

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	13
<b>Executive Summary</b> .....	15
<b>1. Einleitung</b> .....	23
<b>2. Der Krankenhausmarkt</b> .....	27
2.1 Status quo .....	27
2.1.1 Marktübersicht .....	27
2.1.2 Leistungen .....	29
2.1.3 Preise .....	40
2.1.4 Personal und Sachmittel .....	44
2.1.5 Fördermittel .....	55
2.1.6 Kapazitäten .....	58
2.1.7 Vertragsärztlicher Bereich .....	71
2.2 Projektionen .....	74
2.2.1 Leistungen .....	75
2.2.2 Kapazitäten .....	83
2.2.3 Kosten und Erlöse .....	85
2.3 Wesentliche Ergebnisse im Überblick .....	93
2.3.1 Status quo .....	93
2.3.2 Projektionen .....	95
<b>3. Das Rating der Krankenhäuser</b> .....	97
3.1 Datengrundlage .....	97
3.1.1 Jahresabschlussdaten .....	97
3.1.2 Spezialisierungsmaß .....	99
3.2 Methodik des Ratings .....	99
3.3 Status quo und Rückblick .....	103
3.4 Projektionen .....	111
3.5 Rating nach Untergruppen .....	114
3.5.1 Simultane Analyse mehrerer Faktoren .....	114
3.5.2 Bundesländer .....	119
3.5.3 Trägerschaften .....	126
3.5.4 Ketten und Solisten .....	132
3.5.5 Ländliche Krankenhäuser .....	134
3.5.6 Weitere Untergruppen .....	137
3.6 Investitionen .....	139
3.6.1 Hintergrund .....	139
3.6.2 Mindest-EBITDA-Marge und Investitionsfähigkeit .....	141
3.6.3 Kapitalausstattung .....	146
3.7 Wesentliche Ergebnisse im Überblick .....	153

<b>4. Zielbild und Handlungsempfehlungen</b> .....	157
4.1 Zielbild .....	157
4.2 Handlungsempfehlungen .....	164
<b>5. Sonderanalysen</b> .....	171
5.1 Regionale Unterschiede .....	171
5.2 Optimale Betriebsgröße .....	181
5.3 Leistungsgeschehen im Ausnahmejahr 2020 .....	184
5.3.1 Verändertes Leistungsgeschehen .....	184
5.3.2 Erlösminderungen und Ausgleichszahlungen .....	189
5.4 Personalfluktuaton in deutschen Krankenhäusern .....	191
5.4.1 Daten und Methodik .....	193
5.4.2 Ergebnisse .....	194
5.4.3 Wesentliche Ergebnisse im Überblick .....	198
<b>6. Benchmarks</b> .....	201
<b>7. Glossar</b> .....	213
<b>Literatur</b> .....	219
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	227

**Verzeichnis der Schaubilder**

Schaubild 1	Marktvolumen .....	27
Schaubild 2	Verteilung der Gesundheitsausgaben .....	28
Schaubild 3	Zahl der stationären Fälle und des Casemix. ....	29
Schaubild 4	Um Alter und Geschlecht bereinigte Zahl der stationären Fälle je Einwohner. ....	31
Schaubild 5	Casemixpunkte je ärztlicher Vollkraft nach Trägerschaft .....	34
Schaubild 6	Hauptdiagnosen nach ICD-10 .....	35
Schaubild 7	Veränderung der Zahl der Fälle nach ICD-10. ....	35
Schaubild 8	Zahl der Fälle nach Fachabteilungen. ....	36
Schaubild 9	Veränderung der Zahl der Fälle nach Fachabteilungen .....	37
Schaubild 10	Direktüberweisungen aus Akutkrankenhäusern in Rehabilitationseinrichtungen. ....	38
Schaubild 11	Direktüberweisungen aus Akutkrankenhäusern in Pflegeheime .....	38
Schaubild 12	Verteilung der Aufnahmeanlässe in die akutstationäre Behandlung .....	39
Schaubild 13	Nicht-Teilnahme an der Notfallversorgung .....	40
Schaubild 14	Preise und Mengen von Allgemeinkrankenhäusern .....	41
Schaubild 15	Landesbasisfallwerte der Bundesländer .....	42
Schaubild 16	Landesbasisfallwerte der Länder. ....	43
Schaubild 17	Konvergenz der Landesbasisfallwerte der Länder .....	43
Schaubild 18	Bereinigte Kosten je Einwohner nach Berücksichtigung von Patientenwanderungen. ....	44
Schaubild 19	Personal- und Sachkosten. ....	45
Schaubild 20	Verteilung der Personalkosten nach Dienstarten .....	46
Schaubild 21	Personaleinsatz in Krankenhäusern nach Dienstart .....	47
Schaubild 22	Veränderung der Zahl der Ärzte in Krankenhäusern .....	48
Schaubild 23	Veränderung der Zahl der Pflegekräfte in Krankenhäusern ...	49
Schaubild 24	Veränderung der Vollkräfte des medizinisch-technischen Dienstes in Krankenhäusern. ....	50
Schaubild 25	Veränderung der Vollkräfte des Funktionsdienstes in Krankenhäusern .....	50
Schaubild 26	Veränderung der Vollkräfte der nicht-medizinischen Dienste in Krankenhäusern .....	51
Schaubild 27	Anzahl der bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten Stellen .....	52
Schaubild 28	Personalkosten nach Dienstart .....	53
Schaubild 29	Veränderung der Personalkosten je VK im Ärztlichen und Pflegedienst .....	53
Schaubild 30	Verteilung der Sachkosten auf Sachmittelarten .....	54

