Roland Berger Krankenhausstudie 2023

In Zukunft ambulanter und technologiegetriebener

„Vernetzt, ambulant, KI-gestützt: Wie Deutschlands Kliniken ihre Zukunft sehen“, betitelt die Unternehmensberatung Roland Berger ihre von Dr. med. Peter Magunia und Janes Grotelüschen, Senior Partner und Partner bei Roland Berger, erstellte Krankenhausstudie 2023 (1). Für die aktuelle Ausgabe der Studie wurden Geschäftsführer:innen und ärztliche Direktor:innen der 600 größten Kliniken in Deutschland befragt, wobei die Teilnehmenden auf der Basis von Umsatz, Anzahl der Mitarbeitenden, Bettenzahl, Trägerschaft und der verschiedenen Versorgungsstufen das gesamte Spektrum der Kliniklandschaft abbilden. Deutlich wird vor allem, dass trotz sich weiter verschlechternder Profitabilität viele Verantwortliche die Zeichen der Zeit erkannt hätten und nun dabei sind, ihre Häuser neu und dabei vor allem ambulanter und technologiegetriebener auszurichten.

>> Wie in den Vorjahren liefert die Untersuchung über den Zustand der deutschen Krankenhäuser aktuelle Zahlen zu deren wirtschaftlicher Lage. Und erneut wird klar: Die Profitabilität hat sich nach Aussage der Befragten 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 nach Ansicht der beiden Studienautoren eine Trendumkehr hinsichtlich der Einschätzung zu den wirtschaftlichen Aussichten erkennbar, da viele Häuser dabei seien, sich neu auszurichten und sich dabei deutlich ambulanter und technologiegetriebener auf eine Zukunft in einem stark veränderten Wettbewerbsumfeld vorzubereiten.

Dabei ist die Ausgangslage eher schwierig, da laut Studie die Jahresergebnisse der Kliniken seit Jahren nur eine Richtung kennen: immer weiter ins Minus. Daran habe 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, sei der Anteil im Jahr 2022 schon auf mehr als die Hälfte (51%) gestiegen. Besonders stark betroffen seien mit 63% Kliniken in öffentlicher Trägerschaft gewesen. Und über alle Träger hinweg betrachtet habe nur noch knapp jede vierte Klinik im vergangenen Jahr ein positives Jahresergebnis erzielt.

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

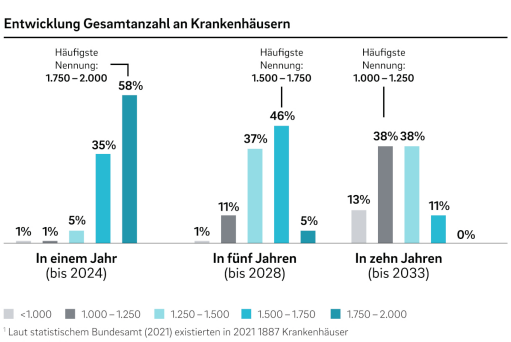
Naturgemäß ist die geplante Krankenhausreform derzeit eines der Topthemen der Branche. Dementsprechend wurde dieses Thema auch in die Roland-Berger-Umfrage aufgenommen, indem die Einschätzung der Reformwirkungen Anfang Mai bei den Teilnehmenden abgefragt wurde – damit zu einem Zeitpunkt, zu dem zwar die generelle politische Stoßrichtung bekannt war, aber noch keine Details (siehe MVF 03 und 04/23) vorgelegen hätten. Dabei zeigte sich, dass die Erwartungen der Verantwortlichen mit Blick auf eine kurzfristige Entlastung nicht besonders groß sind. So rechnen lediglich drei Prozent damit, dass sich die wirtschaftliche Situation ihres Hauses durch die Krankenhausreform bis 2024 verbessert. Die kurz- und mittelfristigen Prognosen sind nach den kumulierten Auskünften der Befragten noch deutlich pessimistischer, vor allem bei den kleineren Einrichtungen. Erst ab 2028 rechnen laut Studie 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.

