

Gute Aussichten?

Status Quo und wirtschaftliche
Entwicklung der Krankenhäuser in
Deutschland
Saarbrücken, 03. Mai 2016

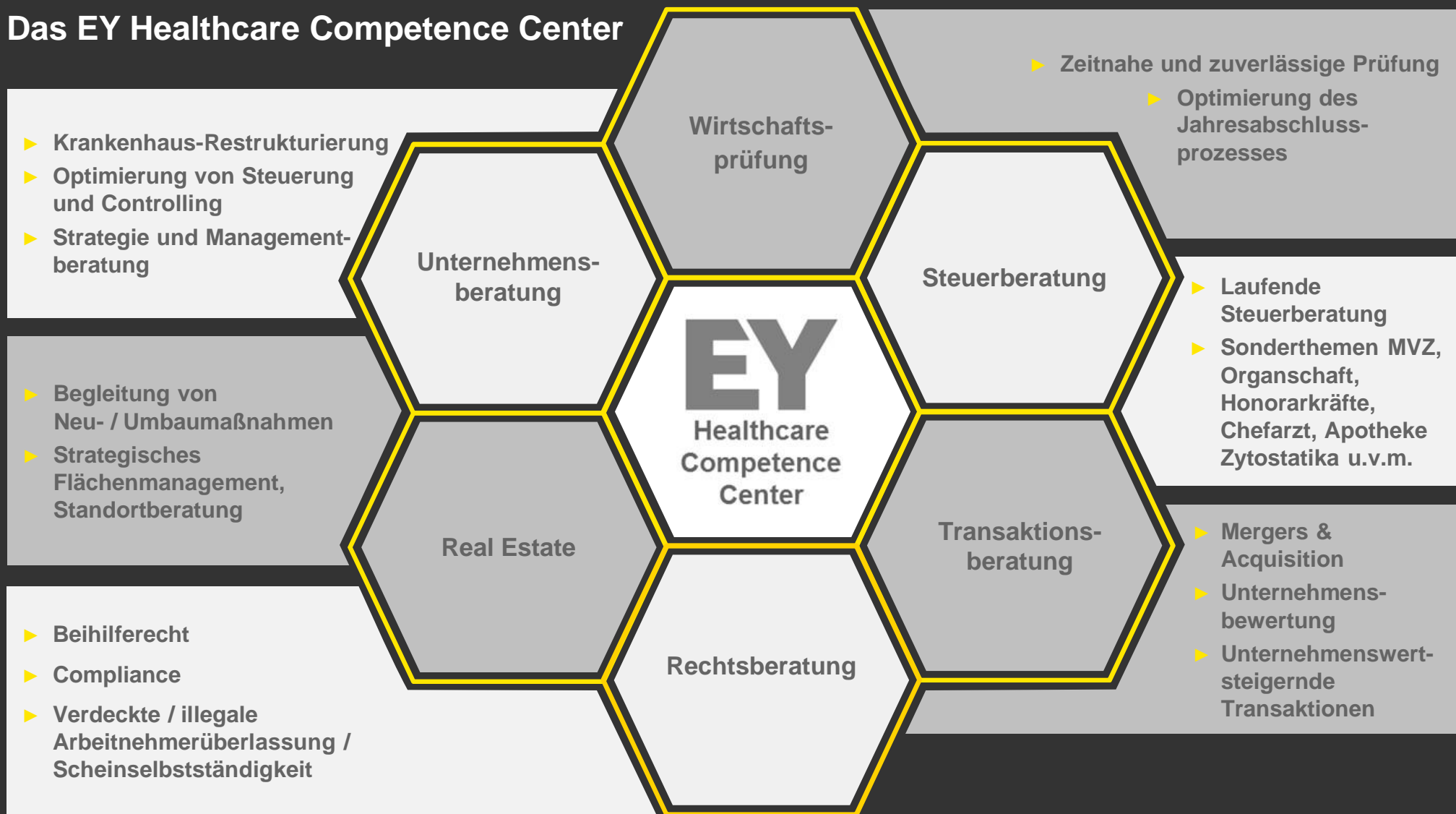
Kai Ullrich
Ernst & Young GmbH



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

EY bündelt seine Kompetenzen im Gesundheitswesen, um für die Herausforderungen von Kliniken die optimalen Stellhebel zu finden

