

Spitalanlass der Zürcher Kantonalbank in der Universitätsklinik Balgrist

Innovationen der Spitzenklasse

Die Zürcher Kantonalbank engagiert sich seit mehreren Jahren in der Schweizer Spital- und Kliniklandschaft. Seit der Umsetzung der neuen Spitalfinanzierung im Jahr 2012 stehen die Spitäler vor grossen Projekten und der Herausforderung von komplexen Finanzierungsprozessen. Am diesjährigen Spitalanlass in der Universitätsklinik Balgrist Ende August war dies ein Schwerpunktthema. Gleichzeitig bot der Event die Gelegenheit für den Balgrist als Gastgeber, über aktuelle Themen, Trends und Herausforderungen aus der Klinik zu berichten und Erfahrungen mit den Teilnehmern auszutauschen.

Die Universitätsklinik Balgrist entwickelte sich aus der 1912 gegründeten «Anstalt für krüppelhafte Kinder». Diese hat sich zur Aufgabe gemacht, körperlich behinderte Kinder zu behandeln, zu betreuen, zu schulen und ins Berufsleben einzugliedern. Der Balgrist ist mehr als 100 Jahre später mit rund 1100 Arbeitnehmenden erste Adresse in der Spitzenmedizin

am Bewegungsapparat. Mit dem Lehr- und Forschungsauftrag der Universität Zürich seit 1945 gehört der Balgrist zusammen mit dem im Dezember 2015 eröffneten Balgrist Campus – ausgezeichnet mit dem Prädikat Forschungseinrichtung von nationaler Bedeutung – zu den weltweit führenden Institutionen im Bereich der Orthopädie.

Mit dem Grossraum Zürich wächst auch das Spitalangebot

Der Grossraum Zürich ist eine Wachstumsregion – das gilt auch für seinen Spitalplatz. In Zürich mit seinen 30 Akutspitälern und Spezialkliniken wird kräftig investiert. Bis 2023 sind Investitionen in der Höhe von 2.6 Milliarden Franken geplant,

Komplexe Finanzierungsprojekte standen im Zentrum des Spitalanlasses der ZKB im Balgrist.



dabei entstehen rund 400 zusätzliche Spitalbetten. Darin nicht eingerechnet ist das Grossprojekt Universitätsspital (USZ). Dort sind für die kommenden 30 Jahre Ausgaben von rund 3 Milliarden vorgesehen. Dies ist also sowohl für die betroffenen Spitäler als auch für Finanzdienstleister und Investoren eine herausfordernde und spannende Zeit.

Vor diesem Hintergrund fand Ende August der Spitalanlass der Zürcher Kantonalbank in der Universitätsklinik Balgrist statt. An wechselnden Orten treffen sich dabei verantwortliche Personen von Spitälern und Kliniken der gesamten Schweiz auf Einladung der Zürcher Kantonalbank.

Heini Dändliker, Leiter Key Account Management, begrüßte die Teilnehmer zum Event, welcher bereits zum vierten Mal durchgeführt wurde. Anschliessend gab er das Wort weiter an Andreas Scherer und Martin Graf vom Kompetenzzentrum Spitalfinanzierung der Zürcher Kantonalbank. Am Beispiel des Kantonsspitals Aarau gingen sie auf die Frage ein, welche Finanzierungsinstrumente einem Spital dieser Grösse offenstehen. In einem Roundtable tauschten sie mit Thomas Fischer, CFO des Kantonsspitals, Patrick Schwendener, Leiter Deals Healthcare PwC Schweiz, und den Spezialisten der Zürcher Kantonalbank, Elisabeth Cossmann vom Kapitalmarkt und Patrick Hasenböhler vom Research, ihre Erfahrungen aus.

Patrick Hasenböhler, ZKB Research, und Elisabeth Cossmann, ZKB Kapitalmarkt



Thomas Fischer, CFO Kantonsspital Aarau, und Patrick Schwendener, Leiter Deals Healthcare PwC Schweiz

Finanzierungsalternativen gründlich prüfen

Die Expertenrunde war sich einig, dass es für ein Spital gerade bei einem grösseren Investitionsvorhaben sinnvoll ist, verschiedene Finanzierungsalternativen zu prüfen. Für das Kantonsspital Aarau konnte 2017 ein optimaler Mix

zwischen Bankfinanzierung, Privatplatzierung und einer Anleihe mit langer Laufzeit gefunden und erfolgreich etabliert werden. Dem Zinsänderungsrisiko respektive der Planungssicherheit für die Fremdkapitalkosten konnte mit einer Ablösung der kurzfristigen Bankkredite durch langfristige, zinsgünstige Kapitalmarktinstrumente gebührend Rechnung getragen werden. Hierbei gilt es zu erwähnen, dass der Preis der Fremdfinanzierung insbesondere dank einer sehr guten Ratingeinstufung – gestützt auf das Rating des Eigentümers des Kantonsspitals Aarau (Kanton Aargau) – positiv beeinflusst wurde.

