

Zwar mehr Patienten und höhere Margen – aber die Steigerung reicht nicht aus **Gegen die ungenügende Finanzlage hilft in Zukunft auch Innovation**

Die 14. PwC-Studie «Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2024» zeigt Bewegung. So stieg die EBITDAR-Marge auf 4.5 %, getrieben durch mehr Leistungen, moderate Tariferhöhungen und Kostenvorteile. Die Produktivität hingegen wuchs nur unterdurchschnittlich um 0.3 Prozent. Innovative Ansätze sind gefragt, lautet das Fazit der Studie.

Die Schweizer Spitäler haben 2024 ihre EBITDAR-Marge, das heisst den Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Mieten, um knapp einen Prozentpunkt auf 4.5 % gesteigert wie die neueste Analyse von PwC Schweiz zeigt. Das Plus hat vor allem drei Ursachen: mehr behandelte Patientinnen und Patienten, leicht höhere Tarife und eine günstige Kostentwicklung als Folge aktiven Kostenmanagements und Skaleneffekten.

Mehr abgerechnete Leistungen waren der Haupttreiber

Der Haupttreiber für die bessere Marge waren die höheren Leistungsmengen. Im stationären

Bereich stiegen sie um 2.4 %, im ambulanten um rund 5 %. Parallel dazu konnten im Median um 1.2 % höhere Tarife (OKP und VVG) im stationären Bereich verrechnet. Zwar sind die Basispreise der Allgemeinversicherung OKP um 2.2 % gestiegen, allerdings reduzieren rückläufige Erträge aus Zusatzversicherungen und weitere Effekte die genannte Tarifsteigerungen von 1.2 %. Das Ergebnis: ein Umsatzplus von 3.6 % stationär und 5.2 % ambulant. Der Anteil ambulanter Leistungen stieg leicht auf 35.4 % (nur + 2.2 % höher als 2020) und liegt dabei noch immer deutlich unter internationalen Vergleichswerten.

«Die Spitäler verbessern ihre Marge momentan vor allem über mehr Behandlungen», sagt Pat-

rick Schwendener, Leiter Deals Healthcare bei PwC Schweiz. «Für eine nachhaltige Entlastung braucht es jedoch mehr gezielte Produktivitätsverbesserung und nicht nur Produktivitätssteigerungen durch Mengenwachstum.» Sprich, produktivere Prozesse sollten auch resilient sein, um bei geringerer Nachfrage eine ähnlich hohe Produktivität zu ermöglichen, wie bei Volllast.

Tarife bleiben hinter Kosten zurück

Die Tarife sind trotz der jüngsten Preissteigerungen seit 2020 real rund 5 % gesunken, da die kumulierte Teuerung höher ausfiel. Für die Spitäler bedeutet dies, dass steigende Personal-, Energie- und Materialkosten nicht vollständig gedeckt werden.

Sie diskutierten über die Bedeutung von Innovation im Gesundheitswesen (v.l.n.r.): Livia Schäppi, Stephan Pahls, Anna Gräbner und Andy Fischer



Um ihre Spitäler finanziell zu stabilisieren, haben deshalb viele Eigner Eigen- und Fremdkapital in Höhe von über einer Milliarde Franken bereitgestellt. «Kantongelder und Beiträge von anderen Eignern stabilisieren zwar die Bilanzen», sagt Philip Sommer, Leiter Beratung Gesundheitswesen bei PwC Schweiz, «aber sie ersetzen nicht die prozessualen und strukturellen Anpassungen, welche die Spitäler langfristig brauchen, um eine nachhaltig höhere Produktivität zu erreichen.»

Innovation als Schlüssel für mehr Produktivität

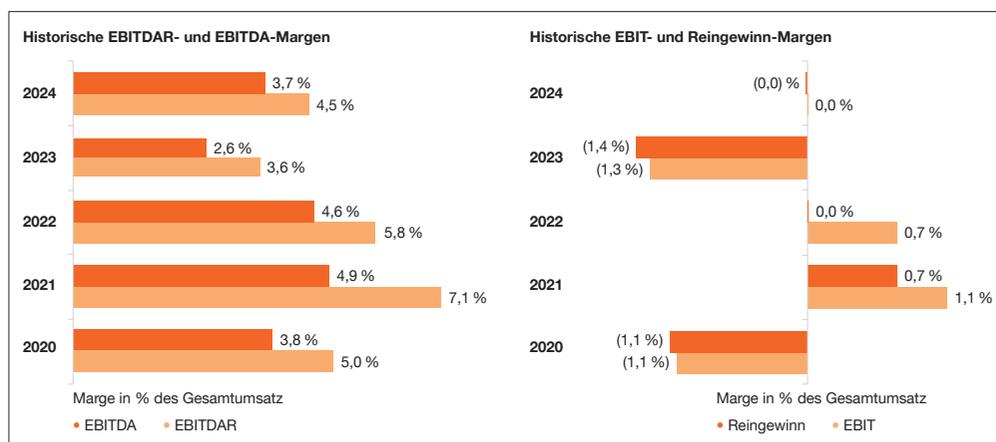
Die Produktivität, also die Fähigkeit, mit denselben Ressourcen mehr zu leisten oder dieselbe Leistung mit weniger Aufwand zu erbringen, ist über das gesamte PwC Sample betrachtet im letzten Jahr lediglich um 0.3% gestiegen. Damit liegt sie klar unter dem langjährigen Durchschnitt.

