

# Finanzen

## Personalaufbau und Teuerung belasten das Ergebnis

Im Berichtsjahr stand für das KSW die Wiederherstellung des Vollbetriebs im Vordergrund. Dank umfangreicher Massnahmen konnte das KSW zahlreiche Stellen besetzen und so schrittweise mehr Leistungen erbringen. Allerdings erreichten die stationären Kapazitäten über das gesamte Spital gesehen erst Ende Jahr den angestrebten Vollbetrieb, während die Personalaufwände bereits zu Jahresbeginn überproportional zunahm. So steigerte das KSW zwar den Betriebsertrag um 5,5% gegenüber dem Vorjahr, der Aufwand wuchs jedoch überproportional um 9,7%. In der Folge schliesst das KSW das Geschäftsjahr 2023 mit einem Verlust von 49,5 Mio. CHF ab. Mit einer Eigenkapitalquote von 49,5% verfügt es unverändert über eine solide finanzielle Basis.

2023 behandelte das KSW mehr Patientinnen und Patienten als im Vorjahr. Ermöglicht hat dies die erfolgreiche Rekrutierung von Fachpersonal: Im Verlauf des Jahres konnten offene Stellen besetzt und so kontinuierlich wieder mehr Betten und Operationssäle betrieben werden. Über das gesamte Jahr betrachtet blieben die stationären Kapazitäten dennoch zu tief: Viele klinische Bereiche erreichten erst gegen Ende des Jahres den angestrebten Vollbetrieb.

### Erträge erreichen noch nicht den gewünschten Umfang

Der Betriebsertrag stieg deutlich um 31,3 Mio. CHF (+ 5,5%) auf 603,0 Mio. CHF. 57,4% des Ertrags stammen aus dem stationären Bereich (Vorjahr 56,7%). Der stationäre Ertrag wuchs gegenüber dem Vorjahr um 6,8% von 323,9 Mio. CHF auf 345,9 Mio. CHF, erreichte aber nicht den angestrebten Wert, da die Zahl betriebener Betten erst im Jahresverlauf erhöht werden konnte. Die Erhöhung des CMI von 1,047 auf 1,057 trägt 1,7 Mio. CHF zur Ertragssteigerung bei. Die höhere provisorische Baserate ab 1. Juli 2023 schlägt mit 3,6 Mio. CHF zu Buche. Der ambulante Bereich verzeichnete eine Ertragssteigerung um 2,8% von 207,5 Mio. CHF auf 213,4 Mio. CHF. Er trug somit 35,4% zum Betriebsertrag 2023 bei (36,3% im Vorjahr). Die aktuell verrechenbaren Tarife gleichen die Teuerung der letzten Jahre nicht aus.

**Ausgaben steigen überproportional**

Der Personalaufwand stieg 2023 wie erwartet deutlich und überproportional an. Er wuchs um 49,8 Mio. CHF auf 437,3 Mio. CHF; das entspricht einer Zunahme von 12,9%. Das KSW konnte 2023 viele neue Mitarbeitende gewinnen und damit die Stellen besetzen, die für die Wiederherstellung des Vollbetriebs nötig waren. Dadurch ist die Anzahl Stellen (in Vollzeitäquivalent; FTE) um 8,4% von 2729 auf 2958 gestiegen. Der Ausbau der Stellen wird es dem KSW ermöglichen, der wachsenden Nachfrage auch in Zukunft zu entsprechen; er brachte im Geschäftsjahr 2023 jedoch zusätzlichen Personalaufwand in der Höhe von 30,5 Mio. CHF mit sich. Um das bestehende Personal zu binden und um Mitarbeitende zu gewinnen, hat das KSW u. a. Löhne angepasst, die Entschädigungen für Inkonvenienzen erhöht, die Umkleidezeit in die Arbeitszeit integriert und ein Personalmarketing aufgebaut. Die Gesamtheit der Massnahmen führte 2023 zu Mehraufwänden von rund 3,0 Mio. CHF. Der Teuerungsausgleich von 3% resultierte in weiteren Mehrkosten von 10,3 Mio. CHF. Rückstellungen für Überzeiten und nicht bezogene Ferien erhöhten den Personalaufwand um 2,1 Mio. CHF. Aufgrund des angepassten Systems für die Ärzteentlohnung wurden 2023 erstmals Funktions- und Marktzulagen in der Höhe von 1,6 Mio. CHF abgegrenzt. Weil vor allem zu Jahresbeginn in diversen Kliniken Stellen offen waren, verpflichtete das KSW 2023 temporäres Personal, was Mehraufwände von 2,3 Mio. CHF verursachte.

