

Zentralschweizer Spitalforum 2025 von PwC

Finanzielle Führung im Einklang mit unverzichtbarer Leistungsfähigkeit

Der traditionelle Anlass bot ausgiebig Gelegenheit, viel über Ursachen und Wirkung ungenügender Profitabilität sowie Gefahren und Chancen im Rahmen der finanziellen Führung von Spitälern zu erfahren.

Finanzchefs in Spitälern haben es schwer. Die CFO-Rolle ist komplexer denn je: Als Treiber der Transformation(en) sind Mitarbeitende, Prozesse, Daten und Technologien im operativen und strategischen Mehrkampf miteinander in Einklang zu bringen, damit es gelingt, von der durchschnittlichen EBITDAR-Marge von lediglich 3.6% im Jahr 2023 wegzukommen¹. Das eigentliche Ziel von 10% im Akutbereich und 8% bei Reha- und psychiatrischen Kliniken ist zurzeit für die meisten Spitäler kaum erreichbar. Umso wichtiger sind zielführende Massnahmen. Optimismus ist allerdings vorhanden, gaben doch 101 für die PwC-CFO Survey interviewte Finanzchefs zum Ausdruck, dass sie mittelfristig eine EBITDA-Marge von 6.8% im Schnitt erwarten.

Herausfordernde fünf Thesen

Am gut besuchten Anlass im Luzerner Kantons- spital, jeweils eine attraktive Ouvertüre zu Studien und Events von PwC, standen 5 Thesen zur Gesundung der Finanzlage im Fokus:

- Die erste These der PwC-CFO Survey riet gleich zur Vorsicht gegenüber dem Optimismus der CFOs, denn der Optimismus kann die Einschätzung der Profitabilität verzerren. Wohl sind End-to End Prozessoptimierungen entlang vom Patientenpfad als Profitabilitätstreiber vorstellbar, doch könnte eine mangelnde Umsetzungskonsequenz der Prozess-Optimierungen die EBITDAR-Erwartung von 6.8% in der Realität tiefer ausfallen lassen.
- Mangelnde Tragfähigkeit und nur implizite Garantien erschweren den Kapitalmarktzugang: Im Vergleich zur Profitabilität ist der Optimismus der befragten CFOs beim Zugang zum Geld- sowie Kredit- und Kapitalmarkt hingegen begrenzt. 42% der CFOs sehen keinen oder nur einen eingeschränkten Zugang zum Finanzmarkt. Die Spitalgrösse und das Konzept der Systemrelevanz bestimmen den Zeitrahmen für den Zugang. Vorlaufzeiten der Investitions-Planung haben sich erhöht und die Planung verschiedener Optionen wird notwendig.

- Im Berichtswesen steckt viel Optimierungspotenzial: Die in verschiedenen Spitälern vorhandene träge finanzielle Steuerung bremst aktuell den Informationsfluss und erfordert ein Umdenken: Es besteht eine zu heterogene, manuelle Ausgestaltung: 50% der Arbeitszeit werden für die Transaktionsverarbeitung eingesetzt; für Business Partnering bleiben den CFOs lediglich 25%. Dringend nötig ist auch mehr Transparenz, z.B. durch monatliche FiBu-Abschlüsse und adressatengerechte Analysen.
- Die digitale Transformation ist stärker zu nutzen. Die CFOs erwarten dadurch mittelfristig 1,3%-Punkte mehr EBITDAR-Marge. Interessant sind insbesondere Technologien zur Effizienzsteigerung. Wichtig ist es daher, den Status quo des digitalen Reifegrads zu ermitteln, das daraus folgende Ambitionslevel zu definieren und Umsetzungsstrategien zu harmonisieren. Die teilweise feststellbare Inkonsistenz in der Umsetzung begünstigt nämlich Doppelstrukturen.
- Die Komplexität der Position Schweizer Spital CFOs steigt aufgrund (zu) hoher Erwartungen.

Die Fluktuation ist mit 30% in den letzten zwei Jahren innerhalb dieser Position auch deutlich ausgeprägter als in Globalen Healthcare CFO Positionen². Ähnliche Fluktuationen weisen Spital CEOs auf. Ursachen könnte der Spagat zwischen operativen und strategischen Aufgaben sein oder auch die steigende Komplexität als Brückenbauer der finanziellen, infrastrukturellen und digitalen Transformation. Zum Fokussieren auf die Kernaufgaben wird perspektivisch die Rolle des Chief Operating Officers (COO) an Bedeutung gewinnen. Zudem bedarf es einer einheitlichen Alignierung der Strategien innerhalb der Geschäftsführung.

