

**Zeit für Lösungen.**  
**Warum der Umgang mit COVID, Fachkräftemangel und Ambulantisierung für deutsche Kliniken zur Existenzfrage wird.**



Anlass zu großem Optimismus gibt die wirtschaftliche Lage der deutschen Krankenhäuser schon länger nicht mehr. Doch so dramatisch wie in diesem Jahr war sie selten. Dabei addieren sich verschiedene Faktoren zu einer toxischen Gemengelage: Auf der Erlösseite schlagen auslaufende COVID-Ausgleichszahlungen bei weiterhin pandemischen Effekten und wachsendem Personalmangel negativ zu Buche. Gleichzeitig sorgen Inflation und Lieferengpässe für steigende Kosten.

Dazu gesellen sich mittel- und langfristige Herausforderungen wie die Ambulantisierung, die strukturelle Anpassungen notwendig macht. Wegen COVID-19 sind viele, seit langem drängende Themen liegengeblieben – und treten nun umso dramatischer zutage.

Mit steigenden Defiziten wird sich die Konsolidierung des Marktes weiter beschleunigen. Viele Kliniken werden ohne Unterstützung von kommunaler oder Landesseite schließen müssen.

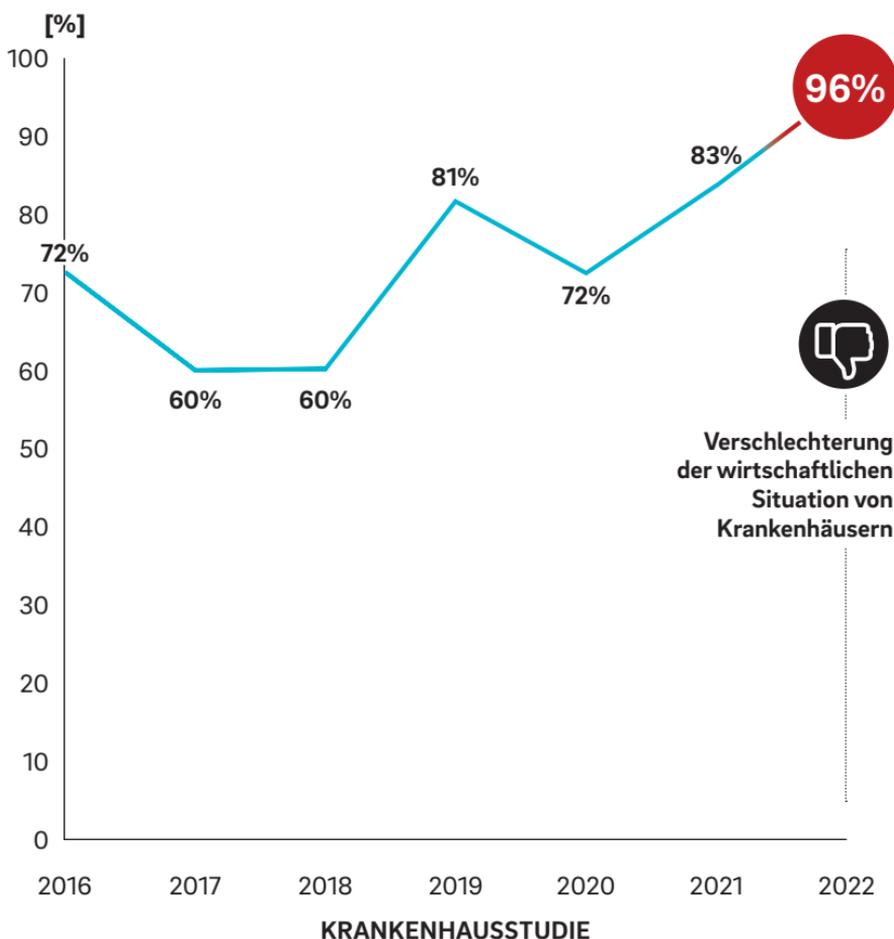
Diese Studie zeigt anhand exklusiver Zahlen, wie es um Deutschlands Kliniken bestellt ist. Und wie sie die Krise meistern können.

