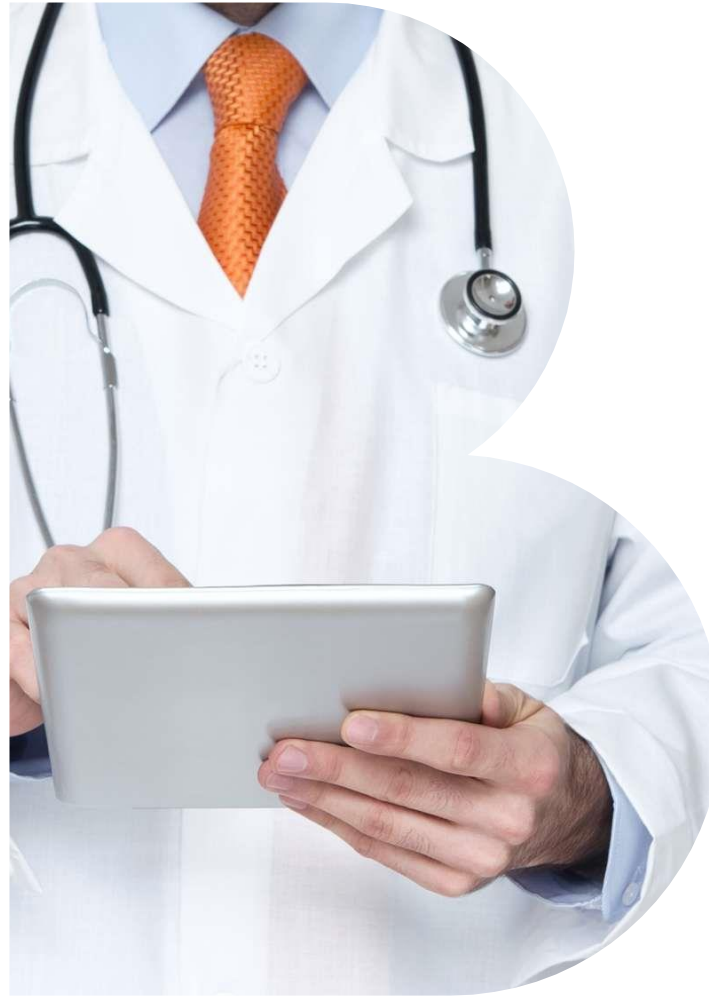
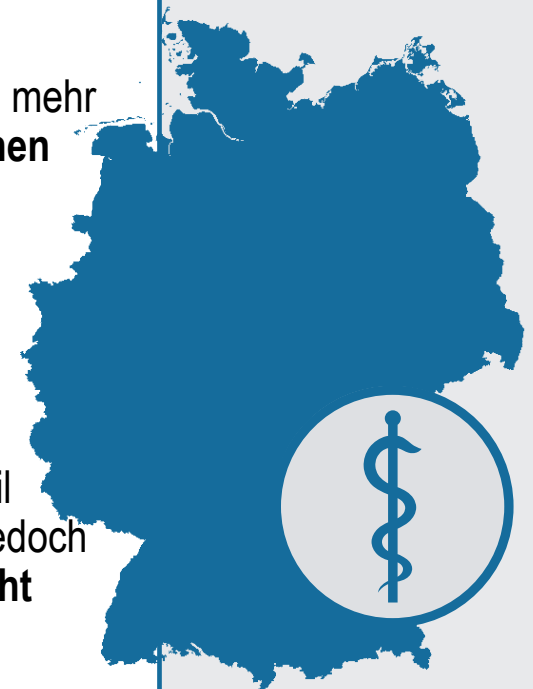


# Roland Berger Krankenhaus- studie 2017



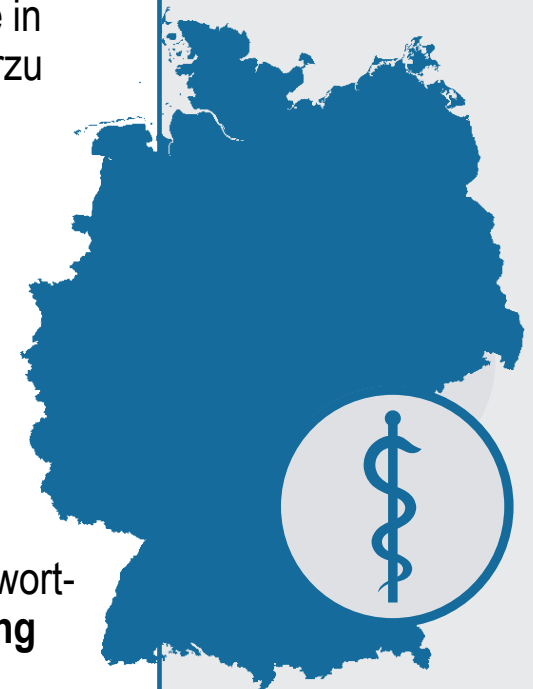
## Kernergebnisse der Krankenhausstudie 2017 (1/3)

- > Die große **Mehrheit** der deutschen Krankenhäuser konnte im vergangenen Jahr ihren **Umsatz steigern** – auch für **2017** wird **weiteres Wachstum** erwartet.
- > Nach einer Erholung in 2015 hat sich die **wirtschaftliche Lage** der Krankenhäuser **im Jahr 2016 wieder verschlechtert**. Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnten **40% der befragten Krankenhäuser keinen Überschuss** erwirtschaften.
- > Die Krankenhäuser gehen für das laufende Geschäftsjahr **2017** von einer **Verschlechterung ihrer wirtschaftlichen Situation** aus. **Mittelfristig** sehen mehr als **60%** der Krankenhausmanager von eine **Eintrübung ihrer wirtschaftlichen Rahmenbedingungen**.
- > Als **größte Herausforderungen** sehen Krankenhäuser den zunehmenden **Fachkräftemangel** sowie den anhaltend **hohen Investitionsbedarf**. Sowohl der **steigende Qualitätswettbewerb** als auch die **zunehmende Digitalisierung** werden als **Chancen** gesehen.
- > Die Krankenhäuser wollen besonders in Fachbereiche mit einem hohen Anteil an **älteren Patienten** investieren. Knapp 60% der Krankenhäuser verfügen jedoch **nicht über ausreichende Investitionsmittel** – **90% begründen** dies mit **nicht ausreichenden Fördermitteln der Bundesländer**.



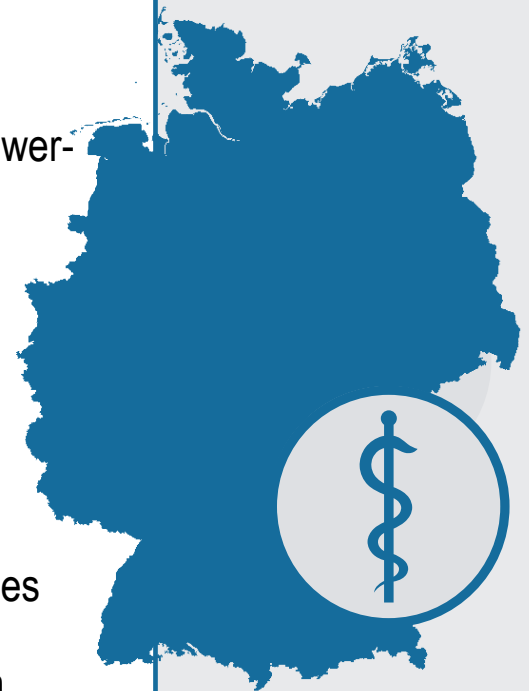
## Kernergebnisse der Krankenhausstudie 2017 (2/3)

- > **Digitalisierung ist mittlerweile auf der Agenda** deutscher Krankenhausmanager angekommen – knapp **90%** geben an, eine **Digitalisierungsstrategie** zu haben.
- > **64% der deutschen Krankenhäuser wurden schon einmal Opfer eines Hackerangriffs.** Zur Abwehr wird vor allem auf die Verbesserung der Firewalls, Notfallkonzepte und die Aufklärung der Mitarbeiter/Mitarbeiterschulungen gesetzt.
- > **Über 60%** der befragten Krankenhäuser befinden sich nach eigener Aussage in einer **Phase der umfangreichen Ergebnisverbesserung.** Die Initiativen hierzu werden mit **hoher Intensität** betrieben.
- > Zur Ergebnisverbesserung setzen die Krankenhäuser dabei weiter auf die **klassischen Hebel der Steigerung der stationären Erlöse** sowie die **Optimierung des medizinischen Sachbedarfs.** Die **größten Potenziale** zur Ergebnisverbesserung sehen die befragten Krankenhausmanager in der **strategischen Ausrichtung** ihres Hauses, zum Beispiel der Optimierung des Medizinportfolios.
- > Die Krankenhäuser sind mit dem **Erfolg** ihrer Ergebnisverbesserungsmaßnahmen **unzufrieden.**
- > Hierfür wird vor allem die **Komplexität** der notwendigen **Maßnahmen** verantwortlich gemacht. **Auch die nachhaltige und dauerhafte Maßnahmenumsetzung** wird als **große Herausforderung** wahrgenommen.



## Kernergebnisse der Krankenhausstudie 2017 (3/3)

- > Ein erfolgreiches **Komplexitätsmanagement** sowie die **Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeitern** sind nach Meinung der Studienteilnehmer die Schlüssel zur **erfolgreichen Ergebnisverbesserung**.
- > **Nur knapp 60%** der Krankenhäuser **setzen Digitalisierungsmaßnahmen** im Rahmen ihrer Ergebnisverbesserung ein – gegenüber 70% im Vorjahr. Allerdings erzielen die Krankenhäuser **zunehmend signifikante wirtschaftliche Wertbeiträge** durch Digitalisierung.
- > Die **zunehmende Ambulantisierung** des deutschen Gesundheitsmarktes bewerten die Krankenhausmanager **als Chance**. Über **80% der Krankenhäuser** arbeiten aktuell an **Initiativen zur Ambulantisierung**.
- > Die erhofften positiven Effekte von Medizinischen Versorgungszentren (MVZ) können nur teilweise realisiert werden. So konnte die **Zunahme von Zuweisungen** und die **Entlastung des stationären Bereiches** in vielen Krankenhäusern **nicht im erhofften Maße** erreicht werden.
- > Die größte **Herausforderung** für Wachstum im ambulanten Bereich ist die **Verfügbarkeit geeigneten Personals**. Außerdem erfordert die Erweiterung des eigenen ambulanten Angebots **Fingerspitzengefühl** im Umgang mit **niedergelassenen Ärzten** in ihrer Doppelfunktion **als Zuweiser und Konkurrenten**.