Der Betriebsaufwand (exklusive Personalaufwand) stieg insgesamt um 4,3% von 173,8 Mio. CHF auf 181,2 Mio. CHF. Die Zunahme hat mehrere Gründe. Die Teuerung schlug bei Energie und Wasser mit 1,5 Mio. CHF zu Buche. Material- und Medikamentenaufwände stiegen aufgrund des Leistungswachstums und wegen teureren Produkten um rund 9,1 Mio. CHF an, davon entfallen 3,1 Mio. CHF auf den stationären und 6,0 Mio. CHF auf den ambulanten Bereich – diese 6,0 Mio. CHF konnten daher weiterverrechnet werden. Weiter fiel die Einführung des neuen Klinikinformationssystems KISIM inklusive Abschreibungen mit 2,5 Mio. CHF ins Gewicht.

**Ertragswachstum kompensiert Aufwandssteigerungen nicht**

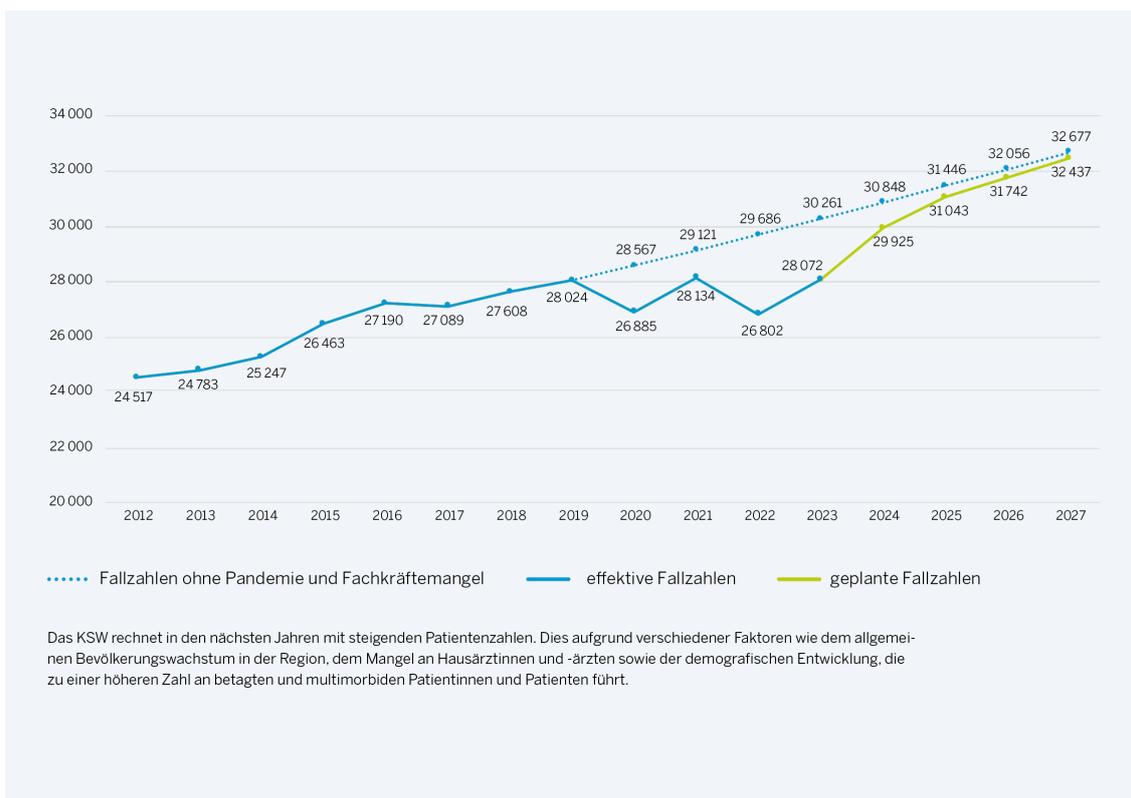
Insgesamt stieg der Aufwand überproportional um 9,7% von 597,3 Mio. CHF auf 655,5 Mio. CHF, während der Ertrag um 5,6% von 573,9 Mio. CHF auf 606,0 Mio. CHF zunahm. Das KSW konnte die Mehraufwände nicht mit zusätzlichen Erträgen kompensieren; es resultiert ein Verlust von 49,5 Mio. CHF. Die Verschlechterung des Geschäftsergebnisses um 26,1 Mio. CHF gegenüber dem Vorjahr ist insbesondere auf die zukunftsgerichtete Investition ins Personal und die Teuerung zurückzuführen.