Das EY Healthcare Competence Center



Hierbei sind wir sektorenübergreifend und überregional vernetzt

EY im deutschen Gesundheitswesen

Standorte	Branchen	Mitarbeiter
 <p>The map shows EY office locations across Germany, marked with yellow and red dots. Cities include Hamburg, Bremen, Hannover, Berlin, Essen, Dortmund, Düsseldorf, Köln, Erfurt, Leipzig, Dresden, Frankfurt am Main, Mannheim, Saarbrücken, Heilbronn, Stuttgart, Villingen-Schwenningen, Freiburg, Singen, Ravensburg, Nürnberg, and München.</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ Klinikkonzerne▶ Krankenhäuser▶ Unikliniken▶ Krankenkassen▶ Pflege / Reha▶ Behindertenhilfe▶ Jugendhilfe	<ul style="list-style-type: none">▶ > 100 Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen▶ Kaufleute, Mediziner, Pflegekräfte, Gesundheitsökonom▶ Weltweit vernetzter Wissensaustausch

Ihr Referent: Kai Ullrich



Kai Ullrich
EY Nürnberg
Senior Manager Advisory Healthcare

Telefon: +49 911 3958 20963
E-Mail: Kai.Ullrich@de.ey.com

Ausbildung und Berufserfahrung

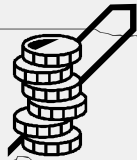
- ▶ Ab 2015 bei **EY** als Senior Manager im Bereich Gesundheitswesen
- ▶ Von 2012 bis 2014 Projektleiter im Bereich Healthcare bei **Kienbaum**
- ▶ Von 2003 bis 2012 war er Manager bei **Accenture** im Gesundheitswesen
- ▶ Von 2000 bis 2003 **CSC Ploenzke**: Senior Berater
- ▶ Bis 2000 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der **Universität des Saarlandes, Saarbrücken**, Abschluss: Diplom Kaufmann

Ausgewählte Projekterfahrung

- ▶ Umfassende Sanierungs- und Restrukturierungserfahrung bei Universitätskliniken, kommunalen Krankenhäusern und Krankenhausverbänden
- ▶ Erstellung von Zukunftskonzepten zur strategischen Neuaufstellung von ganzen Krankenhäusern oder einzelnen Abteilungen
- ▶ Prozessoptimierung und OPEX-Projekte in Krankenhäusern auf Einzel- und Gesamtebene sowie bei Kostenträgern
- ▶ Ausgewiesene Expertise in der Post-Merger Integration bei Krankenversicherungen
- ▶ Langjährige Erfahrung bei der Weiterentwicklung von Ablauforganisationen in Krankenversicherungen

Das Gesundheitswesen unterliegt einer noch nie da gewesenen Veränderung

Die Gesundheitskosten in den
U.S.A. werden die Marke von
US\$6 Billionen
erreichen und sich damit
verdoppeln



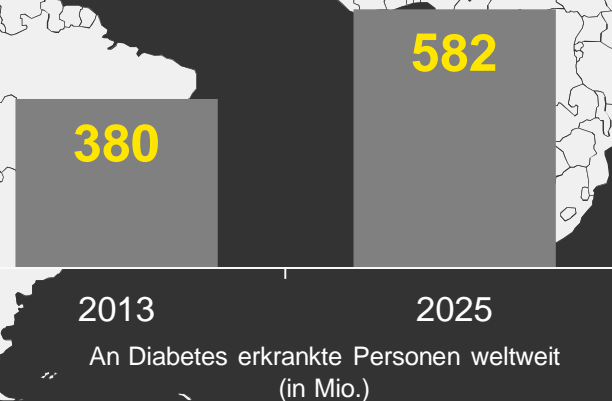
Bis 2030 werden nicht-
übertragbare Krankheiten weltweit
mit einem Betrag von geschätzten
US\$47 Billionen
zu Buche schlagen

WEF, Harvard



Der Altersquotient in Japan wird
auf **51%** ansteigen
(derzeit 35%)

2025 werden
**>0,5
Milliarden**
Menschen an Diabetes
leiden



2013

2025

An Diabetes erkrankte Personen weltweit
(in Mio.)

International Diabetes Federation



Die Weltbevölkerung wird von
derzeit 7,2 Milliarden auf
>8 Milliarden
Menschen anwachsen

Die Bevölkerung in Ländern
mit niedrigem und mittlerem
Einkommen wird auf
6,7 Milliarden
ansteigen (derzeit 5,9 Mrd.)

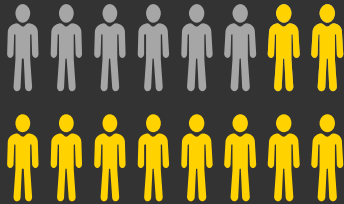
Somit ändern sich die Herausforderungen an Krankenhäuser, der Paradigmenwechsel ist im vollen Gange

Der Übergang zum Gesundheitswesen 4.0



Die Patienten erwarten innovative und einfache Lösungen, um mehr und mehr ihre Gesundheit zu managen

Der Patient als „Manager“ seiner Gesundheit



65% der Konsumenten möchten den digitalen Zugriff auf Patientendaten



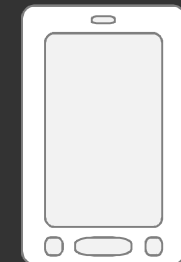
72% der Internetnutzer suchen online nach gesundheitsbezogenen Informationen

72% der Konsumenten gaben an, eher einen Anbieter von Multichannel-Angeboten zu wählen. **54%** würden Arzttermine gern online vereinbaren.



