

PwC-Studie «Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2014» ermittelt die Finanzkennzahlen für Schweizer Spitäler

Schweizer Spitäler: Finanzielle Gesundheit weiter durchzogen

Um nachhaltig erfolgreich zu wirtschaften, sind für Schweizer Akutspitäler nachhaltig EBITDAR-Margen von mindestens 10.0 % und für Psychiatrien von mindestens 8.0 % erforderlich. Diese Zielwerte werden aktuell noch nicht erreicht. Interessanterweise wurde der Trend einer steigenden EBITDA-Marge im Spitalbereich 2014 zum ersten Mal seit 2010 gebrochen. Durch den anhaltenden finanziellen Druck gehen wir von einer weitergehenden Konsolidierung des Schweizer Spitalmarkts aus, wodurch die Fähigkeit zur Integration immer wichtiger wird.

Die Bedeutung der finanziellen Kennzahlen in der Unternehmensführung von Spitalern nimmt weiter zu. Insbesondere die EBITDA-Marge (für Eigentümer von Spitalimmobilien) bzw. EBITDAR-Marge (für Mieter von Spitalimmobilien) hat sich bei vielen Spitalern als eine der wichtigsten finanziellen Führungsgrössen etabliert.

Minimale EBITDA- bzw. EBITDAR-Marge für Schweizer Akutspitäler

Auf Basis einer risikogerechten Verzinsung des Eigen- und Fremdkapitals (WACC) und einer durchschnittlichen Anlagenutzungsdauer haben wir für Akutspitäler ein EBITDA- bzw. EBITDAR-Margenziel von jährlich rund 10.0% oder höher abgeleitet.¹ Dieses Margenziel ist aus unserer Sicht langfristig notwendig, juristisch erlaubt und ethisch vertretbar. Dabei steht nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund, sondern das Erzielen eines angemessenen Gewinns, der die langfristige Finanzierung der betriebsnotwendigen Anlagen ermöglicht.

Median EBITDA-Marge der Akutspitäler im Jahr 2014 rückläufig

Seit 2007 analysieren wir jährlich die Finanzkennzahlen von 28 Schweizer Akutspitalern und seit 2014 die Finanzkennzahlen von neun Psychiatrien.

Die EBITDA-Margen stiegen im Spitalmarkt von 2010 bis 2013 signifikant an (2010: 2.8%; 2013: 6.9%). Allerdings konnte dieser Trend im Jahr 2014 nicht weitergeführt werden. Gemäss unserer Studie resultierte 2014 im Median eine EBITDA-Marge von 6.4%. Damit rückt die Zielgrösse von 10.0% etwas weiter weg. Die u.E. noch zu tiefen EBITDA-Margen sind auf folgende Ursachen zurückzuführen:

1. Fast drei Viertel der heute genutzten Spitalinfrastruktur wurde vor 1980 erbaut. Dies kann aufgrund der baulichen Gegebenheiten zu ineffizienten Prozessen führen.
2. Massnahmen zur Verbesserung der Ergebnisse sind noch nicht umgesetzt oder entfalten noch nicht ihre volle Wirkung.
3. Mit der Inbetriebnahme neuer Anlagen werden sich die Anlagenutzungskosten in vielen Fällen erhöhen (höhere Abschreibungen und Zinsbelastung). Das erfordert höhere Margen. Dieser Druck dürfte aktuell noch nicht das Maximum erreicht haben.
4. Die Tarifunsicherheiten für provisorische Tarife halten an.
5. Es kommen unterschiedliche Rechnungslegungsstandards und -grundsätze zur Anwendung.

Während ein EBITDA von 6.4% für ein Spital mit viel verzinslichem Fremdkapital existenzbedrohend sein kann, mag derselbe Wert für ein eigenkapitalfinanziertes Spital ausreichen, weil dieses keine Zinsen zahlen muss. Im Hinblick auf die anstehenden Spitalinvestitionen dürfen die oben erwähnten positiven Margen also nicht darüber hinwegtäuschen, dass langfristig höhere Zielwerte erreicht werden müssen. Denn die meisten Spitäler können ihre geplanten Investitionen

nicht aus den vorhandenen Mitteln und mit dem betrieblichen Cashflow finanzieren, sondern müssen dafür auf den Finanz- und Kapitalmarkt zurückgreifen.

Wachstumstrend auch bei EBIT-Marge und Reingewinn-Marge unterbrochen

Die Reduktion der EBITDA-Margen von 2013 auf 2014 zeigt sich auch bei der EBIT-Marge und Reingewinn-Marge. Diese sind im gleichen Zeitraum von 1.9% auf 1.4% bzw. von 0.9% auf 0.7% gesunken. Der Trend eines kontinuierlichen Anstiegs über mehrere Jahre wurde 2014 somit auch bei diesen Kennzahlen erstmals unterbrochen.