Die Schweiz zählt zwar zu den führenden Ländern, wenn es um medizinische Innovation geht, doch bei der Innovation in Prozessen und neuen Geschäftsmodellen hapert es. Abläufe wie digitale Terminplanung, effiziente Aufnahme und Entlassung oder standardisierte Behandlungswege sind vielerorts noch nicht etabliert. Zudem verhindern fehlende Investitionen in IT, Infrastruktur und Prozessmodernisierung Effizienzgewinne. «Produktivität ist der Hebel, an dem Spitäler jetzt ansetzen müssen», sagt Philip Sommer. «Ohne Innovation, moderne Prozesse und digitale Lösungen ist dies nicht zu schaffen.»

Vier Hebel für mehr Innovationen

Am PwC Finanzforum für Spitäler präsentierte Nick Eggerschwiler, Senior Manager, Deals Gesundheitswesen PwC Schweiz, erfolgversprechende Ansatzpunkte für mehr Innovation. Dabei wird unterschieden zwischen inkrementeller und radikaler Innovation.

Eine radikale Innovation kann erhebliches Wachstum und Wettbewerbsvorteile bringen. Allerdings erfordert sie oftmals grössere Investitionen und birgt höhere Risiken. Was aber feststeht: Die Schweiz riskiert ihre internationale Spitzenposition im Gesundheitswesen zu verlieren, wenn sie ihre Prozessinnovation nicht auf das Niveau ihrer medizinischen Innovation hebt. Innovation ermöglicht es, einen Nutzen entlang des gesamten Patientenpfads zu stiften, Fachkräfte zu entlasten, langfristige Herausforderungen zu bewältigen und zugleich die wirtschaftliche Basis für eine zukunftsfähige Versorgung zu sichern.



So entwickelten sich wichtige Ertrags-Kennzahlen seit dem Jahre 2020.

Auf marktgerechte Angebote kommt es an

Wie Innovationen erfolgreich eingeführt werden, zeigten am PwC Finanzforum für Spitäler Stefan Janz, Direktor Management Services der Insel Gruppe, Alexander Nelles, CIO Kantonsspital Winterthur (KSW), und Dr. Andy Fischer, CEO von Medgate. Stefan Janz erläuterte im Gespräch mit Philip Sommer, wie medizinische Innovationen den eigentlichen Mehrwert der Schweizer Spitäler untermauern.

Dr. Andy Fischer erinnerte an die Vision seines Erfolgsmodells, «die physische Arztkonsultation graduierend mit einer digitalen Konsultation zu substituieren.» Für den Pionier ist die Schweiz ein guter Nährboden für Innovationen. Als Treiber dafür sieht er unser kleines überschaubares Land mit kurzen Wegen, den grundsätzlichen politischen und gesellschaftlichen Willen zur Innovation, hohe technologische Standards, ein relativ flexibles KVG (z.B. für alternative Versorgungsmodelle), eine Ertragsmechanik für neue Leistungen via Versicherer, einen teilweisen Wettbewerb zwischen Krankenversicherern, Leistungserbringern und Kantonen und eine generell vorhandene Risikobereitschaft von Investoren. Daneben gebe es auch Bremseffekte wie zunehmende Regulatorik, schwächelnder

