

PwC Finanzstudie: Wie es vor der Covid-19-Pandemie aussah und welche Möglichkeiten sich aus dieser Krise für die Schweizer Spitäler ergeben

Spitäler – noch stärker unter Druck

Den Covid-19-bedingten finanziellen Schaden 2020 der Schweizer Spitäler beziffern die Experten von PricewaterhouseCoopers auf 1.7 bis 2.6 Mia. CHF, eine Erhöhung infolge der zweiten Welle (Q4) ist möglich. Doch bereits die Jahresrechnungen 2019 zeigen, dass der wirtschaftliche Druck auch ohne Pandemie zugenommen hat. Neue Strukturen für die Zukunft sind gefragt.

2019 reiht sich in seiner finanziellen Entwicklung in die Vorjahre ein. Das Leistungsvolumen im stationären Bereich erhöhte sich entgegen den Erwartungen. Die ambulanten Aktivitäten der Spitäler nahmen erneut stark zu. Die Aufwände der Akutspitäler stiegen 2019 stärker an als davor. Die Umsatzrendite gemessen als EBITDAR-Marge war wie seit 2014 im Median leicht rückläufig. Das Verknüpfen von versorgungs- und betriebswirtschaftlicher Perspektive führt zu einer Konzentration der Leistungsangebote. Dementsprechend wurden vereinzelt Leistungsaufträge zurückgegeben. Das Erstellen und Bündeln spezialisierter Angebote begünstigt die Gründung eigener oder mit Kooperationen betriebener Kompetenzzentren.

Insgesamt führen gerade grosse Investitionsprojekte zu einer Verschiebung der Kapitalstruk-

turen Richtung mehr Fremdkapital. Bei einem finanziell nachhaltigen Geschäftsgang kehren diese über den laufenden Investitionszyklus hinweg in die Nähe der Ausgangslage zurück. So bleiben nötige Investitionen weiterhin finanzierbar. Insgesamt erscheint dies wenig problematisch, wo üppig Eigenkapital vorhanden ist. Allerdings liegt das solche nicht mehr überall vor. Zudem sollten sich Eigentümer, Verwaltungsräte und das Spitalmanagement auch bei guter Kapitalisierung Gedanken zur Werthaltigkeit des investierten Kapitals machen und nötigenfalls Massnahmen im operativen Geschäft ergreifen.

Stationäre Umsätze steigen trotz Ambulantisierung

Die Umsätze der Akutspitäler liegen erneut höher. Im Median fielen die stationären Erlöse

um 2.0% höher aus. Der ambulante Bereich verzeichnete ein hohes Wachstum des Medians von 7.6%. Dadurch stieg der Anteil dieser Erträge am Gesamtumsatz um 1.5%. Seit dem 1.1.2019 gilt schweizweit die Bundesliste mit sechs Gruppen von ambulant durchzuführenden Eingriffen. Das wirkte sich teilweise bereits in den Vorjahren aus, da die Leistungserbringer selbst oder kantonale Listen diese Entwicklung begünstigten. Daher erstaunt das hohe ambulante Umsatzwachstum 2019 auf den ersten Blick. Neben dem Trend zur Ambulantisierung liesse sich anführen, dass Spitäler immer mehr ambulante Leistungen erbringen, weil sich niederschwellige Angebotsstrukturen verändern und die Patienten heute öfter direkt ins Spital gehen.

Zudem zeigt eine von der FMH in Auftrag gegebene Analyse, dass die Akzeptanz der bisherigen ambulanten Liste des BAG und insbesondere die Akzeptanz einer künftigen Ausweitung deutlich zunahm. Eine baldige Erweiterung der Liste ist wahrscheinlich.

Ziel-EBITDAR-Marge entfernt sich weiter

Auch 2019 trat die erhoffte Margenverbesserung nicht ein. Die EBITDAR-Marge fiel im Median sogar um 0.5%, während die EBITDA-Marge praktisch unverändert blieb. Insgesamt gingen die EBITDAR-Margen seit 2015 um 1.2% zurück, während sich die EBITDA-Margen hielten. Der Rückgang der EBITDAR-Marge liegt in den überproportionalen Aufwandssteigerungen der letzten Jahre begründet. Der relative Anteil der Mieten am Ertrag reduzierte sich, während die EBITDA-Marge unverändert blieb. Die geringen Differenzen zwischen den beiden Margen zeigen, dass Spitäler mehrheitlich Immobilieneigner sind und diesem Modell offenbar Vorteile zuschreiben.