Langfristig erachten wir einen Wert von mindestens 5.0% als angemessenen Zielwert für die EBIT-Marge, damit sich eine risikogerechte Verzinsung sicherstellen lässt. Die aktuell erwirtschafteten EBIT-Margen reichen demnach nur solange aus, wie keine Fremdfinanzierungen in grösserem Umfang zu verzinsen sind bzw. die Zinsen sehr tief bleiben. Das zeigt sich daran, dass die Reingewinn-Margen im Median nach wie vor positiv ausfallen.

Allerdings lassen Kürzungen der gemeinwirtschaftlichen Leistungen, Fachkräftemangel und stagnierende Fallpreise nur einen Schluss zu: Entweder verbessern die Schweizer Spitäler ihre Effizienz deutlich, oder sie werden vermehrt in Turnaround-Situationen kommen. In der Konsequenz werden sich Spitäler noch stärker positionieren müssen, zudem nehmen ambulante Angebote zur Sicherung von stationären Zuweisungen an Bedeutung zu. Mit Blick auf die teil-

¹ «Schweizer Spitäler: den Finanzen auf den Puls gefühlt»; PwC; 2012. In der ursprünglichen Analyse hatten wir ein EBITDA-Ziel von 10.0% hergeleitet. Wenn ein Spital die Liegenschaften mietet, so gilt diese Grösse analog für den EBITDAR, d.h. den Betriebsgewinn vor Abschreibungen (DA), Zinsen (I), Steuern (T) und Mieten (R).



Patrick Schwendener, CFA, PwC, Director,
Corporate Finance/Valuation

Gemäss unserer Studie 2014 sind die EBITDA-Margen der Psychiatrien leicht tiefer als diejenigen der Akutspitäler und betragen 5.8%. Dies erstaunt nicht, da Psychiatrien weniger infrastrukturelastig sind und ihre Tarife einen entsprechend geringeren Anteil für Investitionen enthalten. Der EBITDAR-Richtwert von 8.0% wird somit noch nicht erreicht. Mittelfristig werden also auch die Schweizer Psychiatrien ihre Profitabilität noch erhöhen müssen.

Mehr Freiheiten und Unternehmertum auch für die Psychiatrien

Der Wettbewerb unter den Psychiatrien hat nach unserer Einschätzung noch nicht dieselbe Intensität erreicht wie in der Akutsomatik. Er wird jedoch – zeitlich verzögert – in den kommenden Jahren zunehmen.

Damit stehen künftig vermehrt Themen wie die strategische Positionierung, Prozessverbesserungen und Effizienzsteigerungen auf der Agenda der strategischen Führungsgremien von Psychiatrien. Verschärft wird dieser Anspruch durch die für 2018 geplante Einführung des neuen Tarifsystems TARPSY.

Eine klare Angebotsstrategie ist eine zentrale Voraussetzung für eine starke Positionierung im Markt. So sollten Anbieter psychiatrischer Leistungen bewusst entscheiden, welche Leistungen sie selber, in Kooperation oder gar nicht anbieten. Eine klare Positionierung dürfte sich vor allem auf die Ertragsseite auswirken.

Zur Verbesserung der Kostenseite bieten sich insbesondere die Patientenpfade und die Supportprozesse als Stellhebel an. Auch sollten die Kliniken Investitionsvorhaben prüfen und



Philip Sommer, PwC, Senior Manager, Beratung
Gesundheitswesen

auf die Bedürfnisse der modernen Psychiatrie ausrichten. Die Sanierung von alten Liegenschaften ist möglicherweise weniger zielführend als ein Neubau, da erstere oft denkmalgeschützt sind.

Damit die öffentlichen psychiatrischen Kliniken marktgerechter agieren können, haben einige Eigentümer (Kantone) in der Deutschschweiz die Verselbstständigung ihrer psychiatrischen Dienste in eigenständige Aktiengesellschaften geplant oder bereits vorgenommen. Damit erhalten die öffentlichen Psychiatrien mehr unternehmerische Freiheiten. Allerdings sind mit diesem Spielraum allein die strategischen und operativen Herausforderungen noch nicht gemeistert.

Der Psychiatriemarkt wird sich weiterentwickeln, und die finanziellen Kennzahlen werden für die Unternehmenssteuerung immer entscheidender. Darum werden wir diese Kennzahlen auch in den folgenden Jahren in unsere Studie einbinden.

Konsolidierung im Schweizer Spitalmarkt

Wir erwarten eine zunehmende Konsolidierung in der Schweizer Spitallandschaft. Von 2001 bis 2013 hat die Anzahl Spitäler über alle Spitaltypen hinweg bereits um rund 20% abgenommen. Die

Zahl der akutsomatischen Grundversorgungsspitäler hat sich fast halbiert, während diejenige der Zentrumsspitäler gestiegen ist.²

Durch die Konsolidierung wird das Thema der Integration immer wichtiger. Für eine Integration sind verschiedene Modelle denkbar: von der verstärkten Zusammenarbeit über Standorte eines bestehenden Spitalverbands bis hin zur vollständigen unternehmerischen und juristischen Integration von zwei oder mehreren Spitälern, die heute im Wettbewerb stehen.

