

# Spitäler sind zu wenig profitabel und müssen um ihre Zukunft bangen

**Neue Daten zur Finanzlage** Schweizer Kliniken werden von Geldsorgen geplagt, auch 2024 hat sich die Lage nicht merklich gebessert. Es fehlt an Mut und Geld für digitale Lösungen. In Zürich sind die Perspektiven positiver.

Maren Meyer

Viele Schweizer Spitäler stecken seit Jahren in der Krise. Im Kanton Zürich werden in diesem Zusammenhang oft das Kinderspital oder das GZO Spital Wetzikon genannt. Ersteres erhielt Darlehen vom Kanton in der Höhe von insgesamt 250 Millionen Franken – 100 Millionen davon wurden 2024 gesprochen. Dem GZO wurde diese Hilfe verweigert. Jetzt wollen die Aktionärsgemeinden die nötige Kapitalerhöhung tragen, es geht um 50 Millionen Franken.

Auch andere Schweizer Spitäler plagen Geldsorgen. 2023 markierte bisher einen historischen Tiefpunkt in ihrer finanziellen Entwicklung. Eine neue Studie der Unternehmensberatung PWC, die Finanzzahlen von 44 Schweizer Akutspitälern auswertet, zeigt nun eine leichte Entspannung für 2024: Die Umsätze stiegen gegenüber dem Vorjahr im Median um 4,1 Prozent (um Datenausreisser durch kleinere Spitäler zu vermeiden, wird ein mittlerer Wert genommen).

Dennoch bleibt die Situation angespannt. Laut Co-Studienleiter Philip Sommer bleibt die Profitabilität kritisch: Die Zielmarke von 10 Prozent erreichen 95 Prozent der untersuchten Spitäler nicht. Erst wenn diese erreicht sei, könnten sich Spitäler die Infrastruktur leisten und seien finanziell zukunftsfähig, sagt der PWC-Gesundheitsexperte.

Die Gewinnmarge stieg 2024 zwar von 3,6 auf 4,5 Prozent, blieb aber deutlich unter dem Zielwert von 10 Prozent. Der leichte Anstieg wird mit mehr stationären Leistungen, Tarifierhöhungen und Effizienzsteigerung der Spitäler erklärt.

## Starkes Wachstum der Bevölkerung im Kanton

Die Studienergebnisse lassen sich auf Zürich herunterbrechen, obwohl nicht einzeln ausgewertet: Neun der untersuchten Spitäler befinden sich im Kanton. Und sie haben gegenüber anderen Krankenhäusern einen Vorteil: das Bevölkerungswachstum. Für die Spitalbetriebe, laut Experte, ein wichtiger Wert. Aufgrund des Wachstums haben in Zürich die Fallzahlen für Spitalleistungen zugenommen, die Kliniken seien daher produktiver und effizienter, was sich in leicht besseren Finanzzahlen zeige. «Aber auch in Zürich sind die Spitäler noch weit weg von dort, wo sie eigentlich sein müssten», sagt Sommer.

Das Bevölkerungswachstum und der demografische Wandel würden in Zukunft dazu führen, dass die Nachfrage nach Spitalleistungen – vor allem im Kanton Zürich – überproportional steigen werde. Gemäss dem aktuellen Szenario des Bundesamtes für Statistik wird die Bevölkerung des Kantons Zürich bis 2050 um rund 25 Prozent auf knapp 2 Millionen wachsen.

Obwohl die Spitäler in Zürich und in der Schweiz produktiver geworden sind, sinkt das Produktivitätswachstum: Die Stei-



Die Bevölkerung wird immer älter und nimmt mehr Spitalleistungen in Anspruch: Patientin wird in einem Zürcher Spital behandelt. Foto: Manuela Matt

gerung von 2023 zu 2024 lag lediglich bei 0,3 Prozent. «Es fehlen der Mut und die finanziellen Möglichkeiten zu Investitionen in die Zukunft», sagt Sommer und meint neue digitale Lösungen, den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) oder die Einführung neuer Prozesse.

So könnten zum Beispiel administrative Tätigkeiten, die zu Überstunden und Frustration beim medizinischen Fachpersonal führen können, ausgelagert werden. «Aber die Angst ist zu gross, dass Fehler passieren, wenn man zum Beispiel Austrittsberichte von KI schreiben lässt», sagt Sommer.

## Verlagerung von stationär zu ambulant

Diese Einstellung hemme das Produktivitätswachstum der Spitäler, was wiederum eine niedrigere Marge zur Folge habe: ein Teufelskreis. Wenn es die Spitäler nicht schaffen, diesen zu durchbrechen, könne dies im letzten Schluss den Konkurs bedeuten, sagt der Experte.

Über die letzten 12 Jahre seien im Schnitt pro Jahr zwei Spitäler geschlossen worden. «Wir haben heute über 100 Spitäler weniger als noch in den 80er-Jahren»,

sagt Sommer. Jetzt könnte sich diese Entwicklung beschleunigen. Denn: «Wer nicht in Prozesse, digitale Transformation und Infrastruktur investiert, wird nicht produktiver und lebt letztendlich von seinen Reserven.» Sind diese einmal aufgebraucht, benötigen die Spitäler finanzielle Unterstützung.

Dann springen die Spitalbesitzer ein – hauptsächlich sind das die Kantone. Laut der Studie

**«Wer nicht in Prozesse, digitale Transformation und Infrastruktur investiert, wird nicht produktiver und lebt letztendlich von seinen Reserven.»**

Philip Sommer  
Co-Studienleiter  
Unternehmensberatung PWC

schoffen sie in der Schweiz allein im letzten Jahr 1 Milliarde Franken an Eigen- und Fremdkapital ein, um die Eigenkapitalquoten der Spitäler zu stabilisieren und Zukunftsinvestitionen zu ermöglichen. «Das ist ein erheblicher Betrag», sagt Sommer. Nachhaltig sei diese Entwicklung nicht.