## Inhalt

## Seite

<b>A. Aktuelle und zukünftige Entwicklung der wirtschaftlichen Lage</b>	<b>6</b>
<b>B. Ergebnisverbesserung im Krankenhaus: Maßnahmen und Erfolgsfaktoren</b>	<b>16</b>
<b>C. Ambulantisierung – Chance oder Herausforderung?</b>	<b>25</b>

### Kommentar

Die Roland Berger-Krankenhausstudie untersucht die wirtschaftliche Lage deutscher Krankenhäuser und analysiert die von ihnen eingesetzten Maßnahmen zur Verbesserung ihres Ergebnisses. Die Studie wird bereits zum dritten Mal durchgeführt, zeigt also klare Trends und Entwicklungen.

Ziel der Studie ist es, die Einschätzung der Führungskräfte zur aktuellen Situation und zur zukünftigen Entwicklung der deutschen Krankenhauslandschaft. Ein Sonderthema dieser Studie ist der Trend hin zur Ambulantisierung.

Dazu hat Roland Berger im Mai 2017 die Vorstände und Geschäftsführer/-innen der 500 größten Krankenhäuser in Deutschland befragt.

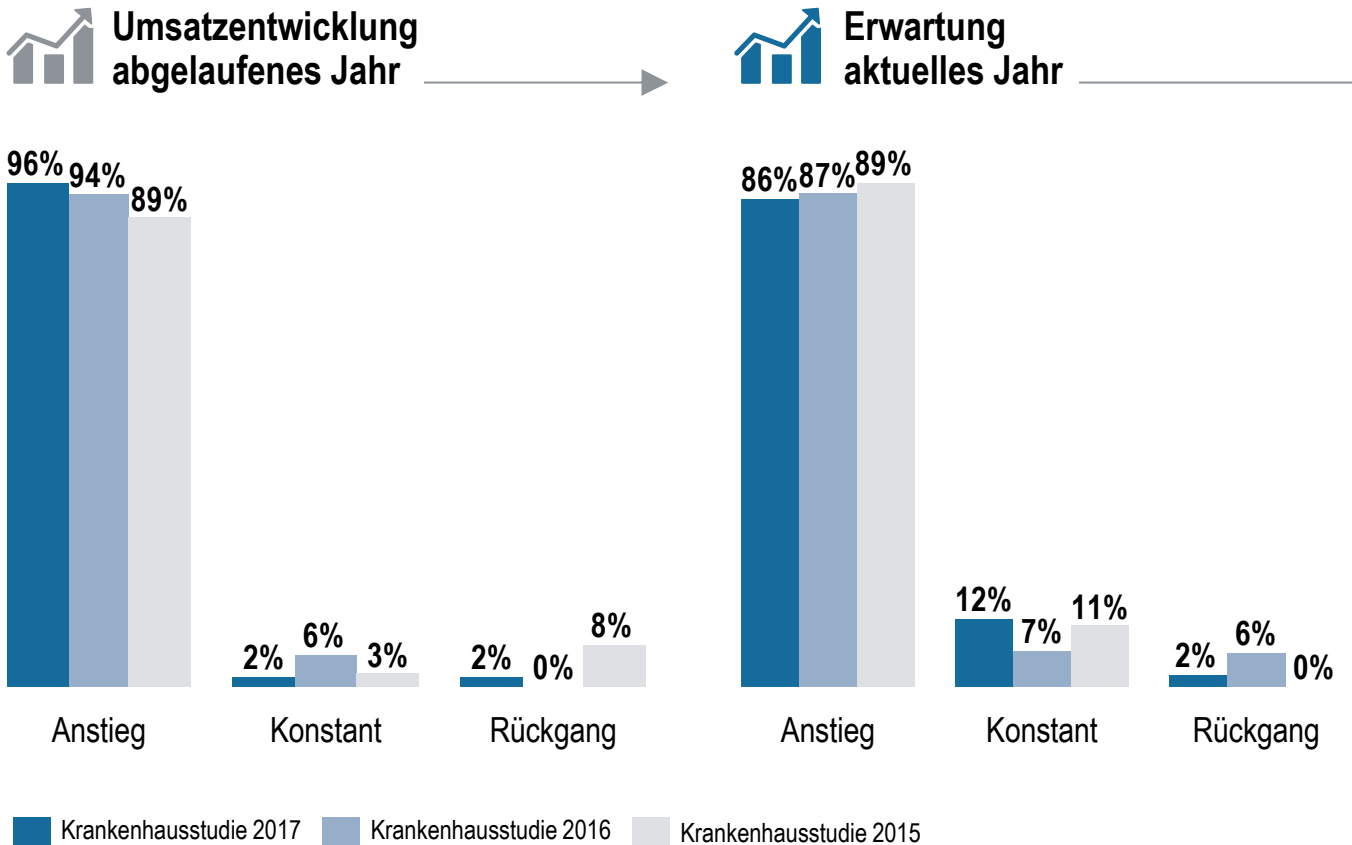
Die Teilnehmer haben unterschiedliche Umsatzgrößen, Versorgungsstufen und Trägerschaften, die Studie basiert also auf einer heterogenen Stichprobe.

## A. Aktuelle und zukünftige Entwicklung der wirtschaftlichen Lage



# Ein Großteil der Krankenhäuser konnte 2016 erneut den Umsatz steigern – auch der Umsatzausblick bleibt positiv

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



## Kommentar

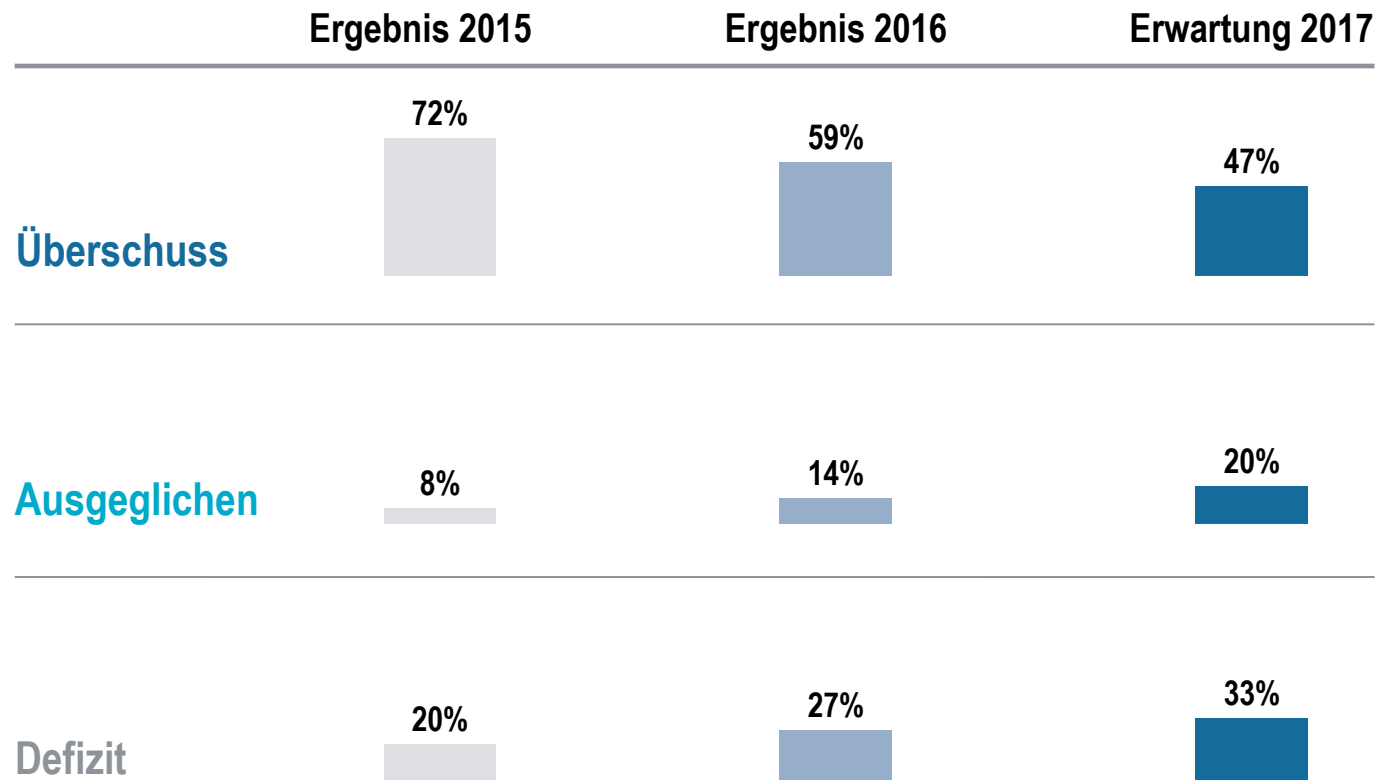
Wie in den Vorjahren konnten die meisten Krankenhäuser ihre Umsätze im abgelaufenen Geschäftsjahr steigern.

Ein Großteil der Krankenhäuser erwartet auch für das aktuelle Geschäftsjahr eine positive Umsatzentwicklung.

Gründe für die stetig wachsenden Umsätze sind neben der Entwicklung der Landesbasisfallwerte (reiner Preiseffekt) vor allem die demographische Entwicklung, die steigende Multimorbidität und der medizinisch-technische Fortschritt: Diese Faktoren sorgen für höhere Fallzahlen und einen Anstieg des durchschnittlichen Fallschweregrades.

# Weniger als 59% der Krankenhäuser konnten 2016 einen Überschuss erwirtschaften – Negative Erwartung für 2017

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



## Kommentar

Nach einer Verbesserung der wirtschaftlichen Situation im Jahr 2015 ist in 2016 wieder eine Verschlechterung der Situation zu erkennen.

Der Anteil der Krankenhäuser mit positivem Jahresergebnis ging um 13 Prozentpunkte (pp.) auf 59% zurück.