Die EBIT- und Reingewinnmargen blieben stabil oder erhöhten sich leicht. Mit 1.1 resp. 0.9% lie-





gen sie jedoch tiefer als vor fünf Jahren. Ein Drittel der Stichprobe verzeichnete eine negative EBIT-Marge, während 38.0% einen Jahresverlust auswiesen. Der relative Abschreibungsanteil erhöhte sich über die letzten fünf Jahre und tendiert nachhaltig nach oben, je nach Kapitalumschlagsannahme. Die zu tiefen Margen führen nach Abzug des relativen Abschreibungsanteils zu deutlich zu tiefen Reingewinnmargen. Damit die Spitäler die Folgen schwieriger Jahre wie 2020 aus eigener Kraft überstehen und langfristig Investitionen selbstständig tragen können, brauchen sie wesentlich höhere Reingewinnmargen.

Ungenügendes Eigenkapital bei jedem fünften Spital

Die Akutspitäler beobachteten über die letzten Jahre stetig sinkende Eigenkapitalquoten: von 48.3% (2015) auf 43.3% (2018). 2019 stoppte dieser Trend und die mediane Eigenkapitalquote lag bei 47.5%. Diese Entwicklung lässt sich nicht mit der finanziellen Performance von 2019 erklären. Vielmehr ist sie auf Kapitalerhöhungen und Umwandlungen von Eigendarlehen zu Eigenkapital bei mehreren Spitalern zurückzuführen und zeugt damit zusätzlich von ungenügender Profitabilität. Der Vergleich der individuellen Eigenkapitalquoten mit dem in früheren Studien thematisierten Minimalwert von 30.0% bringt die empfindliche Lage vieler Spitäler ans Licht. Jedes fünfte untersuchte Spital erreicht den Mindestzielwert nicht.

Psychiatrie: Erträge wachsen stärker

Das Umsatzwachstum der Psychiatrien ist gegenüber 2018 auf 2.7% angestiegen. Insgesamt schwankten die Wachstumsraten im Median über die letzten fünf Jahre zwischen 1.0% und 2.7%. 2019 markierte den Höchstwert seit 2015. Innerhalb der Stichprobe variierte das Umsatzwachstum von minus 3.0% bis plus 13.0%. Dabei lag der Wert bei der Hälfte der ausgewerteten Psychiatrien zwischen 1.8% und

5.2%. 38.0% der Institutionen verzeichneten 2019 einen Umsatzrückgang.

PwC geht von zukünftigen Wachstumsraten im gesamten Psychiatriemarkt von 3.0 bis 4.0% pro Jahr aus. Dieser Wert wird sowohl durch die Bevölkerungszunahme als auch durch die Entstigmatisierung psychischer Krankheiten getrieben. Gerade im spitalambulanten und tagesklinischen Bereich sowie bei ambulanten Praxen werden hohe Wachstumsraten erwartet.

Reha mit schwächeren Erträgen

Für 2019 wurden auf Basis des Datenpools des Vereins SpitalBenchmark 51 der insgesamt knapp 100 Rehabilitationseinrichtungen ausgewertet, die rund 70.0% aller Fälle behandeln. Insgesamt wiesen die Reha-Kliniken eine ungenügende EBITDAR-Marge aus. Sie müssten in der Lage sein, einen Wert von mindestens 8.0% zu erwirtschaften, um einen nachhaltigen Betrieb sicherzustellen.

Philip Sommer, Partner, Leiter Beratung Gesundheitswesen PwC Schweiz



len. Die EBITDAR-Marge (Median) verbesserte sich zwar auf 7.1%.