Schaubild 31	Outsourcing: Aufwendungen für nicht im Krankenhaus angestelltes Personal und für ausgelagerte Leistungen .....	55
Schaubild 32	KHG-Fördermittel .....	56
Schaubild 33	Kumulierte KHG-Fördermittel nach Bundesländern .....	57
Schaubild 34	KHG-Fördermittel in Relation zu Krankenhauserlösen nach Bundesländern .....	58
Schaubild 35	Zahl der Krankenhäuser und Krankenhausbetten .....	59
Schaubild 36	Veränderung der Zahl der Krankenhausbetten nach Fachabteilungen .....	60
Schaubild 37	Krankenhausdichte in OECD-Mitgliedstaaten .....	62
Schaubild 38	Marktanteil nach Trägerschaft gemessen in Zahl der Fälle ...	63
Schaubild 39	Verweildauer und Belegungstage in Krankenhäusern .....	68
Schaubild 40	Veränderung der Verweildauer nach Fachabteilung .....	69
Schaubild 41	Bettenauslastung der Krankenhäuser .....	70
Schaubild 42	Ärzte im vertragsärztlichen Bereich .....	71
Schaubild 43	Zahl der MVZ und Anteil mit Krankenhausbeteiligung .....	72
Schaubild 44	Verteilung der MVZ nach Bundesländern .....	73
Schaubild 45	Zahl der Ärzte in MVZ nach Art der Anstellung .....	74
Schaubild 46	Zahl der Krankenhausfälle nach Alter und Geschlecht .....	75
Schaubild 47	Zahl der Krankenhausfälle nach Alter .....	76
Schaubild 48	Ambulantes Potenzial nach Alter des Patienten .....	78
Schaubild 49	Projektion der Zahl der stationären Fälle .....	79
Schaubild 50	Altersverteilung der Patienten bei demografischer Entwicklung im Basisszenario .....	80
Schaubild 51	Zahl der Fälle nach Indikationen bei demografischer Entwicklung in Basisszenario .....	82
Schaubild 52	Zahl der Fälle nach Fachabteilungen bei demografischer Entwicklung in Basisszenario .....	83
Schaubild 53	Projektion der durchschnittlichen Verweildauer .....	84
Schaubild 54	Bettenbedarf und Überkapazitäten in den Szenarien Basis und Neustart .....	85
Schaubild 55	Fortschreibung der Personalzahlen im Basisszenario und im Szenario „Neustart“ .....	87
Schaubild 56	Erwartete Veränderung der Kosten je Vollkraft .....	88
Schaubild 57	Preisindex für ausgewählte Güter .....	89
Schaubild 58	Veränderung der gesamten Erlöse und Kosten im Basisszenario .....	92
Schaubild 59	Verteilung der Krankenhäuser nach Bundesländern in Stichprobe und Grundgesamtheit .....	97
Schaubild 60	Verteilung nach Trägerschaft in Stichprobe und Grundgesamtheit .....	98
Schaubild 61	Verteilung nach Größe in Stichprobe und Grundgesamtheit .	99

