

Millionenloch Spital

Krankenhäuser in Finanznot Anton Schmid muss das Kantonsspital Aarau profitabel machen – eine Einrichtung, die kürzlich vom Staat mit 240 Millionen Franken gerettet wurde. Weshalb ist es so schwierig, eine Klinik zu führen?

Christian Zürcher

Für einen Moment ist unklar, was Anton Schmid mehr schmerzt. Der Tod seiner Bienenvölker oder das Millionendebakel des Kantonsspitals Aargau. Schmid ist CEO und Imker. So sieht er auch aus. Er trägt einen blauen CEO-Anzug und einen auffällig braunen Imker-Teint. Darauf angesprochen sagt er: «In meinem Job braucht man einen Ausgleich.» Schmid will sagen: Er arbeitet viel. Und draussen im Garten kommt er wieder zu Kräften. Neun Bienenvölker pflegt er, es war ein schlimmer Winter, Krankheiten haben drei Völker dahingerafft. Plötzlich mischt sich in seine Managersätze so etwas wie Schwermut. Es hat ihn beschäftigt. Doch nun ist wieder gut – und der Bestand aufgefüllt. Ähnliches könnte man auch von seinem Arbeitgeber sagen. Schmid ist Chef eines finanziell kranken Betriebes. Das Kantonsspital Aarau (KSA) wäre nach diesem Winter beinahe in Konkurs gegangen. Hätte der Kanton im Mai keine 240 Millionen Franken gesprochen, das Spital hätte schliessen müssen. «Ein riesiger Betrag. Das will man nicht», sagt Schmid, ein Bauernsohn, der BWL studierte und seit 33 Jahren in der Spitalbranche tätig ist. «Die Hilfe ist ein Alarmzeichen für die ganze Branche.» Mindestens.

Viele Spitäler sind angezählt

Kaum ein Spital kam zuletzt so stark in die Schlagzeilen wie Aarau – doch es ist nicht allein. Gemäss einer neuen Studie von PricewaterhouseCoopers wirtschaftet nur eines von zehn Spitälern der Schweiz nachhaltig. Zudem betrage die Eigenkapitalquote, so etwas wie die finanzielle Reserve, bei jedem vierten Krankenhaus weniger als 20 Prozent. Der Fall Aarau kann sich also wiederholen. Fragt man in der Branche nach, wird es noch deutlicher: Er wird sich wiederholen. Das ist bloss eine Frage der Zeit. Warum ist es so wahnsinnig schwierig, ein Spital erfolgreich zu führen? Anton Schmid hat sich auf diese Frage vorbereitet. «Es ist nicht schwierig», sagt er. «Eigentlich.» Mit dem «Eigentlich» fangen die Probleme an. Das Grundproblem ist relativ simpel. Die Kosten steigen. Der Ertrag stagniert. Spitäler geben zurzeit mehr aus wegen der Teuerung, der gestiegenen Energiepreise und der Löhne, die sie wegen des Fachkräftemangels anheben mussten. Im Gegenzug haben sich die Tarife in den vergangenen Jahren kaum verändert. Sie sind es, die die Einnahmen bestimmen. Sie setzen fest, wie viel ein Spital für einen operierten Beinbruch oder ein eingeseetztes Hüftgelenk erhält. Bei Spitälern, die kaum Reserven haben oder schlecht wirtschaften, richten die Mehrkosten ein wüstes Werk an. Wie beim Kantonsspital Aarau. Das KSA ist seit längerem in der Krise. Seit neun Jahren hat das Spital seine finanziellen Ziele nicht erreicht. Es kam zu vielen Wechseln im Verwaltungsrat und in der Spitalleitung. Unter Schmid's Vorgänger war von einer Angstkultur die Rede.