Als wesentliche Erfolgsfaktoren der 2017 orchestrierten Umfinanzierung nannte Thomas Fischer:

- Verfügbarkeit und Rückendeckung der Entscheidungsgremien (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung)
- Abstimmen der Finanzierungstransaktion mit der langfristigen Spitalstrategie
- Nutzen von verschiedenen Finanzierungsquellen wie Eigentümer, Banken, Kapitalmarkt
- Unterstützung durch erfahrene Spezialisten für Themen, für das ein Spital weniger Kenntnisse hat

Mit sorgfältiger Teamarbeit ans Ziel

Für die PwC war es nach Involvierung in diesen Prozess wesentlich, dass das Team Spital/Berater/Finanzierungspartner gut zusammenwirkte. Gerade die zeitlichen und personellen Engpässe auf Seiten von Spitälern erlaubt die effizientere

und breit abgestützte Mitwirkung durch die PwC. Als Take-Aways nannte Patrick Schwendener:

- Langfristige Optik über die aktuelle Refinanzierungssituation hinaus
- Klare Strategie und Zielbild
- Ein fokussierter Businessplan, der die finanziellen Auswirkungen der strategischen Entscheidung aufzeigt

Auch die Exponenten der Zürcher Kantonalbank wiesen auf die Wichtigkeit der Zusammensetzung des «Deal Teams» hin, die den Prozess für ein Spital möglichst einfach und effizient gestalten.

Da die Kapitalmarkt- bzw. Investorensseite zum Zeitpunkt der Emission der Anleihe des Kantonsospitals Aarau noch keine grossen Erfahrungen mit Schweizer Spitälern hatte und das Spital als erstes Kantonsspital überhaupt eine Emission zu begeben beabsichtigte, galt der Aufklärung und Information ein besonderes Augenmerk.

Ausschlaggebende Kriterien für eine Kapitalmarkttransaktion

Als wesentliche Kriterien zu einer Kapitalmarkttransaktion lassen sich die folgenden Aussagen von Elisabeth Cossmann (Kapitalmarkt-Spezialistin Zürcher Kantonalbank) und Patrick Hasenböhler (Research Analyst Gesundheitswesen) machen:

- Ein wesentlicher Treiber des Ratings eines öffentlichen Spitals ist die explizite oder impli-



Eifrig am Diskutieren sind (v.l.n.r.): Patrick Hasenböhler, Elisabeth Cossmann, Andreas Scherer und Martin Graf, ZKB Kompetenzzentrum Spitalfinanzierung, sowie Thomas Fischer und Patrick Schwendener.

- zite Unterstützungsfunktion durch die öffentliche Hand
- Das Rating bestimmt den Preis der Finanzierung massgeblich
- Die Aufklärung von Investoren ist besonders wichtig und kann in Form von sogenannten Roadshow-Veranstaltungen organisiert werden
- Der Kapitalmarkt bedeutet heute eine valable Alternative zu klassischen Instrumenten der Fremdfinanzierung

Nachhaltige Analyse und Finanzierung

Die Spezialisten des Kompetenzzentrums Spitalfinanzierung, Martin Graf und Andreas Scherer, betonten die Bedeutung eines umfassenden Bildes auf die Spitallandschaft Schweiz und die

Notwendigkeit des Vorhandenseins einer langfristigen, verständlichen Strategie. Gerade im Umgang mit kommerziell tätigen Banken ist es wichtig, die Unterschiede eines nachhaltigen Geschäftsmodells versus üblicherweise eher kurz- bis mittelfristigen engagierten Banken zu beachten:

- Die Vergleichbarkeit von Spitälern ist aufgrund unterschiedlicher Grösse, Ausrichtung, Unterstützung durch Eigentümer, Stand der Investitionsvorhaben und der unterschiedlichen Subventionen in den verschiedenen Kantonen lediglich eingeschränkt möglich.
- Nicht jedes Spital kann über den Kapitalmarkt Geld aufnehmen. Es gilt immer, die verschiedenen Alternativen abzuwägen und die optimale Variante zu wählen.
- Die Zürcher Kantonalbank hat sich dank des auch dem organisatorischen Entscheids zur Etablierung eines Kompetenzzentrums Spitalfinanzierung mittlerweile ein breit abgestütztes Wissen und Erfahrung im Umgang mit verschiedenen Einrichtungen der Spitallandschaft Schweiz aneignen können.

Wegweisende Forschung im Balgrist

Dem erfolgreichen Konzept des Spitalanlasses der Zürcher Kantonalbank folgend erhielt auch der Balgrist als Gastgeber die Gelegenheit, über aktuelle Themen und Trends aus der Klinik zu berichten.

