

Neue Spitalstudie von PwC: Inflation, Fachkräftemangel, starre Tarife – tückische Kombination für Schweizer Spitäler

Enorme Probleme erfordern mutige Gegenmassnahmen

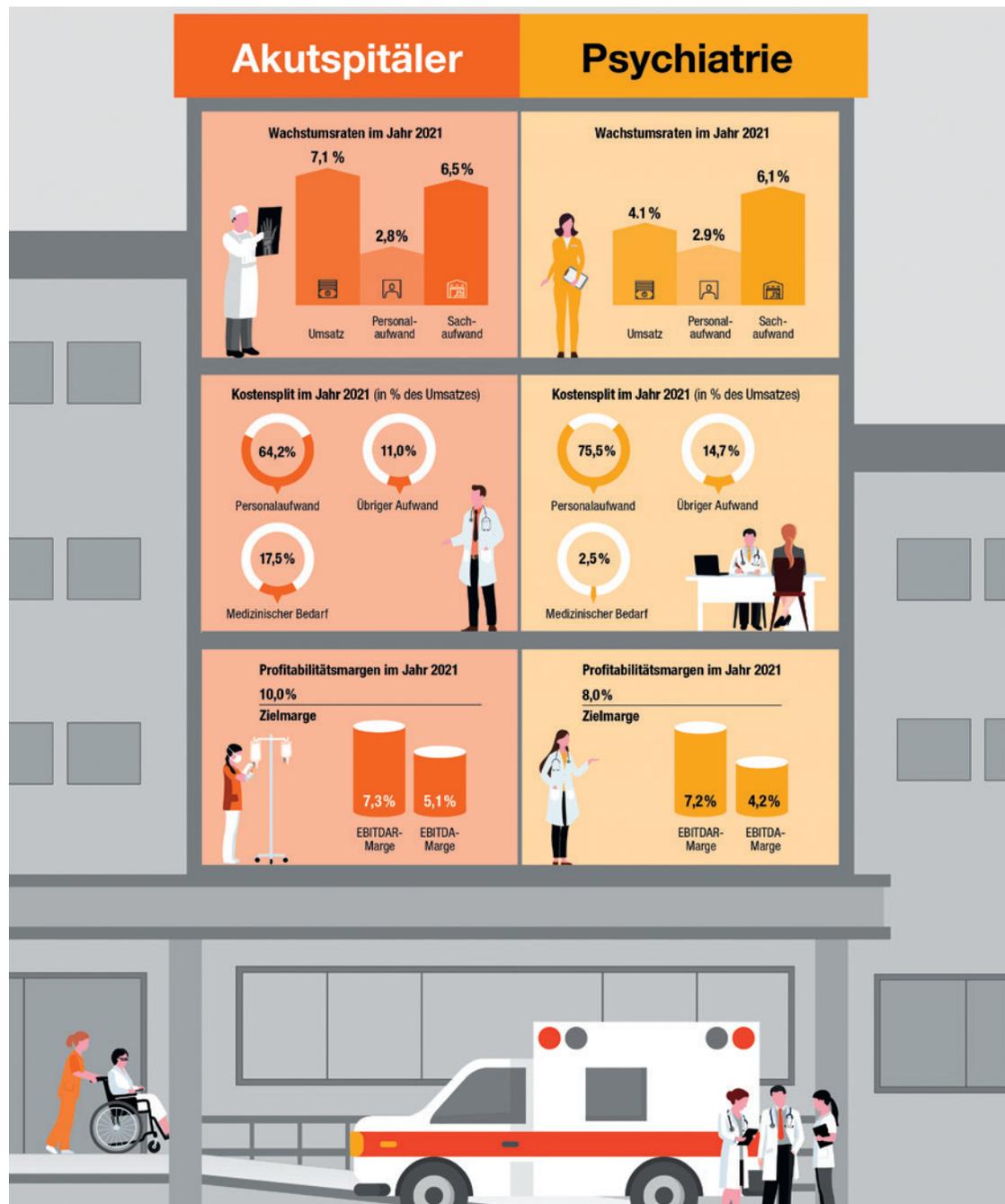
2040 werden fast 40 000 Pflegekräfte und rund 5500 Ärztinnen und Ärzte fehlen. Steigende Kosten und starre Tarifstrukturen dürften zukünftige Margen belasten. Hält die Inflation an, sind weitere Tarif- und damit Prämien erhöhungen unvermeidlich. In der Akutsomatik sind immerhin die Umsätze 2021 um 7.1 % gewachsen und die Ergebnisse liegen leicht höher als im Vorjahr. Regulatorische Anpassungen stehen jedoch an: Versorgungsstrukturen hin zu Ökosystemen umformen, ambulante Tarife einführen sowie die Pflegeinitiative gezielt umsetzen.

