

# Clarity on Healthcare 2024

**Schweizer Spitäler und Kliniken:**  
Momentaufnahme 2024 und Ausblick 2025

---

Zürich, Juli 2024



# Inhaltsverzeichnis

<b>A</b>	<b>Einleitung</b>	<b>03</b>
	Zentrale Erkenntnisse	04
	Sample: Übersicht	07
<hr/>		
<b>B</b>	<b>Zahlen und Fakten</b>	<b>08</b>
	EBITDA-Margen	09
	Erträge und Kosten	12
	Kapitalausstattung	14
<hr/>		
<b>C</b>	<b>Themen und Trends</b>	<b>16</b>
	Finanzierung	18
	Strategie	24
	Digitalisierung und Technologieeinsatz	29
<hr/>		
<b>D</b>	<b>Anhang</b>	<b>33</b>



**A**

---

**Einleitung**

# Zentrale Entwicklungen

Wie entwickelten sich die Schweizer Spitäler im Jahre 2023 und was sind die Aussichten für die nächsten Jahre?

Nur noch...

# 1.8%

## EBITDA-Marge

Auch im Jahr 2023 sinken die EBITDA-Margen der Schweizer Spitäler massgeblich und unterschreiten die optimistisch prognostizierte 4 Prozent-Marke deutlich.

## KPMG Clarity on Healthcare 2024

Um die finanzielle Entwicklung des Schweizer Gesundheitswesens für 2023 darzustellen, hat KPMG eine Analyse der Geschäftsberichte von 48 Schweizer Spitälern, Rehabilitationskliniken und psychiatrischen Kliniken durchgeführt. Diese Perspektive wurde mit einer quantitativen Datenerhebung unter CFOs (28 Teilnahmen) und vertieften qualitativen Interviews mit CEOs (8 Teilnahmen) ergänzt, um die Zukunftserwartungen der Branche zu erkunden.



### Anhaltende Unsicherheit und ungewisse Stimmung

Die Jahresabschlüsse 2023 waren schlechter als erwartet und Prognosen der CFOs sind gleichmässig in optimistische und pessimistische Prognosen für das Folgejahr aufgeteilt.



### Wenig Verbesserungspotenzial

KPMG geht davon aus, dass kurzfristige Verbesserungen der Ergebnisse vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen (EBITDA) aufgrund der geringen Flexibilität bei Tarifstrukturen und hinsichtlich Personalmassnahmen nicht realistisch sind.



### Mittelfristige Optimierungspotenziale

KPMG erkennt Potenziale auf der Kosten- und Ertragsseite. Deren Realisierung bedingt insbesondere, dass Investitionen konsequent auf operative Effizienzsteigerungen ausgerichtet und strategische Kooperationen zur Ausschöpfung von Synergien eingegangen werden.

# +0.6%

... sind die Prognosen für die Entwicklung der EBITDA-Margen in den Jahren 2024 und 2025 im Vergleich zu 2023.

# 96%

... der befragten CFOs sehen langfristig keine Möglichkeit zur Erreichung des Ziels einer 10% EBITDA-Marge.

# 3 Mrd. CHF

... ist die rechnerische Lücke zwischen der Zielgrösse von 10% und dem aktuellen EBITDA. Dadurch ist die Investitionsfähigkeit wesentlich eingeschränkt.

# Zentrale Entwicklungen

Wie viele Schweizer Spitäler, Rehabilitationskliniken und psychiatrischen Kliniken erwirtschaften aktuell Defizite?

# 70%

...der Gesundheitsinstitutionen machten im Jahr 2023 Verluste

Von den untersuchten Spitälern, Rehabilitationskliniken und psychiatrischen Kliniken erwirtschafteten gut zwei Drittel ein negatives Jahresergebnis.

## KPMG Clarity on Healthcare 2024



### Anhaltender Abwärtstrend

Die Verluste in der Schweizer Spitallandschaft werden sich vor dem Hintergrund der regen Investitionstätigkeit (Neubauten, IT-Systeme etc.) und den damit verbundenen Abschreibungen weiter erhöhen.



### Steigende Zinssätze führen zu Mehrkosten

KPMG schätzt, dass alleine aufgrund der gestiegenen Zinsen und des Wegfalls von impliziten und expliziten Staatsgarantien die Fremdkapitalkosten (z. B. für Refinanzierungen) ansteigen. Dies wird die Profitabilität der Spitäler weiterhin negativ beeinflussen.



### Erhöhter Kapitalbedarf

86% der befragten Institutionen werden in den nächsten 5 Jahren auf Eigen- und Fremdkapitalerhöhungen, z.B. für ihre Investitionstätigkeit, angewiesen sein. Alleine im Sample für diese Studie beläuft sich der angegebene Kapitalbedarf auf 2.7 Mrd. CHF.



### Zunehmende Unsicherheit bei der Finanzierung

Es ist aktuell unklar, wie dieser zusätzliche Kapitalbedarf vor dem Hintergrund der Unsicherheit bei Banken und im Finanzmarkt gedeckt bzw. finanziert werden kann.



## -1 Mrd. CHF

KPMG schätzt die **kumulierten Defizite** der Leistungserbringer in der Schweizer Spitallandschaft, die Verluste schreiben, für das Jahr 2023 auf bis zu 1 Milliarde CHF.



## +4.5 Mrd. CHF

Gemäss einer Hochrechnung der Ergebnisse aus der CFO-Umfrage erwartet KPMG in den nächsten 5 Jahren einen **zusätzlichen Kapitalbedarf** in Milliardenhöhe.

# Zentrale Entwicklungen

Welche Themen und Trends stehen im Fokus von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen?

Investitionen von...

# 2.5%

...des Umsatzes für IT- und Digitalisierung reichen nicht aus

CFOs haben im Jahr 2024 im Durchschnitt 2.5% des Umsatzes für Investitionen in IT- und Digitalisierungsprojekte budgetiert.

## KPMG Clarity on Healthcare 2024

Die finanziellen Entwicklungen und politischen Herausforderungen führen zur Notwendigkeit einer differenzierten Abwägung von strategischen Optionen bei Gesundheitsinstitutionen, um die Gesundheitsversorgung zu gewährleisten und gleichzeitig eine fortschrittliche betriebliche Entwicklung zu sichern.



### Digitalisierung

Aufgrund der anspruchsvollen Finanzsituationen der Leistungserbringer sind Investitionen in neue IT- und Digitalisierungsprojekte kaum möglich. Deswegen befindet sich der Grossteil der Leistungserbringer in den Anfangsphasen der Digitalisierung mit viel ungenutztem Potenzial.



### Kooperationen

Kooperationen sind für die grosse Mehrheit der Leistungserbringer zukünftig eine wichtige Option zur Umsetzung von strategischen Prioritäten. Dies insbesondere im Bereich der Patientenversorgung und Digitalisierung.



### Umbau der Versorgerlandschaft

Ein bewusst gestaltetes Hybridmodell, bestehend aus medizinischen Zentren für spezialisierte Behandlungen und dezentralen Einheiten für die Grundversorgung, ist ein geeigneter Lösungsansatz für eine optimale Spitallandschaft; bei gleichzeitiger Verringerung der Anzahl der Institutionen.

# 79%

... der Leistungserbringer erwägen Kooperationen innerhalb der nächsten 12 Monate zur Erreichung der strategischen Ziele.

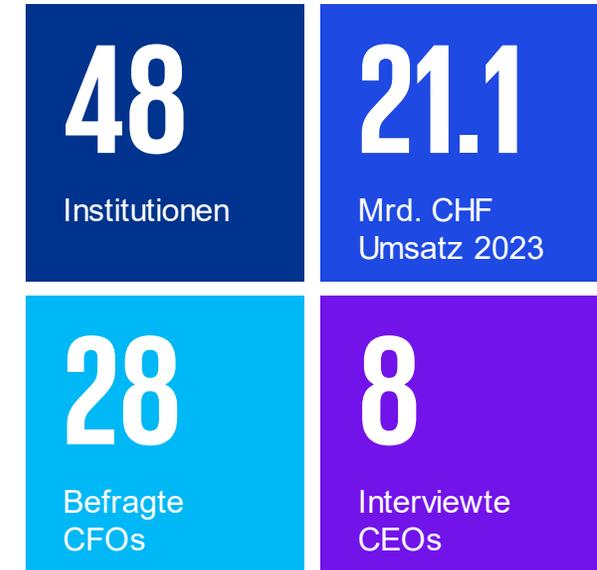
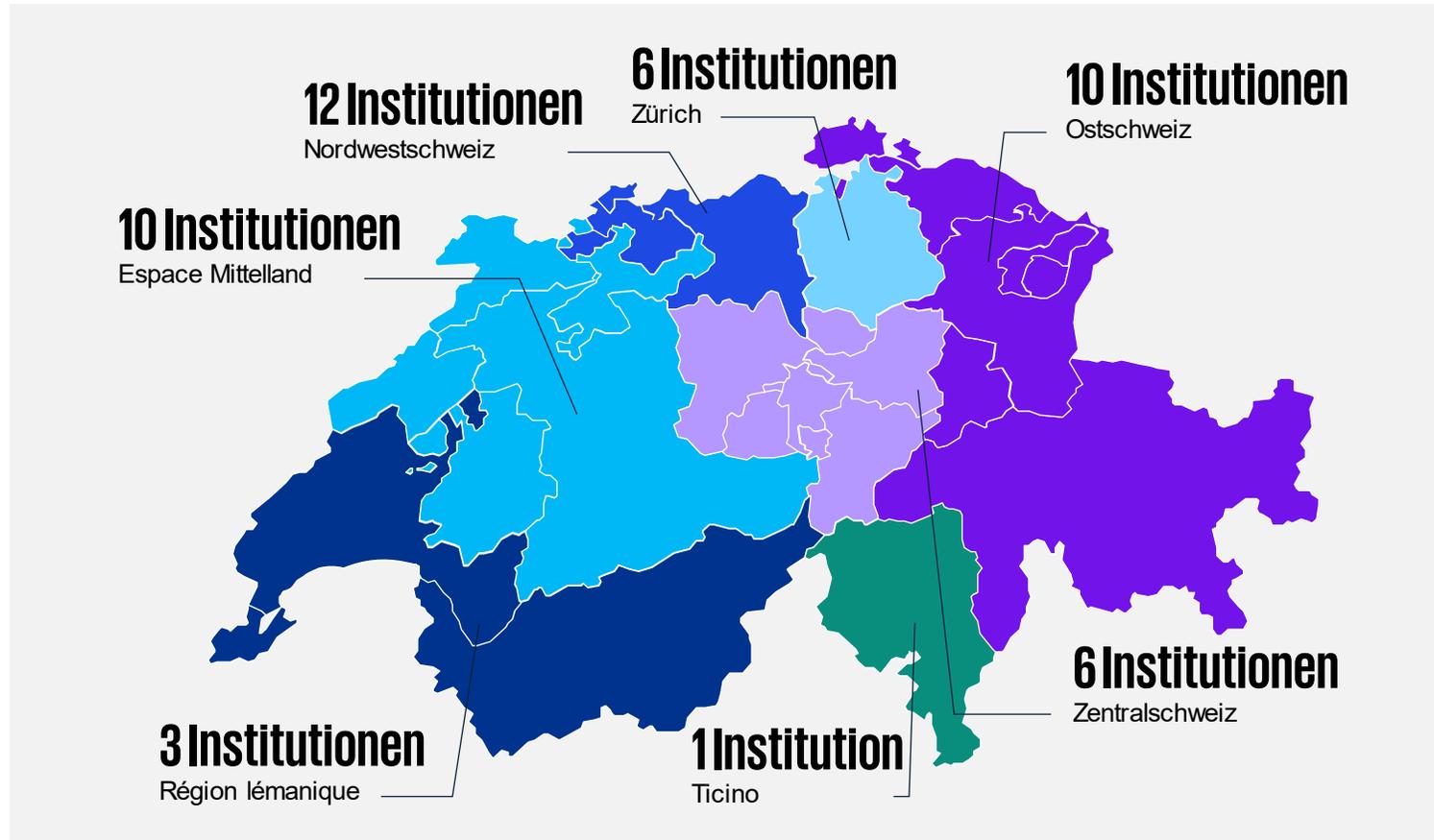
# 90%