# Wirtschaftliche Lage: Die Stimmung ist so schlecht wie die Lage

Obwohl die Pandemie – soweit absehbar – zumindest gesellschaftlich ihren Höhepunkt überschritten hat, schätzen die von uns befragten Führungskräfte der 600 größten deutschen Kliniken die wirtschaftlichen Aussichten ihrer Häuser in den kommenden fünf Jahren so negativ ein wie nie zuvor: Überwältigende 96 Prozent rechnen mit einer weiteren Zuspitzung der Lage. Ein wesentlicher Grund dafür ist das Krankenhausfinanzierungssystem, unter dem der wirtschaftliche Druck in den vergangenen Jahren immer weiter gestiegen ist.

## Düstere Aussichten

Wie schätzen Sie allgemein die wirtschaftliche Lage der Krankenhäuser in Deutschland in den nächsten fünf Jahren ein? [% der Nennungen]



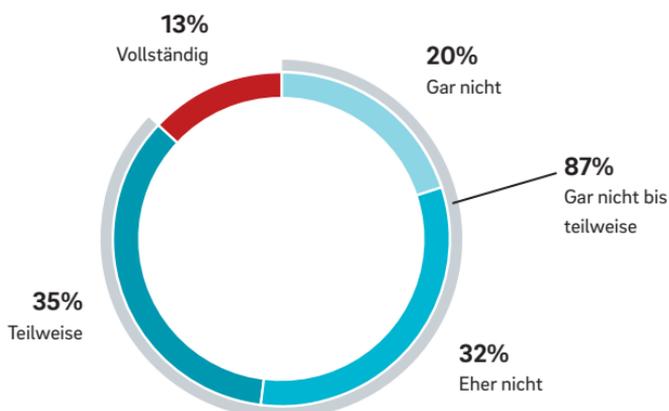
Quelle: Roland Berger

Zwar hat der Gesetzgeber die Kliniken seit Ausbruch der Pandemie mit Ausgleichszahlungen unterstützt, um Umsatzausfälle und Kostenanstiege abzufedern. Die entstandenen Einbußen ließen sich dadurch jedoch schon im vergangenen Jahr nur teilweise kompensieren. In diesem Jahr ist mit dem Wegfall der Freihaltepauschale im 2. Quartal der Großteil der Kompensationsmechanismen für Erlöseinbußen weggebrochen. Für 2022 erwarten somit fast sieben von zehn Befragten keine ausreichende Entlastung.

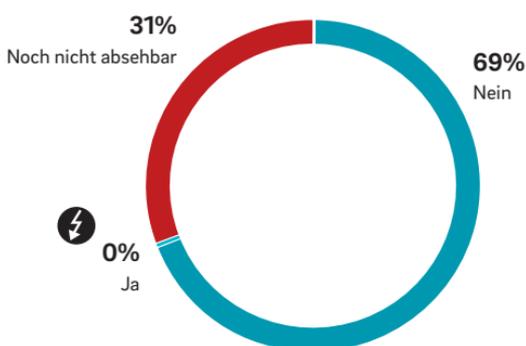
## Ausgleichszahlungen: Die Mehrheit sieht sich nicht entlastet

Konnten bzw. können Sie die pandemiebedingten Umsatzausfälle und Kostenanstiege in Ihrem Haus durch die gesetzlichen Ausgleichszahlungen decken?  
[% der Nennungen]