Integration ist eine Herausforderung

Eine Integration soll Synergien in der Positionierung des Angebots (Ertragsseite), im Betriebsmodell (Kostenseite) und in der Infrastruktur (Investitionen) erzielen und dadurch eine Verbesserung der finanziellen Kennzahlen erwirken. Deutlich unterschiedliche finanzielle Ausgangslagen können eine Integration sowohl antreiben (ein sanierungsbedürftiges Spital wird zur Marktkonsolidierung von einem finanziell gesunden Spital übernommen) als auch verhindern (ein Zusammenschluss unter Gleichen kommt bei sehr unterschiedlichen finanziellen Ausgangslagen nicht in Frage).

«Eine Integration ist aufwändig, komplex und mit Risiken behaftet. Ein klares Zielbild, schnelles Vorgehen und eine überzeugende Kommunikation führen zum Erfolg. Nur wenn ein gemeinsames Ziel die Unternehmen zusammenführt, wird die absehbare Konsolidierung im Schweizer Spitalmarkt auch gelingen.»

In der Praxis stellt die Integration für viele Spitäler eine enorme Herausforderung dar. Häufig treffen sie auf Widerstände seitens der Zuweiser, Mitarbeiter, Politik oder Patienten. Dies kann so weit gehen, dass Ankündigungen von Änderungen im Leistungsangebot sich von selbst erfüllen. Zum Beispiel kann die Bekanntgabe der

Schliessung eines Standorts zu dessen sofortigen Leerung führen, da die Zuweiser keine Patienten mehr überweisen.

Zu Beginn der Integration sollte Klarheit darüber herrschen, wo man steht, wohin man strebt, wie und wann man dorthin gelangen möchte und was man dabei beachten sollte. Je rascher ein gemeinsames Zielbild/Integrationsansatz erarbeitet wird, desto besser.

Welcher Integrationsansatz am meisten Nutzen verspricht, hängt von der jeweiligen Situation ab. Je nach Ansatz verändern sich sowohl der

2 BFS: Medizinische Statistik der Krankenhäuser

Aufwand als auch der Nutzen infolge der Integration.

Eine Integration erfolgreich zu meistern, ist eine Herkulesaufgabe. Die Akzeptanz von Patienten, Zuweisern, Politik und öffentlicher Meinung ist entscheidend. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind die Entwicklungen eines klaren Zielbilds, die Abstützung desselben bei den Schlüsselpersonen vor allem aus dem medizinischen Kerngeschäft, Mut zur Geschwindigkeit sowie eine überzeugende, akkurate Kommunikation gegenüber Zuweisern, Mitarbeitern, Patienten und der Politik über Nutzen, Erfolge und Risiken der Integration.

Kennzahlen Akutspitäler	2012	2013	2014
EBITDA	6.3%	6.9%	6.4%
EBIT	1.5%	1.9%	1.4%
Eigenkapitalquote	34%	40%	49%
Cash-Ratio	48%	72%	103%
Quick-Ratio	185%	217%	262%
Current-Ratio	200%	226%	276%

Die vollständige Studie kann unter folgendem Link bezogen werden:
www.pwc.ch/gesundheitswesen

Weitere Informationen

Patrick Schwendener
 Director, Head Deals Healthcare
patrick.schwendener@ch.pwc.com

Philip Sommer
 Senior Manager, Beratung Gesundheitswesen
philip.sommer@ch.pwc.com

PricewaterhouseCoopers AG
 Bahnhofplatz 10
 Postfach
 3001 Bern
 Telefon 058 792 7500
www.pwc.ch



VIELSEITIGE ELEKTRONISCHE ZUTRITTLÖSUNGEN

**FLEXIBEL
 KOMFORTABEL
 ZUVERLÄSSIG**

- für Aussentüren, Patienten- und Behandlungszimmer, OP-Säle, Technikräume, Materiallager, Tore, Aufzüge, Medizinschränke, Spinde, mobile Arzneimittelwagen u. v. m.
- massgeschneiderte Systemarchitektur: online, offline, funkvernetzt und mobil
- Systemplattform mit Türbeschlägen und -zylindern, Wandlesern, Spindschlössern, Software u. v. m.
- Produktoberflächen mit antimikrobieller BioCote®-Beschichtung erhältlich
- weltweit an über 2 Millionen Türen im Einsatz; in Deutschland, Österreich und der Schweiz an rund 600.000 Türen

SALTO Systems AG
info.ch@saltosystems.com
www.saltosystems.ch