Hohe Investitionen, schlechte Tarife

Die aktuellen Herausforderungen eines grossen Zentrumspitals präsentiert Dr. Hansjörg Schmid, CFO, stv. CEO des LUKS, das durch massive Investitionen geprägt ist. So wird das Anlagevermögen in der Periode von 2022 bis 2032 von gut 600 Mio. Franken auf rund 1.5 Mrd. Franken

Ungenügende Erträge, schlechte Tarife, hohe Investitionen und unsichere EFAS-Auswirkungen prägten die Podiumsdiskussion (v.l.n.r.): Dr. Hansjörg Schmid, Andrea Rytz, Philip Sommer und Dr. Daniel Lüscher.



1 PwC Spitalstudie 2024: So gesund waren die Finanzen 2023

2 Global CFO Turnover Index», Russell Reynolds, 2024



steigen, die Finanzverbindlichkeiten von 200 Mio. Franken auf über 1 Mrd. Franken, was wohl eine Kapitalerhöhung durch den Eigner-Kanton nötig macht. Als besonders wichtige, bereits getätigte Investition bezeichnete Schmid das US-KIS LUKIS von Epic, eine digitale Arbeitsplattform, auf der alle Informationen und Patientendaten zusammenfließen. Das LUKIS ist das Herzstück der Zusammenarbeit in der LUKS Gruppe, überwindet dank digitaler Vernetzung organisatorische Grenzen und verbindet Professionen sowie verschiedene Leistungserbringer. Das wiederum erlaubt eine datengetriebene Medizin mit dem Fokus auf Prävention und erhöht die betriebliche Effizienz.

Bei der digitalen Transformation bemängelte der Referent grundsätzlich das Fehlen eines gemeinsamen Fundaments für eine leistungsstarke digitale Basis in der Schweiz. Nötig seien zum Beispiel ein «richtiges» EPD, konsequent maschinenlesbare Medikamente bis auf Blisterebene und ein einfacheres Tarifsysteem mit Codierung und Codierungsrevision, aber ohne «Gegencodierung» durch die Versicherungen.

Herausfordernd dürfte auch das Ziel «ambulant vor stationär» sein. Das LUKS erwartet zwar als Ergebnis eines optimistischen Szenarios A bis 2035 eine EBITDAR-Rate von 10.2% mit einem geringen Gewinn, beim Szenario B (disruptive Entwicklung) nur noch 7.4% mit einem Verlust. Schmid: «Unter gegebenen ökonomischen Rahmenbedingungen kann keine konsequente Ambulantisierung ins Auge gefasst werden. Es braucht substantielle Anpassungen und Sicherheit zur ambulanten Tarifierung. Eine «kostenneutrale» Überführung zum neuen Tarifsysteem 2026 hat für die Spitäler kaum Wirkung. Der Weg von EFAS zur effektiven Anpassung der ambulanten Tarife scheint noch sehr steinig. Wir selbst sind im Festsetzungsverfahren zum Taxpunktwert. Der Arbeitstarif beträgt 0.86 Franken und ist nicht kostendeckend.»

Das Fazit lautet somit: «Kurzfristig bestehen sehr viele operative Herausforderungen: technisch notwendige Systemanpassungen, Kostendruck und ungenügende Tarife. Das LUKS befindet sich gleichzeitig in einer heiklen Phase im Investitionszyklus. Dazu kommen fehlende oder ungenügende Kraft für innovative Schritte. Es braucht deshalb eine Vereinfachung und Verbesserung der Tarife als Basis für die Investitionsfähigkeit, v.a. der Digitalisierung. Die Falschentwicklung beim EPD ist rasch zu korrigieren, das Dossier hat den Charakter eines öffentlichen Gutes.»