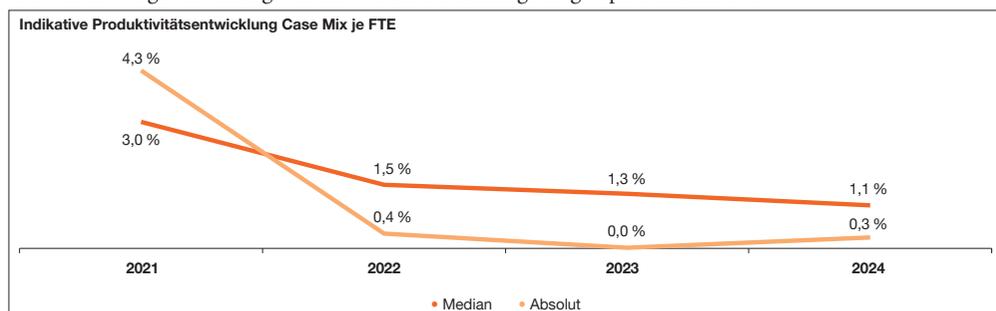
Wettbewerb zwischen Versicherern und Leistungserbringern, Verhaltensänderungen der Patienten, zunehmendes Gegensteuern politisch interessierter Innovationsbremsen, fehlende oder kontroverse Anreize, potenzielle Unterfinanzierung und ein zu kleiner Markt für teure Innovationen (fehlender return on investment).

Nicht lockerlassen bleibt jedoch entscheidend, so Fischer, «denn erfolgreiche Innovationen benötigen Mut, strukturiertes Vorgehen und ein Umfeld, das Veränderung erlaubt und fördert.»

Diesen Mut zeigte auch das KSW. Hier gibt es seit Kurzem den Chatbot Clara: Eine KI-Assistentin unterstützt 4000 Mitarbeitende bei täglichen Fragen, einfach, klar und von hoher Akzeptanz begleitet. Clara verschafft in Rekordzeit Einblick in interne Dokumente, komplexe Prozesse und eine einfache Realität – von HR-Richtlinien über IT-Support bis zu Apotheken-Protokollen – Zeitvergeudung passé.

Dabei müssen hohe Qualitätsanforderungen erfüllt werden, denn falsche Antworten könnten sich kritisch auswirken. Clara schafft das und ist allseits beliebt, weil sie eben nicht als «IT-Tool» funktioniert, sondern als sympathische virtuelle Kollegin, die eine «Ausbildungsreise» durch alle KSW-Bereiche macht und dabei kon-

Die Kurven zeigen eindeutig: Bei der Produktivitätssteigerung hapert es deutlich.



tinuierlich dazulernt. Clara mutierte in Kürze zur Kollegin mit Persönlichkeit. Das moderne, sympathische Design mit den charakteristischen blauen Haaren macht sie unverwechselbar und nahbar. Statt einer anonymen Technologie haben Mitarbeitende eine erkennbare Ansprechpartnerin. – Alexander Nelles: «Menschen interagieren eben lieber mit «Menschen» als mit Maschinen. Claras visueller Charakter reduziert Berührungsängste und schafft eine emotionale Verbindung.»

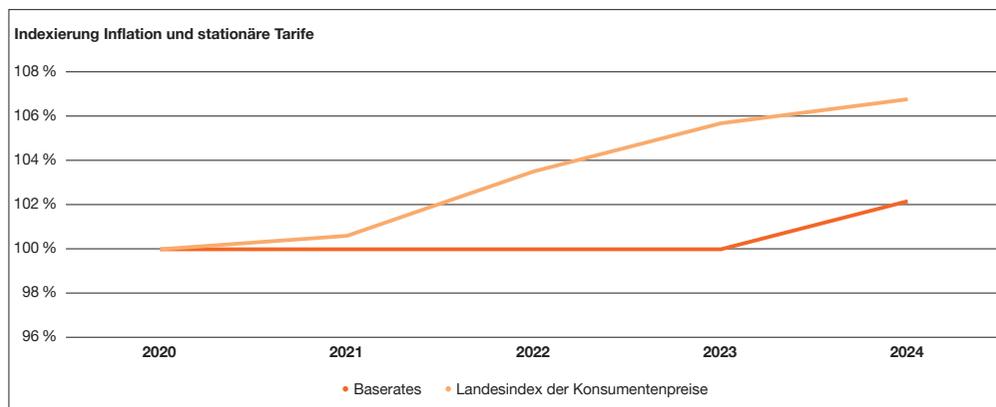
Psychiatrie unter Druck

Neben dem Akutbereich widmete sich die PwC-Studie auch der Psychiatrie. Dazu zählen stationäre Kliniken sowie ambulante Leistungen wie Tageskliniken und Sprechstunden. Hier hat sich die Wachstumsdynamik 2024 spürbar verlangsamt. Stationär wuchsen die Erträge nur noch halb so stark wie im Schnitt der Jahre 2021 bis 2023. Im ambulanten Bereich lag das Wachstum sogar um rund 60% tiefer. «In der Psychiatrie steigt der finanzielle Druck merklich an», erklärt Patrick Schwendener. «Weniger Wachstum bei gleichbleibenden Fixkosten bringt die Margen unter Druck – und macht Investitionen in neue Versorgungsmodelle unverzichtbar.»

