung der eigenen Wirtschaftlichkeit gesehen. Zusätzlich greifen die Krankenhäuser vermehrt auf Restrukturierungsmaßnahmen zurück. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, sowohl den Materialaufwand als auch die sonstigen betrieblichen Aufwendungen zur Leistungserbringung zu begrenzen als auch den entsprechenden Personaleinsatz optimal zu steuern.

## Die wichtigsten Maßnahmen zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit sind Ambulantisierung und Portfolio-Konsolidierung

Welche übergreifenden Maßnahmen setzen Sie gegenwärtig in Ihrem Krankenhaus um, um die Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten? [% der Nennungen]

Gegenwärtige Maßnahmen zur Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit



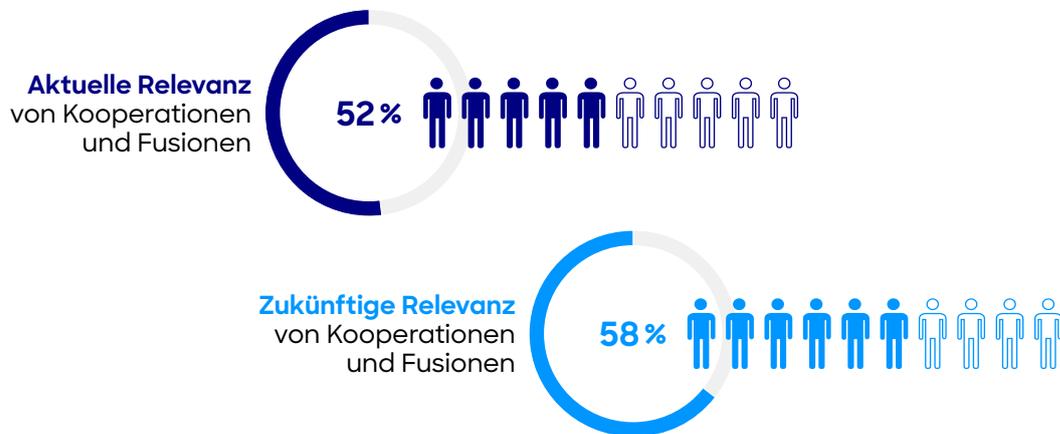
Quelle Roland Berger

Roland  
Berger

Bereits heute sieht jeder zweite Befragte Kooperationen und Fusionen als eine wichtige Maßnahme zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit. Blickt man in die Zukunft, gewinnt dieser Themenkomplex noch stärker an Relevanz. Dies deutet darauf hin, dass die Krankenhäuser nach Abschluss der gegenwärtig angestrebten Konsolidierung des eigenen stationären Leistungsportfolios auf weitere Marktteilnehmer zugehen werden, um die regionale Marktberreinigung voranzutreiben.

# Fusionen werden ein zentrales Instrument zur Zukunftssicherung im Krankenhausmarkt sein

[% der Nennungen]



Quelle Roland Berger

Roland  
Berger

**"Die frühzeitige Anbahnung von Partnerschaften und Fusionen zur Realisierung der letzten großen medizinischen und wirtschaftlichen Synergien ist zentral für eine krisenfeste Zukunft."**

**DR. PETER MAGUNIA**  
Senior Partner

## 4. Empfehlungen

- 1 "Cash is king":** Vor dem Hintergrund der aktuellen Ergebnis- und Liquiditätskrise müssen die Krankenhäuser betriebswirtschaftliche Steuerungsansätze stärker nutzen. Insbesondere kurzfristige und langfristige Liquiditätsplanungsinstrumente sollten unter Berücksichtigung der Insolvenzordnung regelmäßig im Führungskreis diskutiert werden, um frühzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können.
- 2 Proaktiv zum Erfolg:** Die Erwartungen an die gesetzlichen Rahmenbedingungen, insbesondere an die Krankenhausreform, sollten nicht die notwendigen internen Diskussionen über eine nachhaltige Ausrichtung des Leistungsportfolios verzögern. In dynamischen Marktsituationen ist proaktives unternehmerisches Handeln erforderlich, um eine langfristig tragfähige wirtschaftliche Unternehmensausrichtung sicherzustellen.
- 3 Fusioniert in die Zukunft:** Die frühzeitige Akquise von starken Kooperations- und insbesondere Fusionspartnern ist ein zentrales unternehmerisches Instrument, um sich in einem konsolidierenden Markt dem eigenen Selbstverständnis entsprechend zu positionieren und Synergien auf Leistungs- und Kostenseite zu erreichen.

## Weiterführende Lektüre

- [Future of MedTech 2024](#)
- [Future of Health 5 - Ein langes und gesundes Leben](#)

### KONTAKT:

#### **DR. PETER MAGUNIA**

Senior Partner

+49 160 744-3587

[peter.magunia@rolandberger.com](mailto:peter.magunia@rolandberger.com)

#### **JANES GROTELÜSCHEN**

Partner

+49 160 744-8542

[janes.grotelueschen@rolandberger.com](mailto:janes.grotelueschen@rolandberger.com)

### WEITERE ANSPRECHPARTNER:

#### **OLIVER RONG**

Senior Partner

+49 160 744-4423

[oliver.rong@rolandberger.com](mailto:oliver.rong@rolandberger.com)

#### **CHRISTOPH SCHMID**

Principal

+49 160 744-8416

[christoph.schmid@rolandberger.com](mailto:christoph.schmid@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.

© 2024 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

**WORLD'S BEST  
MANAGEMENT  
CONSULTING FIRMS**

**Forbes**  
**2023**

POWERED BY STATISTA