«Die Hilfe ist ein Alarmzeichen für die ganze Branche», sagt Spitalchef Anton Schmid. Foto: Jonathan Labusch

So gesehen setzte sich Anton Schmid bei seinem Stellenantritt im März 2022 auf eine Bombe. Er lacht. Schmid ist ein höflicher Mensch. Das mit der Bombe würde er nie so sagen. Höchstens denken. «Der Mensch sieht erst richtig, wenn er es mit eigenen Augen sieht», sagt er. Das wahre Ausmass der Probleme hat selbst Schmid überrascht. Im Thurgau funktioniert es Solche Sorgen kennt Rolf Zehnder nicht. Der 55-Jährige ist Chef des Thurgauer Spitalverbunds Thurmed. Seine Spitalgruppe machte 2022 bei einer Ebitda-Marge von 11,3 Prozent einen Gewinn von rund 23 Millionen Franken. Das heisst: Sein Spital

Wann arbeitet ein Spital nachhaltig?

Eine Kennzahl für die finanzielle Gesundheit ist die Ebitda-Marge. Sie beschreibt den Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen. Allgemein gilt eine Ebitda-Marge von über 10 Prozent als wirtschaftlich nachhaltig. Eine solche lässt zu, dass das Spital auch Investitionen in die Zukunft tätigen kann. Bei einer Marge von 4,8 Prozent wie beim Kantonsspital Aarau ist das nicht möglich. (czu)

gilt als gesund, es kann sogar in die Zukunft investieren. Wie macht man das? «Wir versuchen kein Zentrumsspital zu sein, das alles macht», sagt Zehnder, denn das werde sehr schnell sehr teuer. Aarau ist ein solches Zentrums-spital, in St. Gallen steht so eines, ebenso in Zürich und Bern. Alle haben ähnliche Probleme: kaum zu kontrollierende Kosten. Rolf Zehnder bezeichnet sein Spital als effizient und schlank aufgestellt. Auch Anton Schmid nutzt diese Wörter, wenn er das ideale Spital beschreibt. Bloss im Konjunktiv. Zehnder hat zum Beispiel anders als Kollege Schmid keine Medienverantwortliche, er erle-

digt die Medienarbeit gleich selbst, am liebsten frühmorgens um sieben Uhr. Unter effizient versteht er, wenn Prozesse wie geplant funktionieren, wenn ein Patient durch eine neue Maschine zwei Minuten schneller behandelt wird, wenn man Sitzungen mit 30 Menschen straffen oder gleich streichen kann. Wobei das ohne Sachverstand in einem Spital sehr schnell gefährlich wird. Zehnder ist gelernter Pfleger und hat darauf ein Volkswirtschaftsstudium angehängt. Er weiss, wie ein Spital funktioniert. Und nicht ganz unwichtig: Die Mitarbeitenden wissen, dass er das weiss. «Mir hilft das extrem, doch andere erfolgreich geführte Spitäler zeigen, dass es auch ohne eine solche Ausbildung geht.» Zehnders Spital ist so etwas wie der Pionier der Spital-AGs. Als einer der ersten Kantone teilte der Thurgau in den 90er-Jahren die Rollen zwischen Kanton

und Spital klar auf. Der Thurgau ist der Eigentümer und gibt die Ziele vor. Das Spital setzt um. Andere Spitäler zogen nach, auch das Kantonsspital Aarau. «Wir haben dieses Unternehmerische sehr verinnerlicht», sagt Zehnder. «Wir wissen, dass wir produktiv sein müssen, sonst gehen wir unter.»