### EBITDA-Marge und Eigenkapitalbasis sinken

Die EBITDA-Marge (Betriebsergebnis vor Zinsen und Abschreibungen geteilt durch Betriebsertrag) sank von 1,5% im Jahr 2022 auf –2,9%. Der Teuerungsausgleich bei den Löhnen hatte einen Effekt auf die EBITDA- und EBIT-Marge von –1,7%. Mittelfristig ist eine EBITDA-Marge von 10% notwendig, um Investitionen in Bau, Digitalisierung und Betriebsabläufe zu finanzieren. Die Eigenkapitalquote sinkt aufgrund des Verlusts auf 49,5%, womit das KSW aber weiterhin über eine solide finanzielle Basis verfügt.

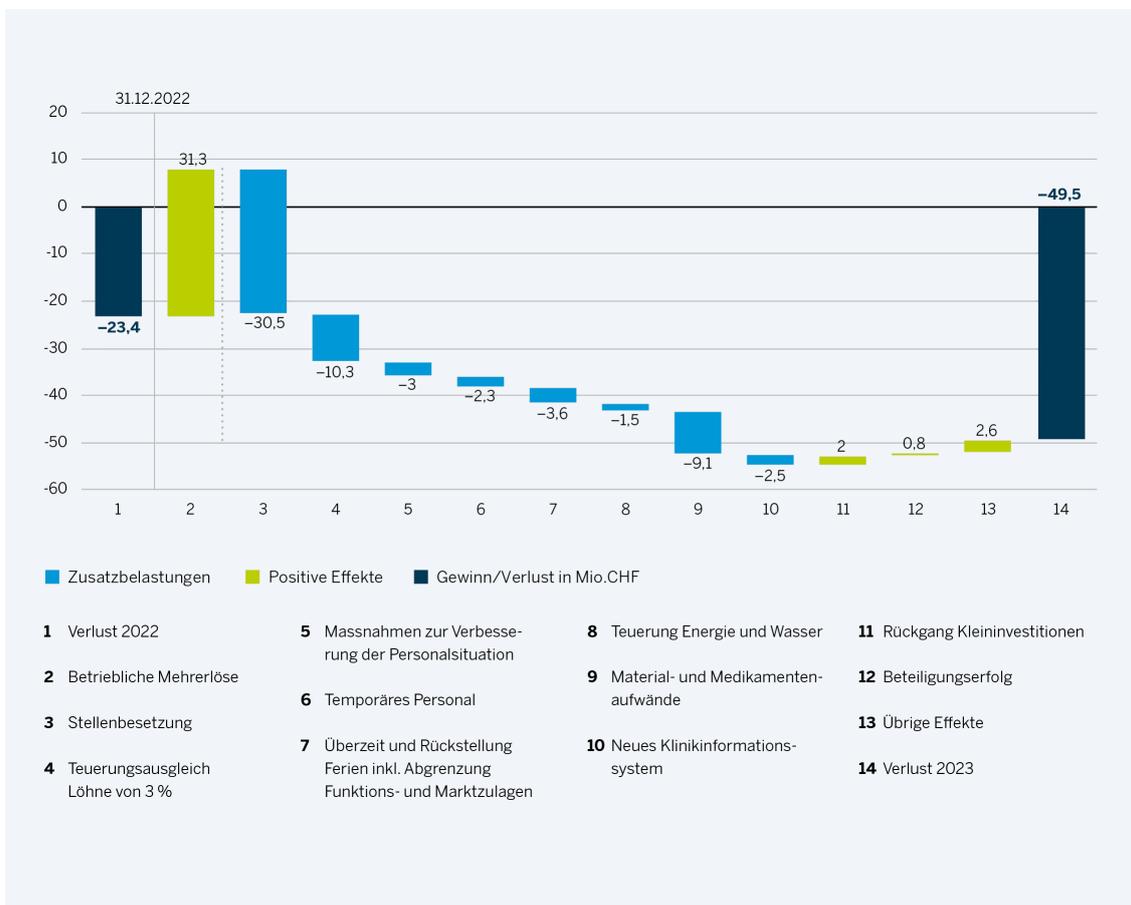
### Ausgerichtet auf steigende Nachfrage

Aufgrund von Bevölkerungswachstum und demografischer Entwicklung (steigende Lebenserwartung und Zunahme älterer sowie multimorbider Patientinnen und Patienten) ist in den kommenden Jahren mit einer zunehmenden Nachfrage – und in der Folge auch mit Mehrerträgen – zu rechnen. Im stationären Bereich erwartet das KSW eine langfristige Steigerung der Patientenzahlen von 1–2% p. a.