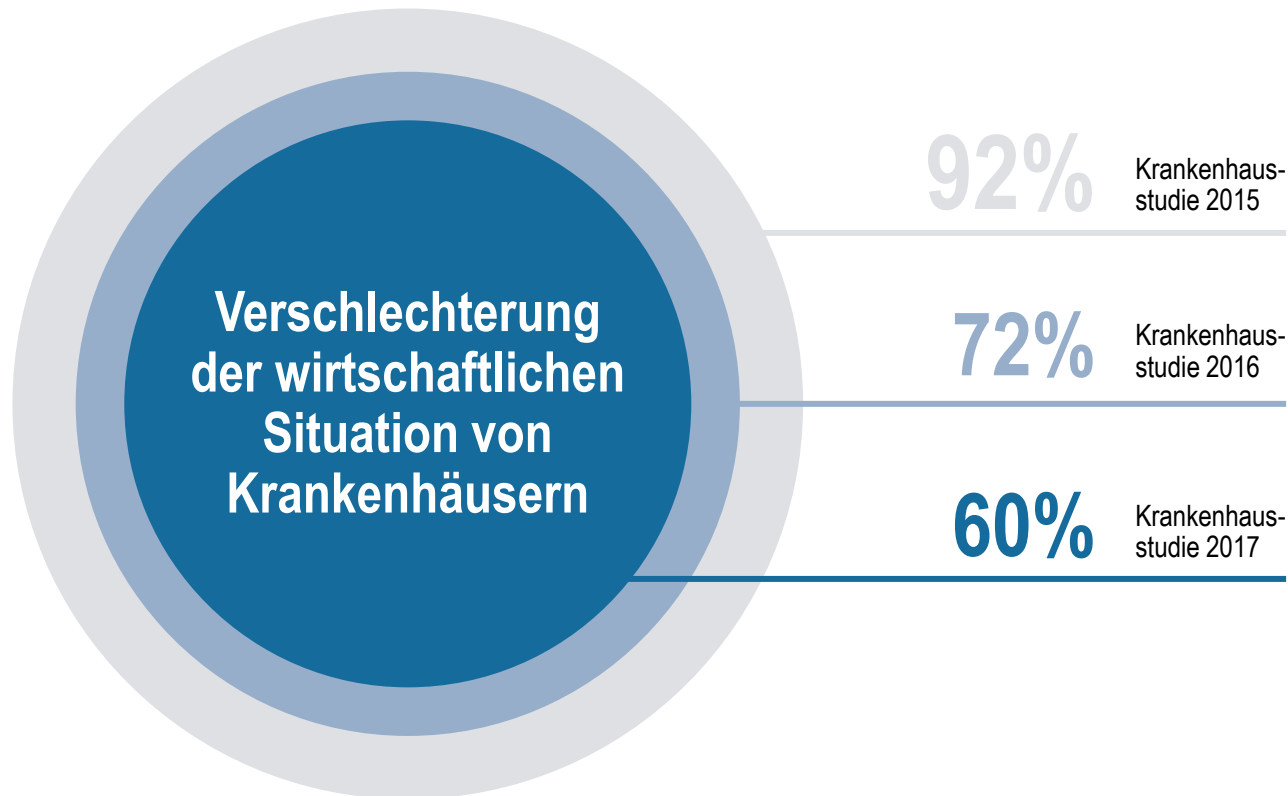
Dieser Rückgang spiegelt sich entsprechend im Anstieg der ausgeglichenen Ergebnisse (+6pp.) und der defizitären Häuser (+7pp.) wider.

Die Erwartungen für das aktuelle Geschäftsjahr bleiben, wie im Vorjahr, verhalten bis pessimistisch: Der Krankenhausmarkt steht weiterhin unter wirtschaftlichem Druck. Diesem müssen Krankenhausmanager durch das Ergreifen frühzeitiger Maßnahmen zur Erlössteigerung und Kostensenkung entgegentreten.



## 60% der Krankenhäuser erwarten auch mittelfristig eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation

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



### Kommentar

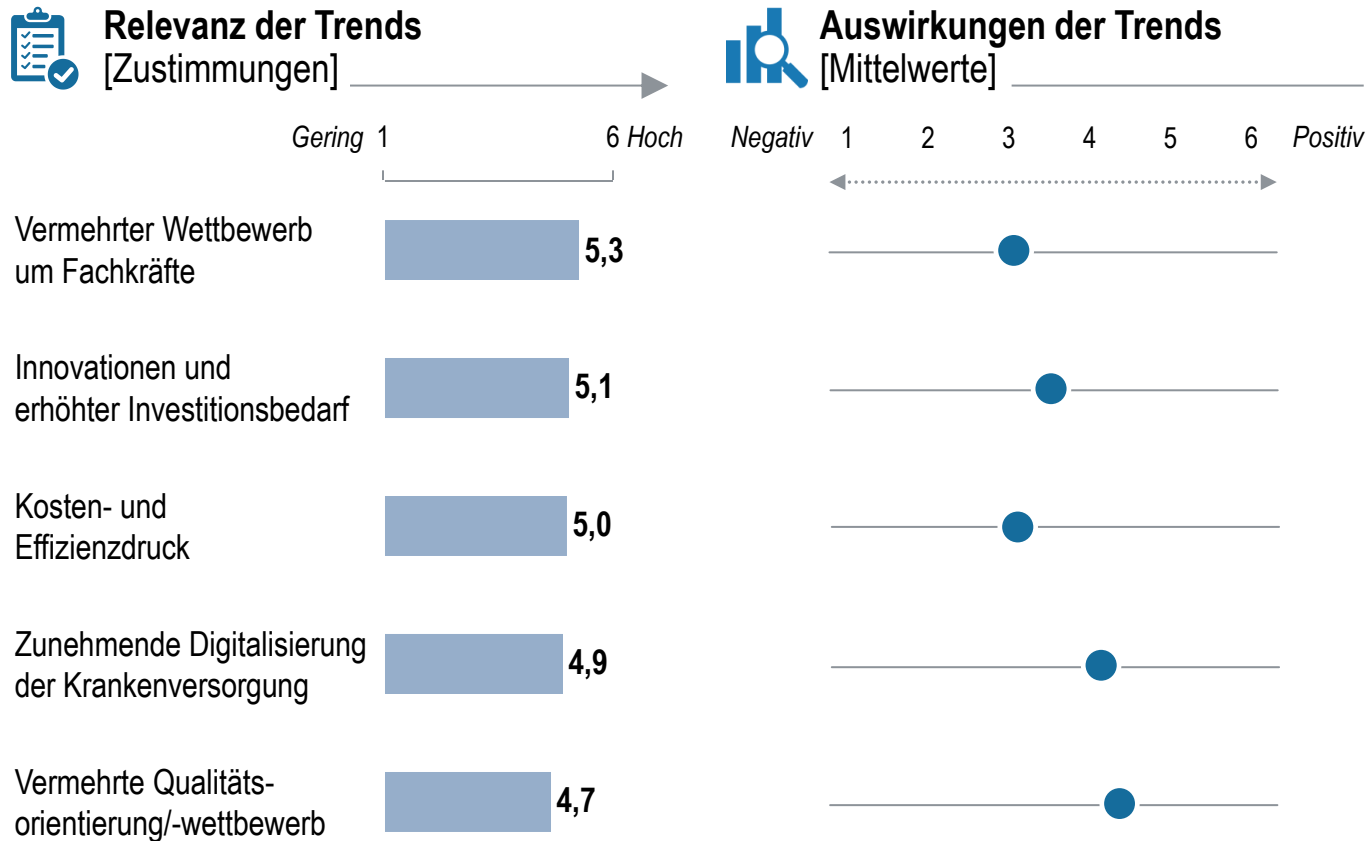
Die Mehrheit der teilnehmenden Krankenhäuser erwartet eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation. Allerdings ist ihr Anteil in den letzten beiden Jahren deutlich gesunken.

Weiter angestiegen ist der Anteil an Studienteilnehmern, die in Zukunft weder eine Verbesserung noch eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation erwarten. Rd. 36% der Teilnehmer erwarten eine konstante Entwicklung.

Der Anteil jener Befragten, die von einer Verbesserung ausgehen, ist weiterhin marginal – der systemische Druck auf die Akteure bleibt hoch.

# Fachkräftemangel und Effizienzdruck werden als eher negativ, Qualitätswettbewerb und Digitalisierung als Chance bewertet

Wie stark schätzen Sie die Auswirkung der folgenden Trends auf Ihr Haus ein? Wie beurteilen Sie die Auswirkungen dieser Trends auf die wirtschaftliche Situation Ihres Hauses?



## Kommentar

Der viel beklagte "Fachkräftemangel" und der wachsende Kostendruck werden die wirtschaftliche Situation deutscher Krankenhäuser in den Augen der Studienteilnehmer, stark beeinflussen – und zwar überwiegend negativ.

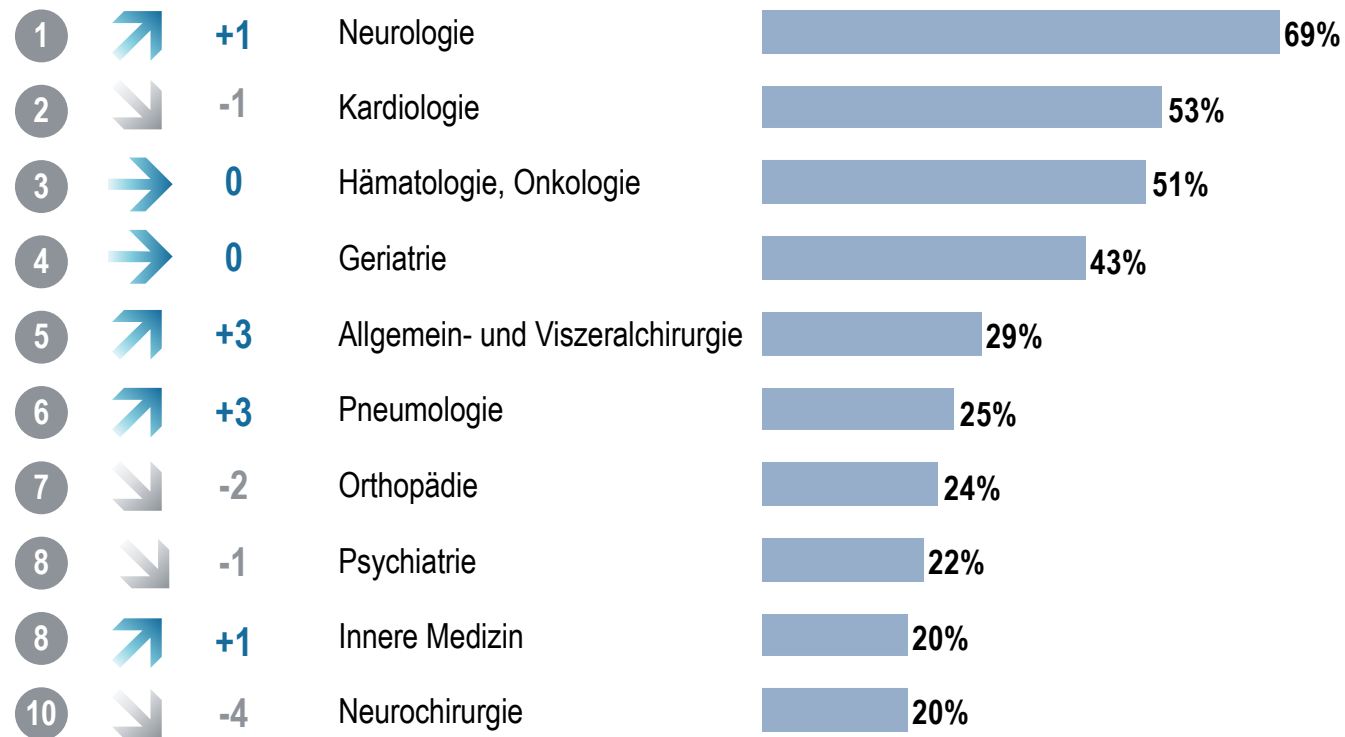
Die Auswirkung einer vermehrten Qualitätsorientierung wird als relevant und überwiegend positiv eingeschätzt. Deutsche Krankenhäuser sehen sich für den Qualitätswettbewerb offensichtlich gut gerüstet. Dieses deutliche Ergebnis überrascht insofern, als dass im Rahmen der geplanten qualitätsorientierten Vergütung in erster Linie der aktuelle Erlöspool umverteilt wird. Es sind daher Gewinner und Verlierer zu erwarten.

