

Was CFOs von Schweizer Spitälern bewegt

Thesenpapier mit 5 Handlungsempfehlungen für die Finanzfunktion im Schweizer Gesundheitswesen



Ergebnisse einer Umfrage bei Spital-CFOs
im Oktober 2021 (2. Ausgabe)

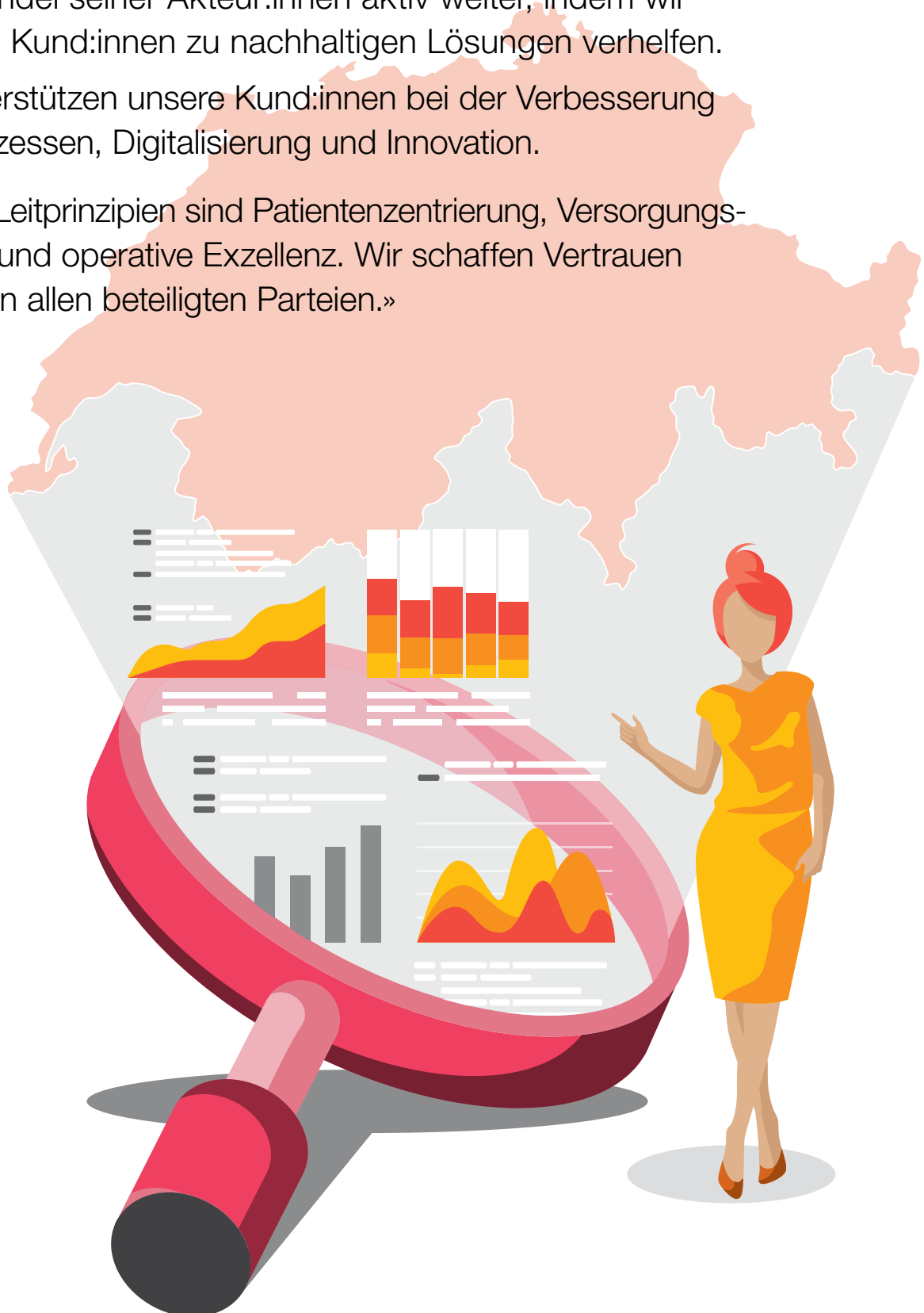
www.pwc.ch/gesundheitswesen

Vision Beratung Gesundheitswesen PwC Schweiz

«Wir entwickeln das Schweizer Gesundheitssystem und den Wandel seiner Akteur:innen aktiv weiter, indem wir unseren Kund:innen zu nachhaltigen Lösungen verhelfen.

Wir unterstützen unsere Kund:innen bei der Verbesserung von Prozessen, Digitalisierung und Innovation.

Unsere Leitprinzipien sind Patientenzentrierung, Versorgungsqualität und operative Exzellenz. Wir schaffen Vertrauen zwischen allen beteiligten Parteien.»



Zum Inhalt

Vorwort	4
5 Thesen mit Handlungsempfehlungen	5
Ausgesuchte Ergebnisse grafisch dargestellt	12
Das Studiendesign	14
Das könnte Sie ebenfalls interessieren	14
Gerne für Sie da	15



Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Die Funktion der Finanzabteilung in Spitälern wird anspruchsvoller, integrativer und exekutiver. Deshalb haben wir 2021 zum zweiten Mal in Folge eine Umfrage bei CFOs von Schweizer Spitälern durchgeführt. Wir bedanken uns herzlich für die rege Teilnahme mit einer hohen Rücklaufquote. Aus den 76 Rückmeldungen konnten wir wertvolle Erkenntnisse gewinnen und zum vorliegenden Thesenpapier verdichten. Wir verstehen diese Publikation als fachliche Anregung für Spital-CFOs und alle, die mit der Finanzfunktion zusammenarbeiten oder auf deren Analysen zählen.