### EFFEKT ABGELAUFENES JAHR (2021)



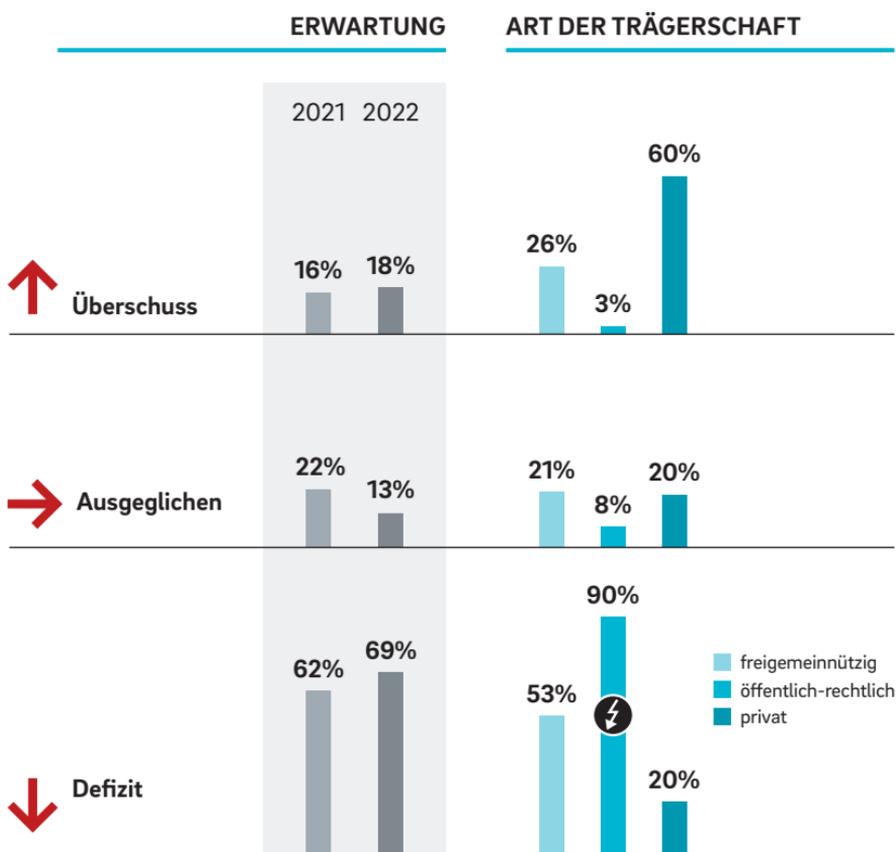
### ERWARTUNG AKTUELLES JAHR (2022)



Mit dem Auslaufen der COVID-19-Ausgleichsmechanismen des Bundes kehren viele grundlegende Probleme des „Patienten“ Krankenhauswesens zwar mit einiger Verzögerung, dafür umso dramatischer zurück auf die Tagesordnung. So gelingt es nur noch einer Minderheit der Einrichtungen, vor allem denen in privater Trägerschaft, in der Patientenversorgung mindestens kostendeckend zu arbeiten. In den Häusern in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft rechnen dagegen 90 Prozent im laufenden Jahr mit einem Defizit.

## Jahresergebnis 2022: Vor allem Öffentlich-rechtliche schreiben Verluste

Welches Jahresergebnis erwarten Sie für das aktuelle Geschäftsjahr?  
[% der Nennungen]



Quelle: Roland Berger

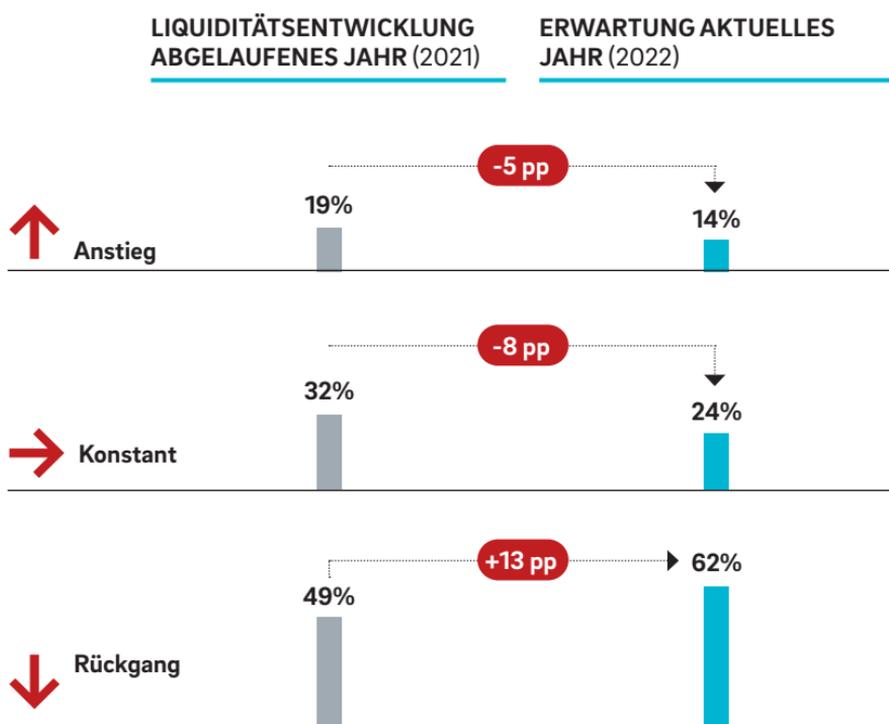
Grund für das schlechte wirtschaftliche Abschneiden sind verschiedene Effekte, die die Krankenhäuser in diesem Jahr gleichzeitig und dadurch mit besonderer Härte treffen, etwa der Wegfall der Ausgleichszahlungen des Bundes. Andere Entwicklungen, wie der Rückgang der stationären Fallzahlen, beschäftigen die Verantwortlichen schon seit einigen Jahren.