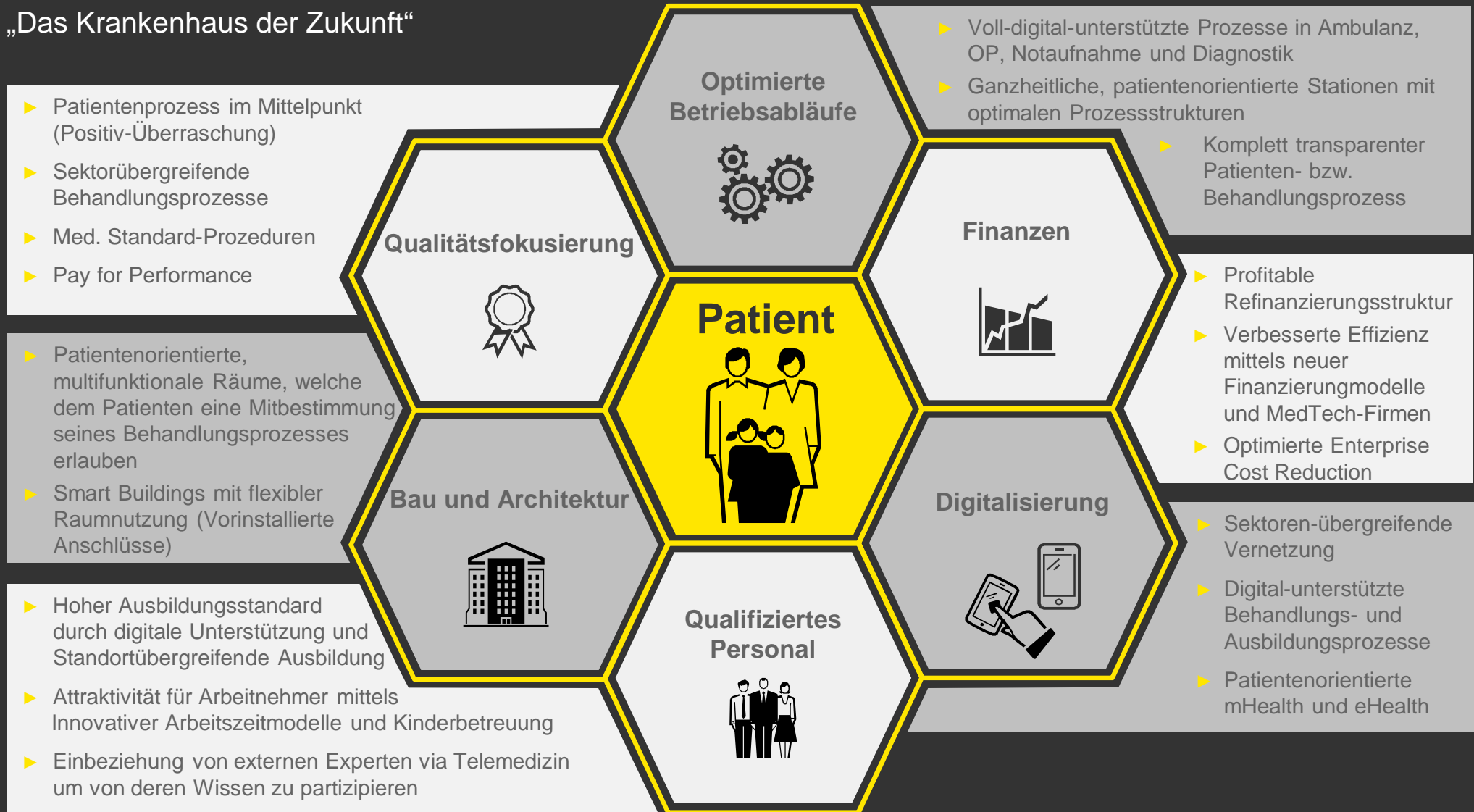
67% der Konsumenten gaben an, dass ein besseres Verständnis für die Kosten die Wahl des Anbieters maßgeblich beeinflussen würde

52% der Smartphonebesitzer nutzen das Gerät, um online nach gesundheitsbezogenen Informationen zu suchen