Thomas Huggler, seit 1. Juni 2019 Operativer Spitaldirektor der Universitätsklinik Balgrist, machte den Anfang und referierte darüber wie aus einer wegweisenden und innovativen Forschung eine qualitativ hochstehende Behandlung des Patienten resultiert. In ihrer Unternehmens-Vision gehen sie auf drei Punkte ein:

- die historisch gewachsene Aufgabe zur Behandlung und Betreuung bei Problemen des Bewegungsapparats
- den Auftrag zur Forschung und Lehre





Thomas Huggler, operativer Spitaldirektor Balgrist



Prof. Dr. med. Mazda Farshad, Medizinischer Spitaldirektor Balgrist

– die Grundlage für die beiden vorgenannten Punkte: die Befähigung und Förderung der Mitarbeitenden.

Spitzenmedizin für den Bewegungsapparat

Mit dem im Dezember 2015 eröffneten Balgrist Campus erreichte die Klinik einen weiteren wichtigen Meilenstein als Forschungs- und Klinikstandort in der Spitzenmedizin am Bewegungsapparat. Die Belohnung folgte mit der Ernennung zur Forschungseinrichtung von nationaler Bedeutung durch den Bund ein Jahr später.

Dass die Klinik auf dem richtigen Weg ist, zeigen die stetig zunehmenden Patientenzahlen in den letzten zehn Jahren sowohl im stationären (durchschnittlich +2.1% pro Jahr) als auch im ambulanten Bereich (durchschnittlich 5.8% pro Jahr) eindrücklich. Huggler legte in seinen Ausführungen dar, dass die gewählte Struktur mit Klinik, Campus und Balgrist Beteiligungs AG ganz darauf ausgerichtet ist, die intensive Zusammenarbeit von Patient, Arzt, Forscher und Entwickler bis hin zur Industrie abdecken zu können.

Neue Perspektiven dank «Augmented Reality»

Anschliessend ging Prof. Dr. med. Mazda Farshad, Medizinischer Spitaldirektor, Chefarzt Wirbelsäulenchirurgie und Ordinarius für Orthopädie an der Universität Zürich, zur Thematik digitale Revolution in seinem Referat «Augmented Reality in der chirurgischen Navigation» auf die Präzisions-Chirurgie von morgen ein.

Er zog dabei den Vergleich zu Piloten – eine Berufsgattung, die wie Ärzte ebenfalls viel Verantwortung in ihrem Berufsalltag übernehmen. Die Ausbildung resp. das Sammeln von Erfahrung ist in diesem Genre stärker auf den Flug-Simula-

tor abgestützt. Ein erfolgreicher chirurgischer Eingriff beruht jedoch aktuell auf dem Vorhandensein von den menschlichen Faktoren wie Erfahrung (Operationen am Patient), Wissen, Talent und allenfalls sogar Gemütslage des Arztes.

Dank der Technik der «Augmented Reality» besteht nun die Möglichkeit, in Analogie zum Flugsimulator beim Piloten eine Operation am Vorabend virtuell zu planen und in Zukunft auch durchzuführen. Die Navigation unterstützt den Arzt auch während einer tatsächlichen Operation effizient und effektiv, was einem Quantensprung der Chirurgie bedeuten würde. Dies würde die aktuell innovativste, grossenteils von Balgrist entwickelte Technologie der patientenspezifischen Instrumentation mit logistisch etwas aufwändigeren 3D-Druck-Technologien ablösen können.

Avantgardistisch auch in der Medizintechnik

Bei der anschliessenden Führung durch die Räumlichkeiten im Balgrist Campus und in der Klinik Balgrist haben die Besucher viel Wissens-

wertes über die herausragende Architektur und über die medizinischen Kompetenzen der Institution erfahren. Ein besonderes Highlight am Forschungsstandort Balgrist Campus ist sicherlich das erste CE-zertifizierte 7-Tesla-MRI der Schweiz, welche Aufnahmen von bisher nicht gekanntem Detailgrad ermöglicht.

Eine weitere Komponente des Erfolgsmodells Balgrist bildet die Balgrist Tec AG, einer der führenden Anbieterinnen und Herstellerinnen von orthopädischen Hilfsmitteln. Rund 90 Mitarbeitende sind unter anderem in der Prothesenherstellung oder in der hauseigenen Schuhtechnik (von Einlagen bis zu Massschuhen) beschäftigt. Auch hier durften die Teilnehmer des Spitalanlasses einen Einblick gewinnen, wie handwerklich geschickt diese Mitarbeitenden verschiedene Alltags- und Therapiehilfen für Patienten herstellen – medizinisches High-Tech – erforscht, entwickelt und finanziert in Zürich.

Weitere Informationen

www.zkb.ch/spital