Die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung werden positiv bewertet. Entsprechend sind sich die Studienteilnehmer der Chancen der Digitalisierung für die stationäre Patientenversorgung (Verbesserung der Kommunikation, Analytik und Behandlungsprozesse etc.) bewusst.

# Die befragten Krankenhäuser sehen Neurologie und Kardiologie als Wachstumsschwerpunkte – Geriatrie konstant

Welche 5 Fachbereiche stellen für Sie Wachstums- und Investitionsschwerpunkte dar?  
[Top 10 Ergebnisse, % der Nennungen]

## Rang



 Entwicklung des Rangs im Vergleich zum Vorjahr

## Kommentar

Wie im vergangenen Jahr werden Fachabteilungen mit einem hohen Anteil älterer Patienten (zum Beispiel Neurologie und Kardiologie) als Wachstums- und Investitionsschwerpunkte gesehen.

Die Geriatrie stagniert hingegen auf der "Prioritätenliste" der befragten Krankenhausmanager. In 2015 hatte sie die Liste angeführt und war 2016 auf den vierten Platz gefallen. Diese Entwicklung kann möglicherweise mit den bereits getätigten Investitionen in diesem Bereich begründet werden. Dadurch besteht aktuell ein geringerer Investitionsbedarf.

Die Fachgebiete Pneumologie und Allgemein- und Viszeralchirurgie sind die "Aufsteiger" der Krankenhausstudie 2017 – beide können in der Priorität um 3 Plätze steigen.

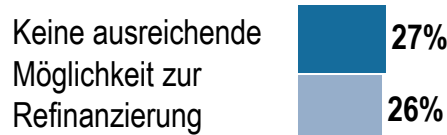
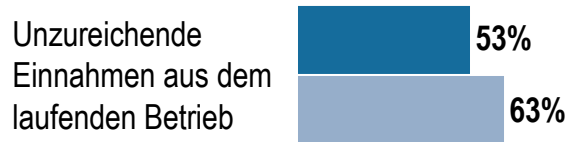
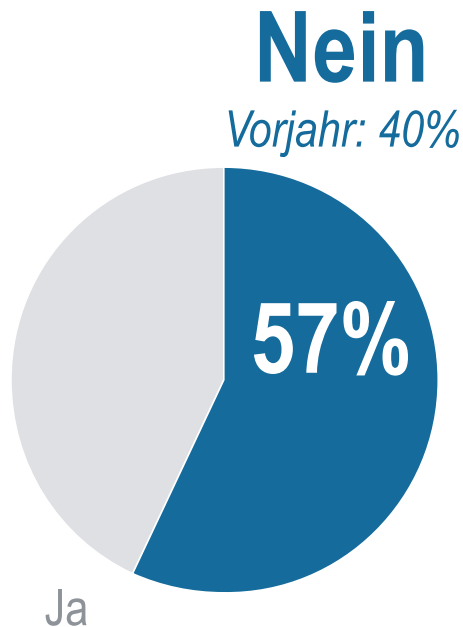
# Die Investitionsfähigkeit der Krankenhäuser wird weiterhin als kritisch bewertet – Fast 60% investieren unzureichend

Investieren Sie in ausreichendem Maße?

Falls nein: Wodurch können Sie nicht ausreichend investieren? [% der Nennungen]

€ Investieren Sie in ausreichendem Maße? \_\_\_\_\_

? Gründe für mangelnde Investitionsfähigkeit<sup>1)</sup> \_\_\_\_\_



■ 2017 ■ 2016

1) Prozentualer Anteil bezogen auf Teilnehmer, die Frage zur ausreichenden Investition mit "Nein" beantwortet haben

## Kommentar

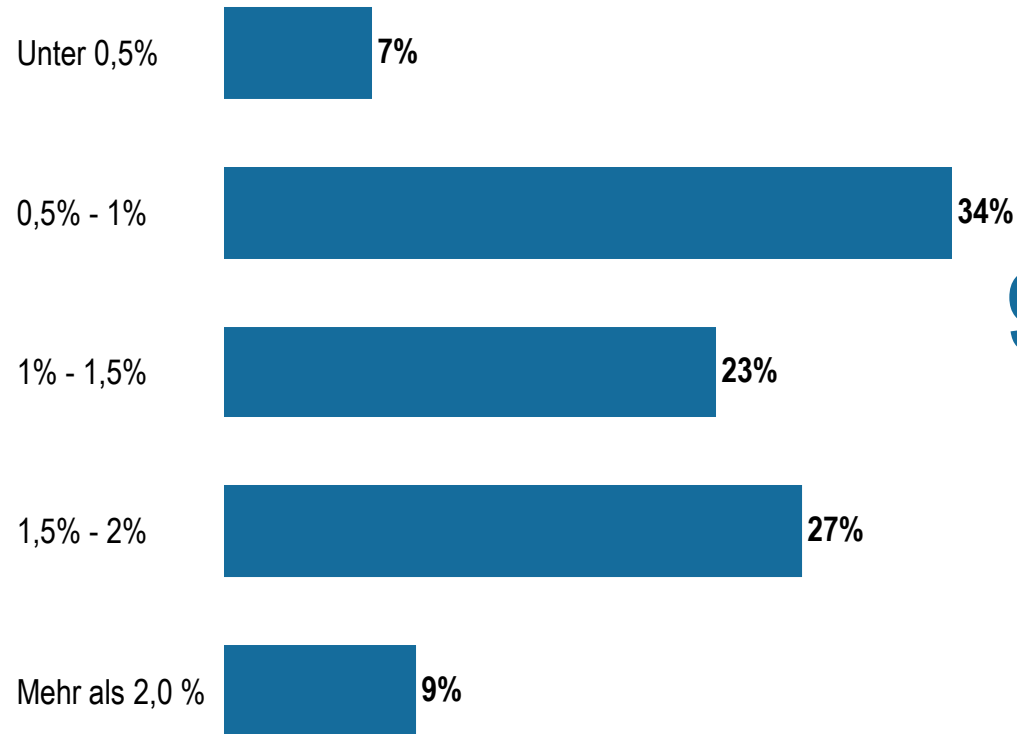
Die Beurteilung der eigenen Investitionstätigkeit und -fähigkeit fällt in 2017 deutlich schlechter aus als in 2016. 57% der befragten Krankenhausmanager bezeichnen ihr aktuelles Investitionsniveau als unzureichend.

90% der Manager machen dafür zu geringe Fördermittel verantwortlich. Für 53% der Befragten sind unzureichende Einnahmen ein Grund. Das Thema Refinanzierung (bspw. über Bankkredite) stellt, vor dem Hintergrund des hohen Interesse der Banken am Gesundheitssektor und des niedrigen Zinsniveaus, nur für wenige Krankenhäuser eine Herausforderung dar.

# Die IT-Ausgaben machen nur einen geringen Umsatzanteil aus – Bei 91% der Häuser weniger als 2%

Welchen Anteil Ihres Umsatzes geben Sie für IT aus? [% der Nennungen]

## Anteil am Umsatz



**91%** geben weniger als 2% des Umsatzes für IT-Ausgaben aus

## Kommentar

Ein Großteil der befragten Krankenhäuser gibt weniger als 2% ihres Umsatzanteils für IT aus. Bei knapp der Hälfte (41%) ist es sogar weniger als 1%.

Nur jedes 10. Krankenhaus betrachtet den IT-Bereich als wichtiges Investitionsfeld und investiert mehr als 2% des Umsatzes in die IT.

In Zukunft können sich die IT-Ausgaben jedoch deutlich erhöhen. Eine Verbesserung der IT-Security, die Einstellung von neuem IT-Personal sowie neue digitale Medizinkonzepte sind die Haupttreiber.

# Während die Mehrheit der Krankenhäuser eine Digitalstrategie hat, arbeiten nur 24% mit Start-ups zusammen

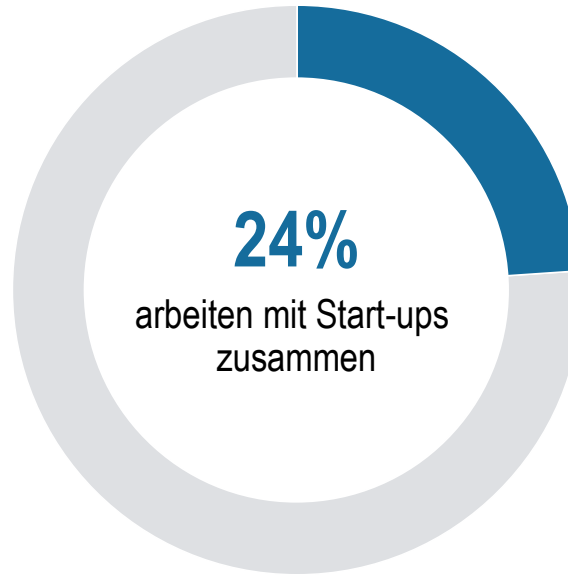
Haben Sie/Ihr Krankenhaus eine Strategie für die Digitalisierung/eine "Digitalstrategie"?  
Arbeiten Sie mit "Start-ups" zusammen? [% der Nennungen]



**Digitalisierungsstrategie?**



**Zusammenarbeit mit Start-ups?**



## Kommentar

Trotz des geringen Ausgabenanteils steht das Thema Digitalisierung weit oben auf der Agenda der Krankenhausmanager. Fast 90% der Befragten geben an, eine Digitalisierungsstrategie entwickelt zu haben.

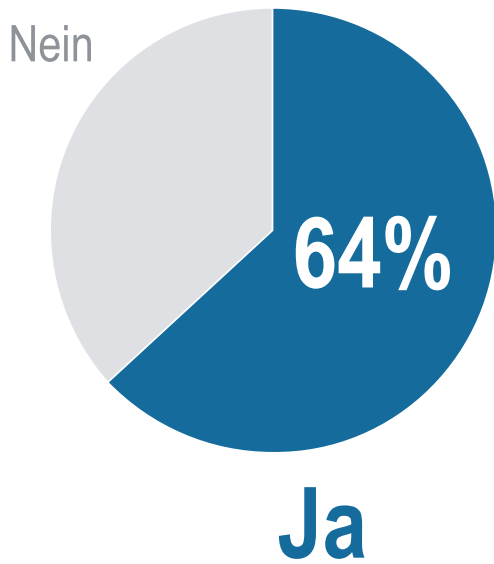
In der Umsetzung greifen deutsche Krankenhäuser nur selten auf Start-ups zurück. Lediglich 24% der befragten Häuser arbeiten mit Start-ups zusammen. Überwiegend wird auf eigene Entwicklungen oder die Software und Lösungen etablierter Anbieter gesetzt.