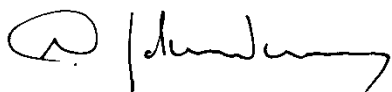
Schweizer Spitalleitungen waren in den vergangenen zwei Jahren mehr denn je gefordert. Ihre Leistungs- und Ressourcenplanungen erwiesen sich als überholt, noch bevor sie überhaupt fertiggestellt waren. Die Pandemie hat die Ressourcenallokation und Prozessgestaltung für den Spitalalltag dominiert. Das hat auch finanzielle Spuren hinterlassen, wie wir gemeinsam mit dem Verein SpitalBenchmark bereits mehrfach aufgezeigt haben¹.

Die Pandemie hat die Zusammenarbeit innerhalb eines Spitals insgesamt verbessert, etwa bei der abteilungsübergreifenden Kapazitätsplanung oder bei der Bildung von Taskforces. Gleichzeitig sind die Prozesse komplexer geworden; sie erfordern mehr Planung und mehr Ressourcen. Einerseits haben viele Leistungserbringer in den letzten beiden Jahren sichtbare finanzielle Einbussen erlitten. Andererseits zeigen die strategischen Veränderungen noch nicht abschliessend Wirkung.

Heute werden Spitäler und Kliniken von der Öffentlichkeit besonders genau beobachtet, ganz gleich ob sie öffentlich- oder privatrechtlich organisiert sind. Es wird erwartet, dass sie die laufenden Entwicklungen richtig einschätzen und wirksame Massnahmen ergreifen. Entsprechend brauchen Finanzverantwortliche aktuelle Leistungs- und Finanzdaten, um der Spitalleitung in der zunehmenden Komplexität, Geschwindigkeit und Volatilität der Gesundheitsbranche zeitnah entscheidungsrelevante Auswertungen zu unterbreiten. Je schneller einer Spitalleitung verlässliche Informationen vorliegen, umso handlungsfähiger wird sie und kann ihre Institution zielsicherer durch bewegte Zeiten steuern.

Das Antwortenbild unserer Umfrage zeigt, dass das Bewusstsein der Finanzfunktion für einen Umbruch vorhanden ist. Immerhin führt eine Mehrheit der befragten CFOs regelmässig Feedbackgespräche mit den Kliniken und leitet daraus Verbesserungsvorschläge ab. Im Rahmen von Digitalisierungs- und Automatisierungsprojekten bauen sie Aktivitäten ohne Mehrwert ab. Das Kompetenzprofil von Mitarbeitenden der Finanzabteilung wird zusehends um digitale Fähigkeiten erweitert. Und eine reibungs-freie Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung gilt als operativer Dreh- und Angelpunkt.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns, Ihre Anliegen persönlich mit Ihnen zu diskutieren.



Patrick Schwendener, CFA
Managing Director,
Leiter Deals Gesundheitswesen



Robert Lüthi
Senior Manager,
Beratung Gesundheitswesen

¹ Vgl. «Finanzielle Auswirkungen der COVID-19 Pandemie auf die Schweizer Spitäler (Whitepaper 4.0)», PwC, Verein SpitalBenchmark, 2021

5 Thesen mit Handlungsempfehlungen

Aus den Antworten der Spital-CFOs auf unseren Onlinefragebogen haben wir fünf Thesen abgeleitet. Jede These wird mit einer übergeordneten Frage sowie einer Zusammenfassung und Interpretation der Resultate untermauert und mit einer Handlungsempfehlung für die Praxis abgerundet. Unsere Ausführungen richten sich nicht nur an die Finanzfunktion selbst, sondern auch an weitere Entscheidungstragende im Gesundheitswesen.

Auf einen Blick

CFOs als Problemlöser:innen der CEOs

- CFOs werden zu Problemlöser:innen und **Strategieunterstützern der CEOs**
- Das Profil wird **exekutiver**
- Mehr Zeit wird für das **Business Partnering** aufgewendet
- **Repetitive** und transaktionsbezogene **Tätigkeiten** sind stark zu **reduzieren**



These 1

Schnelle Reaktionsfähigkeit gefordert

- **COVID-19** hat **agile Planungen** zur Krisenbewältigung gelehrt
- Finanzergebnisse werden **volatiler**. **Zeitnahe Analysen** erlauben rasche Massnahmen
- Gemeinsame Planung mit dem Kerngeschäft und **Antizipation** der Geschäftsentwicklung durch den CFO



These 2

Digital Upskilling erforderlich

- Aktuell erfolgt der **IT-Einbezug** nur bei strategischen Fragen
- Um die **Digitalisierung und Automatisierung** zu meistern, werden Finanzteams deutlich in die **eigenen digitalen Fähigkeiten** und Ressourcen investieren müssen
- Das **Kompetenzprofil** um Projektmanagement und IT-Know-how erweitern



These 3

Gemeinsame Berichtssprache

- CFOs **hinterfragen** ihre **Arbeitsergebnisse** und interne Prozesse kritisch
- Mehr **Kommunikation** mit den Berichtsempfängern und dafür **Prozesse neu denken**
- Die **gemeinsame Sprache (Medizin & Oekonomie)** ist erfolgskritisch
- Praxisbeispiel: «From Data to Business»



These 4

Regionale Unterschiede

- Die Deutschschweizer Spitäler werden gegenüber jenen der Westschweiz zunehmend **kompetitiver**
- Mittelfristig wird die Entwicklung von Umsatz und **Profitabilität** deutlich **negativer** bewertet in der Westschweiz
- Der Ausbau digitaler Kompetenz als **strategische Massnahme** wird in der Westschweiz höher priorisiert



These 5





CFOs der Zukunft sind Problemlöser:innen mit breiter Fachkompetenz.

These

1

Frage

Wie beurteilen Sie als CFO die aktuellen und zukünftigen Aufgaben Ihres Teams?