Um langfristig Kosten einzusparen und das Gesundheitssystem zu entlasten, wird eine grossflächige Verlagerung von stationär zu ambulant angestrebt. Trotz dieser politisch angestrebten Ambulantisierung fand im Jahr 2024 ein ausgeprägtes stationäres Umsatzwachstum statt: Von 1,7 Prozent im Jahr 2023 haben sich die Erträge laut Studie auf 3,6 Prozent mehr als verdoppelt.

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, brauche es folgende Anpassungen: sachgerechte Tarife, die Ambulantisierung und Innovationen fördern. Heute sei das nicht so, das Tarifsystem veraltet. Wegen der Tarifstruktur von 1996 sei das ambulante Geschäft ein Verlustgeschäft, sagt Sommer. Das sei ein Problem.

Dass ein Bestreben hin zu ambulant besteht, zeigt sich im

Kanton Zürich: Mit dem Ambulanten Zentrum des Stadtspitals, das Anfang 2023 an der Europaallee eröffnete, und dem ambulanten Gesundheitszentrum des Universitätsspitals im Circle beim Flughafen gibt es zwei Einrichtungen, die einzig ambulante Behandlungen durchführen.

## «Lösungen sind zu 80 Prozent da»

Sommer glaubt an die Ambulantisierung: «Wir sind überzeugt, dass in den nächsten 20 Jahren in der Schweiz 30 bis 40 Prozent der heute stationären Fälle künftig ambulant behandelt werden können.» Doch Lösungen, wie zum Beispiel Hospital at Home, bei dem Patienten und Patientinnen zu Hause genesen können und dabei durch Ärzte und die Spitex betreut werden, litten aktuell unter Finanzierungsproblemen und Akzeptanz. Auch der Datenschutz in der Schweiz sei noch zu rigoros und hemme innovative Lösungen.

Es sei eine gewisse Risikoaversion da, der strategische Fokus fehle. «Die Lösungen sind zu 80 Prozent da», sagt Sommer, «die Spitäler müssen nun den Fokus darauf legen, sie anzunehmen und umzusetzen.»

## Gemeinden müssen beim Bau von Uferwegen weiter Kosten mittragen

**Kantonsrat** Eine knappe Mehrheit ist dagegen, dass der Kanton die gesamten Ausgaben übernimmt.

Im Frühling 2024 hat die Stimmbevölkerung die Uferinitiative mit 64 Prozent abgelehnt. Diese hatte unter anderem gefordert, dass ein durchgehender Uferweg rund um den Zürichsee gebaut wird. Uferwege sollen aber dennoch weiterhin ausgebaut werden.

Doch bis dato ist es nicht der Kanton allein, der Uferwege finanziert. Die Standortgemeinden müssen jeweils 20 Prozent der Kosten übernehmen.

Kantonsrat Jonas Erni (SP, Wädenswil) wollte das ändern. Vor fünf Jahren reichte er eine entsprechende parlamentarische Initiative ein. Gestern hat der Rat nun definitiv über den Vorstoss entschieden. Das Parlament lehnte eine vollständige Kostenübernahme durch den Kanton mit 85 zu 81 Stimmen ab.

## Gegner können sich auf Volksentscheid berufen

Gestern fand nur noch die Schlussabstimmung statt. Die Debatte zum Geschäft führte der Rat schon am 14. April durch. Wobei die gescheiterte Seeuferweg-Initiative den Gegnern als Beispiel diene. Für die bürgerlichen Parteien war das Nein des Stimmvolks ein klares Signal. Denn bei der Initiative war vorgesehen, dass der Kanton für sämtliche Kosten aufkommt.

Domenik Ledergerber (SVP, Herrliberg) kündigte bei der Debatte bereits ein Referendum an, sollte die Initiative zur Kostenbeteiligung im Rat angenommen werden. Ledergerber sprach von einem «Luxusprojekt». Sollten Gemeinden den Uferweg wollen, sollen sie auch einen Teil zahlen.

Für Initiant Jonas Erni ging es um eine reine Finanzvorlage. Der Kanton solle, wie bei anderen Wegen auch, die Kosten übernehmen. Er rief die Exekutivvertreter der Gemeinden dazu auf, gegen den Kanton zusammenzuhalten.

## Präsenzdisziplin hat entschieden

Im November 2024, als das Parlament erstmals inhaltlich über die Initiative beraten hatte, machte eine einzige Stimme den Unterschied. Diese gab damals Alexia Bischof (Mitte, Wädenswil) ab. Trotz anderslautender Empfehlung ihrer Partei stimmte sie für den Vorstoss. Gestern war dem nicht mehr so.

Es habe keinen Abstimmungsdruck gegeben, sagt Bischof auf Nachfrage. Da aber ein mögliches Referendum im Raum stand, habe sie sich entscheiden müssen. «Da es nur um einige wenige Seegemeinden geht, wollte ich eine neue, aus meiner Sicht aussichtslose Abstimmung vermeiden.»

SVP, EDU, FDP und Mitte stimmten geschlossen gegen den Vorstoss. Ihr Block kommt bei Anwesenheit aller Parlamentarierinnen und Parlamentarier auf 90 Stimmen. Gleiches gilt für die links-grüne Klimaallianz aus SP, Grünen, GLP und AL. Wobei die links-grüne Ratshälfte im Vorteil ist, weil der bürgerliche Ratspräsident nicht mitstimmte. Beide Blöcke hatten gestern Abwesenheiten zu verzeichnen. Die höhere Präsenzdisziplin entschied zugunsten der Bürgerlichen. (fse/SDA)