... der befragten CFOs sehen den Umbau der Versorgerlandschaft als zwingend.

# 75%

... der befragten CFOs stimmen der Notwendigkeit eines Hybridmodells zur zukünftigen Leistungserbringung zu.

# Sample: Übersicht



- 31 Spitäler Akutsomatik
- 9 Psychiatrische Kliniken
- 4 Rehabilitationskliniken
- 4 Spezialkliniken

## Hinweise

- Das Sample kann bei der Auswertung einzelner Kennzahlen von der Gesamtzahl abweichen, da nicht alle Leistungserbringer vollständige Finanzzahlen publizieren.
- Veränderungen der Kennzahlen für vergangene Geschäftsjahre resultieren aus nachträglichen Anpassungen der Geschäftsberichte bzw. des Samples.



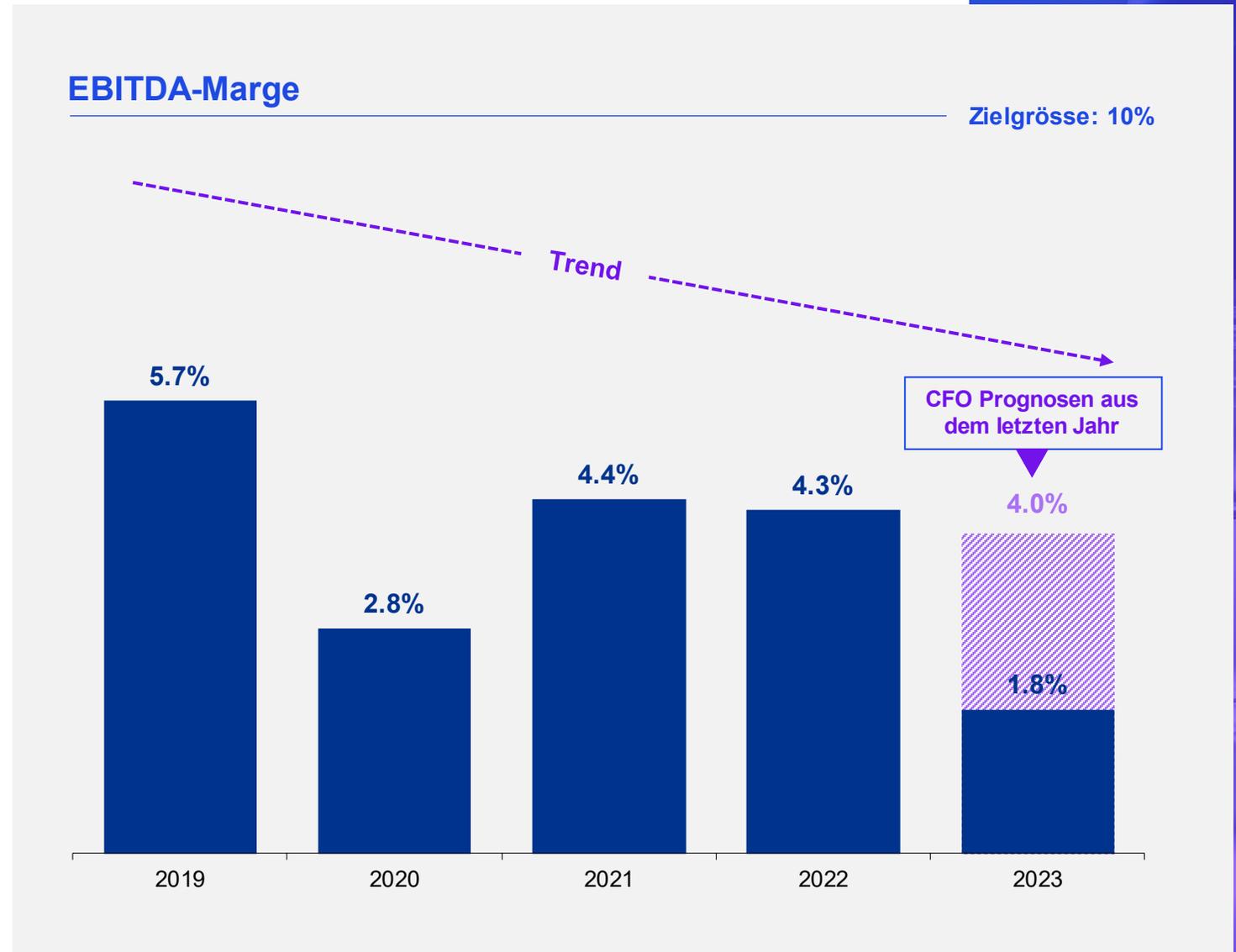
# B

---

## Zahlen und Fakten

# EBITDA-Margen sinken weiter unter den Zielwert von 10%...

Als Zielgrösse zur Refinanzierung von notwendigen Investitionen gilt eine EBITDA-Marge von ca. 10%. Der Negativtrend setzt sich fort und **unterschreitet die durchschnittlichen Prognosen der CFOs aus dem letzten Jahr massgeblich.**