Die jüngste Studie «Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2021» von PwC Schweiz macht deutlich: Die Spuren der Pandemie sind im operativen Betrieb der Leistungserbringer noch immer erkennbar und die steigende Inflation wird weitere hinzufügen. Und: Der Fachkräftemangel im Schweizer Gesundheitswesen spitzt sich gnadenlos zu. Diese komplexen Herausforderungen meistert nur, wer grundlegend und strukturell transformiert. Dazu finden sich in der Studie diverse Anknüpfungspunkte und Handlungsempfehlungen in sechs Handlungsfeldern zum Fachkräftemangel sowie weiteren finanziellen Themen. Zudem äussern sich namhafte BranchenvertreterInnen über ihre Erfahrungen aus der Praxis.

Faktorenkrankheit Fachkräftemangel

Den Berechnungen von PwC Schweiz zufolge steuert das Schweizer Gesundheitssystem im Jahr 2040 auf eine ungedeckte Lücke von fast 40 000 Pflegekräften und rund 5500 Ärzten und Ärztinnen zu. Zudem fehlt gut ausgebildetes Personal für wichtige Supportfunktionen wie Finanzen, IT oder HR. Diese Mangelerscheinung hat unterschiedliche Ursachen: wachsende Nachfrage aufgrund demografischer Entwicklungen und einer steigenden Anzahl multimorbider Patientinnen und Patienten sowie Schwierigkeiten, das Angebot zu erhalten aufgrund verbesserungswürdiger Arbeitsbedingungen, emotional belastender Zustände als Folge der Pandemie und stagnierender Fachkräfte-Einwanderungszahlen. Schweizer Spitäler müssen sich grundlegend neu aufstellen, um attraktive Arbeitgebende zu bleiben und Fachkräfte auch in Zukunft zu gewinnen und zu halten.

Die Studie von PwC Schweiz enthält viele Fakten über Akutspitäler und Psychiatrien, hier ein Überblick.



Grosse Auslandsabhängigkeit beim Ärzte-Nachwuchs

Die Schweiz gehört mit 4.5 Ärztinnen und Ärzten pro 1000 EinwohnerInnen zu den OECD-Ländern mit der höchsten Ärztedichte. Bei den Pflegenden belegt sie mit 18.4 Pflegekräften pro 1000 EinwohnerInnen sogar die Spitze. Dies inkludiert alle Pflegenden unabhängig von der beruflichen Ausbildung. Bei ausschliesslicher Betrachtung diplomierter Pflegefachpersonen belegt die Schweiz 2019 nur die fünfte Position im Ländervergleich mit 11.6 diplomierten Pflegefachpersonen pro 1000 EinwohnerInnen. Ein internationaler Vergleich im Pflegeberuf ist schwierig, da die Kompetenzen unterschiedlich verteilt sind. Die Schweiz bildet sehr viele Pflegenden aus, auch in diesem Ranking liegt sie an erster Stelle. Der Anteil an diplomierten Pflegenden zeigt jedoch von 2010 bis 2019 eher eine sinkende Tendenz. Der Anstieg an Pflegenden betrifft vorrangig nicht-diplomierende pflegende Berufsgruppen. Für die Zukunft ist anzustreben, dass ein sinnvoller Skill-Grade-Mix mit einem ausreichenden Anteil an diplomierter Pflege sichergestellt ist.