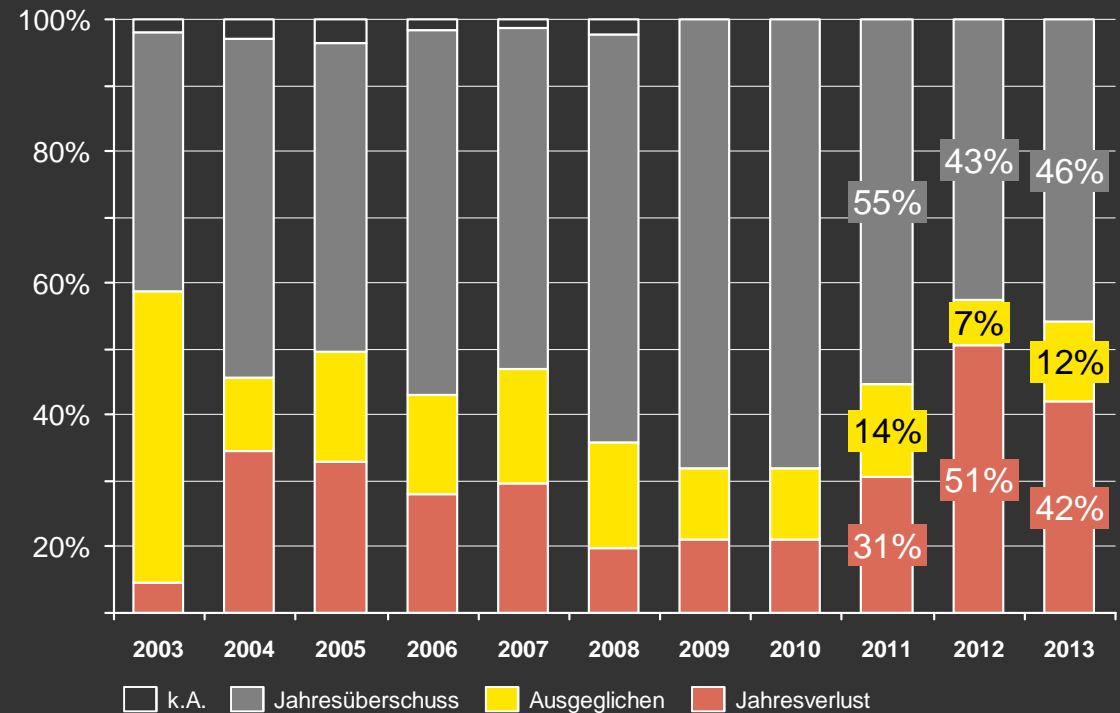
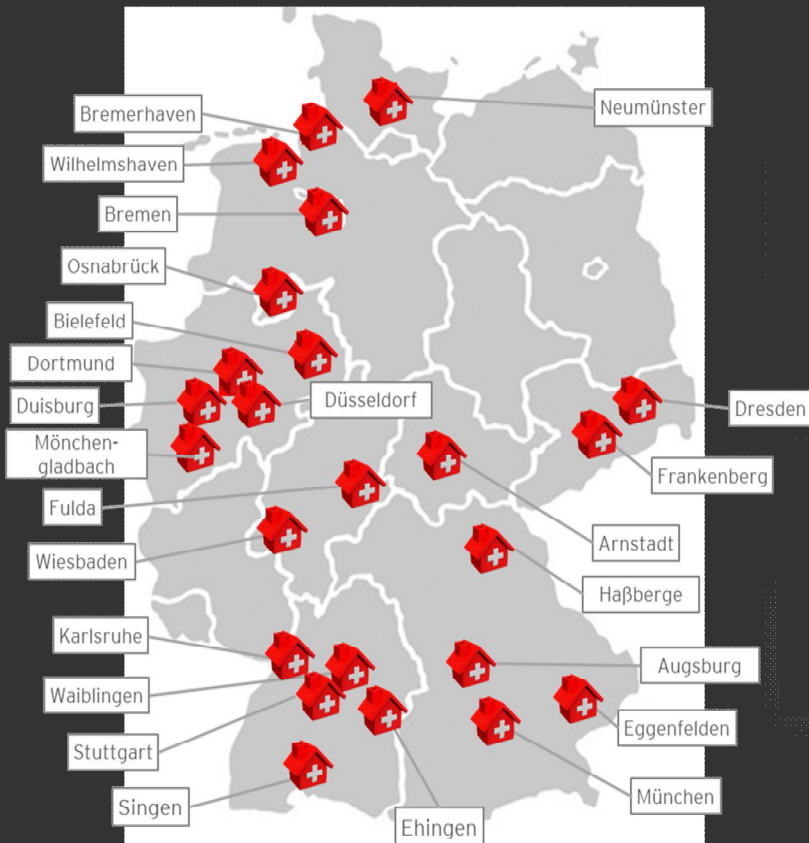
In Zukunft werden Krankenhäuser ein anderes Gesicht haben, um auf Dauer erfolgreich bestehen zu können