Gleichzeitig leiden die Häuser massiv unter COVID-19-bedingten Krankenständen und Stationsschließungen. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere in der Pflege, haben den Beruf gewechselt oder stehen nach zwei Jahren hoher Mehrbelastung nicht mehr im früheren Umfang zur Verfügung. Aufgrund der Pflegepersonaluntergrenzen-Verordnung können dadurch deutschlandweit tausende Betten nicht belegt werden.

Zusätzlich reißt die seit dem Frühjahr 2022 steigende Inflation immer tiefere Gräben in die Bilanzen, weil die Kostensteigerungen kurzfristig kaum kompensiert werden können. Schuld daran ist zum einen die starre Preisbildung über die Landesbasisfallwerte, zum anderen das DRG-System, das Kostensteigerungen erst mit großer zeitlicher Verzögerung abbildet. Hohe tarifliche Lohnsteigerungen, insbesondere beim ärztlichen Dienst, belasten die Kliniken zusätzlich. So rechnet die Mehrheit der Befragten trotz Verlängerung des verkürzten Zahlungsziels der Krankenkassen bereits 2022 mit einem weiteren Rückgang Ihrer Liquidität. 2023 werden die Inflationssteigerung, voraussichtlich hohe Lohnkostensteigerungen und der Wegfall des verkürzten Zahlungsziels die Liquiditätssituation vieler Kliniken auf eine existenzielle Belastungsprobe stellen.

## Von der Ertrags- in die Liquiditätskrise

Wie hat sich Ihre Liquidität im abgelaufenen Geschäftsjahr entwickelt?  
[% der Nennungen]