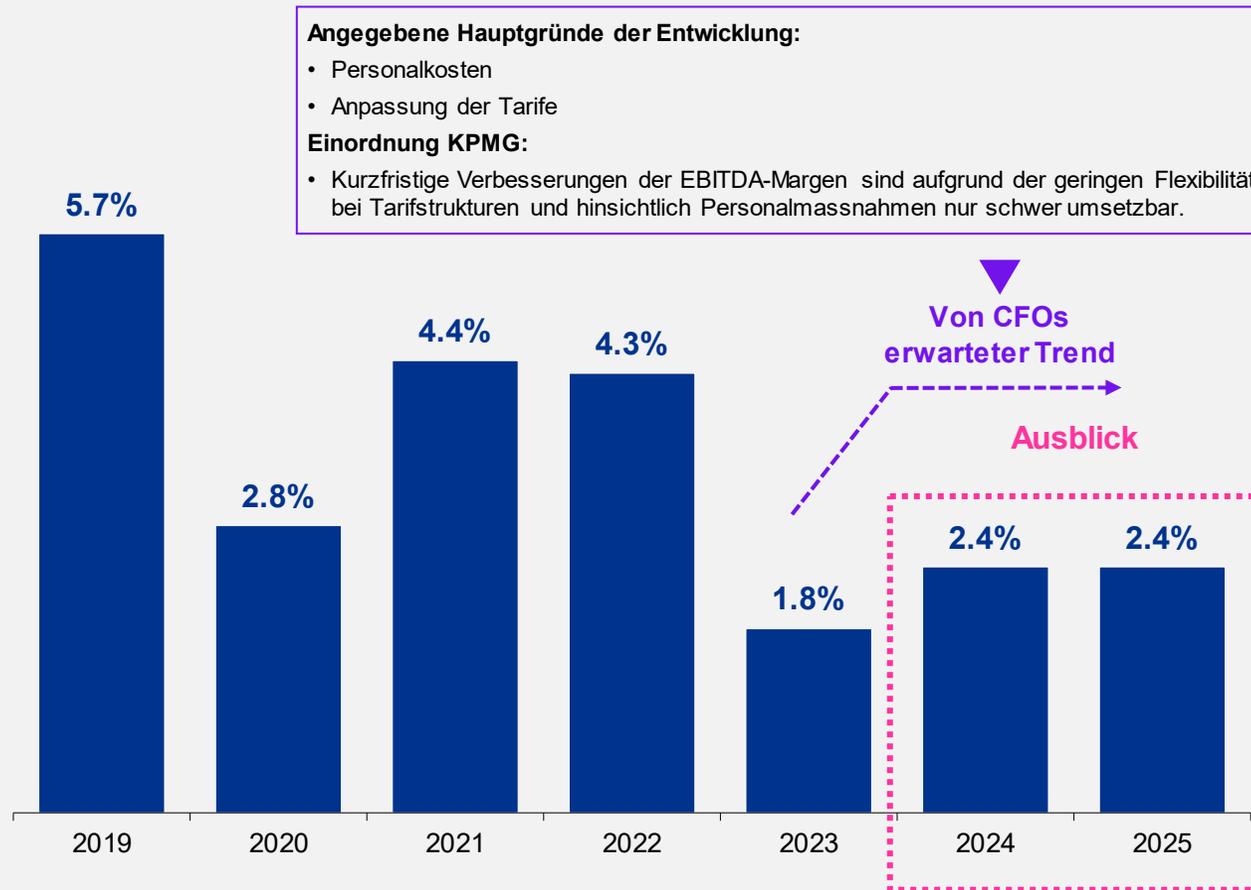


# ...und erholen sich in den nächsten Jahren wohl nur geringfügig

Für das Jahr **2024** nehmen 50% der befragten CFOs an, dass die EBITDA-Margen weiter sinken, während die andere Hälfte der befragten CFOs von einer Zunahme ausgehen. Im Schnitt geht die Branche von einer **Zunahme der EBITDA-Margen von 0.6%** aus. Dieser Trend setzt sich im Jahre **2025** fort, wobei der Anteil der positiven Prognosen unter den CFOs auf 60% zunimmt.

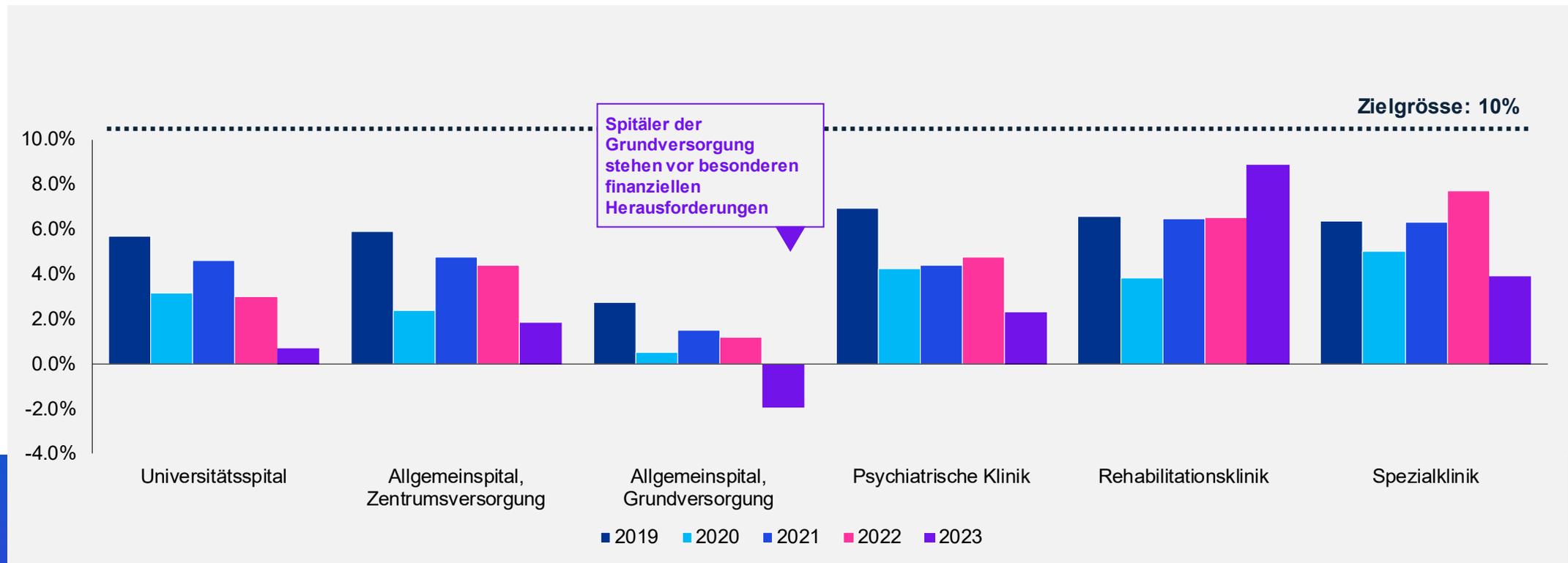
## EBITDA-Marge

Zielgrösse: 10%



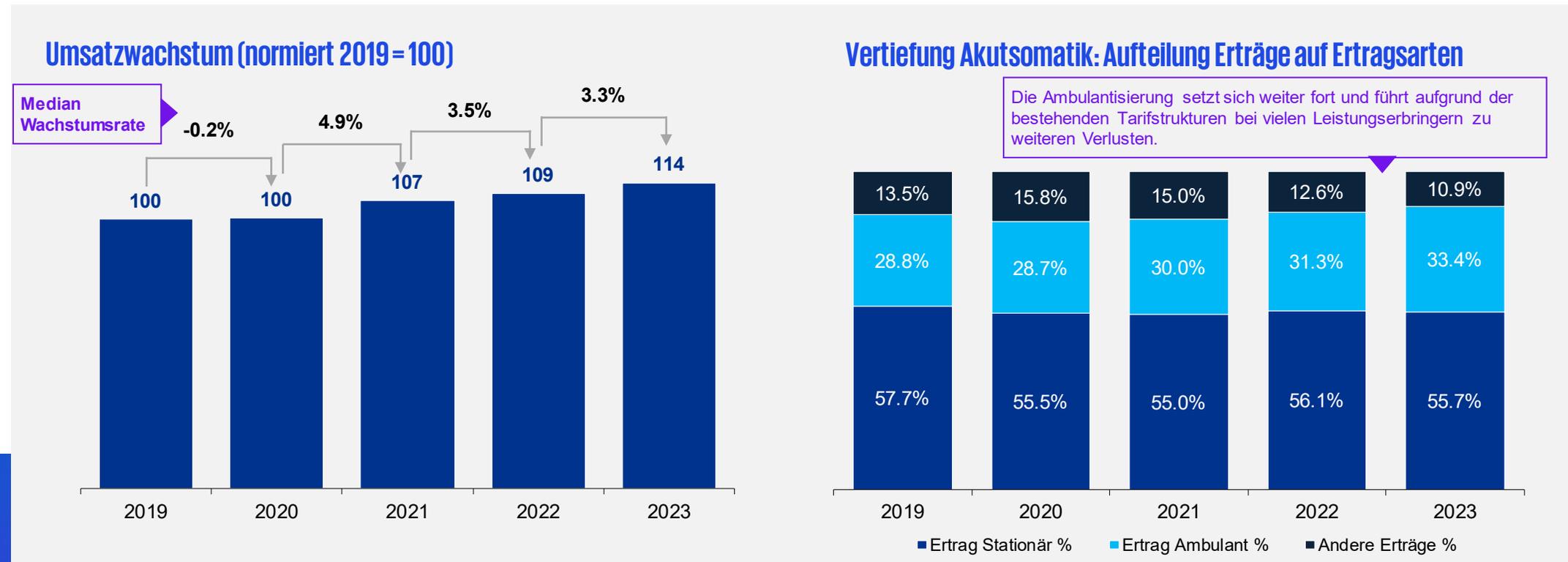
# Genauere Darstellung der EBITDA-Entwicklung

Mit Ausnahme von Rehabilitationskliniken weisen alle Leistungserbringer eine **deutliche Abnahme der EBITDA-Margen** aus. Währenddem sich Leistungserbringer im vergangenen Jahr auf einem bereits tiefen Niveau etwas stabilisieren konnten, fallen die Ergebnisse in diesem Jahr auf ein **alarmierend tiefes Niveau**, insbesondere in der Akutsomatik.



# Die Ertragsseite entwickelt sich positiv...

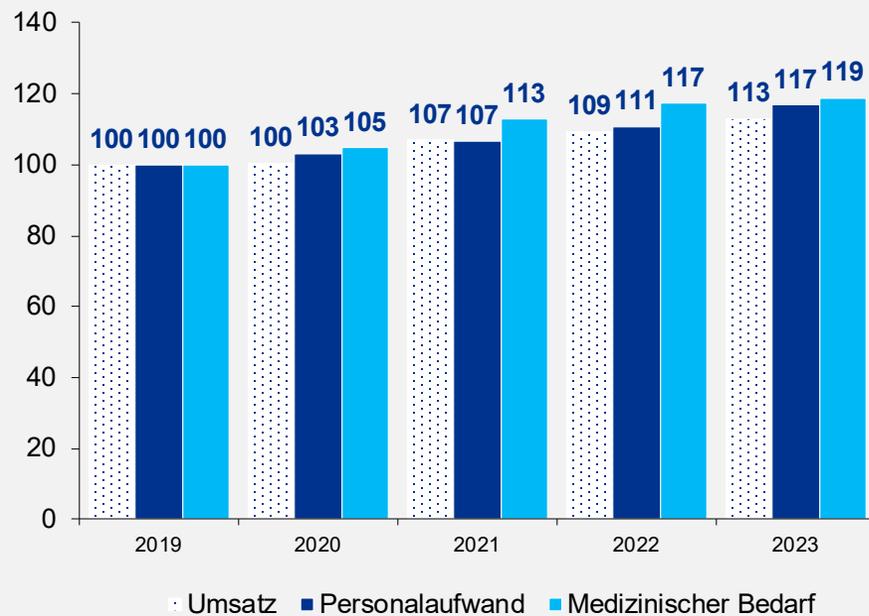
Die Umsätze steigen auch im Geschäftsjahr 2023 weiter an, jedoch fallen die Wachstumsraten niedriger aus als unmittelbar nach der Pandemiezeit. Der kontinuierliche Zuwachs des Umsatzes im ambulanten Bereich reflektiert weiter die zunehmende Ambulantisierung der Leistungserbringung und überschreitet in der Akutsomatik zum erstem Mal die 1/3 Marke des Gesamtumsatzes.