„Das Krankenhaus der Zukunft“



Es besteht somit ein hoher Innovationsdruck, jedoch sind die finanziellen Spielräume extrem knapp bemessen

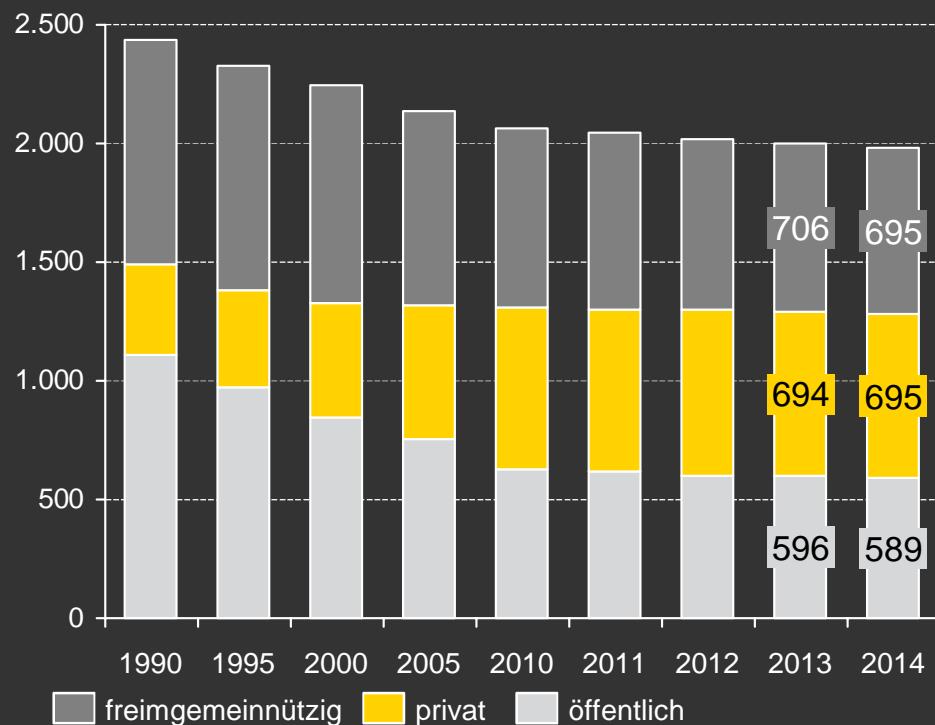
Auswahl angeschlagener Häuser in Deutschland



- Knapp die Hälfte der Krankenhäuser in Deutschland erwirtschaftete eine schwarze Null oder einen Verlust
- 16 % der Häuser mit erhöhter Insolvenzgefahr
- Prognose für 2020: 27 % - Liquiditätsdruck steigt!

Durch diesen Druck ist weiter Bewegung im System, die Branche konsolidiert sich und sammelt Kräfte