2019 erwirtschaftete knapp die Hälfte der Reha-Kliniken die EBITDAR-Zielmarge von 8.0%. Bei rund einem Fünftel lag diese unter 4.0%. Hier wäre bei gleichbleibendem Umsatz eine Verdopplung des EBITDAR notwendig, um den Zielwert zu erreichen. Die tiefen EBITDAR-Margen und hohen Aufwände für die Anlagenutzung widerspiegeln sich in den Reingewinnmargen. Deren Median 2019 war auf dem tiefsten Stand seit 2015. Knapp die Hälfte der Institutionen verzeichneten eine negative Reingewinnmarge; 2018 waren es noch 36.0%. Diese Werte entsprechen keiner risikogerechten Verzinsung des investierten Kapitals.

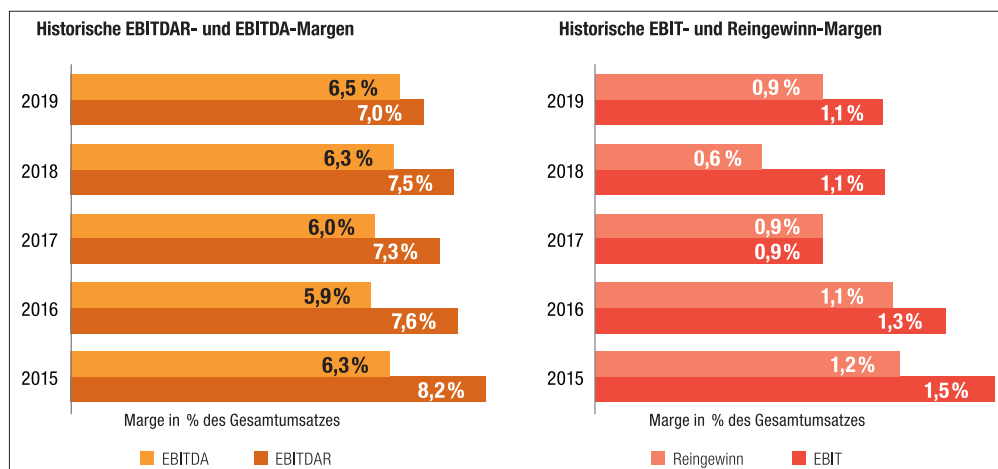
Alternative Immobilienmodelle prüfen

Demografische und weitere Entwicklungen erhöhen den Bedarf an Gesundheitsimmobilien und verändern die Anforderungen. Heute sind die meisten stationären Leistungserbringer nach wie vor Eigentümer ihrer Immobilien und bauen diese auch selbst. Ambulante Leistungserbringer mieten ihre Immobilien deutlich öfter. Mittlerweile gehen die Spitäler als Fremdkapitalgeber neben Banken und dem öffentlichen Anleihemarkt auch institutionelle Anleger wie Pensionskassen an. Die Neubauten bleiben dabei allerdings im Eigentum der Spitäler und erscheinen so in deren Bilanzen.

In anderen Branchen wie dem Bankensektor, den Geschäftsimmobiliien oder im Detailhandel haben sich alternative Modelle durchgesetzt. Wir

Patrick Schwendener, CFA, Director, Leiter Deals Gesundheitswesen, PwC Schweiz





Die Rendite der Schweizer Akutspitäler hat weiter abgenommen.

sprechen von sogenannten «Sale and rent back»- oder «Build and rent back»-Modellen. Dabei wird eine Liegenschaft an einen Investor verkauft oder ein Neubau gemeinsam mit diesem geplant, durch ihn erstellt und nachher zurückgemietet. Das Ganze lässt sich mit Liegenschaftsportfolios umsetzen. International haben sich dafür Real Estate Investment Trusts (REIT) etabliert. In der Schweiz existiert diese Form nicht, doch bieten Immobilienfonds vergleichbare Möglichkeiten.

Vier neue Themen gehören auf die Agenda

Die Studie von PwC gelangt zu folgenden Schlussfolgerungen, um die aktuellen Herausforderungen zu Chancen umzugestalten:

Operationelle Exzellenz wird wichtiger

Viele Spitäler haben innerhalb kürzester Zeit tiefgreifende Anpassungen ihrer Prozesse vorgenommen. Gleichzeitig nimmt der finanzielle Druck – unabhängig von Covid-19 – seit rund drei Jahren stark zu. Die mittlere Effizienzsteigerung eines Spitals beträgt rund 0.5% pro Jahr. Eine weitere Steigerung ist aufgrund der weiteren Herausforderungen im Gesundheitswesen notwendig.