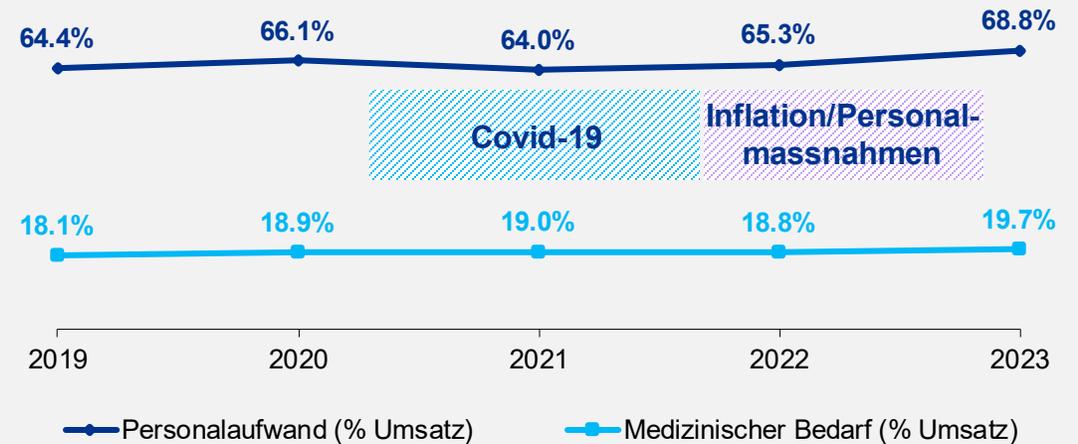
# ...aber das Kostenwachstum ist den Erträgen weiterhin voraus

Das Kostenwachstum setzt sich im Personal und medizinischen Bedarf fort und übertrifft das Ertragswachstum. Der **Personalaufwand** erlebte wie im letzten Jahr prognostiziert das **stärkste Wachstum seit 2019** (+8%). Dies ist im Wesentlichen auf die angekündigten **Lohnerhöhungen** und einen anhaltenden **Fachkräftemangel** zurückzuführen.

## Normierte Entwicklung Personalaufwand und medizinischer Bedarf

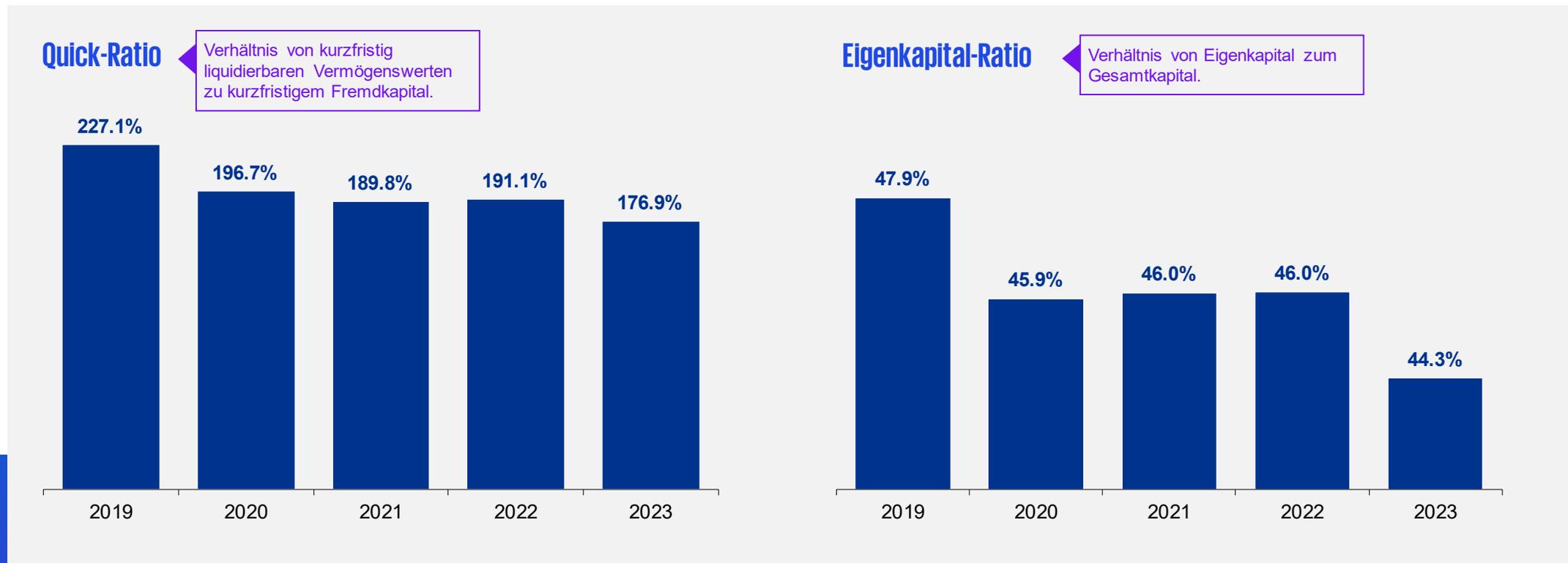


Einordnung KPMG: Der Anstieg der Personalkosten kann durch ein Preiswachstum (Lohnanpassungen) ausgelöst sein, hängt jedoch auch massgeblich mit einer Mengenausweitung im Sinne einer vorausblickenden Umsetzung der Pflegeinitiative (Arbeitspensen etc.) zusammen.



# Rückgang bei Liquidität und Eigenkapital

Die Entwicklung der Quick-Ratio zeigt einen **stetigen Rückgang**. Dieser Trend weist auf eine abnehmende Fähigkeit der Institutionen, kurzfristige Verbindlichkeiten mit liquiden Mitteln zu decken. Die Eigenkapital-Ratio sinkt aufgrund der **negativen Betriebsergebnisse** (rund 70% der untersuchten Institutionen) weiter, wobei die Entwicklung unter anderem durch Eigenkapitalerhöhungen gegenläufig beeinflusst wird.



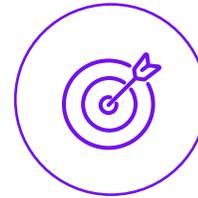
# Zwischenfazit zu Zahlen und Fakten



EBITDA-Margen sind noch stärker gesunken als im Vorjahr prognostiziert.



Innerhalb der CFOs der Branche bestehen geteilte Meinungen über die zukünftige Entwicklung.



Wesentliche Treiber der Ergebnisse im Jahr 2023 waren die Personalkosten und die nicht kosten-deckenden Tarifen.



Die Finanzlage der Gesundheitsinstitutionen unterliegt einem anhaltenden Negativtrend, welcher die Branche unter einen immer grösseren Druck setzt.



C

---

# Themen und Trends

# Unterschiedliche Themen im Fokus

Die finanziellen Entwicklungen und politischen Herausforderungen führen zu folgenden **Brennpunkten**, welche aktuell intensiv von **Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen** thematisiert werden:

## 01



### Finanzierung

Die zentrale Herausforderung vieler Leistungserbringer

## 02



### Strategie

Geprägt durch das Abwägen geeigneter Optionen

## 03



### Digitalisierung und Technologieeinsatz

Zur Sicherung des Fortschritts



1

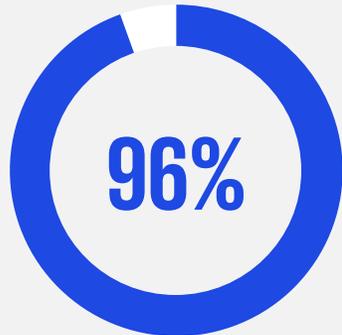
---

# Finanzierung

# Finanzierungssituation der Schweizer Spitallandschaft

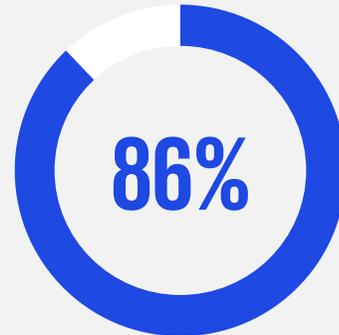
## Finanzierungsbedarf und -fähigkeit gehen bei Schweizer Spitalern auseinander

### Finanzierungsfähigkeit von Investitionen



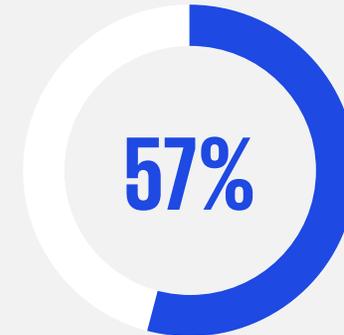
...der CFOs sehen keine Möglichkeit, langfristig eine EBITDA-Marge von 10% zu erreichen. Neben politisch getriebenen Massnahmen stehen bei allen befragten CFOs **Restrukturierungsmassnahmen** zur Steigerung der Profitabilität im Zentrum.

### Zusätzlicher Finanzierungsbedarf



...der CFOs geben an, einen **ausserordentlichen Finanzierungsbedarf** zu haben. Die Finanzierung der Investitionstätigkeit erhält dabei mit 71% die meisten Nennungen, gefolgt von Refinanzierungen mit 25%.

### Refinanzierungsdruck



...der befragten CFOs gaben an, eine Refinanzierung **nicht aus freien Cash Flows** stemmen zu können. Dies in einem Umfeld in dem bis 2030 gesamthaft rund 2 Mrd. CHF an Spitalanleihen zu refinanzieren sind.