Es braucht deutliche Verbesserungen – wo ist primär anzusetzen?

Wohl hat 2024 eine leichte Verbesserung in der Ertragslage der Schweizer Spitäler gebracht. Das durchschnittliche Ertragsniveau liegt gemessen an den wünschbaren 10 Prozent

Philip Sommer (links) und Patrick Schwendener zeigen die aktuelle PwC-Studie über die Entwicklung der Spitalfinanzen.



Die stationären Tarife hinken der Teuerung seit Jahren hinterher.

EBITDAR-Marge, die für eine ausreichende Finanzierung massiver Investitionen nötig wäre, jedoch noch immer viel zu tief. Das bedeutet Erosion am Eigenkapital und drohender Verlust der Kapitalmarktfähigkeit. Bereits heute zeigt jedes vierte Spital eine Eigenkapitalquote von unter 20%. – Handlungsbedarf ist also dringend angesagt. Wir fragten Patrick Schwendener, Leiter Deals Healthcare bei PwC Schweiz, wie er die Lage beurteilt.

Patrick Schwendener: Die Entwicklung zum Besseren ist grundsätzlich gut, allerdings bedeutet sie noch keine Trendwende. Die Steigerung ist neben organisatorischen Massnahmen vor allem mengenbedingt und wohl auch der Tatsache geschuldet, dass wir praktisch keine Teuerung mehr hatten. So bedeuten die Digitalisierung und Ambulantisierung weiterhin grosse Herausforderungen.

Gleichzeitig zu Ihrer Studie hat ospita mit einem Communiqué die rasant wachsenden Subventionen öffentlicher Spitäler gerügt. Könnte es sein, dass diese Subventionen (in Form nicht gerechtfertigter GWL) die Erträge besser erscheinen lassen als sie effektiv sind, was ja Etikettenschwindel wäre?

Es gibt sehr grosse regionale Unterschiede, die zu Intransparenz und erschwelter Vergleichbarkeit führen können. Neben der generellen Bereitschaft ist auch die Form der Unterstützung je nach Kanton unterschiedlich. Nicht alle Hilfszahlungen machen sich im Ertrag bemerkbar, diese können sich auch bei den Kosten oder primär auf der Bilanz niederschlagen.

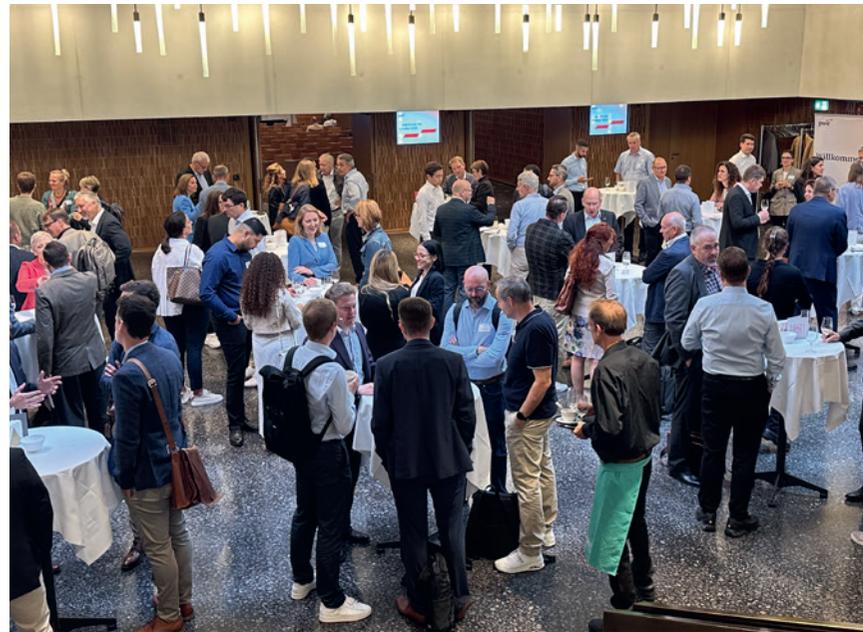
Obwohl die Vergleichbarkeit schwierig ist, denke ich, ist das Verständnis für die Thematik vorhanden und es wird nicht per se versucht, etwas zu verstecken. Unterscheiden sollte man zwischen GWL, die per Definition gerechtfertigt sind (z.B. Aus- und Weiterbildung, Forschung etc.), und «Rettungspaketen». Letztere lösen bestehende Probleme teilweise nicht nachhaltig und können die rettenden Eigner und auch Eigner in anderen Kantonen unter Zugzwang setzen. Die heutige Tarifsituation bringt aber auch viele Eigner in eine Situation, in der sie sich zur Umsetzung von notwendigen Investitionsprojekten etwas einfallen lassen müssen.