Die Finanzteams verwenden fast die Hälfte ihrer Arbeitszeit (49 %) für die Verarbeitung transaktionsbezogener Ereignisse. Auf Aufgaben wie die Berichterstattung entfallen gut 20 %. Für den Bereich der Compliance werden wie im Vorjahr über 10 % der Ressourcen eingesetzt. Diese Fakten widerspiegeln die zunehmende Regulierung des Gesundheitswesens. Aus Sicht der Spitäler soll sie optimiert werden. Wir gehen davon aus, dass sich die (temporären) Folgen der Pandemie in dieser Beurteilung niederschlagen. Mit knapp 20 % ihrer Arbeitszeit investieren die Finanzteams nach wie vor vergleichsweise wenig Ressourcen in das sogenannte Business Partnering (plus 5 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr). Darunter verstehen wir das gezielte Einbringen von Erkenntnissen und die Zusammenarbeit mit anderen Fachgruppen und -bereichen, um die Ziele des Unternehmens als Ganzes besser zu erreichen.

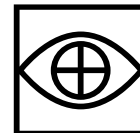
Bei den Antworten zu den künftigen Herausforderungen fällt auf, dass die CFOs eine sehr breite Themenpalette aufskizzieren, die weit über die reinen Finanzen hinausreicht. Mit «Umsatzwachstum, Profitabilität und Kostenmanagement» sowie «Tarifen und Zusatzversicherungsanteilen» stehen zwar die gleichen Themen wie im Vorjahr oben auf der Agenda. Bei dieser zweiten Umfrage nennen die CFOs jedoch auch Herausforderungen, die eine Vielzahl an Anspruchsgruppen betreffen, wie Effizienz, Digitalisierung oder das Business Partnering im Kerngeschäft.

Wir vermuten, dass die Finanzabteilungen der meisten Spitäler viel Zeit für transaktionsbezogene und repetitive Tätigkeiten aufwenden. Auf lange Sicht liesse sich diese Zeit für andere Tätigkeiten sinnstiftender einsetzen, denn die Finanzfunktion wandelt sich zunehmend von einer vergangenheitsorientierten Zahlenlieferantin hin zum zukunftsgerichteten Business Partner. Als solcher prüft sie nicht nur strategische Optionen, sondern bringt sich auch aktiv ein. CFOs werden ausführender und rücken näher an die Entscheidungsprozesse und damit an ihren CEO heran.

Zentral für den Erfolg dieser Entwicklung ist, dass die finanzielle Berichterstattung von Spitalern adressatengerecht ausgelegt ist und Klinikverantwortliche beim Entscheiden optimal unterstützt. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist eine durch den Einsatz neuer Technologien konsequente und lösungsorientierte Arbeitsweise. Nur so kann die Finanzfunktion die Wertschöpfung des operativen Spitalbetriebs, die Entwicklung strategischer Massnahmen und des Geschäftsmodells mit verlässlichen Zahlen und durchdachten Szenarien aktiv unterstützen. Dabei sollte sie nicht nur den Mahnfinger heben und kritische Fragen stellen, sondern auch neues Potenzial und Entwicklungsspielraum aufzeigen.

Handlungsempfehlung:

Passen Sie die Kompetenzprofile Ihrer Finanzabteilung an. Denn als CFO sind Sie zunehmend «exekutiver» tätig und tragen als Business Partner mit Ihrem Team zum Gesamterfolg des Spitals bei.



These

2

Frage

Welche Schlüssel-
erkenntnisse
nehmen Sie aus
der Pandemie
für die nächsten
Jahre mit?

Schnelles Reagieren dank digitaler Echtzeitinformationen stärkt die finanzielle Stabilität.

Die Pandemie klingt ab, ist aber nach wie vor präsent. Sie hat die Spitäler im Jahr 2021 weniger beschäftigt als noch 2020. Diese haben gelernt, mit den pandemiebedingten Auswirkungen umzugehen. Trotzdem wird die Pandemie auch in Zukunft Spitäler stärker betreffen als Unternehmen anderer Branchen.

Gefragt nach strategischen Massnahmen für die nächsten drei Jahre, nennen die CFOs Prozessautomatisierung und Outsourcing deutlich häufiger als im Vorjahr. Gut möglich, dass die Pandemie und die entsprechend rasch voranschreitende Digitalisierung des Spitalbetriebs aus Sicht der CFOs neue Möglichkeiten in diesen Bereichen aufgezeigt haben. Weniger häufig nannten die Befragten die Einführung von ERP-Systemen, was wir als temporäres Ergebnis betrachten. Nach wie vor weit oben steht das Thema des Fachkräftemangels, der das Gesundheitswesen seit längerem herausfordert.

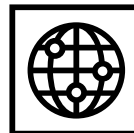
Als Massnahmen für den Umgang mit den schwierigen Rahmenbedingungen während der Pandemie setzten die CFOs am häufigsten auf die Bildung einer abteilungsübergreifenden Krisentaskforce. Die Spitäler haben bewiesen, dass sie komplexe Herausforderungen über verschiedene Berufsgruppen hinweg schnell und pragmatisch anpacken können. So erstaunt es, dass nur 4 % der CFOs regelmässiges Hinterfragen der Kernprozesse nennen. Im Kontext der letzten zwei Jahre vermuten wir hier ein deutliches Verbesserungspotenzial.

Die Pandemie hat die Jahresergebnisse 2020 und 2021 vieler Spitäler stark belastet. Dennoch haben sich die mittelfristigen Erwartungen für Umsatz und Profitabilität im Vergleich zur Vorjahresumfrage kaum verändert. Der Ausblick zum Umsatz fällt bei 91 % der befragten CFOs neutral bis sehr positiv aus. Dieser Wert liegt in der Westschweiz etwas tiefer. Bei der Profitabilität (EBITDA und EBITDAR) blicken drei von vier CFOs der Zukunft neutral bis sehr positiv entgegen. Das kann einerseits damit zusammenhängen, dass sie die Hebel für eine Ergebnisverbesserung kennen. Andererseits kann es auch Ausdruck einer Notwendigkeit sein. Denn nach wie vor erreicht ein Grossteil der Schweizer Akutspitäler den von uns definierten Richtwert einer EBITDA- oder EBITDAR-Marge von 10 % nicht. Insgesamt sind die Einschätzungen der Profitabilität in der Deutschschweiz optimistischer als in der Westschweiz. Die anhaltende Pandemie hat die Ergebnisse der Umfrage kaum beeinflusst, denn die Einschätzungen stimmen weitgehend mit dem Vorjahr überein. Wir teilen die Erkenntnis der CFOs, dass die Pandemie zwar die Ausgangslage vieler Spitäler verschlechtert hat – etwa hinsichtlich künftiger Bauvorhaben –, die langfristige Perspektive aber im Wesentlichen unbeeinträchtigt bleibt.