Man muss sich stets fragen, was langfristig eine für die Bevölkerung nutzbringende und ressourceneffiziente Gesundheitsversorgung ist und wie diese mit den limitierten Mitteln konstruiert werden kann.»



**Rolf Zehnder**  
CEO,  
Spital Thurgau AG  
& thurmed AG

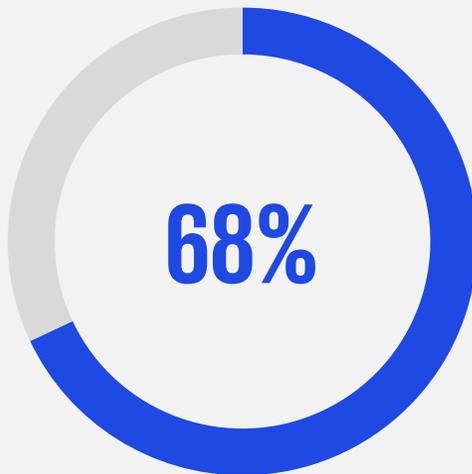


Quelle: Zürcher Kantonalbank (Fokus Fixed Income, 17.08.2023), CFO-Umfrage und KPMG Analysen

# Der Staat und Kanton als zentraler Unterstützer

Implizite und explizite Staatsgarantien gewinnen zur Stützung der Fremdverschuldungsfähigkeit von Spitälern bei Banken und am Kapitalmarkt an Relevanz. Für eine Mehrheit der CFOs braucht es tiefgreifende Restrukturierungsmaßnahmen im operativen Betrieb sowie politisch getriebene Anpassungen der Abgeltung von Gesundheitsdienstleistungen, um diesem Trend entgegenzuwirken.

## Gibt es eine implizite Staatsgarantie?



der CFOs gehen von einer **impliziten Staatsgarantie** mit stabiler Unterstützungstendenz aus.



Zu viele Akteure im Gesundheitswesen hoffen auf eine Rettung des Staates. Als Spital muss man jedoch adaptiv bleiben, um auf sich verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren, auch wenn sich Tarife verspätet anpassen.



**Andrea Rytz**  
CEO, Schulthess Klinik



Aufgrund der Divergenz von Finanzierungsbedarf und Finanzierungsfähigkeit nimmt der Druck auf Spitäler und deren Eigentümer zu. Wir erwarten, dass Fremdkapitalgeber zur Absicherung der Kreditengagements zukünftig vermehrt explizite Garantien von den Eigentümern der Schweizer Spitäler erwarten oder den Eigentümer direkt als Kreditnehmer mit einbeziehen wollen.



**Andreas Scherer**  
Key Account  
Management Corporates,



**Martin Graf**  
Kompetenzzentrum  
Spitalfinanzierungen ZKB



Quelle: Zürcher Kantonalbank (Fokus Fixed Income, 17.08.2023), CFO-Umfrage und KPMG Analysen

# Schweizer Anleihenmarkt für Spitäler

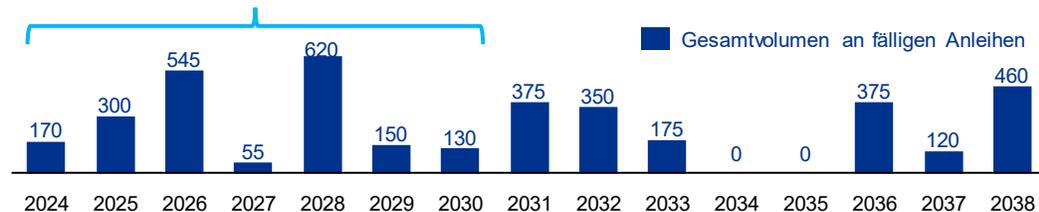
Eine Übersicht zu den Kapitalmarktdaten in Bezug auf ausstehende Anleihen von Spitälern unter öffentlicher und privater Eigentümerschaft zeigt, dass rund 53% der ausgegebenen Anleihen bis 2030 refinanziert werden müssen.

## Einleitung

- **16 Spitäler** haben 29 Anleihen mit einem **Gesamtvolumen** von **3.8 Mrd. CHF ausstehend**. Kein öffentliches Spital aus der Westschweiz hat Anleihen emittiert.
- 4 Spitäler haben 5 Anleihen mit einem Gesamtvolumen von **625 Mio. CHF** ausstehend, welche **in naher Zukunft zu refinanzieren sind**:

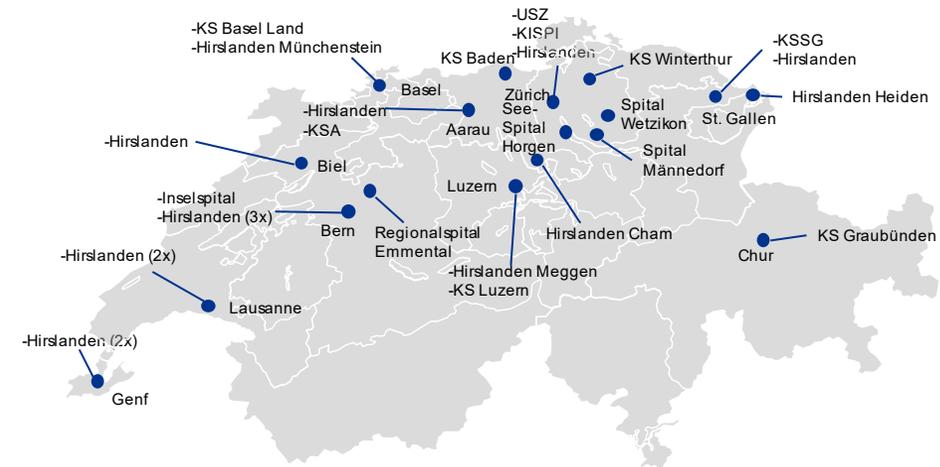
Emittent	Anleihen Volumen	Coupon	Fälligkeit
Spital Wetzikon	CHF 170 Mio.	1.875%	12.06.2024
Hirslanden	CHF 80 Mio.	2.00%	25.02.2025
Hirslanden	CHF 145 Mio.	1.25%	25.02.2026
Spitalverbund Limmattal	CHF 120 Mio.	0.55%	15.05.2025
KS Winterthur	CHF 100 Mio.	0.00%	30.09.2025

## Bis 2030 müssen 2 Mrd. CHF von 3.8 Mrd. CHF refinanziert werden



Quelle: S&P, Refinitiv

## Emittenten-Übersicht (Standorte)

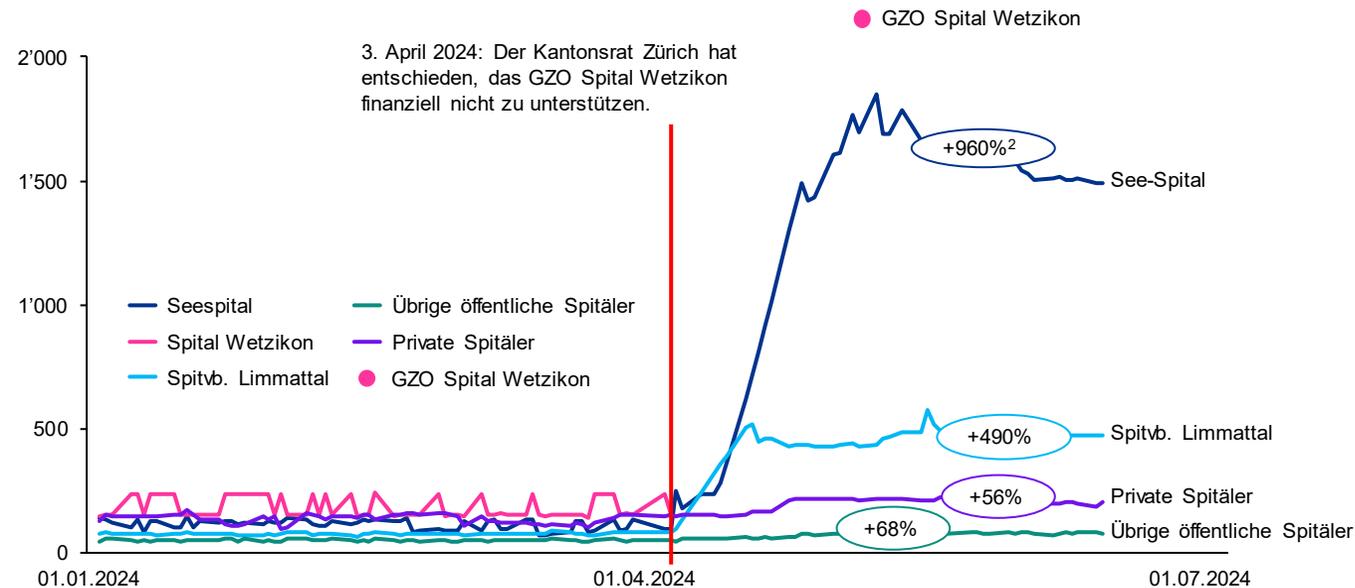


Im Zuge der **hohen Refinanzierungsvolumen** in naher Zukunft erachtet es KPMG als wichtig, dass Schweizer Spitäler frühzeitig Refinanzierungsoptionen prüfen und dafür **belastbare und für Finanzierungsgeber nachvollziehbare Business Pläne** erstellen. Dies erhöht die **Transaktionswahrscheinlichkeit**.

# Die Risikoeinschätzung des Marktes hat sich verändert

Die vom Kantonsrat Zürich verwehrte finanzielle Unterstützung für das GZO Spital Wetzikon anfangs April 2024 ist als exogener Schock zu verstehen, welcher dazu geführt hat, dass sich die Risikoeinschätzung des Marktes in Bezug auf Spitalanleihen deutlich erhöht hat.