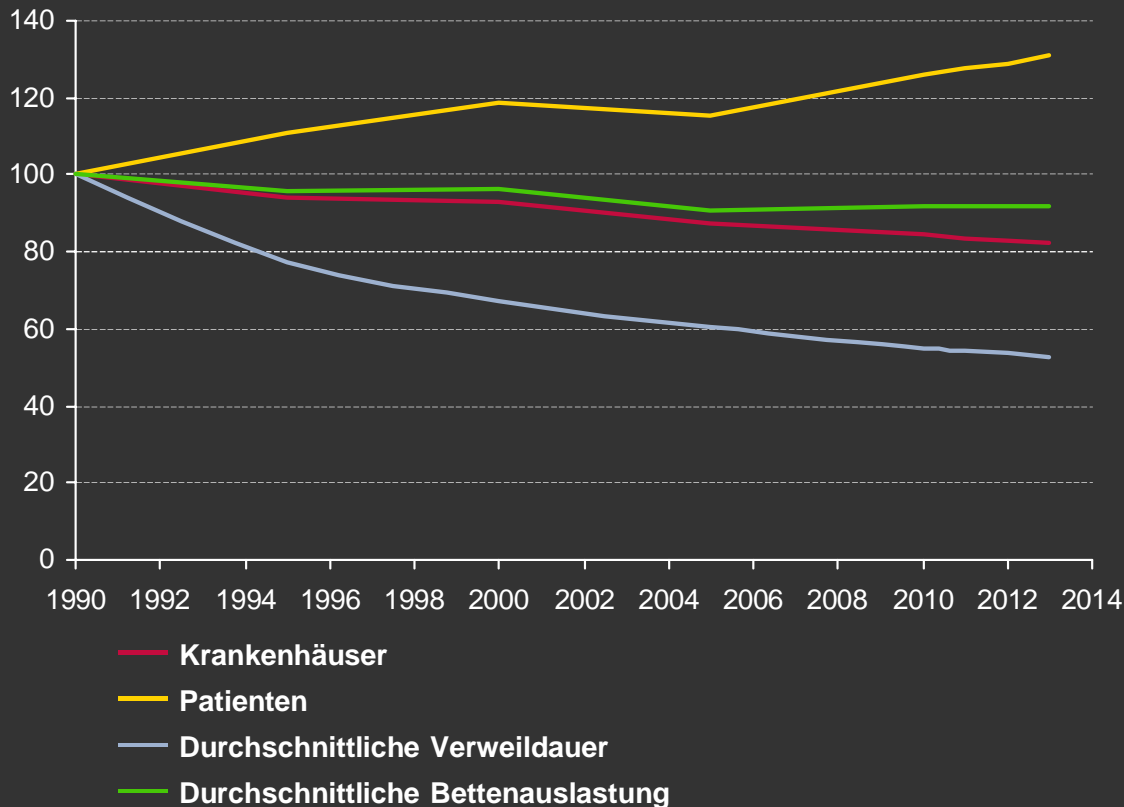
Krankenhäuser in Deutschland nach Art der Trägerschaft (1990 – 2014)



- ▶ Zahl der Häuser sinkt und wird weiter sinken
- ▶ Anzahl der privaten Übernahmen stagniert in den letzten Jahren
- ▶ Kommunale Häuser aufgrund der angespannten Haushalte besonders unter Druck

Generell ist der Trend zur Umsatzsteigerung bei reduzierter Verweildauer weiterhin beständig, doch gibt es Verwerfungen

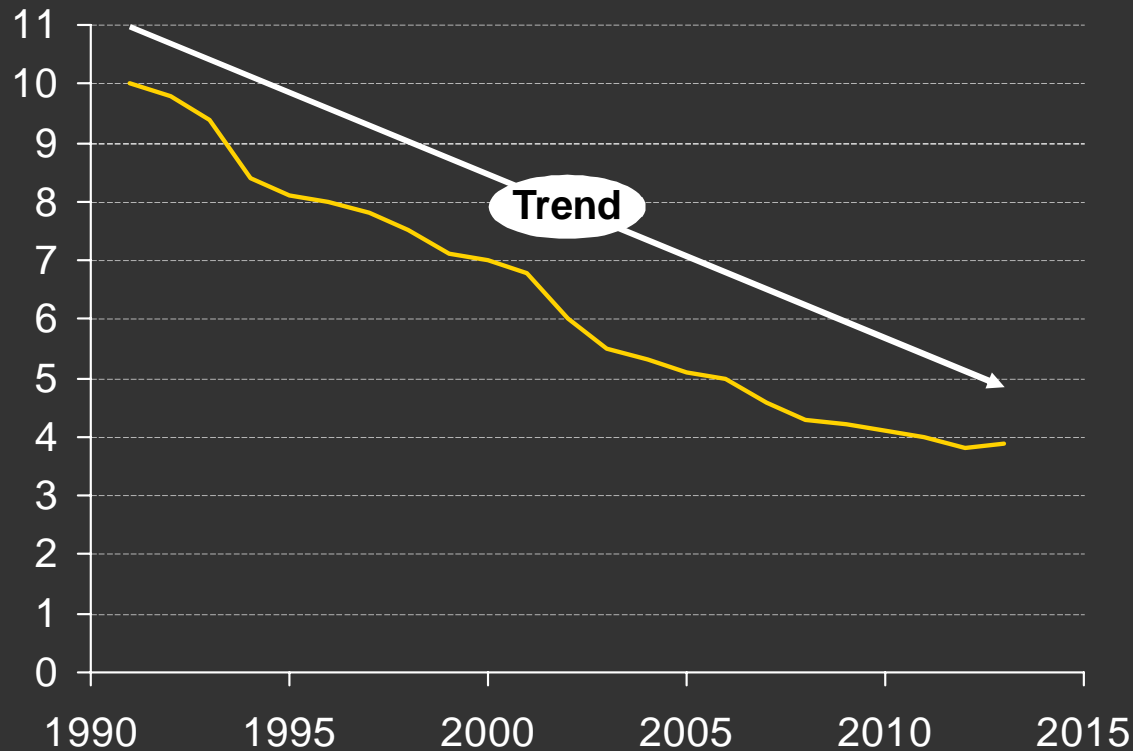
Entwicklung seit 1991 (Index-Werte. 1990=100)