Bei der Ausbildung von Ärztinnen und Ärzten hingegen bewegt sich die Schweiz im Mittelfeld.



Philip Sommer, Partner, Leiter Beratung Gesundheitswesen PwC Schweiz

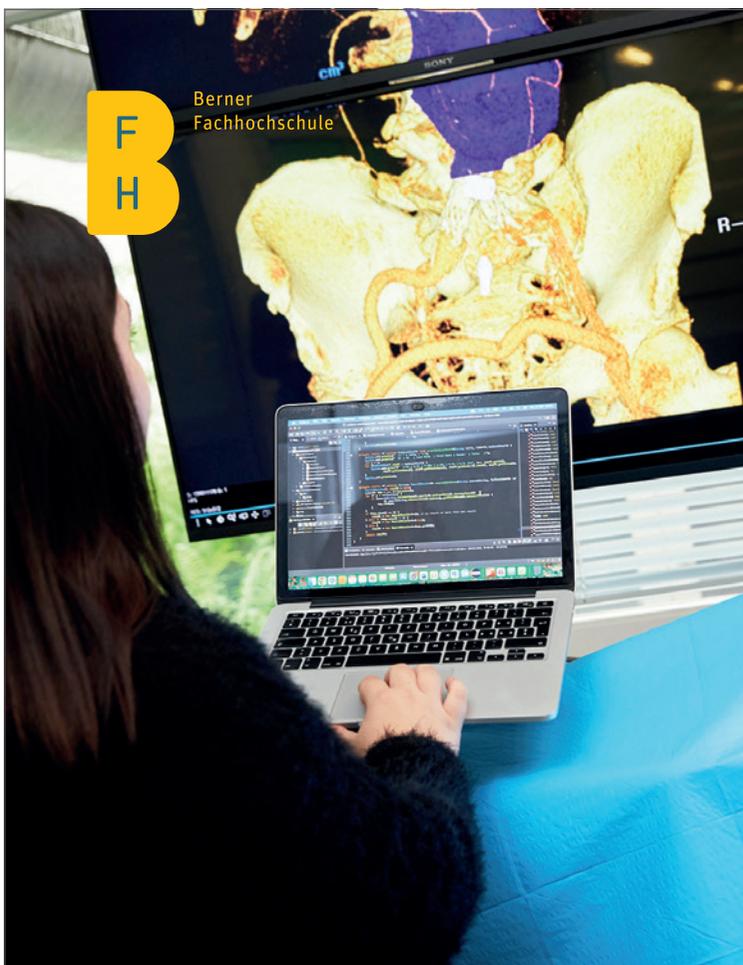
Hier holt sie ausländische Fachkräfte ins Land. Allerdings ist diese Strategie mit einem Fragezeichen behaftet. Denn allein in Deutschland fehlen bis 2035 1.8 Millionen Fachkräfte. Verglichen mit anderen Ländern beansprucht das Schweizer Gesundheitswesen überproportional viele personelle Ressourcen.



Patrick Schwendener, Managing Director, Leiter Deals, Beratung Gesundheitswesen, PwC Schweiz

Tarifäres Dilemma

Material- und Personalkosten steigen mit der Inflation und die Spitäler müssen im gleichen Zusammenhang mit Lohnerhöhungen ihre Arbeitgeberattraktivität sichern. Allerdings basieren ihre Erträge auf festgelegten, trägen Tarifen, die kurz-



Bachelor of Science in Medizininformatik

Sie wollen die digitale Zukunft des Gesundheitswesens mitgestalten?

In diesem schweizweit exklusiven Studium lernen Sie, wie mithilfe der Medizininformatik mehr Sicherheit, Effizienz und Behandlungsqualität für Patient*innen entsteht.