## Entwicklung der Z-Spreads<sup>1</sup> Schweizer Spitäler (3. Jan. – 11. Jun. 2024)



<sup>1</sup> Der Z-Spread ist ein Mass für das Kreditrisiko einer Anleihe. Er repräsentiert eine Risikoprämie einer Unternehmensanleihe gegenüber der risikofreien Rendite einer Staatsanleihe.

<sup>2</sup>: Zunahmen jeweils berechnet basierend auf dem ersten und letzten Wert der Betrachtungsperiode.

Quelle: S&P, Refinitiv, KPMG Analysen

## + 68% / + 56%

Die **Z-Spreads** der analysierten öffentlichen Spitäler (ohne Ausreisser See-Spital, Spitalverband Limmattal & GZO Spital Wetzikon) haben sich um 68% und jene der Spitäler im Privatbesitz um 56% **erhöht**.

Als Folge werden die Marktteilnehmer zukünftig **höhere Risikoprämien** im Zinssatz verlangen.



Anleihe-Emissionen von Schweizer Spitalern nach dem 3. April 2024 haben gezeigt, dass die Finanzierungskosten für Emittenten gestiegen sind. Investoren schauen genau hin und stellen eigene Risikoüberlegungen an. Insbesondere bei Regionalspitalern wird es zunehmend wichtig sein, aufzuzeigen, ob sie systemkritisch sind.



**Patrick Hasenböhler**  
Credit Research, ZKB



# Das Finanzierungsumfeld bleibt anspruchsvoll

Folgende Entwicklungen werden aus aktuellen Finanzierungsdaten erwartet und haben Einfluss auf die politischen und operativen Entscheide im Gesundheitswesen.

## Anstehende Refinanzierungen

Die **Finanzierungsfähigkeit** von Spitälern ist wegen des anhaltend hohem Investitionsbedarfs und Refinanzierungsdrucks in Bezug auf emittierte Anleihen **deutlich zu verbessern**, was den **Bedarf für operative Restrukturierungsmaßnahmen** (Kostensenkungsmassnahmen etc.) erhöht.



## Steigendes Misstrauen gegenüber Kreditnehmern

Das Misstrauen von Marktteilnehmern gegenüber staatlichen bzw. staatsnahen Kreditnehmern und deren impliziter Staatsgarantie steigt. **Tiefere Ratings, höhere Finanzierungskosten / Risikoprämien & eingeschränkter Zugang zu Bankfinanzierungen** sind die Folge.

# Das Finanzierungsumfeld bleibt anspruchsvoll

## Anhaltende Profitabilitätsschwäche

Gemäss CFO-Umfrage ist für viele der befragten Spitäler ein **nachhaltig profitabler Spitalbetrieb nicht möglich**.



## Zunehmende Erwartung expliziter Staatsgarantien

Finanzierer werden zunehmend eine **explizite Staatsgarantie zur Absicherung** ihrer Kreditengagements fordern.



# 2

---

## Strategie

# Die strategischen Prioritäten im Jahr 2024

Nach eigenen Angaben beschäftigen folgende strategische Themen die Spitäler am meisten:



## Effizienzsteigerungen (86%\*)

Interne Abläufe und Prozesse optimieren, um Ressourcen besser zu nutzen und die Produktivität zu erhöhen.



## Konsolidierung des Angebotsportfolios (43%\*)

Das bestehende Angebot überprüfen und optimieren, um sicherzustellen, dass nur die strategisch wichtigsten Produkte und Leistungen beibehalten werden.



## Digitalisierung (50%\*)

Einführung und Integration neuer digitaler Technologien, um die Patientenversorgung und Geschäftsprozesse zu verbessern.



## Kostensenkungen & Finanzmanagement (61%\*)

Finanzielle Ressourcen des Spitals effizienter verwalten und Kosten senken.

\* Anzahl Nennungen innerhalb des Umfragesamples (Mehrfachantworten möglich)



© 2024 KPMG AG, a Swiss corporation, is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG global organization of independent firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.



Bei uns arbeiten 95% der Mitarbeitenden am Patienten. Dieser Patientenfokus ist der Schlüssel für die Wirtschaftlichkeit.



**Peder Koch**  
CEO, Berit Klinik



Bei uns stehen die Gemeinden explizit und unbeschränkt in der Haftung. Dies verpflichtet uns nebst der Versorgungssicherstellung zu hohem wirtschaftlichen Denken und Handeln gegenüber unserer Eigentümerschaft.

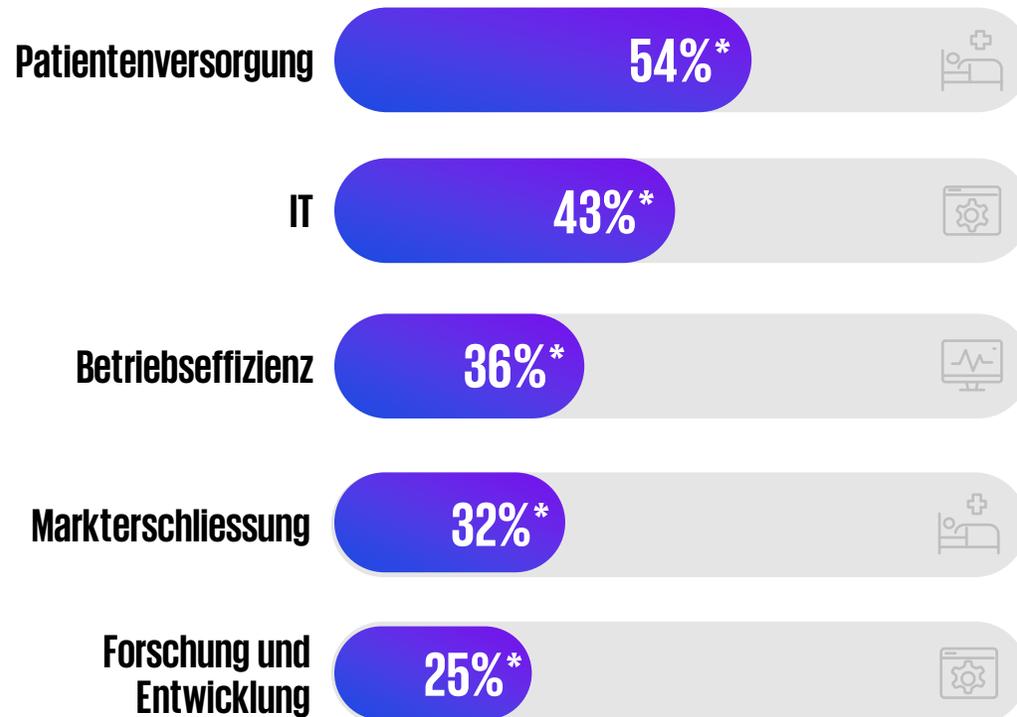


**Dr. med. Ute Buschmann**  
CEO, Spital Limmattal



# Kooperationen als zentraler strategischer Ansatz

Um die genannten strategischen Ziele zu erreichen, erwägen 79% der Leistungserbringer Kooperationen und 25% Akquisitionen innerhalb der nächsten 12 Monate. Folgende Bereiche stehen bei den kooperationswilligen Gesundheitsinstitutionen im Fokus:



\* Anzahl Nennungen innerhalb des Umfragesamples (Mehrfachantworten möglich)



© 2024 KPMG AG, a Swiss corporation, is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG global organization of independent firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.



Medizin muss kooperativ sein – man muss sich gegenseitig Durchlässigkeit gewähren. Gemeinsame und geteilte Infrastrukturen und Fachkräfte sind auch für das Gesundheitswesen zukunftsfähige Modelle, um Herausforderungen zu kompensieren und bestmöglich mit Ressourcenknappheiten umzugehen.



**Andrea Rytz**  
CEO, Schulthess Klinik



Bei aller Komplexität, welche die kooperative Entwicklung von digitalen und virtuellen Modulen in Bezug auf User-Experience, technologische Integration, Infrastruktur, Datenmanagement und -schutz u.v.m. mit sich bringt, sind am Ende ein gemeinsames Verständnis in ethischen und wertebasierten Fragen sowie der offene, vertrauensvolle Austausch auf Augenhöhe matchentscheidend für den Erfolg.



**Dr. med. Anja Oswald**  
CEO, Sonnenhalde



# Rahmenbedingungen nutzenorientiert mitgestalten

Ihre zukunftsfähige Ausrichtung ist grundsätzlich Sache der Betriebe, jedoch kann im Gesundheitswesen als einem stark regulierten Markt nicht über Strategie gesprochen werden, ohne auch die Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. In den durchgeführten Interviews haben wir grosse Verunsicherung gespürt:

## (Über-) Regulierung / Tarifierung



Durch die Synchronisierung digitaler Systeme seitens der Leistungserbringer, der Verbände und des Bundes, würde das Gesundheitswesen vernetzter und könnte sich stärker auf die Weiterentwicklung fokussieren.



**Marco Brauchli**  
CEO, ZURZACH Care



Die Aufmerksamkeit für das Spitalwesen ist so gross wie noch nie. Dies führt zu mehr regulatorischen Eingriffen und verstärkter Bürokratie. Um leistungsfähig zu bleiben, müssen diese jedoch zwingend abgebaut und Effizienzpotenziale genutzt werden.



**Dr. Till Hornung**  
CEO, Kliniken Valens



Mangelnde Transparenz bei der Finanzierung von Gesundheitsinstitutionen führt zu Marktverzerrungen. Teure, träge und innovationsscheue Institutionen können so fortbestehen, einzig weil sie unter der Schutzherrschaft des Kantons stehen und direkte und indirekte Sonderzahlungen erhalten.



**Dr. med. Anja Oswald**  
CEO, Sonnenhalde



Im Rahmen der heutigen Tarife arbeiten wir an vielen «Zukunftsthemen» wie z.B. der Digitalisierung de facto gratis. Dies schwächt die Möglichkeit Gewinne zu erzielen und mit Investitionen unsere effiziente Leistungserbringung zu sichern.