69 % der untersuchten Spitäler implementierten eine dynamische Kapazitätsplanung von Betten, Personal und Finanzen sowie ein operatives COVID-19-Reporting. Dies, um den rasch ändernden Rahmenbedingungen zu begegnen. Finanzielle Stabilität und Eigenständigkeit ist das Ergebnis der Analyse aktueller Daten, einer vorausschauenden Planung und zielgerichteter Massnahmen. Nur rund 30 % der befragten CFOs sind in die Ressourcenallokation ihres Spitals involviert. Aktuelle Umsetzungsbeispiele eines gezielten Performance Managements zugunsten der zentralen Ressourcenallokation haben aufgezeigt, dass sich die betriebliche Effizienz (höhere Volumen bei gleicher Infrastruktur) und die Qualität im Kerngeschäft nach nur neun Monaten deutlich verbessern liessen. Die CFOs dieser Spitäler sind überzeugt, dass sogar noch mehr Optimierungspotenzial besteht.

Handlungsempfehlung:

Sorgen Sie für eine effiziente Informationsverarbeitung und aussagekräftige Prognosen. Diese liefern die Grundlagen für eine optimierte Planung und Ressourcenallokation. Das wiederum verkürzt die Reaktionszeiten Ihres Spitals und führt letztlich zu finanzieller Stabilität.



These

3

Frage

Wo sehen Sie in Ihrer Finanzabteilung strategische Ansatzpunkte?

CFOs und ihre Finanzabteilungen werden in Zukunft über mehr digitale Kompetenz und IT-Kenntnisse verfügen.

CFOs der Westschweiz gewichten den Ausbau digitaler Kompetenzen als oberste Priorität bei den strategischen Massnahmen; in der Deutschschweiz belegt das Thema Rang 3. Als prioritär erachten die CFOs gesamtschweizerisch die Optimierung der medizinischen und administrativen Prozesse und eine bessere Kapazitätsplanung, etwa bei den Betten oder Operationsälen. Nach wie vor sehen nur wenige CFOs Optimierungspotenzial beim medizinischen Aufwand. Im Vergleich zum Vorjahr wurde der Aufbau neuer Geschäftsfelder (z. B. mit Kooperationen) tiefer priorisiert.

Diese Einschätzung erstaunt, denn immer häufiger werden Diskussionen über integrierte Versorgungsmodelle und -strukturen geführt. Möglicherweise ist die Gewichtung temporär oder es zeigt sich eine gewisse Ernüchterung bezüglich Kosten-Nutzen-Rechnung von Kooperationen. Im Ertragsmanagement (durch eine Optimierung von Tarifen oder eine verbesserte Leistungsabrechnung) und in der Weiterentwicklung des Zuweisermanagements vermuten alle befragten CFOs ein grosses Potenzial.

Drei Viertel der befragten CFOs richten Digitalisierungsprojekte an drei Erfolgsfaktoren aus: einer gemeinsamen Planung, einer abgestimmten Digitalisierungsstrategie und einem regelmässigen Austausch zwischen IT- und Finanzleitung. Nur noch 50 bis 75 % der CFOs verfolgen zudem eine abgestimmte Projektbudgetierung, einen regelmässigen breiteren Austausch zwischen Mitarbeitenden und die Abstimmung zwischen Kerngeschäft und Finanzen. Nur jedes fünfte Studienmitglied erachtet den gegenseitigen Austausch von Reportings als erfolgsentscheidend. Noch weniger Beachtung erhalten der informelle Austausch (z. B. im Rahmen gemeinsamer Teamanlässe) und die koordinierte Aus- und Weiterbildung des Personals.

Wir wagen zu behaupten, dass Spitäler heute viele Projekte gut aufgleisen, deren Potenzial aber in der Einführung und im anschliessenden Praxiseinsatz nicht vollständig ausschöpfen. Zwar nehmen sich in ausgewählten Spitälern und Finanzabteilungen Spezialteams geschäftsrelevanten Fragestellungen rund um Daten und Big Data an. Doch die meisten schenken dem Aspekt Mensch bei strategischen Schlüsselprojekten zu wenig Beachtung.

Finanzteams werden in Zukunft deutlich mehr in die digitalen Ressourcen und Fähigkeiten investieren müssen, um die Vorteile der Digitalisierung und der Automatisierung für die Finanzfunktion oder spitalweite Projekte zu nutzen. Neben finanzwirtschaftlichen und sozialkompetenten Fähigkeiten ist zunehmend technisches Verständnis gefragt. Der Bedarf an Wissen um IT und neue Technologien nimmt in der Finanzabteilung zu. Mitarbeitende sollten sich kontinuierlich weiterbilden. Hier nehmen CFOs eine Schlüsselrolle ein, da sie die Finanzfunktion technisch, strukturell und prozessual neu ausrichten können. Am Anfang dieser Transformation steht eine fundierte Standortanalyse. Danach müssen die Zuständigen ein Zielbild definieren und die Mitarbeitenden dafür bestmöglich sensibilisieren. Sobald die Finanzfunktion weniger Zeit für transaktionsbezogene Aktivitäten aufwenden muss, kann sie ihre Ressourcen vermehrt in die Analysen zu klinischen Leistungs- und Finanzdaten investieren.