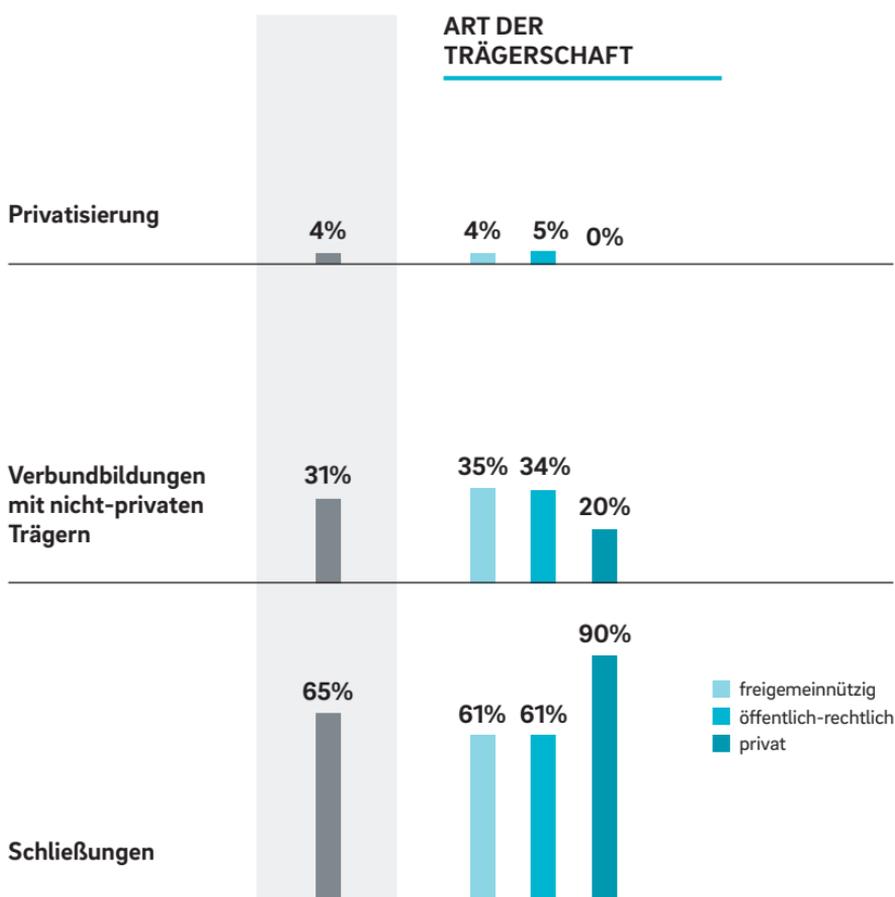
Quelle: Roland Berger

# Konsolidierung statt Privatisierung

Welche Folgen ergeben sich daraus für den deutschen Krankenhausmarkt insgesamt? Die Konsolidierung wird weiter an Dynamik gewinnen. Eine Möglichkeit, sich für die Herausforderungen der Zukunft zu wappnen, ist die Bildung von Verbänden. Fast zwei Drittel der Befragten erwartet außerdem, dass es zu Schließungen kommen wird. Ein anderer langjähriger Trend scheint dagegen gebrochen: Von einer weiteren Privatisierung geht praktisch keiner der Befragten aus.

## Schließungen sind das wahrscheinlichste Szenario

Wie wird sich die Konsolidierung des deutschen Krankenhausmarktes aus Ihrer Sicht fortsetzen?  
[% der Nennungen]



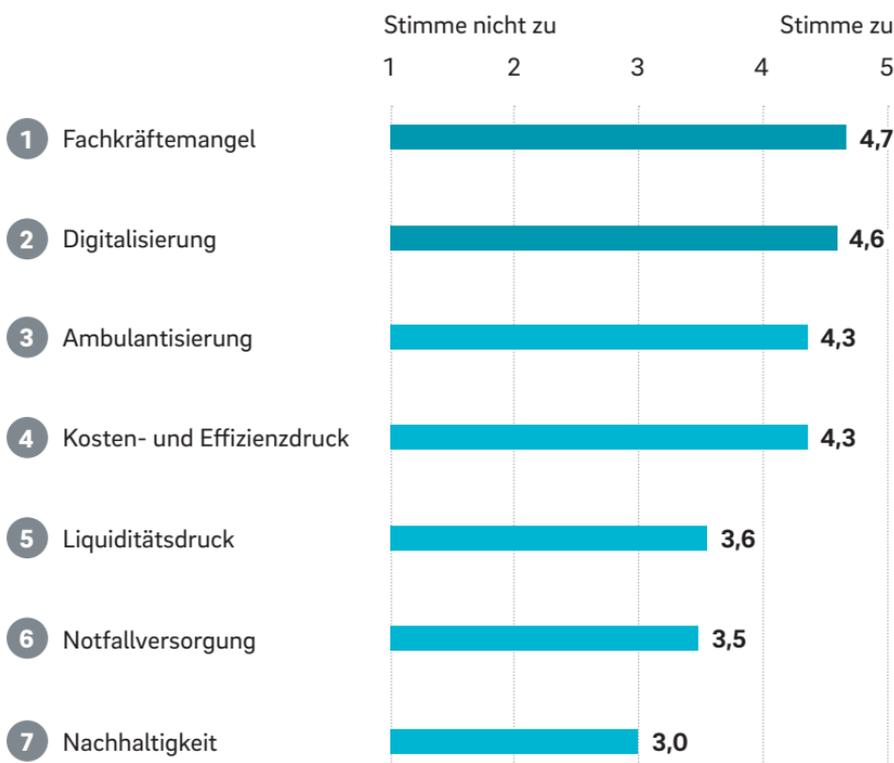
Quelle: Roland Berger

# Fachkräftemangel dominiert die Management-Agenda

Neben der wirtschaftlichen Situation bereitet den Führungskräften der Krankenhäuser der Fachkräftemangel immer größere Sorgen. Das Thema Ambulantisierung wird aufgrund der personellen und regulatorischen Einschränkungen im stationären Bereich in den nächsten fünf Jahren entscheidend für die strategische Positionierung sein. Im Bereich ökologische Nachhaltigkeit wären viele Kliniken gerne weiter, als sie sind. Als wichtigste Ursachen für den Rückstand werden Kosten und fehlende finanzielle Anreize in den Krankenhausfinanzierungssystemen genannt.

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

Welche Bedeutung haben die folgenden Themen für Sie in den kommenden fünf Jahren?