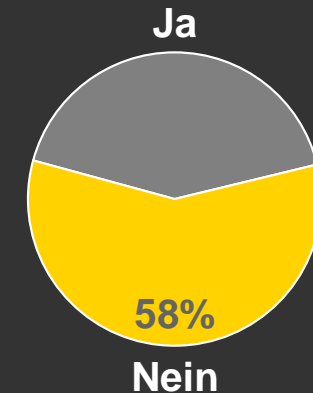
- ▶ Gründe für die stetig wachsenden Umsätze sind u.a. die Entwicklung der LBFW und wachsende Fallzahlen vor dem Hintergrund der demographischen Bevölkerungsentwicklung
- ▶ Die durchschnittliche Umsatzrendite aller Häuser liegt im Schnitt ca. bei 1,4 % (2014)
- ▶ Die durchschnittliche Bettenauslastung der Häuser liegt bei 77,4%, doch die Unterschiede sind enorm

Hoher Investitionsstau erhöht Druck auf kleine Häuser

Prozentualer Anteil der KHG-Fördermittel am Umsatz der Krankenhäuser
(1991 – 2013)



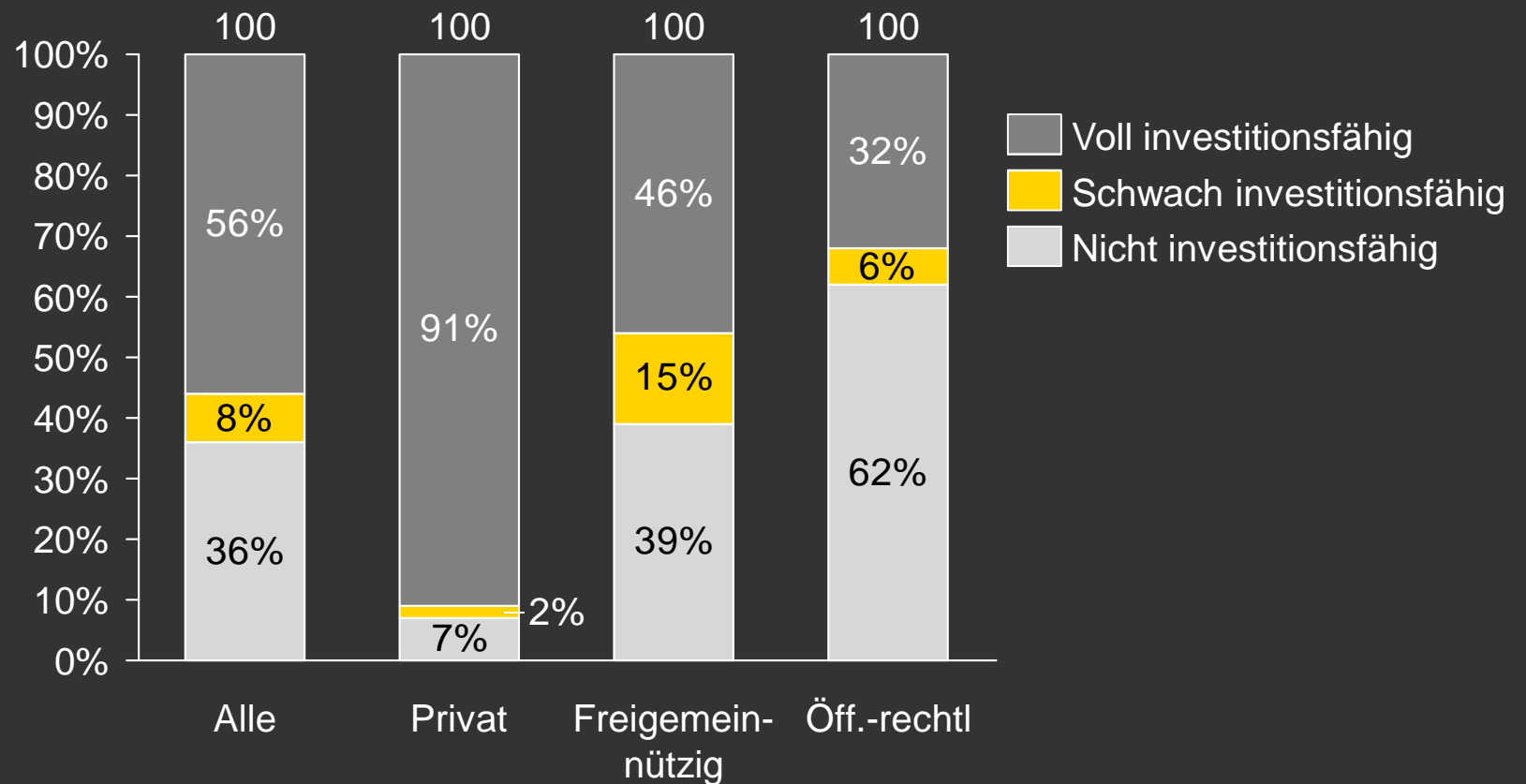
Sind die getätigten Investitionen ausreichend?