Handlungsempfehlung:

Setzen Sie im Interesse des Gesamtunternehmens auf Digitalisierung und Automatisierung. Dazu gehört, dass Sie ins Upskilling Ihrer Mitarbeitenden und in eine zukunftsweisende IT investieren. Denn für neue Berufsgruppen mit digitalen Fähigkeiten sind Schweizer Spitäler derzeit noch nicht erste Wahl.





4

These

Frage

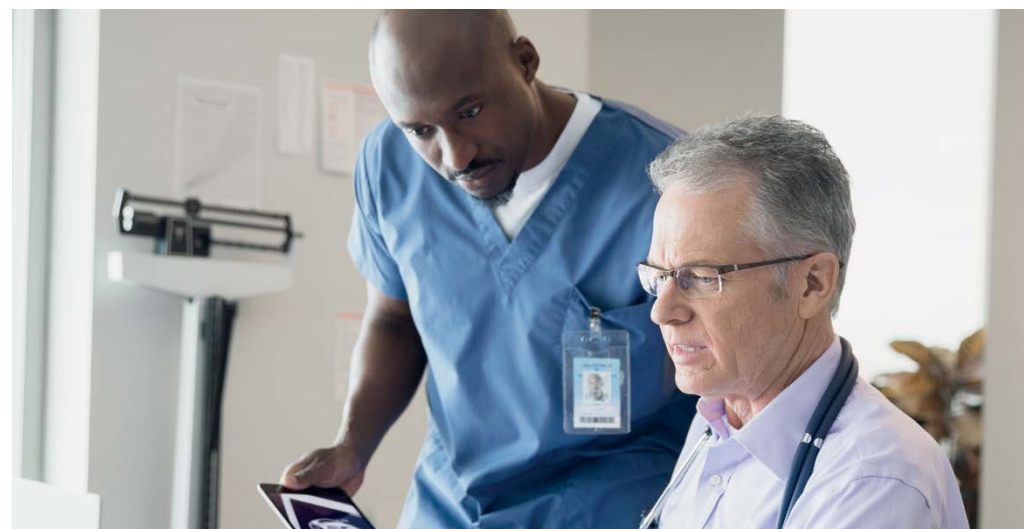
Wie schafft Ihre Finanzfunktion mit den Arbeitsergebnissen einen grösseren Mehrwert?

Mit einer starken Kommunikation erhöht die Finanzfunktion ihren Mehrwert als Business Partner.

Die Finanzfunktion wird als Business Partner oft unterschätzt. Deshalb bleiben ihr Einfluss begrenzt und Chancen ungenutzt. Das geht besser. Denn CFOs haben Einblick in viele Bereiche des Spitals. Ein Drittel der befragten CFOs geben an, ihre Analysen in Papierform oder digital als PDF zur Verfügung zu stellen. Über 60 % nennen den Wechsel vom Papier zur digitalen Zustellung als geplante Änderung. Auch halten die Finanzteams vieler Spitäler Besprechungen seit Ausbruch der Pandemie öfter online ab.

Um nicht wertgenerierende Routineaktivitäten wie die Erstellung irrelevanter Analysen und Berichte zu eliminieren, hinterfragt eine Mehrheit der Umfrageteilnehmenden die internen Prozesse der Finanzfunktion regelmässig. Dafür nutzt über die Hälfte der CFOs Zufriedenheitsumfragen und Feedbackgespräche. Selbstreflexion und Optimierungen sind ein guter Anfang. Allerdings erfolgen wirkliche Veränderungen oft nicht evolutionär, sondern revolutionär. Gute Beispiele dafür finden sich bei der Digitalisierung. Der Erfolg der Projekte besteht in der Regel nicht darin, Bestehendes digital abzubilden, sondern Prozesse neu zu denken und anzupassen. Mehr als die Hälfte der CFOs erachtet eine redundante Datenhaltung als dringliches Problem, wobei sich die Finanzfunktion auf nichtmedizinische Daten konzentriert.

Die Umfrageteilnehmenden sehen die Entwicklung adressatengerechter Berichte in einer verständlichen Sprache als zukunftsnahe Schritt. Solche werden von Entscheidungstragenden des Kerngeschäfts unmissverständlich erwartet. Eine gemeinsame Sprache trägt wesentlich dazu bei, dass Klinikbetrieb und Finanzfunktion enger zusammenwachsen. Sie ist entscheidend dafür, dass die Finanzfunktion nicht nur als Dienstleisterin, sondern als integrierter Business Partner und Impulsgeberin gesehen wird. Umso wichtiger ist es, dass der Finanzfunktion genügend Zeit bleibt, um mit dem Kerngeschäft zu interagieren.



Handlungsempfehlung:

Festigen Sie Ihre Rolle als Business Partner fürs Kerngeschäft. Dazu sollten Sie bestehende Prozesse konsequent hinterfragen und neu denken, Ihre Analysen adressatengerecht aufbereiten, Ihre Optimierungsideen aktiv einbringen und stabile Beziehungen zu Verantwortlichen des Kerngeschäfts etablieren.



These

5

Frage

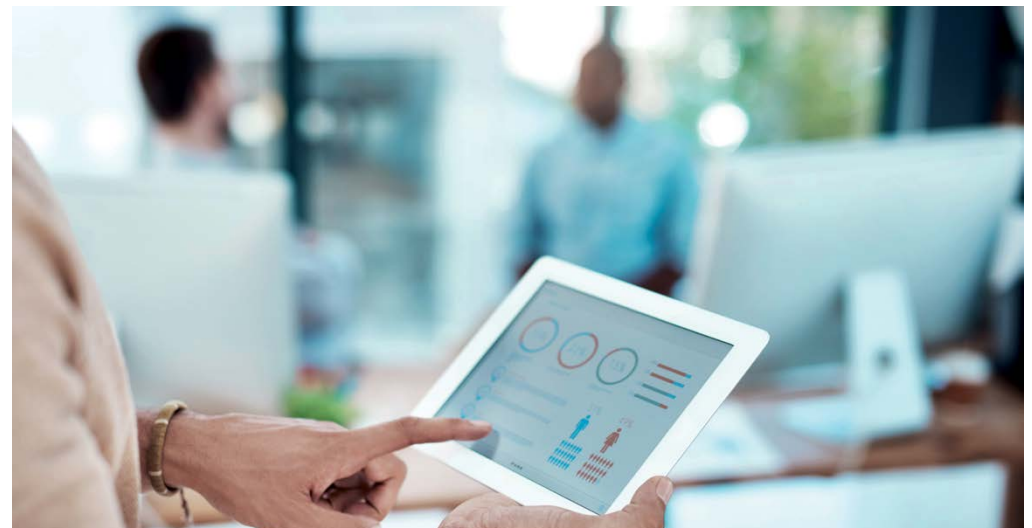
Wie unterscheidet sich die Finanzfunktion von Spitälern der Deutsch- und der Westschweiz?