# Rund 2/3 der befragten Häuser waren bereits Opfer eines Hackerangriffs – Firewalls als wichtigste Gegenmaßnahme

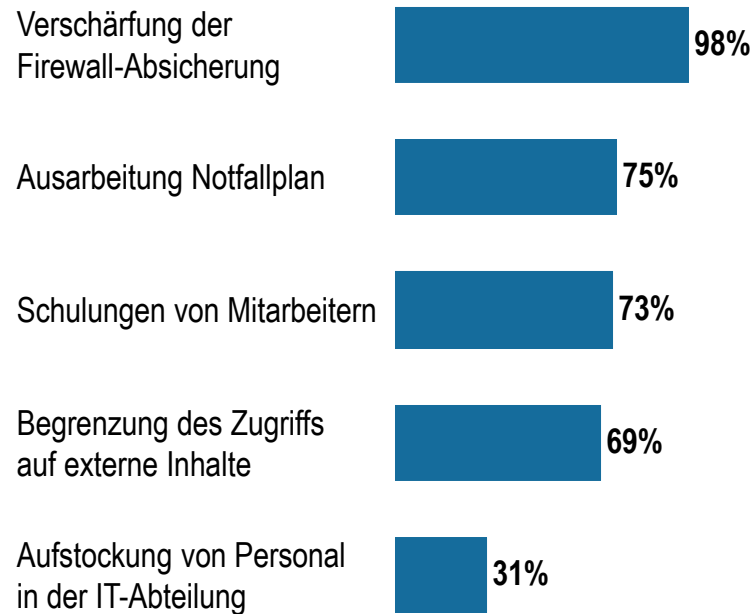
Gab es in Ihrem Haus schon einmal einen Hackerangriff? Welche Maßnahmen haben Sie insbesondere ergriffen, um sich vor unberechtigtem Datenzugriff zu schützen? [% der Nennungen]



## Bereits Opfer eines Hackerangriffs?



## Welche Gegenmaßnahmen eingeleitet?



## Kommentar

64% der befragten Krankenhäuser wurden bereits Opfer eines Hackerangriffs. Dies umfasst sowohl aktive "Angriffe" durch das Internet als auch durch unachtsame Nutzung eingeschleuster Viren/Trojaner (zum Beispiel über USB-Sticks).

Für den Schutz vor derartigen Attacken setzen Krankenhäuser vor allem auf die Verstärkung und Durchsetzung existierender Mechanismen. Hierbei ist insbesondere die Verstärkung der Firewall zu nennen.

Zu einer Aufstockung des Personals in den jeweiligen IT-Abteilungen haben die Angriffe nur selten (rd. 31%) geführt.

## B. Ergebnisverbesserung im Krankenhaus: Maßnahmen und Erfolgsfaktoren



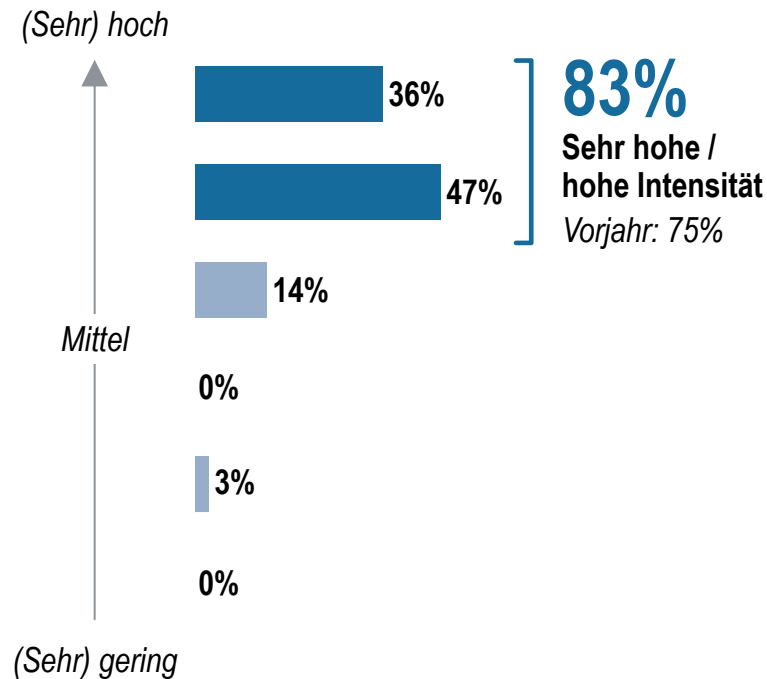
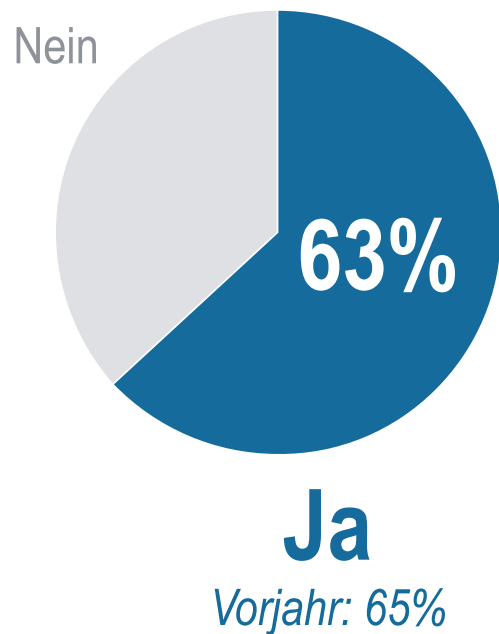


# Über 60% der Krankenhäuser arbeiten aktuell mit überwiegend hoher Intensität an Ergebnisverbesserungsmaßnahmen

Befindet sich Ihr Haus aktuell in einer Phase der Ergebnisverbesserung? Mit welcher Intensität werden Sie solche Maßnahmen in den kommenden Jahren betreiben? [% der Nennungen]

 **Aktuell in einer Ergebnisverbesserung?** \_\_\_\_\_

 **Geplante Intensität der Ergebnisverbesserungsmaßnahmen** \_\_\_\_\_



## Kommentar

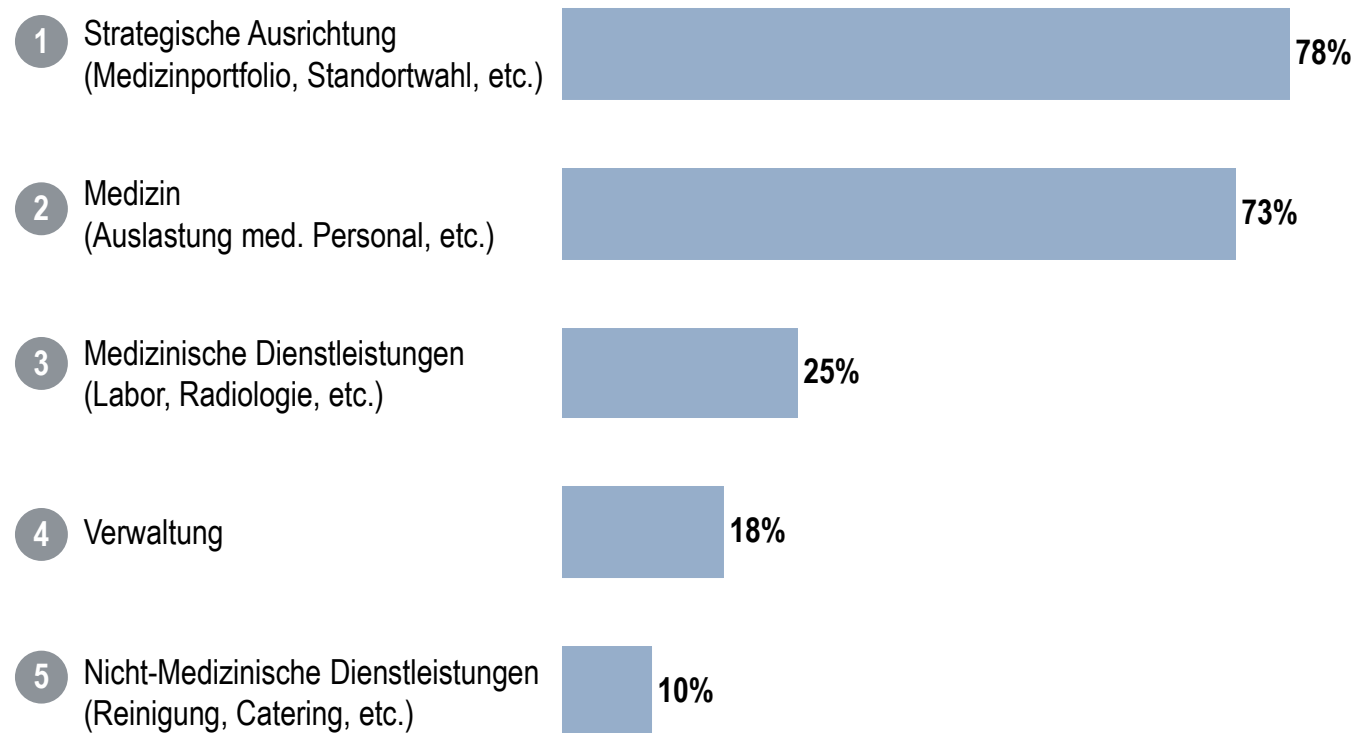
63% der befragten Krankenhäuser befinden sich aktuell in einer Phase der Ergebnisverbesserung. Dieser Anteil ist im Vergleich zum Vorjahr (65%) stabil.

Die geplante Intensität der Ergebnisverbesserungsmaßnahmen ist weiterhin sehr hoch. Mehr als 80% der Teilnehmer wollen diese auch in den kommenden Jahren mit sehr hoher oder hoher Intensität weiterführen.

# Kurzfristig liegt der Fokus auf der weiteren Steigerung der Erlöse sowie der Reduktion der Sachaufwendungen

In welchen Bereichen liegen die größten Potenziale für Optimierungen? [% der Nennungen]

## Rang



## Kommentar

Die befragten Krankenhausmanager sehen die größten Optimierungspotenziale in der strategischen Ausrichtung, zum Beispiel in der optimalen Ausrichtung ihres Medizinportfolios am Markt.