Schaubild 62	Ratingklassifizierung über errechnete Ausfallwahrscheinlichkeiten .....	101
Schaubild 63	Beschreibung der Szenarien .....	102
Schaubild 64	Ertragslage der Krankenhäuser: EBITDA-Marge .....	104
Schaubild 65	Rating im Zeitverlauf .....	105
Schaubild 66	Ertragslage im Zeitverlauf .....	106
Schaubild 67	EBITDA-Margen im Zeitverlauf .....	106
Schaubild 68	Ertragslage nach dem DKI-Barometer .....	107
Schaubild 69	Finanzierungsstruktur der Bilanz .....	108
Schaubild 70	Anteil Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten an der Bilanzsumme .....	109
Schaubild 71	Anpassung „falsch-positiv“ und „falsch-negativ“ bei allen Krankenhäusern .....	110
Schaubild 72	Projektion im Basisszenario .....	112
Schaubild 73	Projektion im Szenario „Neustart“ .....	112
Schaubild 74	Projektion im Szenario „Neustart und Optimierung“ .....	113
Schaubild 75	Projektion im Szenario „Neustart und Optimierung mit Kapazitätsabbau“ .....	113
Schaubild 76	Projektion der EAT-Marge in verschiedenen Szenarien .....	114
Schaubild 77	Rating nach Bundesländern und Ausfallwahrscheinlichkeit .....	120
Schaubild 78	Ertragslage nach Bundesländern .....	123
Schaubild 79	Anteil der Krankenhäuser mit Jahresverlust im Zeitverlauf .....	124
Schaubild 80	EBITDA-Marge nach Bundesländern .....	124
Schaubild 81	Verteilung öffentlich-rechtlicher Kliniken nach Bundesländern .....	125
Schaubild 82	Rating der öffentlich-rechtlichen Krankenhäuser nach Bundesländern .....	126
Schaubild 83	Rating und Ertragslage nach Trägerschaft .....	127
Schaubild 84	Ausfallwahrscheinlichkeit und EAT-Marge nach Trägerschaft im Zeitverlauf .....	128
Schaubild 85	Rating und Ertragslage nach Trägerschaft und Ost/West .....	128
Schaubild 86	Projektion des kumulierten Defizits der defizitären öffentlich-rechtlichen Krankenhäuser .....	131
Schaubild 87	Rating und Ertragslage nach Art der freigemeinnützigen Trägerschaft .....	132
Schaubild 88	Rating und Ertragslage nach Solisten/Ketten .....	134
Schaubild 89	Rating und Ertragslage nach Einwohnerdichte .....	137
Schaubild 90	Rating nach Angebot an psychiatrischen Leistungen .....	138
Schaubild 91	Rating und Ertragslage nach CMI und nach Art der Fachabteilungen .....	139
Schaubild 92	Produktionsfaktoren .....	140
Schaubild 93	Anteil der KHG-Fördermittel an Erlösen der Krankenhäuser ..	141

Schaubild 94	Durchschnittliche Kapitalstruktur der Krankenhäuser nach Trägerschaft .....	142
Schaubild 95	Investitionsfähigkeit nach Trägerschaft.....	146
Schaubild 96	Kapitaleinsatz und Förderquoten im Zeitverlauf.....	147
Schaubild 97	Kapitaleinsatz und Förderquoten nach Bundesländern .....	148
Schaubild 98	Kapitaleinsatz und Förderquoten nach Trägerschaft.....	149
Schaubild 99	Jährliche Abschreibungen .....	151
Schaubild 100	Veränderung ausgewählter Bilanzpositionen .....	153
Schaubild 101	Gesundheitszentrum für primärärztliche Versorgung in Finnland .....	160
Schaubild 102	Regionales Versorgungskonzept.....	162
Schaubild 103	Allokation der Basis- und Spezialversorgung.....	163
Schaubild 104	Anzahl Krankenhäuser mit Sicherstellungszuschlag nach Bundesländern .....	166
Schaubild 105	Interpolation der EBIT-Marge nach Bettenzahl der Krankenhäuser .....	183
Schaubild 106	Interpolation der EBIT-Marge nach Umsatzerlösen der Krankenhäuser.....	184
Schaubild 107	Anzahl der stationären Behandlungsfälle nach Kalenderwoche der Aufnahme .....	185
Schaubild 108	Anzahl Behandlungsfälle mit Hüft- oder Knieprothesenerstimplantation nach Kalenderwoche der Aufnahme .....	186
Schaubild 109	Gemeldete offene Stellen nach Wirtschaftsabteilung und Wirtschaftsgruppen .....	192
Schaubild 110	Durchschnittliche jährliche Personalfluktuationsraten in verschiedenen Wirtschaftssektoren der Jahre 2014 bis 2016 ....	195
Schaubild 111	Veränderung von Beschäftigung und Fluktuationsrate von 2004-2006 auf 2014-2016 .....	196
Schaubild 112	Fluktuation in Krankenhäusern nach Bundesländern .....	197
Schaubild 113	Fluktuation von Ärzten und Pflegekräften in Krankenhäusern	198

### Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1	Multivariate Regressionsanalyse zum Casemix-Index .....	33
Tabelle 2	Hinterlegte Maßnahmen für die Projektionen.....	91
Tabelle 3	Kennzahlen zur Bestimmung des Bilanzratings.....	100
Tabelle 4	Multivariate Regressionsanalyse zur PD .....	116
Tabelle 5	Multivariate Regressionsanalyse zur EBIT-Marge.....	118
Tabelle 6	Merkmale nach Solisten/Ketten.....	133
Tabelle 7	Merkmale der Regionen nach Kategorien der Einwohnerdichte .....	136

Tabelle 8	Aktiva und Passiva von beispielhaften Krankenhäusern nach Trägerschaft .....	143
Tabelle 9	GuV und Mindest-EBITDA-Marge von beispielhaften Krankenhäusern nach Trägerschaft .....	144
Tabelle 10	Multivariate Regressionsanalyse zum Kapitaleinsatz .....	150
Tabelle 11	Multivariate Regression zur Ableitung der optimalen Betriebsgröße.....	182
Tabelle 12	Leistungsdaten von ambulant-sensitiven Behandlungen.....	187
Tabelle 13	Ausgewählte Leistungsdaten DRG- und PEPP-Krankenhäuser	188
Tabelle 14	Änderungen der durchschnittlichen Erlöse 2020 gegenüber 2019 .....	191
Tabelle 15	Das repräsentative Krankenhaus nach Ausfallwahrscheinlichkeit .....	201
Tabelle 16	Das repräsentative Krankenhaus nach EBITDA-Marge (ohne KHG-Mittel) .....	203
Tabelle 17	Das repräsentative Krankenhaus nach dem Ampelsystem....	204
Tabelle 18	Das repräsentative Krankenhaus nach Trägerschaft .....	205
Tabelle 19	Das repräsentative öffentlich-rechtliche Krankenhaus nach Ausfallwahrscheinlichkeit .....	206
Tabelle 20	Das repräsentative Krankenhaus nach Größe .....	207
Tabelle 21	Das repräsentative Krankenhaus nach Spezialisierung .....	208
Tabelle 22	Das repräsentative Krankenhaus nach Stadt und Land.....	209
Tabelle 23	Das repräsentative Krankenhaus nach Regionen .....	210
Tabelle 24	Das repräsentative Krankenhaus nach Psychiatrischen Abteilungen .....	211
Tabelle 25	Das repräsentative kirchliche Krankenhaus nach Konfession ..	212

### Verzeichnis der Karten

Karte 1	Um Alter und Geschlecht bereinigte Zahl der stationären Fälle je Einwohner.....	30
Karte 2	Zahl der Krankenhausbetten .....	61
Karte 3	Marktanteil von privaten Krankenhäusern nach Zahl der Betten .....	64
Karte 4	Marktanteil von privaten Krankenhäusern nach Zahl der Betten .....	65
Karte 5	Marktanteil von freigemeinnützigen Krankenhäusern nach Zahl der Betten .....	66
Karte 6	Marktanteil von öffentlich-rechtlichen Krankenhäusern nach Zahl der Betten .....	67

## Inhaltsverzeichnis

---

Karte 7	Veränderung der Zahl der Fälle bei demografischer Entwicklung in Basisszenario . . . . .	81
Karte 8	Anteil gefährdeter Krankenhäuser nach Regionen. . . . .	121
Karte 9	Anteil gefährdeter Krankenhäuser nach Regionen. . . . .	122
Karte 10	Anteil gefährdeter öffentlich-rechtlicher Krankenhäuser nach Regionen. . . . .	129
Karte 11	Anteil gefährdeter freigemeinnütziger Krankenhäuser nach Regionen. . . . .	130
Karte 12	Einteilung der Kreise nach Kategorien der Einwohnerdichte. .	135
Karte 13	Anzahl Krankenhausstandorte bezogen auf die Fläche . . . . .	173
Karte 14	Anteil kleine Standorte (< 150 Betten). . . . .	174
Karte 15	Amb. Potenzial im stationären Leistungsspektrum . . . . .	175
Karte 16	Stationäres Nachfragewachstum aufgrund demografischer Veränderung 2025 . . . . .	176
Karte 17	Ausblick Fachkräfte: Demografische Bevölkerungsentwicklung im erwerbsfähigen Alter . . . . .	177
Karte 18	Hausärztliche Versorgung . . . . .	178
Karte 19	Fachärztliche Versorgung . . . . .	179
Karte 20	Internetgeschwindigkeit über 17 Mbit/s. . . . .	180