Regionale Unterschiede sind eine Chance für alle.

Insgesamt blicken die Spital-CEOs positiv in die Zukunft. Die Umsatz- und Profitabilitäts-erwartungen der CFOs in der Westschweiz fallen negativer aus als in der Deutschschweiz. Die Hälfte der französischsprachigen Umfrageteilnehmenden erwartet eine negative Entwicklung der Profitabilität; bei den deutschsprachigen Kliniken ist es lediglich ein Fünftel. Die Entwicklung des Umsatzes werten 25 % der teilnehmenden CFOs der Westschweiz als sehr negativ oder negativ. Diese Ansicht teilen weniger als 8 % der Deutschschweizer Spitäler. Dieses Antwortenbild ist unseres Erachtens nachvollziehbar und lässt sich auf die in der Westschweiz vermehrt eingesetzten Instrumente der (Mindest-)Mengensteuerung sowie die strukturell höheren Kostenquoten zurückführen. Sollten sich die Prognosen bewahrheiten, dürften sich die beiden Landesteile unterschiedlich entwickeln: Die Deutschschweizer Spitäler schneiden punkto Umsatzwachstum und Rendite besser ab als jene der Westschweiz, was sich im Zeitverlauf verstärkt.

Allerdings mehren sich seit Kurzem die Anfragen aus der Westschweiz mit dem Ziel einer Verbesserung der betrieblichen Effizienz. Ausserdem priorisieren die Unternehmen der Westschweiz den strategischen Ausbau digitaler Kompetenzen und das digitale Upskilling ihrer Mitarbeitenden höher als ihre Pendanten der Deutschschweiz. Das kann zu einer rascheren Digitalisierung der Finanzfunktion (z. B. ohne papierbasierte Routineauswertungen) mit Auswirkungen auf andere Bereiche führen. Daraus können ertrags- und kostenseitig positive Effekte erwachsen.

Auch beim Reporting sind in unserer Umfrage regionale Unterschiede ersichtlich. Spitäler in der Deutschschweiz erstellen öfter Monatsabschlüsse als in der Westschweiz. Hier werden Quartalsabschlüsse bevorzugt. Im Vergleich zum Vorjahr hat die Quote der Monatsabschlüsse in der Westschweiz zugenommen. Im Durchschnitt benötigen die 76 schweizweit untersuchten Spitäler und Kliniken rund 13 Arbeitstage, bis ihre Abschlüsse vorliegen. In der Deutschschweiz beträgt der Wert gut 11 Tage, in der Westschweiz knapp 22 Tage. Insgesamt haben rund 50 % der Spitäler einen Abschluss innerhalb von zwei Arbeitswochen erstellt, Tendenz sinkend.



Handlungsempfehlung:

Lernen Sie von den Besten. Spitäler der Westschweiz zeigen sich gegenüber der Digitalisierung und Automatisierung offener. Die Deutschschweizer Spitäler hingegen schneiden beim Reporting und der betrieblichen Effizienz besser ab.

Ausgesuchte Ergebnisse grafisch dargestellt



Arbeitsteilung Finanzabteilung

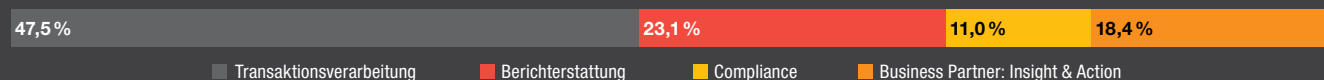


Abbildung 1: Am meisten Ressourcen verwenden Finanzabteilungen für die Transaktionsverarbeitung.

Welches sind aktuell die grössten Herausforderungen für einen Spital-CFO? (Rangliste, 1 = wichtigster Bereich)

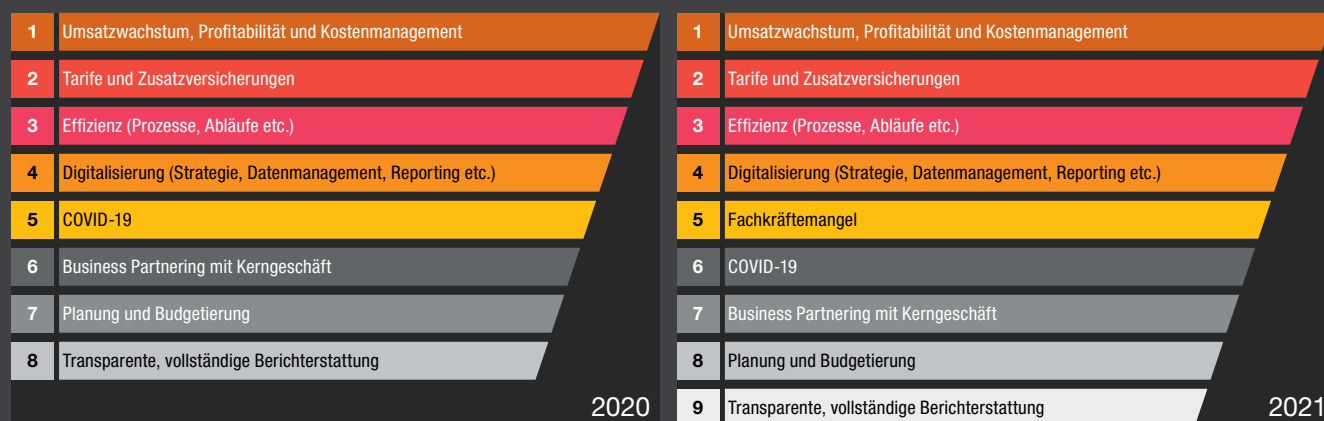


Abbildung 2: Im Ranking der aktuellen Herausforderungen steht die Pandemie im Mittelfeld.