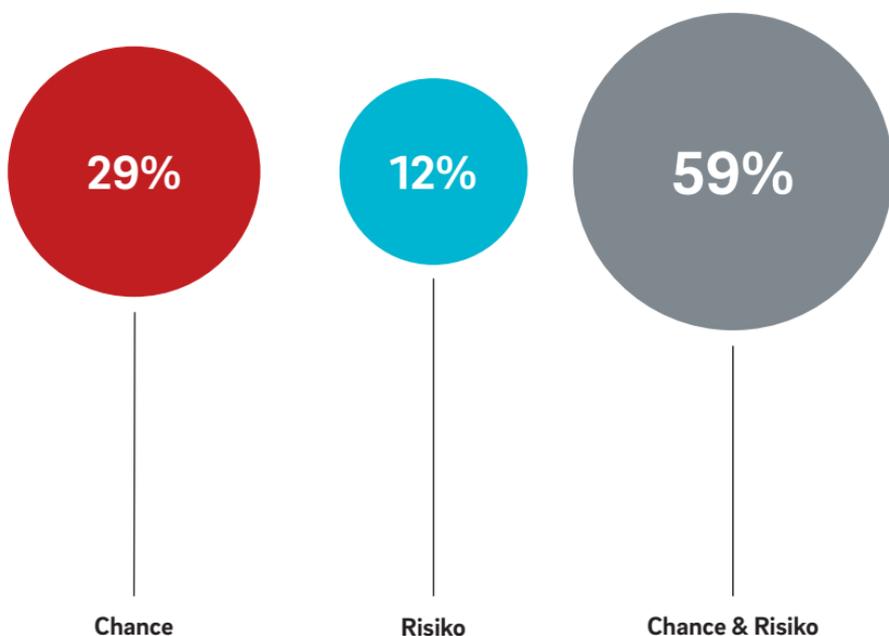


# Ambulantisierung: Chance oder Risiko?

Nach zwei pandemiebedingt ausgabenintensiven Jahren wächst der politische Druck auf die Kliniken, die Gesamtkosten im Gesundheitswesen durch vermehrte Ambulantisierung zu senken. Dies macht sich etwa in der Ankündigung der aktuellen Bundesregierung bemerkbar, sogenannte Hybrid-DRGs einzuführen. Die von uns Befragten sehen die Entwicklung differenziert: Wird die Ambulantisierung strategisch angegangen, kann sie für viele Fachbereiche neue Chancen eröffnen.

## Ambulante Leistungserbringung: Ein zweischneidiges Schwert

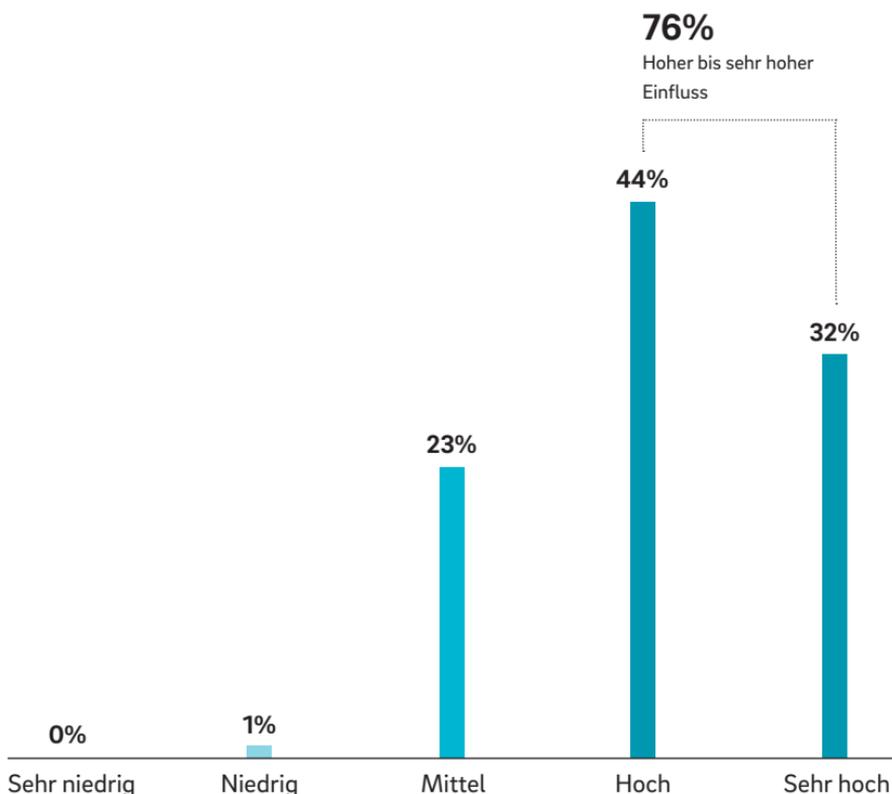
Sehen Sie die Ambulantisierung als Chance oder als Risiko?  
[% der Nennungen]