**Michael Rolaz**  
CEO, UPK Basel



# Die Anzahl an Gesundheitseinrichtungen wird reduziert werden

Für eine optimale Versorgung in der Schweiz sehen über 90% der befragten CFOs einen **Umbau der Versorgerlandschaft** als zwingend. Der grösste Wandel wird bei Grundversorgerinstitutionen erwartet.



## Reduktion

Reduziert werden könnten Grundversorger (57%), weitere Zentrumsversorger (50%) und Spezialkliniken (50%).

Anteil der CFO-Nennungen der jeweiligen Leistungserbringer



## Beibehaltung

Insgesamt sprechen sich CFOs für eine Beibehaltung der Anzahl der Unispitäler (75%), der Psychiatrien (68%) und der Rehabilitationskliniken (61%) aus.



## Erhöhung

Die Option der Erhöhung erfährt die niedrigste Wahlquote mit Rehabilitationskliniken (18%), Psychiatrien (18%) und Grundversorgern (14%).

## Lösungsansatz: Hybridmodell

75% der CFOs stimmen zu: es braucht in der Leistungserbringung ein Hybridmodell, bestehend aus medizinischen Zentren für spezialisierte Behandlungen und dezentralen Einheiten für die Grundversorgung, wobei die Anzahl Gesundheitseinrichtungen insgesamt verringert werden soll.



Die Zeit der stand-alone Spitäler ist mittelfristig vorbei. Einzelspitäler sind ein Auslaufmodell. Die Zukunft liegt in Spitalgruppen, innerhalb derer die Standorte auf Augenhöhe agieren und Themen wie IT, Supply Chain, Bautätigkeit etc. zentralisieren.



**Rolf Zehnder**

CEO, Spital Thurgau AG & thurmed AG





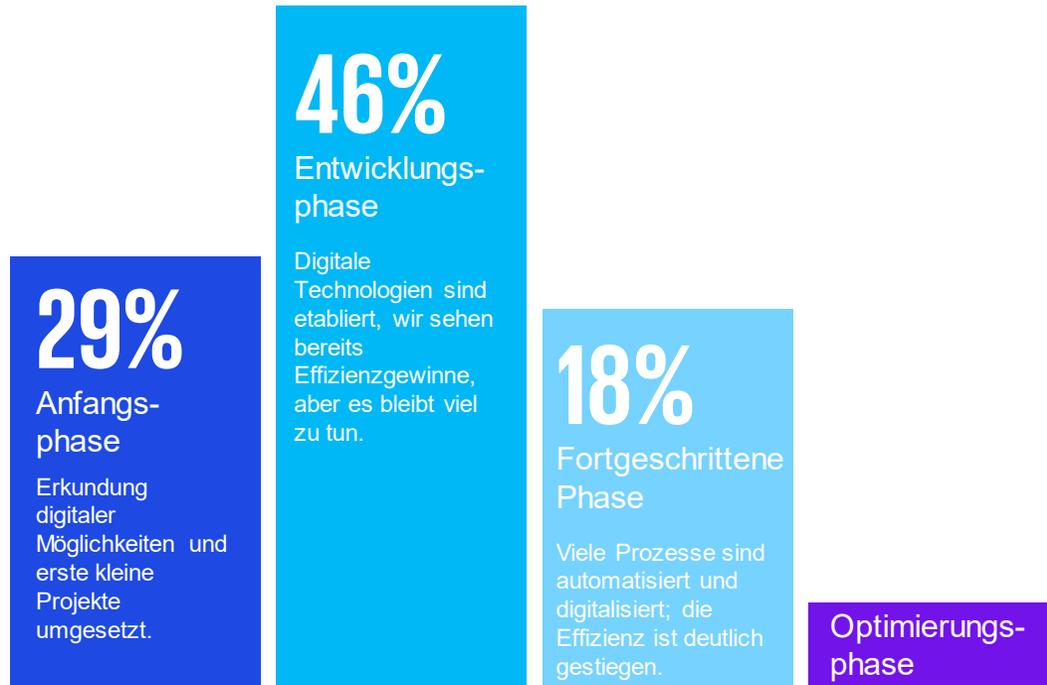
# 3

---

## **Digitalisierung und Technologieeinsatz**

# Ein Grossteil des Digitalisierungspotenzials ist ungenutzt

70% der CFOs schätzen, dass der Digitalisierungsgrad ihrer Organisation dem Branchenstandard entspricht. Betrachtet man das Digitalisierungspotenzial, so sind bei der Mehrheit der Institutionen erst zwischen 0 – 20% (Anfangsphase) und 21 – 40% (Entwicklungsphase) des Digitalisierungspotenzials ausgeschöpft.



Die Digitalisierung ist im Gesundheitswesen bis jetzt klar zu kurz gekommen. Im LIMMI arbeiten wir mit Hochdruck daran, das Fundament zu schaffen, um mit der digitalen Vernetzung und wertbringenden KI-Lösungen richtig loslegen zu können. Als Spital unserer Grösse sind wir auf marktreife Produkte angewiesen.



**Dr. med. Ute Buschmann**  
CEO, Spital Limmattal



Die aktuellen Instrumente für den Datenaustausch sind im Gesundheitswesen noch sehr schwach. Es besteht ein akuter Bedarf nach nationalen Lösungen, um eine Datenautobahn zu ermöglichen.

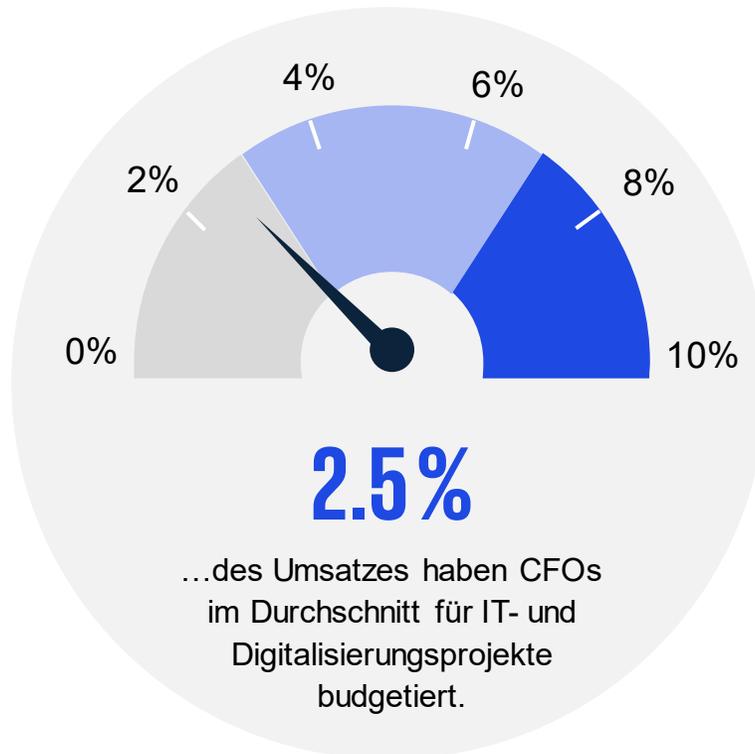


**Dr. Till Hornung**  
CEO, Kliniken Valens



# Investitionen in IT und Digitalisierung reichen nicht aus

Um den Branchenstandard zu heben, sind Investitionen in IT- und Digitalisierungsprojekte zwingend notwendig, jedoch aufgrund der anspruchsvollen Finanzsituationen der Leistungserbringer kaum möglich. Erschwerend wirken die herausfordernde Integration in bestehende Infrastrukturen und offene rechtliche Fragestellungen.



Bei der Erneuerung von IT-Systemen orientieren wir uns stark an unseren Kooperationspartnern. Somit schaffen wir es, effizient neue Lösungen in unseren Betrieb zu bringen.»



**Peder Koch**  
CEO, Berit Klinik



Der Push nach digitalen Lösungen aus der Ärzteschaft kann oft aufgrund des Datenschutzes nicht schnell umgesetzt werden.



**Franziska Berger**  
CEO, Solothurner Spitäler



# Digitale Behandlungsmethoden auf dem Vormarsch

Die Gesundheitsbranche erfährt durch den Einzug digitaler Behandlungsmethoden eine tiefgreifende Transformation. Telemedizin und hybride Behandlungen verändern die Art und Weise, wie medizinische Dienstleistungen erbracht und von Patient\*innen erlebt werden.



Der Einsatz moderner Therapiemethoden, wie beispielsweise in der Tele-Rehabilitation, ermöglicht neue Behandlungs- und Arbeitsmodelle, erfordert jedoch auch eine Affinität und Schulung seitens der Mitarbeitenden und Patient\*innen sowie auch neue Vergütungsmodelle. Hier müssen klare Schwerpunkte gesetzt werden.



**Marco Brauchli**  
CEO, ZURZACH Care



Wir befinden uns in einem Wechsel in die intermediäre Welt. Hybride Behandlungen entstehen aus einer puren Notwendigkeit. Denn die heutigen Strukturen können langfristig nicht mehr aufrecht erhalten werden.



**Michael Rolaz**  
CEO, UPK Basel



Die Einführung unserer Patientenapp ermöglicht eine engere Kommunikation mit unseren Patient\*innen und somit ein neues Erlebnis des Spitalaufenthalts. Gleichzeitig erlaubt es uns, kontinuierlich Effizienzpotenziale zu realisieren.