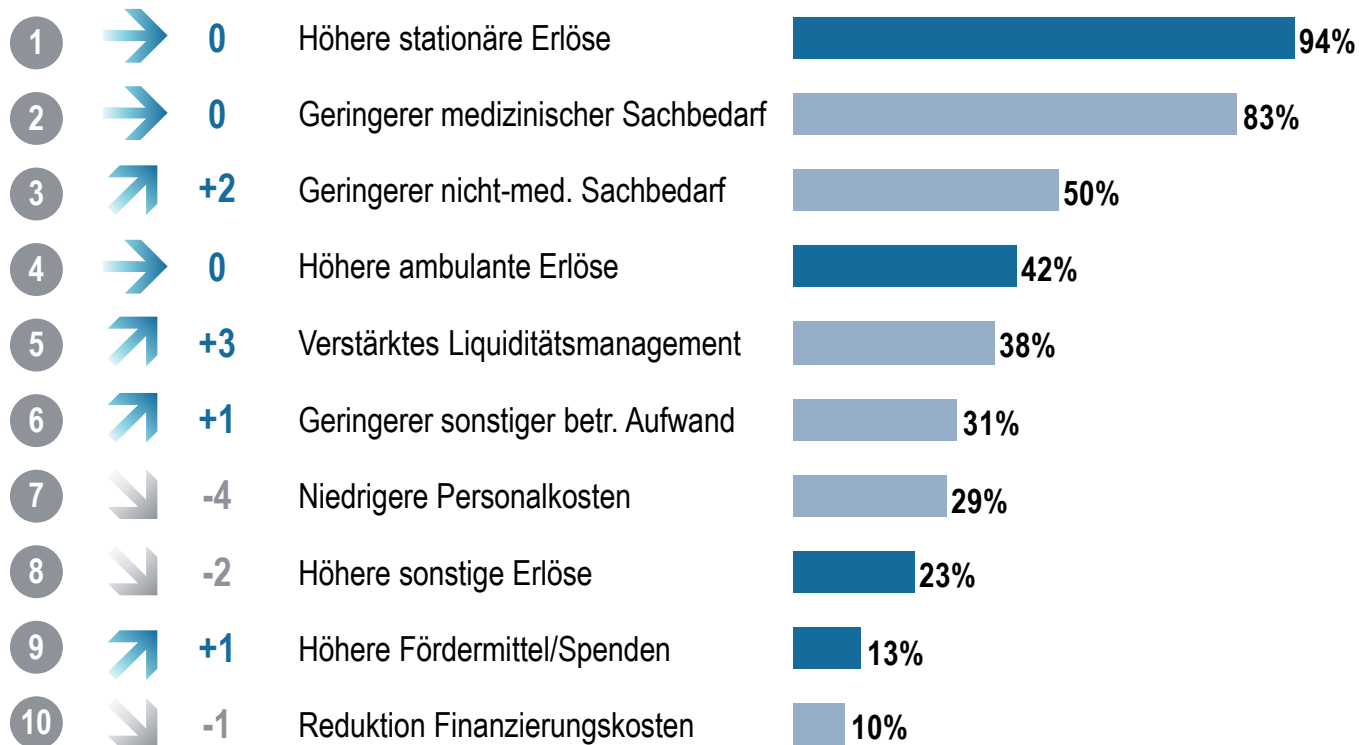
Auch im medizinischen Bereich sehen rd. 73% der Befragten hohes Optimierungspotenzial, zum Beispiel durch die Steigerung der Auslastung des Personals.

Den Bereich der nicht-medizinischen Dienstleistungen scheinen die Befragten als weitgehend optimiert anzusehen – nur rd. 10% sehen hier weitere Potenziale.

# Dennoch werden weiterhin klassische Optimierungsthemen priorisiert – Stationäre Erlöse und medizinischer Sachbedarf

In welchen 5 Bereichen liegen die wichtigsten der in 2017 zu ergreifenden Maßnahmen?  
[% der Nennungen]

## Rang



 Entwicklung des Rangs im Vergleich zum Vorjahr

 Einnahmensteigerungen  Ausgabensenkungen

## Kommentar

Trotz des mittlerweile eingeführten Fixkostendegressionsabschlags steht die Steigerung der stationären Erlöse weiter im Fokus. Aktuell ist die Auswirkung des Abschlags für viele Kliniken noch schwer einzuschätzen.

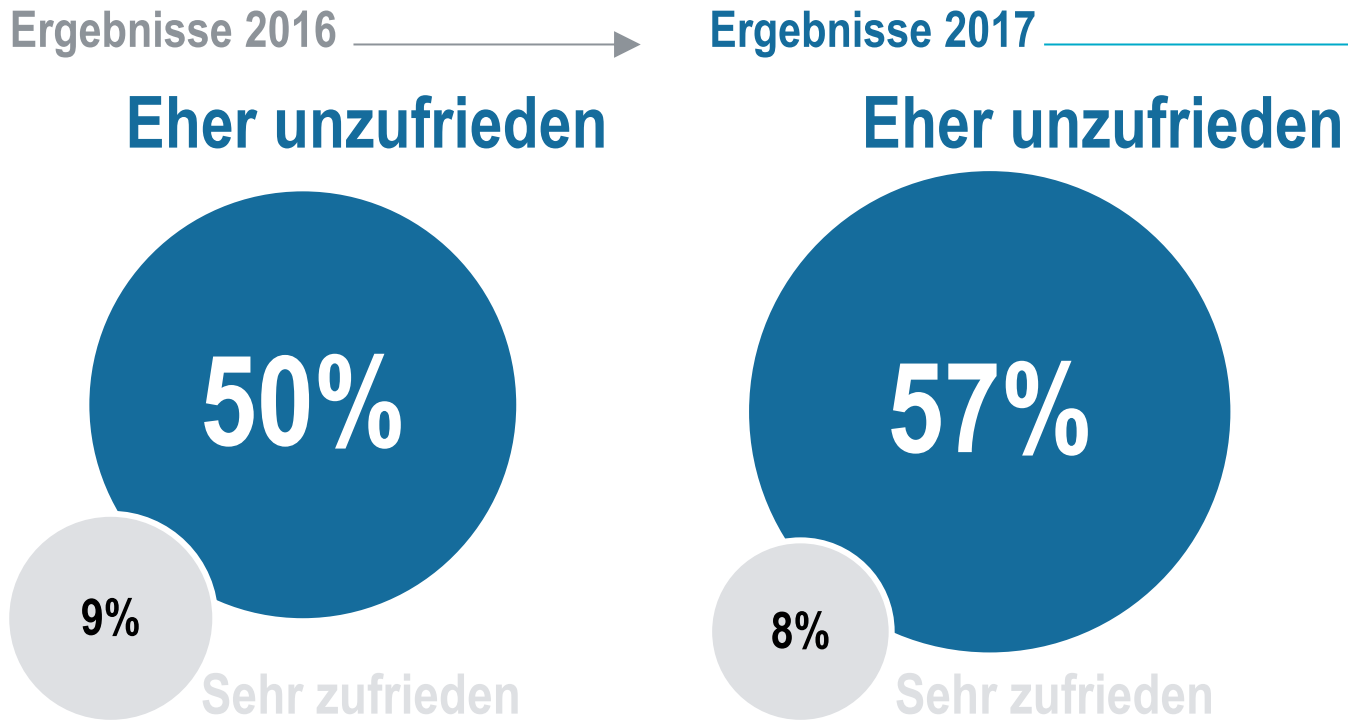
Auch bei der Senkung des medizinischen Sachbedarfs sieht der Großteil der Krankenhäuser noch weiteres Optimierungspotenzial.

Der nicht-medizinische Sachbedarf ist wieder stärker in den Fokus der Studienteilnehmer gerückt. Personalkosten wandern auf der Prioritätenliste der Krankenhausmanager 4 Plätze nach unten.

Trotz hoher Potenziale (vgl. Roland Berger Fundraising Studie 2016) sehen nur wenige Krankenhausmanager das Einwerben weiterer Fördermittel oder Spenden als Fokusthema.

# Mit dem Erfolg ihrer Initiativen zur Ergebnisverbesserung ist mehr als die Hälfte der Krankenhäuser unzufrieden

Wie zufrieden sind Sie mit dem Erfolg Ihrer bisherigen Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung? [% der Nennungen]



## Kommentar

Mit dem Erfolg ihrer Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung sind deutsche Krankenhäuser eher unzufrieden. Aktuell geben 57% von ihnen an, dass sie mit ihren bisherigen Maßnahmen nur wenig oder mittelmäßig zufrieden sind.

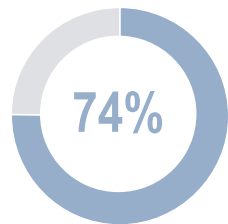
In 2017 sind nur noch 8% der befragten Krankenhäuser sehr zufrieden mit den bisherigen Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung.

Die überwiegende Mehrheit der deutschen Krankenhäuser sieht also noch deutliches Verbesserungspotenzial bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen.

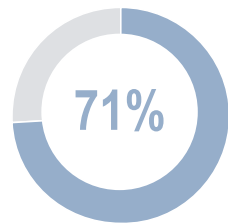
# Hohe Komplexität ist die größte Herausforderung bei Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung im Krankenhaus

Was sind die 5 größten Herausforderungen bei der Durchführung von Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung im Krankenhaus? Was die 5 wichtigsten Erfolgsfaktoren? [% der Nennungen]

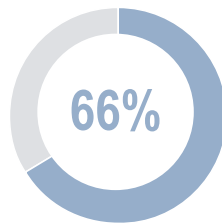
## Die drei größten Herausforderungen ⚡



Komplexität der zu ergreifenden Maßnahmen

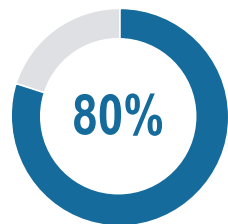


Umsetzung

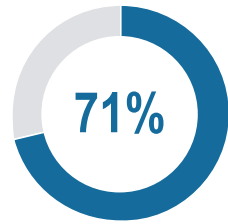


Widerstände bei Mitarbeitern

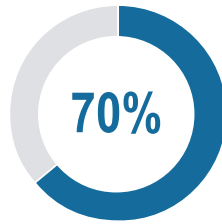
## Die drei größten Erfolgsfaktoren ★



Unterstützung Führungskräfte / Mitarbeiter



Management der Komplexität



Klare Kommunikation von Zielen & Fortschritten

## Kernpunkte bei Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung

- 1 Management von Komplexität
- 2 Einbindung Mitarbeiter durch klare Kommunikation
- 3 Frühe Umsetzungs-fokussierung

## Kommentar

Die hohe Komplexität der Maßnahmenpakete und deren konkrete Umsetzung werden als große Herausforderung angesehen.


Die häufige Nennung von Widerständen seitens der Beschäftigten macht deutlich, dass erfolgreiche Ergebnisverbesserung nicht "top-down" durch Vorgaben des Managements funktioniert – Vielmehr müssen Krankenhausmanager die gesamte Organisation überzeugen, um gemeinsam am wirtschaftlichen Turnaround zu arbeiten.