Weichenstellungen im KSA

Dr. Daniel Lüscher, Verwaltungsratspräsident des Kantonsspitals Aarau (KSA), und Philip Sommer, Leiter Beratung Gesundheitswesen bei PwC Schweiz, diskutierten über die zentralen Herausforderungen im Gesundheitswesen und die strategischen Massnahmen, die für eine erfolgreiche Zukunft notwendig sind. Ein besonders wichtiger Punkt: das Zusammenspiel zwischen Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und insbesondere CEO und CFO in Zeiten des Turnarounds. «In einer Sanierungsphase müssen alle an einem Strang ziehen», betonte Lüscher. «Unser Ziel ist es, finanzielle Stabilität zu sichern, wenn immer möglich, ohne einen drastischen Stellenabbau vornehmen zu müssen.» Eine Massnahme, die dabei u.a. umgesetzt wurde, sind gezielte Lohnanpassungen im kaderärztlichen Dienst – eine Alternative zu weitreichenden Einsparungen, die schliesslich die Versorgungsqualität beeinträchtigen könnten.

Eng verknüpft mit dieser Herausforderung ist die Finanzierung. Im April 2024 nahm das KSA einen Green Bond über 140 Mio. Franken auf – ein mutiger Schritt, insbesondere in einem durch die Ereignisse am GZO stark sensibilisierten Finanzmarkt. Dennoch sei diese Massnahme alternativlos gewesen, um notwendige Investitionen zu sichern. «Wir mussten handeln,

auch wenn der Zeitpunkt herausfordernd war», so Lüscher.

Neben finanziellen Aspekten wurden ferner die zunehmende Privatisierung und der Ausbau von Netzwerken thematisiert. Der Verkauf des Spitals Zofingen an die Swiss Medical Network (SMN) zur Integration in das Viva Health Modell zeigt exemplarisch, wie sich Spitäler strategisch neu ausrichten. Solche Entwicklungen verdeutlichen, dass Eigentümerstrategien eine immer grössere Rolle spielen – sei es durch Kooperationen oder durch strukturelle Veränderungen, die langfristige Stabilität gewährleisten sollen.

Auch intern hat sich das KSA organisatorisch weiterentwickelt. Um den CFO zu entlasten und Transformations- sowie Prozessoptimierungsmassnahmen gezielt voranzutreiben, wurde die neue Position des Chief Operating Officers (COO) geschaffen. Dies zeigt, wie essenziell eine klare Aufgabenverteilung in der Spitalleitung ist, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden.

Mit dem Neubau «Dreiklang», dessen Fertigstellung für 2026 geplant ist, steht das KSA zudem vor einem Grossprojekt, das nur durch ein enges Zusammenspiel zwischen CEO, Chief Medical Officer (CMO), CFO und COO zum Erfolg geführt werden kann. Eine strukturierte Zusammenarbeit und eine klare strategische Ausrichtung sind entscheidend, um das Vorhaben termingerecht und effizient umzusetzen.

Schliesslich wurde im Gespräch auch die wachsende Bedeutung der finanziellen Steuerung und veränderter Reporting-Anforderungen diskutiert. Während für einen CEO vor allem operative Entscheidungen im Vordergrund stehen, rücken aus Sicht eines VRP zunehmend langfristige Steuerungsmechanismen und die strategische Finanzplanung in den Fokus. Dies zeigt, wie sich die Anforderungen an die Führungsebene stetig weiterentwickeln – und mit ihnen die Notwendigkeit, flexibel und vorausschauend zu handeln.

Mitarbeitende und Patienten in den Fokus stellen, dann kommt die ausgezeichnete Qualität und der finanzielle Erfolg (fast) von allein

«Wir bewegen mit Spitzenmedizin, Innovation und Menschlichkeit», startete Andrea Rytz, CEO der Schulthess Klinik, ihr Referat und appelliert von den Mitarbeitenden aus zu denken. Zufriedene Mitarbeitende strahlen dieses auf die Patientinnen aus. Als Spezialklinik der Orthopädie gibt sie Einblicke in ein internationales Forschungs- und Geschäftsmodell und hebt die Vorteilhaftigkeit der langjährigen Datenerhebung und die Reputa-