Welche strategischen Massnahmen sind in Ihrem Spital in den nächsten drei Jahren geplant?

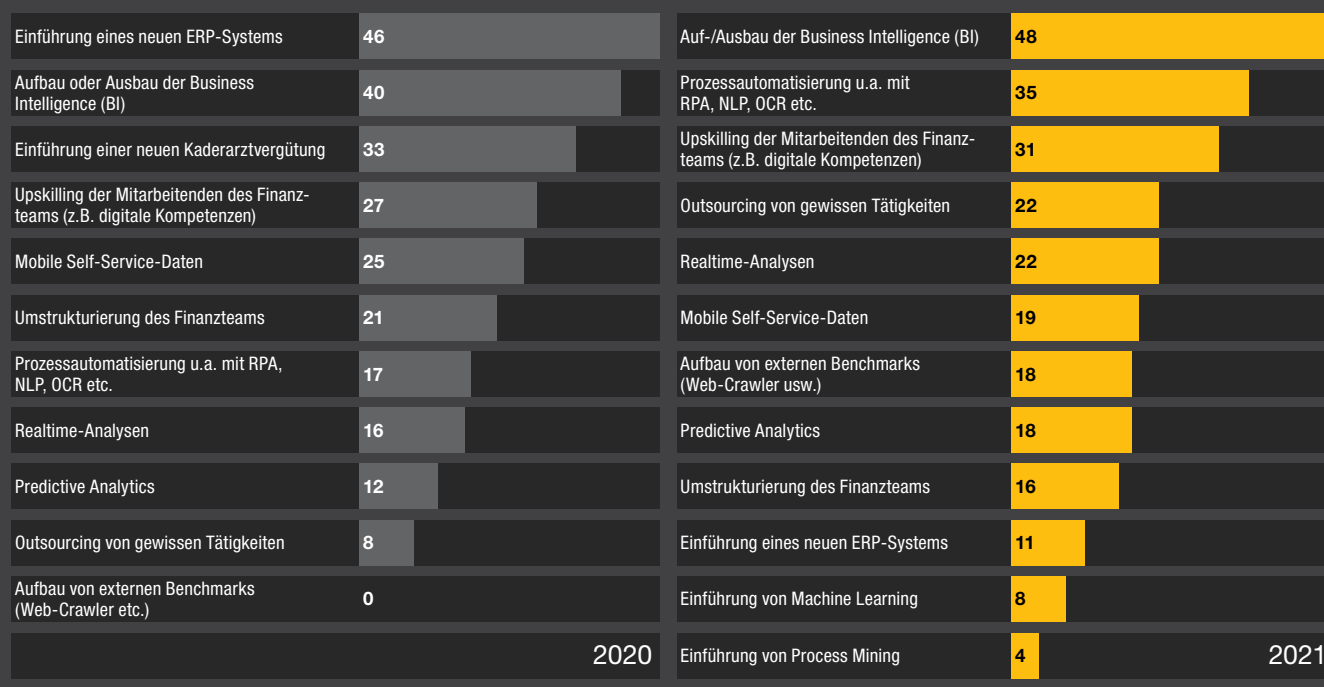


Abbildung 3: Strategische Ansatzpunkte der nächsten drei Jahre sind Business Intelligence, Mitarbeitende und Prozesse.

Wo sehen Sie das grösste Potenzial zur Erhöhung der Profitabilität in ihrem Spital? (Rangliste, 1 = wichtigster Bereich)

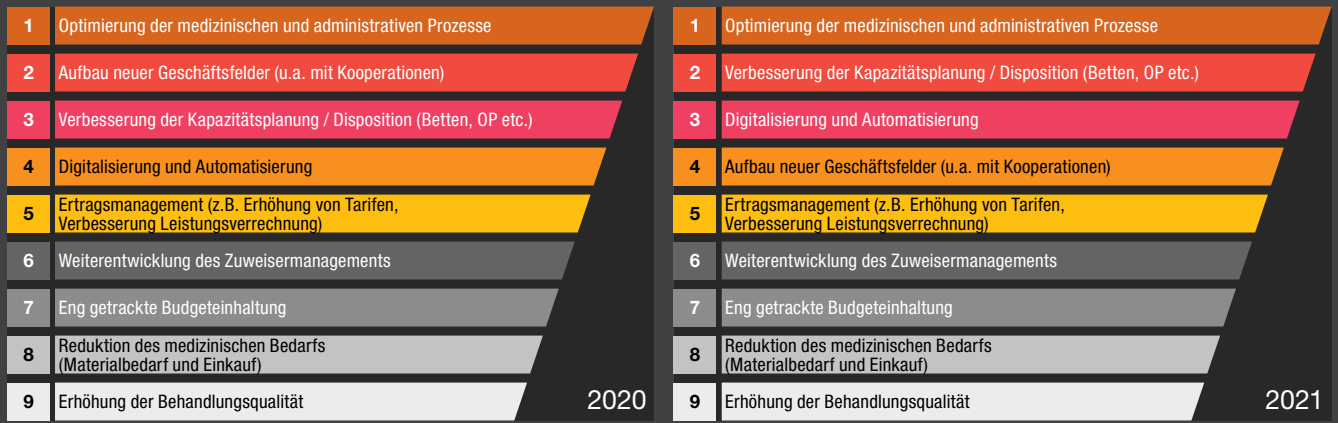


Abbildung 4: Das grösste Gewinnoptimierungspotenzial sehen die befragten CFOs in medizinischen und administrativen Prozessen.