Nächste Infoveranstaltungen:
5. Dezember 2022 und 20. Januar 2023

Infos und Anmeldung:
bfh.ch/medizininformatik



bis mittelfristig nicht oder unvollständig mit der Inflation mitgehen. Diese ungünstige Kombination dürfte sich in den kommenden Jahren negativ auf die operativen Margen der Spitäler auswirken. «Ohne eine Anpassung der Tarife wird die Inflation die Schweizer Spitäler sehr hart treffen und die operativen Margen weiter unter Druck bringen», meint Patrick Schwendener, Managing Director und Leiter Deals Gesundheitswesen bei PwC Schweiz. Mit weitsichtigen Lösungen gilt es zu verhindern, dass sich die angespannten Finanzen mancher Spitäler strukturell verschlechtern. Die aktuellen Entwicklungen könnten zu jener Branchenkonsolidierung und -segmentierung führen, die PwC Schweiz für ein nachhaltiges Schweizer Gesundheitswesen als notwendig erachtet.

Keine Verschnaufpause für die Spitalführung

Nach dem schwierigen Pandemiestartjahr 2020 konnten die Leistungsbringer in der Akutsomatik 2021 finanziell aufatmen. Sie verzeichneten ein deutliches Umsatzwachstum von 7.1% und eine Mehrzahl der Akutspitäler publizierte positive Jahresergebnisse. Die Reingewinnmarge befand sich mit 0.2% wieder auf dem Vor-Pandemieniveau. Trotzdem lagen die Margen im Median noch zu tief, um oftmals bereits geplante Neu- und

Ersatzbauten langfristig zu finanzieren. Mit einem Umsatzwachstum von 4.1% zogen die Psychiatrien gleich. Die Personalaufwandquote ging hier zurück, was auf eine Steigerung der Personaleffizienz infolge von Skaleneffekten und einer besser planbaren Bewältigung der Pandemiefolgen hinweist. Allerdings stehen diesen für Spitäler positiven Entwicklung mit den inflationsbedingten Kostensteigerungen bereits neue Herausforderungen gegenüber.