Die Produktivität wächst nach Ihrer Beurteilung zu gering. Liegt das Problem auch in der Mentalität einiger Spitalführungen? Fehlt es an Visionen und Strategien?

Eigentlich kann man nicht genug kluge Visionen entwickeln; das ist enorm wichtig und ist die Basis, die nötigen Innovationen auszulösen, auf die wir mit Nachdruck in der Studie hinweisen. Wir sehen an einigen Orten wertvolle Ansätze. Verantwortlich für die heutige Situation sehen wir primär den

Über die Studie

Die Studie «Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2024» analysiert wie bereits in den Vorjahren die operativen und finanziellen Schlüsselkennzahlen und quantitativen Marktentwicklungen des Schweizer Gesundheitswesens. Dazu wurden die publizierten Jahresrechnungen 2007 bis 2024 von 44 Akutspitälern unterschiedlicher Grösse aus fast allen Kantonen analysiert. Zusätzlich wurden 12 Psychiatrien aus dem öffentlichen Sektor untersucht, und zahlreiche Interviews und Hintergrundgespräche durchgeführt. Die Studie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentativität für das gesamte Schweizer Gesundheitswesen.



Sie präsentierten Ergebnisse der Finanzstudie und zeigten der grossen Besucherschar, was für eine finanzielle Trendwende dringend nötig ist (v.l.n.r.): Patrick Schwendener, Stefan Janz, Stephan Pahls, Anna Gräbner, Andy Fischer, Alexander Nelles und Philip Sommer.

hohen Margendruck und die regulatorischen Zwänge, die wenig finanziellen und beschränkten unternehmerischen Spielraum lassen.

Es wären massive Investitionen in Digitalisierung und Prozesse nötig, aber mit den aktuellen EBITDAR-Margen lässt sich das nicht ansatzweise finanzieren. Was muss geschehen, dass die Spitäler zu modernen, rentablen und nachhaltig finanzierten Unternehmen werden?

Wenn alle Spitäler 10% oder mehr EBITDAR-Marge erzielen würden, würde es für die nötigen Prozessverbesserungen und eine durchgehende Digitalisierung mit Vernetzung aller Leistungserbringer reichen. Dann würden auch die nötigen Effizienzsteigerungen erfolgen. Wir gehen

davon aus, dass sich der Richtwert von 10% künftig noch erhöhen wird in Richtung von 15% als Folge der Investitionen in die digitale Transformation. Liegen die EBITDAR-Margen unter dem Richtwert, reichen die Mittel eben nicht aus, gerade diesen erwünschten Beitrag zur Ertragssteigerung zu erreichen. Ein Teufelskreis. Neben grösstmöglichen Anstrengungen dienen insb. auch innovative Versorgungsmodelle, der Ausbau von Netzwerken, der Aufbau von Kooperationen oder die Konsolidierung als mögliche Hebel. Zu diskutieren ist, ob es für die genannten Investitionen eine Anschubfinanzierung ausserhalb der heutigen Tarifstrukturen braucht.

Vor über 40 Jahren wurde das Lied «Neue Männer braucht das Land» berühmt. Braucht es auch fürs Gesundheitswesen

neue Köpfe, neue Player von ausserhalb der Branche? Dieses Jahr wurde die Migros hundertjährig. Brauchen wir einen Dutti fürs Gesundheitswesen?

Der Dutti ist ja bereits im Gesundheitswesen, die Migros-Tochter Medbase ist mittlerweile zum grössten ambulanten Leistungserbringer der Schweiz avanciert. Aber ja, gute und frische Ideen braucht es immer, die können neue Frauen und Männer bringen. Eine stetige Erneuerung unter Beibehaltung bewährter Prinzipien ist sinnvoll, auch mittels Impulsen aus anderen oder angrenzenden Sektoren.

Weitere Informationen

pwc.ch/gesundheitswesen

Mit KI-gestützter Einsatzplanung zu mehr Dienstplanstabilität

Reduzieren Sie Überstunden und Fluktuation. Erhöhen Sie Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Jetzt mit DaphOS starten und Pflegekräfte entlasten.