Welche Erfolgsfaktoren wenden Sie in der Zusammenarbeit zwischen der IT- und Finanzabteilung an?

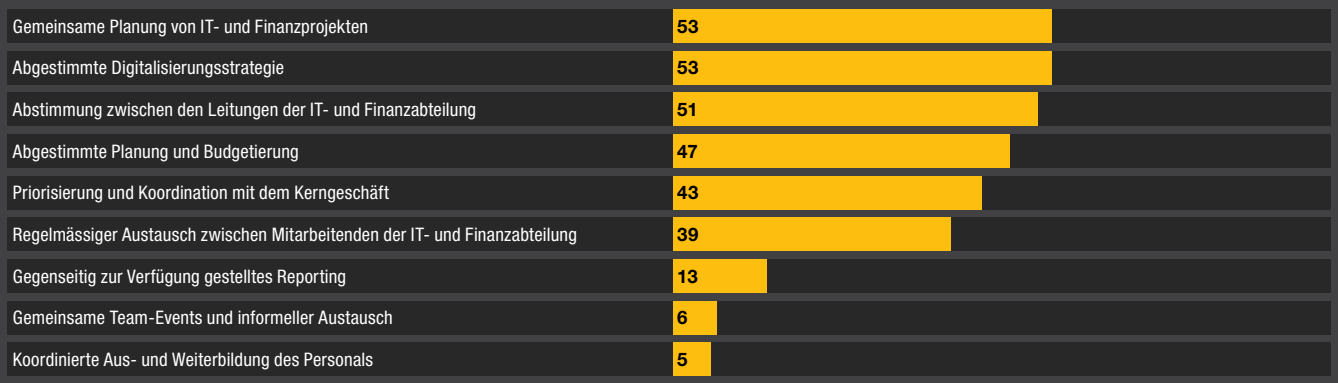


Abbildung 5: Die Abstimmung von Digitalisierungsstrategie, Planung und Budgetierung sowie der Leitungen selbst ist für den gemeinsamen Erfolg von IT und Finanzfunktion entscheidend.

Welche nicht wertgenerierenden Routineaktivitäten, Reports, Prozesse etc. werden in naher Zukunft abgeschafft, geändert oder automatisiert? (Rangliste, 1 = wichtigster Bereich)



Abbildung 6: In naher Zukunft werden vor allem Reports und Prozesse abgeschafft, geändert oder automatisiert.

Was für eine finanzielle Entwicklung erwarten Sie in Ihrem Spital in den nächsten 3 Jahren? (Jährliches Wachstum)

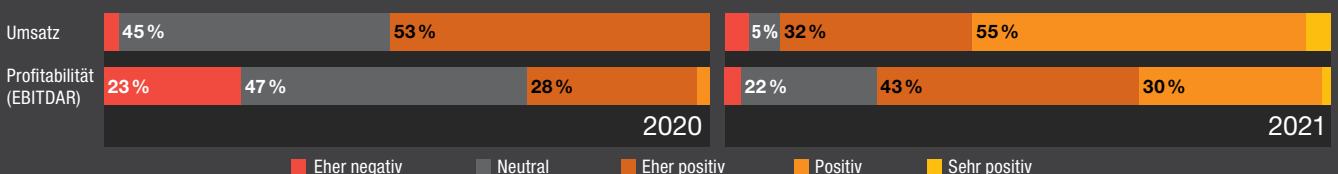


Abbildung 7: Die Aussichten sind insgesamt positiver für den Umsatz als für die Profitabilität.

Das Studiendesign

Die vorliegende Umfrage wurde mit einem Onlinefragebogen im Oktober 2021 durchgeführt. 76 CFOs von Schweizer Spitälern haben uns geantwortet, was einer Rücklaufquote von 55 % entspricht. 74 % der Umfrageteilnehmenden stammen aus der Akutsomatik, 17 % aus Psychiatrien und 9 % aus Rehabilitationseinrichtungen. Aus der Westschweiz haben 8 CFOs an unserer Umfrage teilgenommen. Die Spitäler des Tessins haben wir der Deutschschweiz zugeordnet.



Das könnte Sie ebenfalls interessieren



The Digital CFO

- Globale Umfrage in verschiedenen Branchen, von Mai/Juni 2021



Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2020

- Finanzielle Gesundheit und Herausforderungen der Akutspitäler, Psychiatrien und Rehabilitationskliniken
- Das Schweizer Gesundheitswesen im Zeichen der Pandemie
- Schlüsselentwicklungen in der Tariflandschaft



Warum sich Nachhaltigkeit für Schweizer Spitäler lohnt

- Impulspapier mit Praxisbeispielen und Handlungsempfehlungen



Zukunft der Versorgungslandschaft Schweiz

- Von starren Spitalstrukturen zu flexiblen Netzwerken: Lösungen durch innovative Geschäftsmodelle

Gerne für Sie da

Ihre Ansprechpersonen



Philip Sommer
Partner
Leiter Beratung Gesundheitswesen
+41 58 792 75 28
philip.sommer@pwc.ch
linkedin.com/in/philipsommer



Patrick Schwendener, CFA
Managing Director
Leiter Deals Gesundheitswesen
+41 58 792 15 08
patrick.schwendener@pwc.ch
linkedin.com/in/patrickschwendener

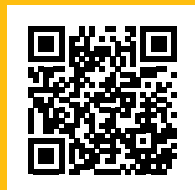


Robert Lüthi
Senior Manager
Beratung Gesundheitswesen
+41 58 792 15 10
robert.luethi@pwc.ch
linkedin.com/in/robertluethi



Sarah Näther
Senior Consultant
Beratung Gesundheitswesen
+41 58 792 40 89
sarah.n.naether@pwc.ch
linkedin.com/in/sarah-naether





[www.pwc.ch/
gesundheitswesen](http://www.pwc.ch/gesundheitswesen)