tationseffekte von internationalen Ranglisten hervor. Wie sich die Schulthess Klinik die Forschung leisten kann, legt sie an der Organisationsstruktur der Klinikträgerschaft, der Wilhelm Schulthess Stiftung, dar. Diese finanziert über Mittel der Klinik einen Forschungsfonds, der seit langer Zeit zu erstklassigen, innovativen Resultaten zugunsten immer besserer Therapien und einer höheren Lebensqualität sowie zu erstklassigen Outcome-Ergebnissen und Top-Platzierungen in internationalen Rankings geführt hat. Grundstein der Outcome-Forschung bildeten 1972 Studien zu Hüft- und Knieprothesen. Seit 2004 fanden über 230 000 systematische Patientenbefragungen statt. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse fliessen jeweils direkt in den klinischen Alltag ein. Weitergabe von Wissen erfolgt ausserdem anhand von Publikationen, Lehrtätigkeiten und internationalen Kooperationen. Andrea Rytz betont, dass hierbei die jeweiligen Rollen in der Geschäftsleitung klar definiert sind, Entscheidungen aber nur im gemeinsamen Einverständnis aller Mitglieder umgesetzt werden. «Wir wollen die Möglichkeiten der orthopädischen Medizin stets vorantreiben, damit Behandlungen immer besser und sicherer werden.» Rytz stellt die Frage: «Können wir uns Forschung überhaupt

noch leisten?» Dass sich steigende Forschungsaufwendungen lohnen, spiegelt sich in der Ergebnisentwicklung wider. Die Forschungsaufwendungen stiegen zwar von 2021 bis 2023 von 7.6 auf 11.2 Mio. Franken; die bereinigte EBITDA-Marge stieg unterdessen jedoch von 3.6% auf 4.4%. Nachhaltigkeit und Qualität sind ein Kulturelement. «Als zertifiziertes Unternehmen setzen wir uns dafür ein, möglichst ressourcen- und klimaschonend zu arbeiten. Die Klinik ist ISO 9001:2015 und in der Umweltnorm 14001:2015 zertifiziert. Sie ist auch das erste Spital, das mit dem «Work-Family Balance»-Zertifikat von Pro Familia ausgezeichnet wurde.» – Zielstrebig geht es trotz ungünstiger finanzieller Rahmenbedingungen weiter: «Unser oberstes Anliegen ist es, Menschen von ihren Schmerzen zu befreien und ihre Mobilität wieder herzustellen. Sie zurück in den Alltag und Sport zu bringen.»

Es bleibt schwierig

Spitäler haben eine schwierige Zukunft vor sich. Das zeigte auch die abschliessende Podiumsdiskussion mit den Referierenden, geleitet von Philip Sommer, Partner, Leiter Beratung Gesundheitswesen PwC Schweiz. Trotz optimistischer

Einschätzung der Spital CFOs in der PwC CFO-Survey verharren die finanziellen Ergebnisse unter der für eine nachhaltige Finanzierung und Kapitalmarktfähigkeit notwendigen Grösse. Gleichzeitig nimmt der Investitionsbedarf für Neubauten, die verstärkte digitale Transformation und Vernetzung unter den Stakeholdern deutlich zu. Als weitere Herausforderung kommt nun noch die gewünschte und durch EFAS geförderte Ambulantisierung auf die Häuser zu. Hierbei schwebt das Damoklesschwert der Kostenneutralität über den Köpfen der Verantwortlichen. Können diese allerdings keine kostendeckenden Tarife im OKP-Bereich abrechnen, drohen eine neuerliche Verschlechterung der Ergebnisse und möglicherweise weitere Stützungsaktionen der Kantone resp. der SteuerzahlerInnen. Die Perspektiven aus dem Blickwinkel eines Verwaltungsrats-Präsidenten, CFO und CEO zeigen: Die Aufgaben der Spital CFOs bleiben ein spannendes Tätigkeitsfeld. Es bedarf einer strategischen Ausrichtung der finanziellen, infrastrukturellen und digitalen Transformation. Durch einen einheitlichen Kommittenten der Geschäftsleitung und eine an den Mitarbeitenden orientierte Führungskultur sind strategische Ziele zu alignieren, um die ganzheitliche Transformation zu gestalten.

 FMH SERVICES

Stress abbauen. Team aufbauen!

fmhjob.ch



Sie suchen kompetente Medizinerinnen und Mediziner für Ihre Spitalabteilung? **fmhjob.ch** ist die führende Karriere-Plattform für Ärztinnen und Ärzte. Hier finden Sie eine grosse Auswahl an seriösen Bewerbenden. Einfach, zuverlässig und kompetent.