Die Werthaltigkeit vieler Neubauten ist kritisch zu hinterfragen

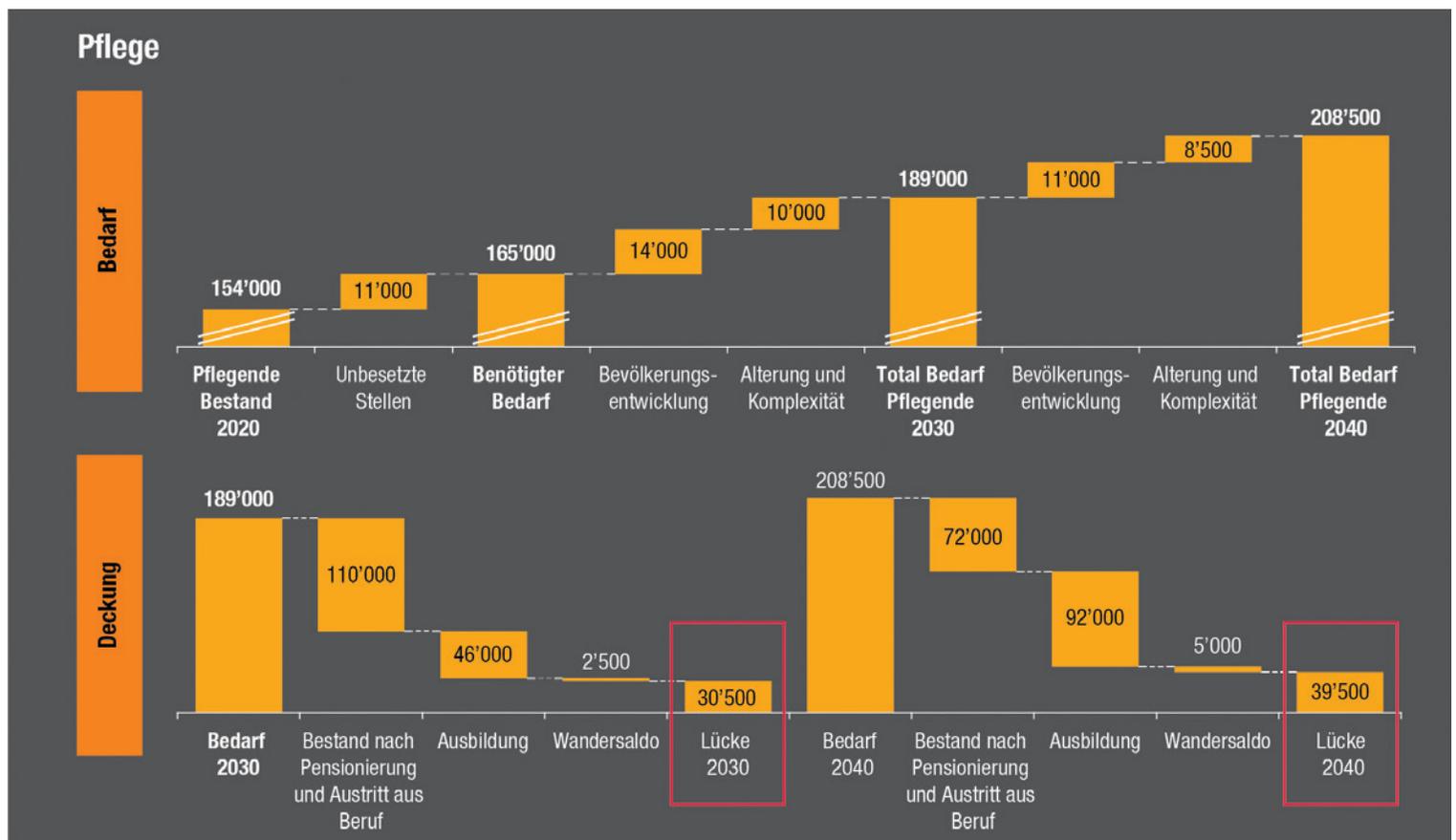
Die Swiss GAAP FER, nach welchen sich die meisten Spitäler richten, schreiben vor, dass die Werthaltigkeit der Vermögenswerte, zum Beispiel von Gebäuden, regelmässig zu prüfen ist. PwC interpretiert verschiedene Entwicklungen im Jahr 2022 als Auslöser, welche eine vertiefte Werthaltigkeitsprüfung notwendig machen, im Gesundheitswesen wie auch in anderen Branchen. Falls die Werthaltigkeit nicht mehr gegeben ist, weil beispielsweise den höheren Kosten keine ausreichenden Tarifanpassungen gegenüberstehen, sind die bilanzierten Vermögenswerte ausserordentlich in deren Wert zu berichtigen, im Extremfall betrifft dies auch neu gebaute oder sich noch im Bau befindende Anlagen.

Noch ist die Liquidität kein Problem

Die im Schnitt gute Liquidität der Spitäler hat sich leicht verschlechtert, wenn wir den Liquiditätsgrad 1 betrachten, der die verfügbaren flüssigen Mittel ins Verhältnis zum kurzfristigen Fremdkapital setzt. Er sollte mindestens 20% betragen. Der Medianwert des Liquiditätsgrads 1 sank von 40.3% auf 34.7%. 2021 erreichten jedoch 37.5% der Akutspitäler den Mindestwert des Liquiditätsgrads 1 von 20% nicht. Falls diese Spitäler keine kurzfristigen Liquiditätsquellen oder -zusagen wie Kontokorrentkredite erhalten, sind Zahlungsschwierigkeiten nicht auszuschliessen.

Noch verfügen viele Leistungserbringer bei ihren Banken oder Eignern über kurzfristige Finanzierungsmöglichkeiten. Daher gehört das Schaffen ausreichender Liquidität noch nicht zu den Hauptproblemen der untersuchten Spitäler. Diese sollten jedoch beachten, dass sich nicht nur die Vergabe langfristiger Mittel, sondern zunehmend auch die kurzfristigen Vergaben an der operativen Performance oder an der finanziellen Langfristplanung orientieren. Zu beachten sind zudem die aktuellen Lohnforderungen und Preissteigerungen bei Energieträgern und medizinischen Gütern. Diese führen zu substanziellen

Die Schweiz läuft in einen erschreckenden Fehlbestand an Pflegefachkräften hinein – Gegensteuer zu geben, ist dringend geboten.