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 minus 34%. Demnach würde jede dritte Klinik schließen. Dass sich die Kliniklandschaft auf unter 1.000 Häuser reduziert, erwarten laut Studienergebnissen immerhin noch 13% der Expert:innen. Dies wäre dann ein Rückgang von minus 47% – faktisch also das Aus für fast jedes zweite Krankenhaus.

Mit dem größten Rückgang wird laut Ansicht der Befragten jedoch erst in den Jahren 2028 bis 2033 gerechnet. Ursächlich für den prognostizierten Abbau sei insbesondere die fortschreitende Ambulantisierung, die Verschiebung von bisher stationär erbrachten Leistungen in eine zunehmend ambulante Versorgung. „Die Ambulantisierung des Gesundheitswesens stellt eine transformative Veränderung dar und erfordert ein grundlegendes Umdenken von bestehenden Strukturen“, stellt Mitautor Grotelüschen klar. Krankenhäuser müssten nun ihre Ressourcen neu ausrichten, während sich das

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]



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

Roland Berger

Zitationshinweis

Stegmaier, P.: „In Zukunft ambulanter und technologiegetriebener“, in „Monitor Versorgungsforschung“ (05/23), S. 26–27. http://doi.org/10.24945/MVF.05.23.1866-0533.2539

Gesundheitssystem gänzlich umorganisieren müsse. „Der bevorstehende Strukturwandel ist eine große Chance, denn er eröffnet den deutschen Krankenhäusern bedeutende Möglichkeiten für eine zukunftsgesicherte Gesundheitsversorgung und leitet den Weg zu einer vernetzten und innovativen medizinischen Versorgung ein, schreibt Dr. med. Peter Magunia, Senior Partner bei Roland Berger, in seinem begleitenden Text zu den Handlungsempfehlungen, die nach Meinung der Unternehmensberatung für Geschäftsführende jetzt wichtig seien. Das sind laut Aussage der Roland-Berger-Studie vor allen Dingen drei Punkte:

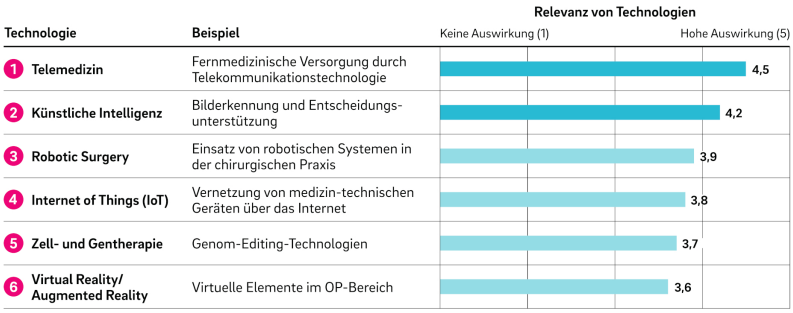
1. **Die wichtigen Themen im Auge behalten:** Leistungserbringer stehen in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen: Während sie kurzfristig für wirtschaftliche Stabilität sorgen und Trends wie die Ambulantisierung, KI oder den Fachkräftemangel strukturiert angehen müssen, dürfen sie langfristige Ziele wie etwa die Digitalisierung nicht vernachlässigen. Alle Aspekte müssen gleichermaßen im Blick behalten werden.
2. **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.
3. **Strategische Position im Ökosystem definieren:** Fusionen könnten für Häuser eine sinnvolle weiterführende Option sein. Für alle Häuser sollte es darum gehen, eine strategische Positionierung innerhalb eines Ökosystems vernetzter Gesundheitsdienstleister zu entwickeln. <<

von:
MVF-Chefredakteur Peter Stegmaier

1: https://t1p.de/vyrm9

Krankenhäuser bewerten insbesondere Telemedizin und künstliche Intelligenz als hoch transformative Technologien