Die Grenznähe hilft

Dem Spital Thurgau hilft seine Lage. Durch seine Grenznähe spürte es den Fachkräftemangel etwas weniger stark als die Konkurrenten. Und es profitiert davon, dass Tochterfirmen wie Psychiatrie, Rehabilitation, Radiologie, Pharmazie oder Wäscherei das Ergebnis ausgleichen können. Es sind alles Argumente dafür, weshalb es dem Spital besser läuft als anderen, zum Beispiel dem Spitalverbund St. Gallen, der vergangenes Jahr 53 Millionen Franken Verlust machte. Doch so richtig zuversichtlich ist auch Zehnder nicht. «Auch wir werden bald Defizite machen, wenn sich nichts ändert.» Er spricht die Tarife an. Gewöhnlich handeln Versicherungen und Spitäler die Tarife gemeinsam aus. Doch die Sache ist blockiert. Die Spitäler wollen höhere Tarife, um die steigenden Kosten abfedern zu können, die Versicherer hingegen nicht. Sie finden, dass die Spitäler endlich effizient werden sollen. «Die Versicherer sind daran, sich von der Tarifpartnerschaft zu verabschieden», sagt Rolf Zehnder. Ähnlich sieht es Anton Schmid in Aarau. Noch prägnan-

ter formuliert es Hugo Keune, Chef des Spitals Graubünden, in der «Handelszeitung»: «So wie es jetzt ist, werden die Krankenkassen zu Totengräberinnen des Systems.» Alle drei Spitalmanager rechnen mit baldigen Spitalschliessungen. «Es wird vor allem kleinere Spitäler treffen», sagt Zehnder. Wo der Chef sitzt, sieht man im Kantonsspital Aarau ziemlich schnell. Vor dem Gebäude Nummer 22 auf dem Spitalcampus ragt eine Tafel aus dem Boden und darauf steht an oberster Stelle «CEO». Das Büro von Anton Schmid. Als die Lage prekär wurde Neben an wird im grossen Stil gebaut. Mit den teils 130 Jahre alten Gebäuden könne man das Geschäft mit den stationären Patienten unmöglich kostendeckend betreiben, sagt Schmid. Dass sein Spital beinahe Konkurs anmelden musste, hängt auch mit dem 750 Millionen teuren Spitalumbau zusammen. Als die Kosten explodierten, wurde die Lage prekär. Da halfen auch jährliche Einsparungen im Umfang von 25 Millionen Franken mit dem Namen Fitnessprogramm nicht. Schmid wollte zudem die variablen Lohnanteile seiner Kaderärzte kürzen. Diese fanden das keine gute Idee und lehnten empört ab, die Sache fand den Weg in die Lokalzeitungen, wieder einmal trug das Spital ein Bild nach aus-sen: keine Einigkeit. Schmid plagt zudem ganz Grundsätzliches. Von einem Zentrumsspital wie Aarau wird erwartet, dass es rund um die Uhr offen hat. «Das rechnet sich aber nie und nimmer», sagt er und weist auf das eigene Polytraumazentrum. «Der Unternehmer Schmid müsste es schliessen. Der Bürger Schmid aber erwartet eine Vollversorgung», sagt Schmid. Was nun? Diese Frage müsse die Politik endlich klären. Das gilt für fast alle Probleme der Spitaldirektoren: Letztlich muss die Politik sie lösen. So auch beim Fachkräftemangel. Das KSA bildet 50 Prozent aller Assistenzärztinnen und -ärzte des Kantons Aargau aus, entschädigt wird es jedoch nur für einen Bruchteil der Kosten. «Wir fahren auf einen Tsunami zu», sagt Schmid. Er wird lauter und spricht plötzlich Hochdeutsch: «Man muss das Thema aktiv und sofort angehen.» Er meint damit seinen Kanton. Es müsse sich lohnen, junge Leute auszubilden. Seine Idee: Entweder bilden alle Spitäler Personal aus, oder sie zahlen einen Malus. Im Gegenzug sollen die Ausbildungsorte besser entschädigt werden. Misslingt das und fehlen künftig die Arbeitskräfte, dann sieht Anton Schmid schwarz – nicht nur für sein Spital. Ohne genügend Mitarbeitende kann ein Spital seine Betten nicht mehr auslasten. Bei konstant hohen Kosten sinken die Einnahmen. Mediziner würden sagen: Der Patient blutet aus. Ökonomen wie Schmid sagen: Dann droht der Konkurs. Das Resultat bleibt dasselbe: Es ist tödlich.