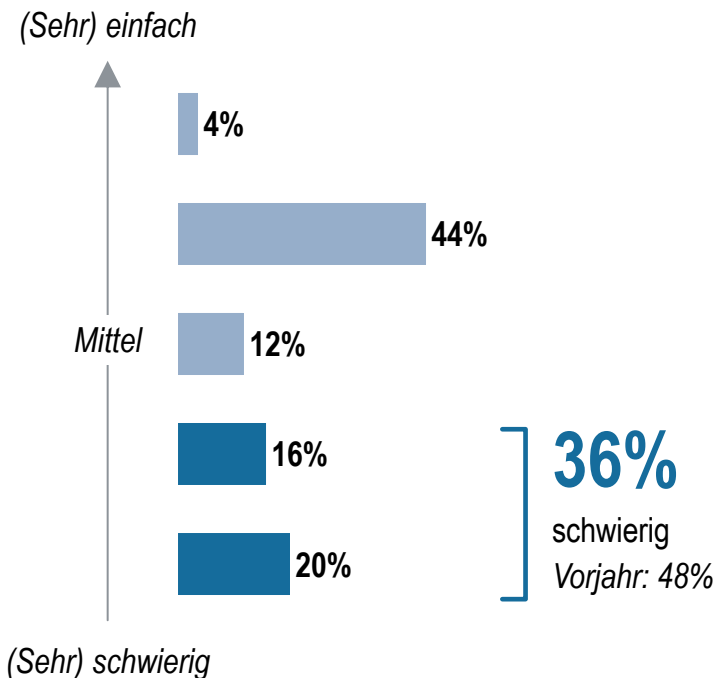
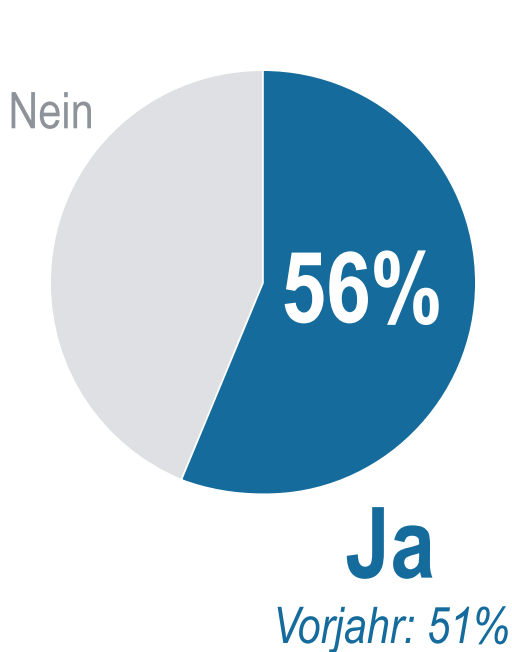
Als Erfolgsfaktoren sehen die Studienteilnehmer Maßnahmen, die helfen die Herausforderungen zu überwinden: Das Gewinnen von Führungskräften und Mitarbeitern als Unterstützer, eine klare Kommunikation von Zielen und das erfolgreiche Management der hohen Komplexität.

# Die existierende Komplexität wird durch häufige Wechsel in der Geschäftsführung weiter angetrieben

Gab es bei Ihnen in den letzten 3 Jahren personelle Änderungen in der Geschäftsführung? Wie gestaltete sich die Suche nach geeigneten Nachfolgekandidaten/innen? [% der Nennungen]

 **Geschäftsführerwechsel innerhalb der letzten 3 Jahre?** \_\_\_\_\_

 **Wie gestaltete sich die Nachfolgesuche?** \_\_\_\_\_



## Kommentar

Über die Hälfte der Krankenhäuser wechselte in den vergangenen drei Jahren einen Teil der Geschäftsführung aus.

Die Neubesetzung der Position mit geeigneten Nachfolgekandidaten/-innen gestaltete sich dabei etwas leichter als in den Vorjahren.

Häufige Wechsel in der Geschäftsführung können die Umsetzung von Ergebnisverbesserungsmaßnahmen weiter verkomplizieren. Gerade komplexe Maßnahmen erfordern eine aufwändige und tiefe Einarbeitung – bei häufigem Wechsel der Geschäftsführung fallen diese Maßnahmen mehrfach an.

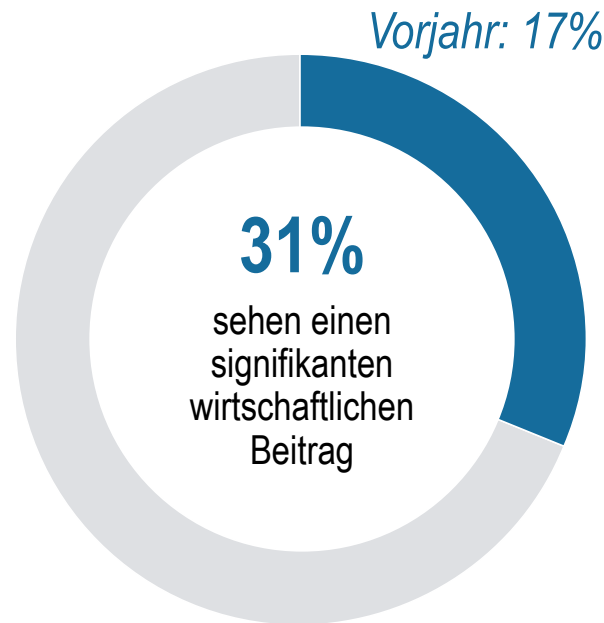
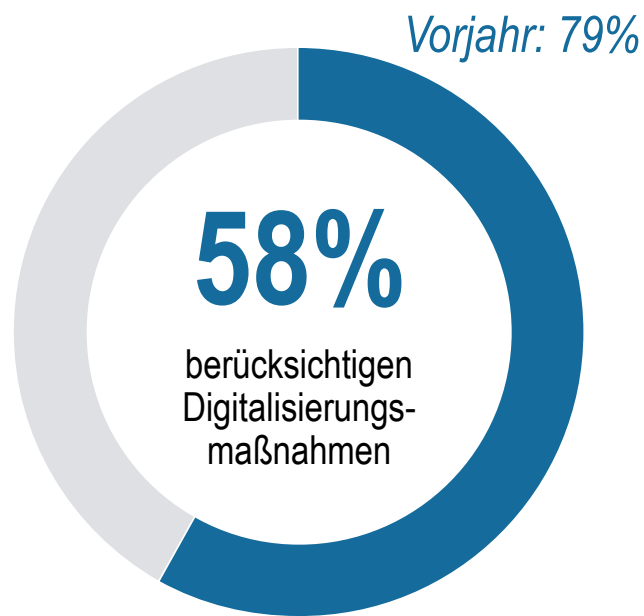
Auch die Kontinuität ist in solchen Fällen nicht immer gewährleistet – neue Geschäftsführungen setzen häufig eigene, neue Akzente. Dies kann die Umsetzung laufender Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung beeinträchtigen.

# Krankenhäuser setzen Digitalisierung mittlerweile zielgerichteter bei Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung ein

Haben Sie Digitalisierungsmaßnahmen in Ihren bisherigen Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung berücksichtigt? Falls ja: Wie sehr konnten Digitalisierungsmaßnahmen zur Verbesserung Ihrer wirtschaftlichen Situation beitragen? [% der Nennungen]

 **Bestandteil von Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung?** \_\_\_\_\_

 **Verbesserung der wirtschaftlichen Situation?** \_\_\_\_\_



## Kommentar

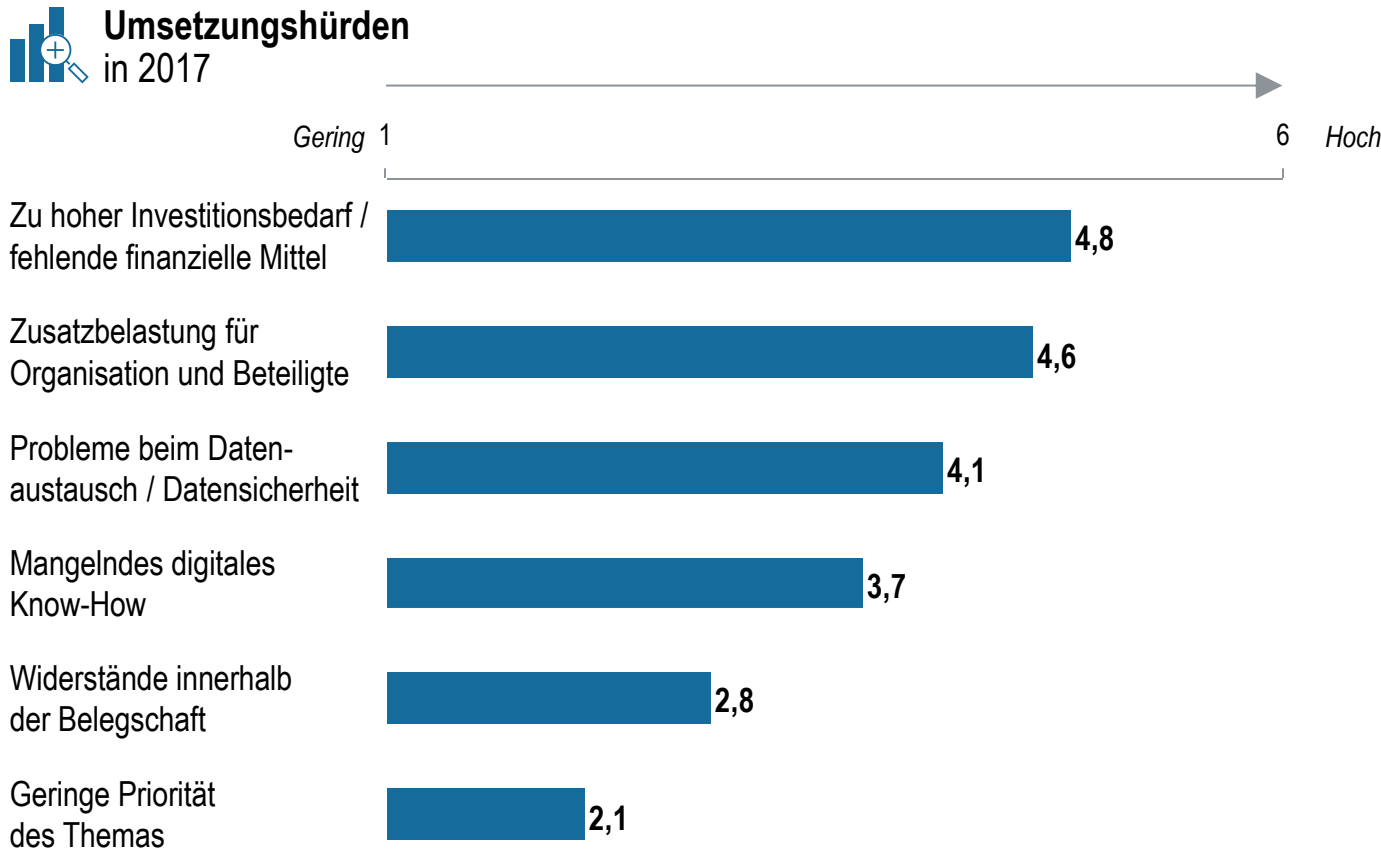
Im Vergleich zum Vorjahr geben weniger Krankenhäuser (58%) an, zur Ergebnisverbesserung auf Digitalisierungsmaßnahmen zu setzen.