### Kostendeckung wichtig für die nachhaltige Versorgung

Bis die Tarife angepasst werden, werden die aufgelaufene als auch die weiterhin zu erwartende Teuerung bei Sach- und Personalkosten die Jahresrechnung des KSW belasten. Trotz der angespannten Finanzlage stellt das KSW unverändert eine qualitativ hochstehende Versorgung seiner Patientinnen und Patienten sicher; Investitionen in Mitarbeitende, Organisation und Infrastruktur bleiben notwendig. Gleichzeitig gilt es, nach überproportionalem Kostenwachstum im 2023 nun die Steigerung der Produktivität in den Vordergrund zu stellen und das angestrebte Leistungswachstum ohne weiteren Personalaufbau zu bewältigen. Eine Ertragssteigerung allein reicht allerdings nicht aus, um das KSW wieder in die Gewinnzone zu bringen. Das KSW hat deshalb diverse Massnahmen zur Kostenreduktion eingeleitet. Für das Geschäftsjahr 2024 sind Einsparungen von total 6,0 Mio. CHF veranschlagt. Kombiniert mit den angestrebten Ertragssteigerungen erwartet das KSW für 2024 einen um über 20 Mio. CHF geringeren Verlust. Für das Jahr 2025 geht das KSW unter Einbezug von angepassten Tarifen von einem Verlust in Höhe von rund 10 Mio. CHF aus. Ab dem Jahr 2026 ist eine Rückkehr in die Gewinnzone geplant.



# Erfolgsrechnung

01.01.2023 bis 31.12.2023

in TCHF	2023	2022
<b>Betriebsertrag</b>		
Erträge stationär	346 551	323 102
Erträge ambulant	210 638	210 876
Bestandsänderungen aus angefangenen Behandlungen	2 064	-2 535
Andere betriebliche Erträge	43 781	40 230
Ertragsminderungen	-1 159	-860
Verwendung von zweckgebundenen Fonds	1 097	898
	<b>602 972</b>	<b>571 711</b>
<b>Betriebsaufwand</b>		
Medizinischer Bedarf	113 498	104 373
Personalaufwand	437 256	387 424
Andere betriebliche Aufwendungen	66 747	68 466
Zuweisung an zweckgebundene Fonds	1 038	1 004
	<b>618 539</b>	<b>561 267</b>

<b>Betriebsergebnis vor Mieten, Zinsen und Abschreibungen (EBITDAR)</b>	<b>-15 567</b>	<b>10 444</b>
<b>Mieten/Leasing</b>	<b>2 131</b>	<b>2 047</b>
Betriebsergebnis vor Zinsen und Abschreibungen (EBITDA)	-17 698	8 397
<b>Abschreibungen</b>		
Abschreibungen auf Sachanlagen	33 442	33 270
Abschreibungen auf immateriellen Anlagen	980	382
	34 422	33 652
<b>Betriebsergebnis vor Zinsen (EBIT)</b>	<b>-52 120</b>	<b>-25 255</b>
<b>Finanzerfolg</b>		
Finanzertrag	630	682
Finanzaufwand	393	341
Beteiligungserfolg	2 364	1 538
	2 602	1 879
<b>Ordentliches Ergebnis</b>	<b>-49 518</b>	<b>-23 376</b>
Ausserordentlicher Ertrag	0	0
Ausserordentlicher Aufwand	0	0
<b>Jahresergebnis</b>	<b>-49 518</b>	<b>-23 376</b>

655,5

Aufwand in Mio. CHF

655,5

Ertrag und Verlust in Mio. CHF

113,5 (17,3%)  
Medizinischer Bedarf437,3 (66,7%)  
Personalaufwand67,8 (10,3%)  
Übriger Aufwand36,9 (5,6%)  
Abschreibungen, Mieten,  
Leasing, Finanzaufwand

573,9

500

400

300

200

100

0

49,5 (7,6%)  
Verlust345,9 (52,8%)  
Erträge Patienten stationär213,4 (32,6%)  
Erträge Patienten ambulant46,7 (7,1%)  
Übrige Erträge

Betriebsergebnis in Prozent des Betriebsertrags	2023	2022	2021	2020	2019
EBITDAR-Marge	-2,6	1,8	7,9	6,6	10,9
EBITDA-Marge	-2,9	1,5	7,5	6,2	10,6
EBIT-Marge	-8,6	-4,4	3,2	0,1	4,5