Daran, dass die Ambulantisierung einen starken Einfluss auf die deutsche Kliniklandschaft haben wird, besteht für die Befragten kein Zweifel. In diesem Zusammenhang spielen die geplanten Hybrid-DRGs eine zentrale Rolle. Gleichzeitig erfordert der Wegfall stationärer Erlöse auch langfristige strukturelle Anpassungen: Stationäre Strukturen müssen – sofern sich nicht Zugewinne aus Konsolidierungen ergeben – etwa durch eine Reduktion der Bettenzahl oder einen flexibleren Personaleinsatz angepasst werden. Parallel dazu sollten effiziente ambulante Organisationen aufgebaut werden.

## Der Einfluss der Hybrid-DRGs wird hoch eingeschätzt

Wie schätzen Sie den Einfluss der geplanten Hybrid-DRGs auf die Ambulantisierung in den nächsten fünf Jahren ein?



# Die Krise zur Chance machen: Handlungsempfehlungen

1

## **Trivial, aber selten konsequent umgesetzt: Angebot auf die Nachfrage abstimmen**

Krankenhäuser stehen vor zwei widersprüchlichen Herausforderungen: Auf der einen Seite sinkt die Nachfrage nach stationären Behandlungen. Auf der anderen Seite sind teilweise nicht genügend personelle und infrastrukturelle Kapazitäten vorhanden, um selbst die verringerte Nachfrage zu bedienen. Klinikmanager müssen ihr Leistungsportfolio und ihre Kapazitäten daher besser an der Nachfrage ausrichten. Einzige Ausnahme: der Bereich der Ambulantisierung, die alternativlos ist. Erste Hinweise, welche Fachbereiche kurz- und langfristig am stärksten betroffen sind, geben Gutachten wie das von IGES zu ambulanten Operationen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [https://www.iges.com/kunden/gesundheit/forschungsergebnisse/2022/erweiterter-aop-katalog/index\\_ger.html](https://www.iges.com/kunden/gesundheit/forschungsergebnisse/2022/erweiterter-aop-katalog/index_ger.html)

## 2

### **Gemeinsam stärker sein: Kooperieren**

Eine langfristig erfolgreiche Positionierung als starker Wettbewerber im Markt setzt nicht nur auf der Leistungs-, sondern auch auf der Kostenseite Anpassungen voraus. Durch Kooperation, etwa die Zusammenlegung von sekundären Leistungsbereichen (z.B. in der Diagnostik) über mehrere Krankenhäuser hinweg, können Doppelstrukturen abgeschafft und Skaleneffekte optimal genutzt werden. Außerdem lässt sich Expertenwissen bündeln und das Angebot kann zu niedrigeren Kosten verbessert werden. Insbesondere bei kleineren Krankenhäusern lohnt sich eine Zusammenarbeit auf regionaler Ebene. Um Abhängigkeiten zu vermeiden, kann zum Beispiel eine separate Gesellschaft gegründet werden, an der alle Partner beteiligt sind.

## 3

### **Effizienzhebel nutzen: Flexibilisierung und Digitalisierung**

Kostenpositionen, die sich durch häuserübergreifende Kooperationen nicht vergünstigen lassen, müssen so effizient wie möglich gestaltet werden. So ermöglicht etwa eine hausweite Personalplanung eine schnelle und flexible Reaktion auf Schwankungen in der Nachfrage. Prozesse sollten so weit wie möglich digital abgebildet werden, um Ineffizienzen in der analogen Bearbeitung zu vermeiden.

# Wir unterstützen Krankenhäuser seit vielen Jahren erfolgreich bei 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  
+49 160 744-3587

## **Janes Grotelüschén**

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

## **Christoph Schmid**

Senior Project Manager  
Healthcare

## **Jonas Hollacher**

Senior Consultant  
Healthcare

## **Tim Welbers**

Consultant  
Healthcare

## **Weitere Ansprechpartner:**

### **Oliver Rong**

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

### **Dr. med. Vanessa Bähner**

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

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 51 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 2700 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. Durch die Arbeit in kompetenzübergreifenden Teams über alle relevanten Branchen und Geschäftsfunktionen hinweg bietet Roland Berger weltweit die beste Expertise, um die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich zu 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.

© 2022 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.