- ▶ **Gründe für mangelnde Investitionsfähigkeit:**
 - Keine ausreichenden Fördermittel
 - Unzureichende Einnahmen aus dem laufenden Betrieb
 - Keine ausreichenden Möglichkeiten zur Refinanzierung
- ▶ **Investitionsbedarf** von rund 5,3 Mrd. EUR. Dieser ist nur zu Hälfte von der öffentlichen Hand gedeckt
- ▶ **Investitionsstau** wird mit mind. 12 Mrd. EUR beziffert

Es gibt erhebliche Unterschiede in der Investitions- und Innovationsfähigkeit, in starker Abhängigkeit zur Trägerschaft

Investitionsfähigkeit nach Trägerschaft 2013; Anteil in %



Fast 50% aller Krankenhäuser in D weisen negative Betriebsergebnisse auf – die Ursachen sind äußerst vielfältig

Kategorien für Krisenursachen

Unklare Zuständigkeiten und Rollenverteilungen	Mangelnde Prozessorganisation	Unscharfes Profil und Leistungsangebot der KH	Mängel im Medizincontrolling/ Berichtswesen
Fehlendes Verantwortungsbewusstsein	Fehlende/unangemessene Aufbauorganisation	Fehlende Erfahrung im Krisenmanagement	Politisch induzierte und motivierte Entscheidungen
Geringe Bereitschaft zur Veränderung	Keine klare Strategie	Mangelnde Zusammenarbeit Geschäftsführung - Chefärzte	Unstrukturierte Vorgehensweise
Widerstände von Gremien	Passive Kommunikation (intern und extern)	Mangelnde Reaktionsfähigkeit	Komplexe Stakeholder – Struktur und Abhängigkeiten

Um die stationäre Versorgung in der Fläche auch weiterhin sicher zu stellen, müssen neue Wege gegangen werden

Gute Aussichten? Ja, durch Restrukturierung.

Restrukturierung als Basis von Innovation

- ▶ Fast 2/3 aller Krankenhäuser befinden sich in einer Restrukturierung
- ▶ Ein hoher Anteil ist mit den Restrukturierungsinitiativen zufrieden und hält diese auch für erfolgreich
- ▶ Die Verantwortlichen in den Kliniken und auch beim Träger möchten in den kommenden Jahren mit hoher Intensität fortführen



Schaffen von Handlungsspielraum für Innovationen durch Restrukturierung

Eine Restrukturierung als Basis von nachhaltigen Innovationen ist nicht immer einfach durch zu setzen

Kritische Erfolgsfaktoren



- 1**
 - ▶ Konzentration auf die wichtigsten ergebnis- und liquiditätswirksamen Maßnahmen
 - ▶ Priorisierung der Maßnahmen mit dem größten Hebel
- 2**
 - ▶ Erfolgsentscheidend sind die Geschlossenheit und die Umsetzungsdisziplin der Klinikleitung
 - ▶ Setzen von realistischen Zielen und Abschätzungen – Teilerfolge sind wichtig
- 3**
 - ▶ Umfassende und transparente Steuerung des Sanierungsprogramms
 - ▶ Schnelle Verfügbarkeit relevanter Kennzahlen
 - ▶ Kontinuierliche Reflexion des Sanierungsfortschritts
- 4**
 - ▶ Transparenz und klare Kommunikation an Belegschaft
 - ▶ Regelmäßige Information und Einbindung Mitarbeiter und Gremien
 - ▶ Schaffung notwendiger Sensibilität bei den Mitarbeitern für notwendige existenzsichernde Änderungen
- 5**
 - ▶ Getroffene Entscheidungen sind uneingeschränkt zu unterstützen
 - ▶ Motivation und Bereitschaft zur Veränderung sind Voraussetzung zum Erfolg

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ihr Ansprechpartner



Kai Ullrich

EY Nürnberg

Senior Manager Advisory

Telefon: +49 911 3958 20963

Fax: +49 181 3943 20963

E-Mail: Kai.Ullrich@de.ey.com

Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch „Building a better working world“.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.ey.com.

In Deutschland ist EY an 22 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Präsentation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2016 Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

www.de.ey.com