Mehrkosten und beeinflussen die erforderlichen Liquiditätsreserven.

Spitalführung im Fachkräftemangel gefordert

Während das Problem des Fachkräftemangels schon seit einiger Zeit die strategischen Diskussionen mitbestimmt, zeigen sich die Auswirkungen seit der Pandemie erstmals sehr konkret im breiteren Masse mit geschlossenen Stationen, nicht betriebenen Betten und operativen Herausforderungen. Hier sind die Spitalführungen sowohl kurzfristig im operativen wie auch langfristig im strategischen Bereich gefordert. Dazu Philip Sommer, Leiter Beratung Gesundheitswesen bei PwC Schweiz: «Ein Wandel der Versorgungsstrukturen Richtung Hub-and-Spoke-Modelle, operative Ergebnisverbesserungsprogramme, aktive Personalplanung sowie neue, mutige Arbeitsmodelle sind gefragt und die grosse Herausforderung der nächsten Jahre.»

Sechs Handlungsfelder im Überblick

Aus der Studie von PwC Schweiz ergeben sich sechs Handlungsfelder für eine sichere und stabile Zukunft der Schweizer Spitäler. Zusammengefasst präsentieren sich die Ratschläge wie folgt:

– Handlungsfeld Nr. 1:

Arbeitsbedingungen verbessern

Hierbei steht im Vordergrund, die Work-Life-Balance zu verbessern und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sicherzustellen. In der Pflege ist die Nurse-to-Patient-Ratio zu überprüfen, die Mitarbeiterzufriedenheit oder emotionale Bindung kontinuierlich zu messen und Mitarbeitende in die Gestaltung der Arbeitsbedingungen einzubinden. Weiter geht es ums Anpassen von Vergütungsstrukturen, Onboarding und Coaching sowie das Sicherstellen von Mentoring.

– Handlungsfeld Nr. 2: Zukünftige Skills und Kompetenzen fördern

Die Skills der Zukunft sind zu fördern und Weiterbildungen zu unterstützen. Es gilt zudem, das Potenzial von Therapie-, Pflege- oder Medikamentenrobotern auszuschöpfen.

– Handlungsfeld Nr. 3:

Versorgungsstrukturen anpassen

Anzustreben sind Hub-and-Spoke-Versorgungsmodelle, wobei die ambulante und stationäre Zusammenarbeit zu fördern ist, ebenso Ökosysteme. Voraussetzung dafür ist das Einfordern von Flexibilität der Mitarbeitenden.

– Handlungsfeld Nr. 4: Strategische Personalplanung implementieren

Die strategische Personalplanung ist zu priorisieren und Personalressourcen gezielt aufzubauen. Dazu gehört auch das Stärken von Data Analytics, das Prüfen von Skill-Grade-Mixes und das Betreiben eines Active Sourcing.

– Handlungsfeld Nr. 5: Performance-Management einführen

Eine zentrale Performance-Management-Steuerung ist aufzubauen.

– Handlungsfeld Nr. 6: Kulturwandel und Change vorantreiben

Vorteilhaft ist der Aufbau einer Vertrauenskultur und das Stärken der Kommunikation. Silodenken gehört abgebaut. Flache Hierarchien, geteilte Führung und partizipative Führungsstile sollen gelebt werden und die kollegiale interprofessionelle/-disziplinäre Zusammenarbeit ist zu fördern.

Weitere Informationen

Die vorgestellte Studie kann als PDF heruntergeladen werden: www.pwc.ch/spitalstudie

Über die Studie

Die Studie «Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2021» von PwC Schweiz entstand im September 2022 auf der Basis der Geschäftsberichte von 43 Akutspitalern und 12 Psychiatrien. Für einen vertieften Einblick in die Praxis enthält die Studie diverse Exkurse zu Schwerpunktthemen und sechs Interviews mit Branchenvertreternden zur Best Practice.

Entwicklung des Eigenkapitals und des Umsatzwachstums der Akutspitäler. Das grösste Wachstum stammt aus ambulanten Fällen.