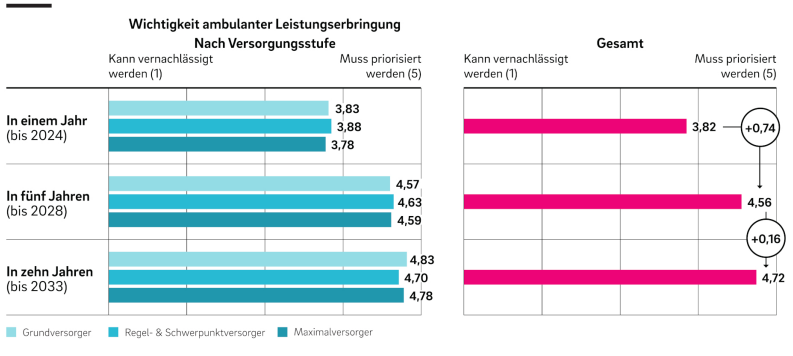
Bewerten Sie die nachfolgenden Technologien nach ihrer Relevanz im medizinischen Bereich (z.B. Diagnostik und Therapie) bis 2033 [Mittelwerte]



Quelle Roland Berger

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

Abb. 1-3: Aus Roland-Berger-Krankenhausstudie 2023.

Helios stellt sich ambulant neu auf

>> „Wir sehen und spüren die Bewegungen im deutschen Gesundheitswesen, Behandlungen und Eingriffe zunehmend im ambulanten Umfeld durchzuführen“, erklärt Robert Möller, CEO Helios, seine Entscheidung, zukünftig die ambulanten und stationären Helios-Einrichtungen „noch stärker auf Augenhöhe und im engen Schulterschluss entlang gemeinsamer Behandlungspfade arbeiten“ zu lassen. Rund 240 medizinische Versorgungszentren (MVZ) zählen zu Helios Ambulant, Deutschlands größtem Anbieter ambulanter Medizin unter dem Dach von Helios. Nun stellt sich der Gesundheitsdienstleister, der auch 87 Kliniken in der Bundesrepublik betreibt, im ambulanten Bereich neu auf. Dazu werden neben den bereits vorhandenen Medical Consultants Prof. Dr. Rudolf Leuwer und Dr. Olaf Kannt vier weitere Medical Consultants tätig werden und die ambulante Perspektive vertreten: Dr. Susanne Dörr, Prof. Dr. Dr. Stephanie Tritt, Prof. Dr. Thomas Mairinger und Dr. Peter Kranen. Sie unterstehen fortan ebenso der direkten Leitung durch Möller. „Auf diese Weise werden wir der zunehmenden Bedeutung der ambulanten Medizin gerecht und fördern die symbiotische Vernetzung der ambulanten und stationären Perspektiven“, unterstreicht Enrico Jensch, COO Helios. Die aktuelle strukturelle Maßnahme werde einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, einen noch gemeinsameren Blick auf die Patient:innen im Sinne einer durchgängigen Patient Journey zu erlangen. Zudem werde mit diesem Schritt die Anzahl der Medical Consultants für Helios ausgeweitet, um den „qualitativ und quantitativ wachsenden Aufgaben in der medizinischen Welt noch besser als bisher gerecht“ zu werden und weiter „als aktiver Gestalter moderner Qualitätsmedizin voranzuschreiten“.

Mit der neuen Struktur will Helios den Anforderungen an eine qualitative, moderne, digitale und sektorenübergreifende Gesundheitsversorgung noch besser gerecht werden. „Wir sind mit unseren digitalen, ambulanten und stationären Angeboten bestens dafür aufgestellt, Behandlungen über Sektoren hinweg aus Sicht der Patientinnen und Patienten bestmöglich abzubilden. Dafür schaffen wir mit der neuen Struktur noch mehr Transparenz auf die Behandlungspfade und lassen alle medizinischen Instanzen an der gemeinsamen Versorgung mitarbeiten und gestalten. Das kommt Behandelnden und Behandelten zugute“, sind sich Möller und Jensch einig. <<