Gleichzeitig steigt der Anteil der Häuser, die mit Digitalisierungsmaßnahmen einen signifikanten Ergebnisbeitrag erreichen konnten auf 31%.

Diese Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass die Krankenhäuser im Bereich Digitalisierung mittlerweile zielgerichteter investieren. Ihre Erfahrungen aus den vergangenen Jahren helfen den ihnen, ihre Ressourcen genau in die Maßnahmen zu investieren, durch die ein größtmöglicher Ergebnisbeitrag zu erwarten ist.

# Hoher Investitionsbedarf ist die größte Hürde für die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen im Krankenhaus

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen? [Mittelwerte]



## Kommentar

Digitalisierung im Krankenhaus ist nach Ansicht der Studienteilnehmer wünschenswert aber teuer und aufwändig.

Als größte Herausforderungen werden der hohen Investitionsaufwand und die Zusatzbelastung für Organisation und Beteiligte angegeben.

Datensicherheit und mangelndes digitales Know-How stellen deutsche Krankenhäuser bei der Digitalisierung vor Herausforderungen.

Gleichzeitig ist "mangelnde Priorität" die geringste Umsetzungshürde. Dem Thema Digitalisierung wird also eine hohe Priorität beigemessen.



## C. Ambulantisierung – Chance oder Herausforderung?

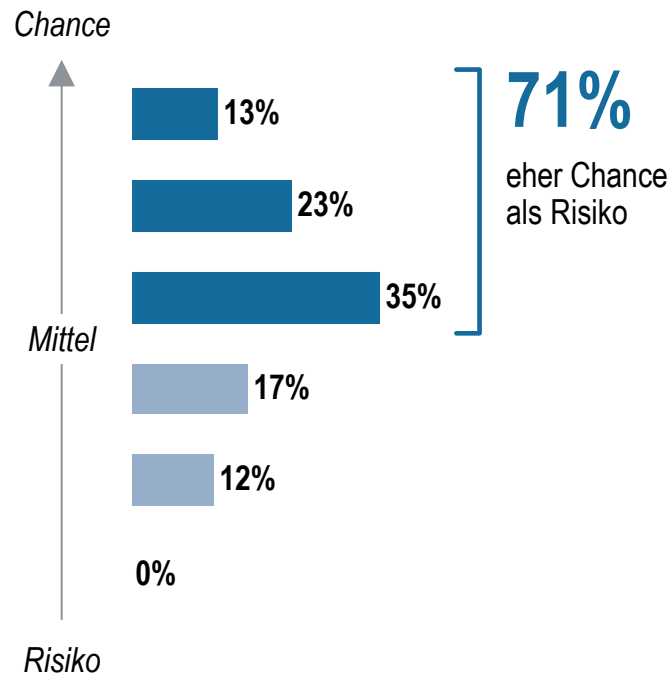
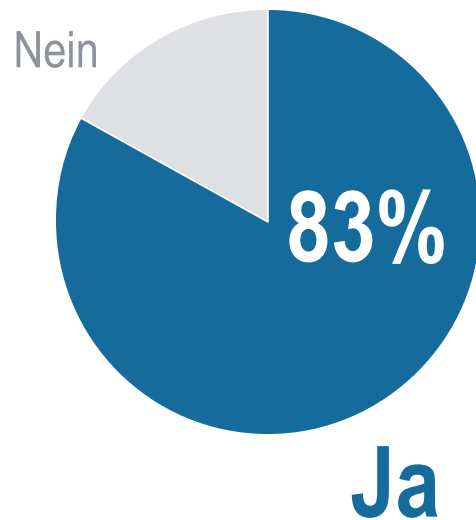


# Ambulantisierung als Chance – Vier von fünf Krankenhäusern führen derzeit Projekte zur Ambulantisierung durch

Arbeitet Ihr Krankenhaus aktuell an Initiativen oder Projekten zum Thema Ambulantisierung? Sehen Sie die Ambulantisierung für Ihr Haus als Chance oder Risiko? [% der Nennungen]

 **Aktuelle Projekte zur Ambulantisierung?** \_\_\_\_\_

 **Risiko oder Chance?** \_\_\_\_\_



## Kommentar

Die zunehmende Ambulantisierung bewegt den deutschen Gesundheitsmarkt stark. Über 80% der teilnehmenden Krankenhäuser arbeiten aktuell an Initiativen zur Ambulantisierung.

Eine deutliche Mehrheit von über 70% der Teilnehmer sieht in der Ambulantisierung eher eine Chance als ein Risiko. Dies ist ein beachtlicher Wert – repräsentieren die Studienteilnehmer doch ausschließlich den "klassischen" stationären Sektor.

Offensichtlich haben deutsche Krankenhäuser Wege entwickelt, die Ambulantisierung erfolgreich mitzugestalten.

# Kliniken sehen die größten Chancen in der Erweiterung des eigenen ambulanten Leistungsportfolios durch MVZs

Wie sollten Krankenhäuser agieren, um die Ambulantisierung als Chance zu nutzen?  
[Mittelwerte]



## Wie wird Ambulantisierung zur Chance?



Erweiterung des eigenen ambulanten Leistungsportfolios (MVZ)



Verlagerung von stationären Behandlungen in den eigenen ambulanten Bereich (z.B. Ambulantes Operieren im Krankenhaus (AOP))



Verlagerung von stationären Behandlungen in externe ambulante Bereiche (z.B. Niedergelassene)



## Kommentar

Die befragten Krankenhäuser sehen in der Ambulantisierung die Möglichkeit, Patienten im Rahmen eigener ambulanter Infrastruktur zu behandeln.

Chancen werden vor allem in der Einrichtung eigener ambulanter Strukturen (z.B. Medizinischer Versorgungszentren (MVZ)) und der Verlagerung von Patienten in eigene ambulante Bereiche gesehen.

Der Verlagerung von Patienten in externe ambulante Angebote stehen die befragten Klinikmanager eher kritisch gegenüber.

# MVZs werden den an sie gerichteten Erwartungen nicht immer gerecht – Kernherausforderung ist der Ärztemangel

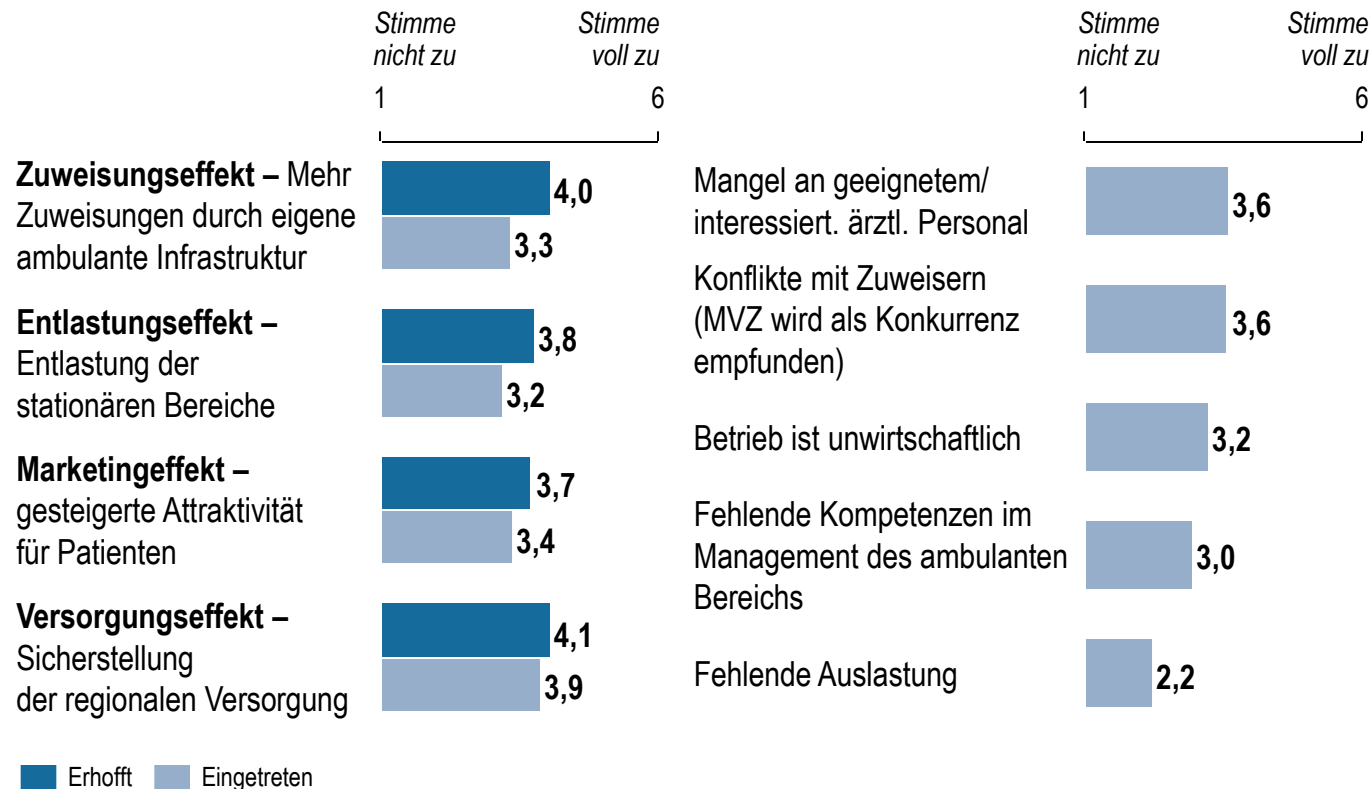
Was war die Motivation für die Einrichtung eines MVZs in Ihrem Haus? Sind die erhofften Effekte eingetreten? Welche Herausforderungen haben Sie mit Ihrem MVZ? [Mittelwerte]



## Erhoffte und eingetretene Effekte durch MVZ



## Herausforderungen mit MVZ?



## Kommentar

Die medizinischen Versorgungszentren (MVZ) der Studienteilnehmer konnten den Erwartungen nicht immer gerecht werden. Insbesondere die erhoffte verstärkte Zuweisung sowie eine spürbare Entlastung der stationären Bereiche sind nicht im erhofften Maß eingetreten.

Der mit 4,1 am stärksten erhoffte Effekt – die Sicherstellung der regionalen Versorgung – konnte hingegen nahezu im erhofften Maß, erreicht werden.

Die größten Herausforderungen für MVZs sehen die Studienteilnehmer im Mangel an geeignetem/ interessiertem Personal und in Konflikten mit den Zuweisern.

Die Wirtschaftlichkeit von MVZs und ihre Expertise im Management ambulanter Einrichtungen bewerten die Studienteilnehmer relativ neutral.

Mangelnde Auslastung ist nach Erfahrung der Studienteilnehmer kein große Problem für MVZs.



navigating  
complexity