

## Krankenhäuser im Umbruch: Effizienz sichern, Vertrauen erhalten

### Herausforderungen für Krankenhäuser

Zum Jahresende 2024 erwarteten laut Deutscher Krankenhausgesellschaft (DKG) rund 60 Prozent der Kliniken ein negatives Jahresergebnis. Für das Jahr 2025 wird das kumulierte Defizit aller deutschen Krankenhäuser auf 15,3 Mrd. € geschätzt, was einem Fehlbetrag von rund 299.716 € pro Stunde entspricht. Parallel steigt der Anspruch von Gesundheitspolitik, Öffentlichkeit, Mitarbeitenden und Kapitalgebern, wirtschaftlich tragfähige Strukturen mit einer hohen Versorgungsqualität zu verbinden. Zusätzlich verschärfen sich die Rahmenbedingungen durch eine dynamische Regulierung: Kliniken müssen sich in kurzen Abständen an neue gesetzliche Vorgaben anpassen. Darüber hinaus zeichnen sich strukturelle Veränderungen ab, wie die zunehmende Marktkonsolidierung und eine veränderte Versorgungsplanung, die voraussichtlich zu weiteren Standortschließungen führen wird.

### Notwendigkeit der Effizienzsteigerung

Unter den aktuellen Marktbedingungen gelingt es vielen Krankenhäusern nicht mehr, kostendeckend zu arbeiten. Ursachen sind steigende Personal- und Energiekosten, zunehmende regulatorische Anforderungen sowie eine abnehmende Refinanzierung über Fallpauschalen. Die wirtschaftliche Belastung betrifft dabei nicht nur einzelne Abteilungen, sondern durchzieht die gesamte Organisation – von der medizinischen Versorgung über Verwaltung und Management bis hin zu unterstützenden Diensten.

Eine systematische Effizienzprüfung wird damit zu einem strategischen Instrument: Sie dient nicht nur der Kostenkontrolle, sondern auch der Sicherung von Versorgungsqualität und Patientenzufriedenheit. Effizienz bedeutet in diesem Zusammenhang nicht ein reines „Sparen“, sondern die bestmögliche Nutzung vorhandener Ressourcen. Das umfasst die Vermeidung von Doppelstrukturen, die bessere Abstimmung zwischen Fachbereichen und die zielgerichtete Priorisierung von Investitionen.

Unterstützende Bereiche wie Einkauf, Logistik, Medizintechnik, Betriebstechnik, Reinigung oder Speisenversorgung spielen hierbei eine Schlüsselrolle. Wenn diese Dienste eng mit den medizinischen Kernprozessen verzahnt sind, können Abläufe beschleunigt, Versorgungssicherheit erhöht und Ausfallrisiken reduziert werden. Eine effiziente Organisation verbessert damit nicht nur die Wirtschaftlichkeit, sondern trägt entscheidend zur Stabilität und Resilienz des gesamten Krankenhausbetriebs bei.

### Prozess- und Strukturmaßnahmen

Die Frage, wie Krankenhäuser ihre knappen Ressourcen am besten einsetzen, erfordert ein Umdenken in Prozessen und Strukturen. Im Mittelpunkt stehen dabei drei Handlungsfelder: Personal, Material und Organisation.

- *Personalsteuerung:* Angesichts des Fachkräftemangels gilt es, die vorhandenen Mitarbeiter bestmöglich einzusetzen. Dienstpläne müssen flexibel an Patientenschwankungen angepasst werden, digitale Tools können Dokumentationsaufwand reduzieren, und gezielte Weiterbildungen sorgen für den Aufbau zusätzlicher Kompetenzen. Gleichzeitig müssen Krankenhäuser attraktive Arbeitsbedingungen schaffen, um Fluktuation zu vermeiden und Motivation zu fördern.

- *Material- und Ressourceneinsatz:* Einkauf und Lagerhaltung sind klassische Stellschrauben. Durch zentrale Beschaffung, Bündelung von Bedarfen und intelligente Logistik lassen sich Kosten senken und Lieferketten stabilisieren. Auch eine engere Zusammenarbeit mit Lieferanten kann Versorgungssicherheit und Preisstabilität erhöhen.
- *Prozessgestaltung und Digitalisierung:* Effiziente Abläufe entstehen nicht allein durch Kostensenkung, sondern durch die intelligente Gestaltung von Prozessen. Lean-Management-Ansätze, digitale Patientenakten oder automatisierte Schnittstellen zwischen Verwaltung und medizinischen Fachabteilungen ermöglichen Zeitgewinne und reduzieren Fehlerquellen.

Wo Optimierungen allein nicht mehr ausreichen, können strukturelle Anpassungen notwendig werden – etwa die Zusammenlegung von Abteilungen, die Spezialisierung auf bestimmte Leistungsbe-  
reiche oder sogar die Kooperation mit anderen Trägern. In extremen Fällen ist auch der Einsatz  
von Restrukturierungs- oder Sanierungsprogrammen erforderlich, um die Versorgung am Standort  
langfristig zu sichern.

Das Ziel all dieser Maßnahmen ist die Entwicklung tragfähiger Lösungen, die sowohl ökonomische  
Stabilität als auch eine qualitativ hochwertige Patientenversorgung gewährleisten. Damit wird die  
Effizienzsteigerung zu einer Grundvoraussetzung, um Krankenhäuser zukunftsfähig aufzustellen  
und Vertrauen bei Patienten, Mitarbeitenden und Kapitalgebern zu erhalten.