**Franziska Berger**  
CEO, Solothurner Spitäler





# D

---

## Anhang

# Liste der untersuchten Institutionen (1/2)

Index	Institution	Kategorisierung Spital BAG	Region
1	aarReha Schinznach Zentrum für Rehabilitation	Rehabilitationsklinik	Nordwestschweiz
2	Center da Sanda Engiadina Bassa Ospidal d'Engiadina Bassa	Allgemeinspital, Grundversorgung	Ostschweiz
3	Clinique le Noirmont	Rehabilitationsklinik	Espace Mittelland
4	EOC Ente ospedaliero cantonale	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Tessin
5	Felix Platter-Spital	Spezialklinik	Nordwestschweiz
6	GZO Spital Wetzikon	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Zürich
7	HFR - Hôpital fribourgeois	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Espace Mittelland
8	Hôpital du Jura	Allgemeinspital, Grundversorgung	Espace Mittelland
9	Hôpital du Valais - Centre hospitalier du Valais Romand CHVR	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Région lémanique
10	Hôpital Riviera-Chablais Vaud-Valais	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Région lémanique
11	Insel Gruppe AG	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Espace Mittelland
12	Kantonsspital Aarau AG	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Nordwestschweiz
13	Kantonsspital Baden AG	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Nordwestschweiz
14	Kantonsspital Baselland	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Nordwestschweiz
15	Kantonsspital Glarus	Allgemeinspital, Grundversorgung	Ostschweiz
16	Kantonsspital Graubünden	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Ostschweiz
17	Kantonsspital Obwalden	Allgemeinspital, Grundversorgung	Zentralschweiz
18	Kantonsspital St. Gallen	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Ostschweiz
19	Kantonsspital Uri	Allgemeinspital, Grundversorgung	Zentralschweiz
20	Kantonsspital Winterthur	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Zürich
21	Les Hôpitaux Universitaires de Genève HUG	Universitätsspital	Région lémanique
22	Lindenhofgruppe AG	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Espace Mittelland
23	LUKS Spitalbetriebe AG	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Zentralschweiz
24	Luzerner Psychiatrie	Psychiatrische Klinik	Zentralschweiz

# Liste der untersuchten Institutionen (2/2)

Index	Institution	Kategorisierung Spital BAG	Region
25	Psychiatrie Baselland	Psychiatrische Klinik	Nordwestschweiz
26	Psychiatrische Dienste Aargau AG	Psychiatrische Klinik	Nordwestschweiz
27	Psychiatrische Dienste Graubünden	Psychiatrische Klinik	Ostschweiz
28	Psychiatrische Universitätsklinik Zürich	Psychiatrische Klinik	Zürich
29	PZM Psychiatriezentrum Münsingen AG	Psychiatrische Klinik	Espace Mittelland
30	Reha Rheinfelden	Rehabilitationsklinik	Nordwestschweiz
31	Réseau fribourgeois de santé mentale - RFSM Centre de soins hospitaliers	Psychiatrische Klinik	Espace Mittelland
32	Réseau hospitalier neuchâtelois RHNe	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Espace Mittelland
33	Solothurner Spitäler AG	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Espace Mittelland
34	Spital Schwyz	Allgemeinspital, Grundversorgung	Zentralschweiz
35	Spital Thurgau AG Kantonsspitäler Frauenfeld & Münsterlingen	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Ostschweiz
36	Spital Thusis	Allgemeinspital, Grundversorgung	Ostschweiz
37	Spitäler Schaffhausen	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Ostschweiz
38	Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden	Allgemeinspital, Grundversorgung	Ostschweiz
39	Stadtspital Zürich (formelle Zusammenführung Stadtspital Triemli & Waid)	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Zürich
40	Stiftung Ostschweizer Kinderspital	Spezialklinik	Ostschweiz
41	Universitäre Psychiatrische Dienste Bern (UPD) AG	Psychiatrische Klinik	Espace Mittelland
42	Universitäre Psychiatrische Kliniken Basel	Psychiatrische Klinik	Nordwestschweiz
43	Universitäts-Kinderspital beider Basel (UKBB)	Spezialklinik	Nordwestschweiz
44	Universitätsklinik Balgrist	Spezialklinik	Zürich
45	Universitätsspital Basel	Universitätsspital	Nordwestschweiz
46	Universitätsspital Zürich	Universitätsspital	Zürich
47	Zuger Kantonsspital AG	Allgemeinspital, Zentrumsversorgung	Zentralschweiz
48	ZURZACH Care Rehaklinik Bad Zurzach	Rehabilitationsklinik	Nordwestschweiz

# Interviewpartner\*innen 2024

Wir möchten uns herzlich bei den Interviewpartner\*innen sowie den CFOs, welche an der Umfrage teilgenommen haben, für Ihre wertvollen Einblicke und die aufgewendete Zeit für die Clarity on Healthcare Publikation 2024 bedanken.



**Andrea Rytz**  
CEO,  
Schulthess Klinik



**Andreas Scherrer**  
Key Account  
Management  
Corporates, ZKB



**Franziska Berger**  
CEO,  
Solothurner Spitäler



**Marco Brauchli**  
CEO,  
ZURZACH Care



**Martin Graf**  
Key Account  
Management  
Corporates, ZKB



**Michael Rolaz**  
CEO,  
UPK Basel



**Dr. med. Anja  
Oswald**  
CEO,  
Sonnenhalde



**Patrick  
Hasenböhler**  
Credit Research,  
ZKB



**Peder Koch**  
CEO,  
Berit Klinik



**Rolf Zehnder**  
CEO,  
Spital Thurgau AG  
& thurmed AG



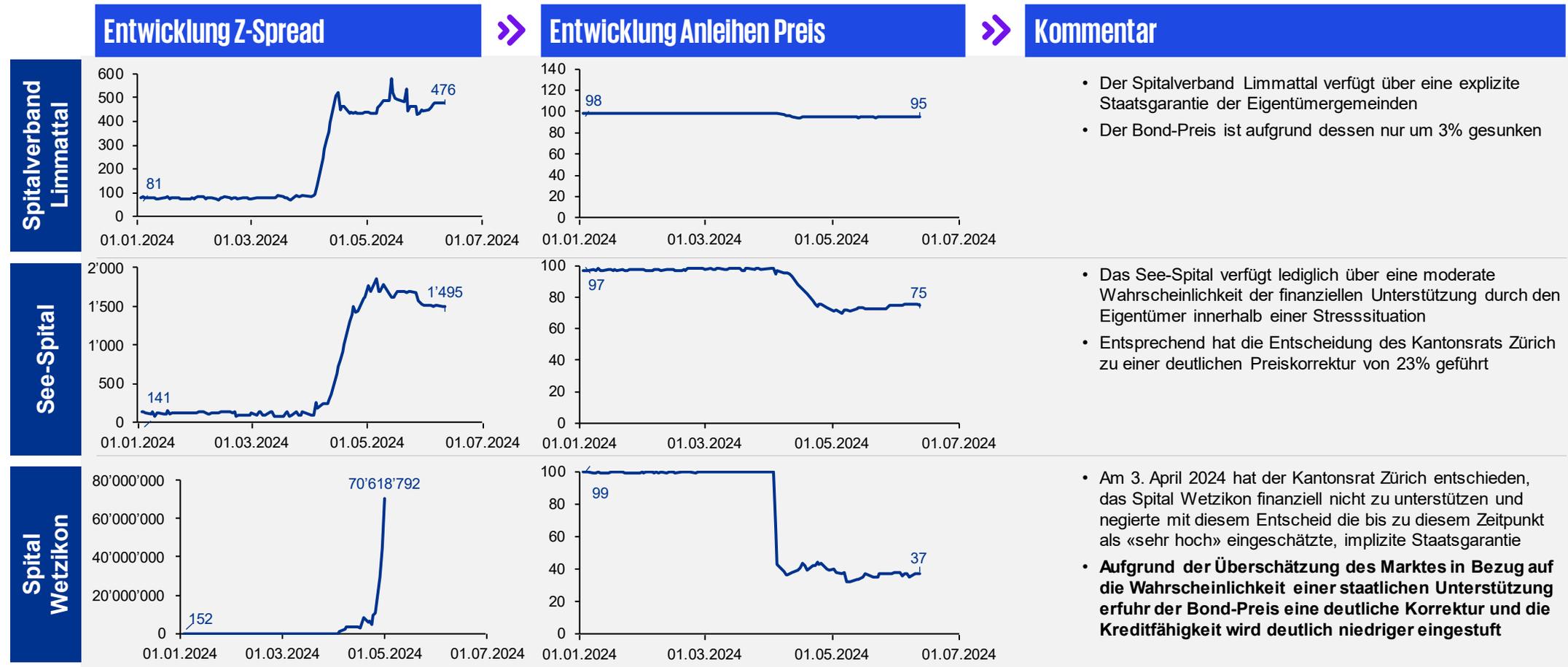
**Dr. Till Hornung**  
CEO,  
Kliniken Valens



**Dr. med. Ute  
Buschmann**  
CEO,  
Spital Limmattal

# Repricing von Anleihen mit Fokus auf Zürcher Lokalspitäler

Der Kanton Zürich entschied das Spital GZO Wetzikon nicht finanziell zu unterstützen. Der Kapitalmarkt reagierte auf diesen exogenen Schock mit einer Neueinstufung des Kreditrisikos von Spitalanleihen, wobei die Anleihenpreise von lokal ausgerichteten Zürcher Spitälern unterschiedlich reagiert haben.



Quelle: S&P, Refinitiv, Zürcher Kantonalbank, KPMG Analysen



© 2024 KPMG AG, a Swiss corporation, is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG global organization of independent firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

# Ihre KPMG Ansprechpartner

Wir danken Ihnen  
für Ihr Interesse  
an unserer  
diesjährigen  
Praxisstudie  
«Clarity on  
Healthcare».



## Florian Schmid

Studienleiter  
Senior Manager

KPMG  
Government & Healthcare  
+41 58 249 29 94  
florianschmid@kpmg.com



## Jan Philipp Weber

Senior Manager

KPMG  
Deal Advisory  
Turnaround & Restructuring  
+41 58 249 42 17  
jpweber@kpmg.com



## Marco Savignano

Consultant

KPMG  
Government & Healthcare  
+41 58 249 20 54  
marcosavignano@kpmg.com



# KPMG