Hierzu ist es wichtig in allen Bereichen des Spitals nach Möglichkeiten zur Ergebnisverbesserung zu suchen. Ein strukturierter Prozess hilft dabei die wichtigsten Hebel und Potentiale für eine langfristige Rentabilitätssteigerung zu finden und diese umzusetzen.

PwC zeigt anhand von zwei konkreten Beispielen auf, wie und in welchen Bereichen Effizienzsteigerungen umgesetzt werden können. Zum einen im Bereich Verweildauersteuerung, was

innerhalb der Kernprozesse der Leistungserbringer liegt. Zum anderen klassisch im Bereich der Sachaufwandsoptimierung, was stärker im administrativen Bereich zu verorten ist.

Immer digitaler

Digitalisierung und Telemedizin gewinnen an Bedeutung. Das zeigen hohe Investitionen in die digitale Weiterentwicklung. Das förderte die Akzeptanz digitaler Lösungen während der Pandemie. Die Spitäler dürften weiter höhere Investitionen tätigen, was deren neue Rolle als integrale Gesundheitsanbieter unterstreicht. So entsteht das nötige Fundament, um in einigen Jahren mit echten «Care at Home»-Lösungen zu starten.

Konkret wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten sich in der aktuellen Krise kurzfristig ergeben, um digitale Projekte umzusetzen. Dies wird am Beispiel der internen Kommunikation des Kantonsspitals Aarau (KSA) illustriert. Dies stellt nur ein Beispiel dar, wie die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Berufsgruppen im Spitalalltag durch digitale Unterstützung und zur Zufriedenheit aller vereinfacht werden kann. Der digitale Fortschritt erreicht nach PwC zunehmend das Spital- und Gesundheitswesen im Allgemeinen.

Steigende Anforderungen an den CFO und sein Team

Deshalb muss sich auch die Finanzfunktion transformieren und sich auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereiten. Hierzu führte PwC mit Hilfe einer Umfrage bei den 100 CFOs der grössten Schweizer Spitäler durch und analysierte ihre Aussagen. Neben zahlreichen regelmässigen Aussagen zur Automatisierung und finanziellen Aspekten kamen vor allem drei grundsätzliche Themen auf. Diese zentralen Ver-

änderungen, welche für eine erfolgreiche finanzielle Performance eines Spitals aus Sicht der Finanzfunktionen nötig sind, beschreiben sich wie folgt:

1. Business Partnering: CFO und Team sollen zu strategischen Partnern des Kerngeschäfts aufrücken. Hierzu ist ein gegenseitiges Verständnis und Unterstützen zwischen Kerngeschäft und Finanzabteilung notwendig
2. Incentivierung: Das klassische Honorarmodell hat ausgedient. Neue Anreizmodelle sind gefragt. Diese sollen neben neuer Ausrichtung, bspw. auf Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit, neben Bereichs- vor allem Gesamtspitalperspektiven berücksichtigen.
3. Arbeitskräfte der Zukunft: Die Finanzfunktion braucht vermehrt technologische Fähigkeiten. Kreativität und Innovation müssen ebenfalls in der Finanzabteilung einziehen.

Der Strukturwandel wirkt sich infrastrukturell aus

Die Covid-19-Pandemie hat den Strukturwandel beschleunigt. Manche Spitäler haben ihre spezialisierten stationären Leistungen unwiderruflich konsolidiert. PwC erwartet, dass sich dieser Wandel fortsetzt. Dabei ist die Flexibilität der Spitalinfrastruktur absolut zentral. Die Ambulantisierung schreitet weiter voran. Ein Spital definiert sich immer weniger durch seinen Bettenturm als vielmehr durch seine Rolle als Gesundheitsdienstleister mit differenzierten ambulanten und stationären Angeboten, dezentral und zentral, und künftig auch durch «Care at Home» oder «Hospital at Home».

Weitere Informationen

Patrick Schwendener, CFA
Director, Leiter Deals Gesundheitswesen
Telefon 058 792 15 08
patrick.schwendener@pwc.ch

Philip Sommer
Partner, Leiter Beratung Gesundheitswesen
Telefon 058 792 75 28
philip.sommer@pwc.ch

www.pwc.ch/spitalstudie2020

