

# Weckruf aus der Ferne

**Hirslanden** Bei der grössten Privatklinikgruppe kommt es zu einem gewaltigen Abschreiber. Es ist ein Alarmsignal für alle Spitäler im Land.



Johann Rupert, starker Mann bei Mediclinic (links), Ole Wiesinger, Hirslanden-CEO: Rentabel – einfach etwas weniger.

RALPH PÖHNER

**H**irslanden ist, streng rechnerisch betrachtet, eine gefreute Sache. Die Klinikgruppe erwirtschaftet Jahr für Jahr eine dreistellige Millionenumschlagzahl. Ihr Betriebsgewinn lag im letzten Geschäftsjahr bei 208 Millionen Franken. Sie ist so rentabel, dass die SP des Kantons Zürich unlängst per Fraktionserklärung darüber wettete: Da würden Millionen an den Mediclinic-Konzern fließen – also ans Mutterhaus von Hirslanden – und von dort weiter in die Taschen der Aktionäre. Also vor allem von Johann Rupert: Der südafrikanische Milliardär hält 45 Prozent an Mediclinic.

Doch vielleicht ist Hirslanden auch eine Art Kanarienvogel in der Kohlemine: nämlich eine Warnung vor drohender Lebensgefahr für andere.

Mediclinic hatte die Privatklinikgruppe im Sommer 2007 für gut 2,8 Milliarden Dollar übernommen; jetzt meldet der Konzern, dass er die Schweizer Tochter heruntergeschrieben habe: In der aktuellen Bilanz sind die Hirslanden-Immobilien rund 110 Millionen Franken weniger wert als ein Jahr zuvor; der Goodwill wurde um fast 400 Millionen gesenkt; und den Wert der Marke Hirslanden dampfte des Mediclinic-Board um rund 340 Millionen Franken ein. Macht zusammen fast 850 Millionen.

Am Mediclinic-Hauptsitz in London und am Hirslanden-Sitz am Zürcher Stadtrand erwartet man also eine ausgewachsene Trockenperiode. «Es ist doch einiges auf uns eingepresselt, sodass wir die Berechnungen anpassen mussten», sagt Finanzchef Andre-

as Kappeler. Als Beispiel nennt er den neuen Ärztetarif Tarmed, also die Honorare für ambulante Behandlungen: Sie wurden vom Bundesrat per 2018 neu festgelegt, wobei Gesundheitsminister Alain Berset das Update gleich als Entlastungsprogramm für die Prämienzahler einzusetzen verstand. Bei Hirslanden dürften die jährlichen Einnahmen damit um bis zu 25 Millionen Franken sinken.

## Leere Betten dank Fortschritt

Es wirkt, zweitens, eine tektonische Verschiebung im Gesundheitswesen: Der moderne Mensch benötigt seltener stationäre Eingriffe, dafür mehr ambulante Behandlungen, weniger Spital, mehr Arztpraxis. Heute dürfen viele Patienten sogar nach dem Einbau eines Herzschrittmachers gleich wieder heim. Aber neben dem Fortschritt der Medizin drängt hier auch die Politik. Reihenweise schaffen die Gesundheitsdirektoren neue Listen von Eingriffen, die bloss noch ambulant durchgeführt werden sollen. Das Bundesamt für Gesundheit hat signalisiert, bald selber solch einen Katalog einführen zu wollen – fürs ganze Land. Für die Kliniken bedeutet das: weniger Hotellerieeinnahmen, kürzere Aufenthaltszeiten, weniger einträgliche Fälle, leere Betten.

«Wir erzielen weiterhin guten Cashflow, aber die Lage ist nicht mehr mit früher zu vergleichen», resümiert Hirslanden-CFO Kappeler. Entschlossener denn je drücken die Krankenkassen auf die Grundtarife. Der Fachkräftemangel lässt wenig Spielraum bei den Löhnen. Der Anteil der Menschen mit Privat- oder Halbprivat-Police ist in den letzten zwei Jahrzehnten stetig gesunken. Solche Trends

## 2 × 17 Privatkliniken

**Spital** Zwei Privatklinikgruppen versuchen derzeit, die Konsolidierung im Schweizer Spitalmarkt voranzutreiben und durch Wachstum neue Effizienz zu schaffen. Das ist einerseits Hirslanden: Der Platzhirsch kaufte zuletzt die Klinik Linde in Biel für knapp 110 Millionen.

**Klinik** Auf den Fersen folgt Swiss Medical Network (SMN), das zur börsenkotierten Aevivictoria-Gruppe gehört: Es übernahm als letztes grösseres Haus die Clinique Générale-Beaulieu in Genf für 185 Millionen. Derzeit äussert SMN Interesse an der Klinik St. Georg Goldach.

**17 plus 17** Damit führt Hirslanden nun 17 Kliniken und setzte mit 9600 Mitarbeitern im letzten Geschäftsjahr 1,7 Milliarden Franken um. Swiss Medical Network ist mit ebenfalls 17 Kliniken vertreten, mit erheblichen Schwerpunkten in der Romandie und im Tessin.

schlagen sich dann gebündelt in den Erfolgsberichten von Hirslanden nieder: 2011 erreichte man 23,4 Prozent Ebitda-Marge. 2015 waren es noch 20,8 Prozent. Im letzten Geschäftsjahr waren es 18,3 Prozent. Und im neuen Jahr könnte die Rendite-Kennzahl nochmals um 1 Prozentpunkt tiefer ausfallen. «Ein Wert von 20 Prozent wirkt daher mittlerweile eher unrealistisch», so Kappeler.

Unrealistisch wirkt das für die meisten Spitäler ohnehin längst. Zwei Drittel der Häuser erreichten in den vergangenen Jahren nicht einmal die Hälfte. Für 2017 liegen noch nicht alle Zahlen vor, aber ein erster Überblick lässt Trübes ahnen: Etwa drei von vier Spitälern oder Klinikgruppen dürften weniger Gewinn erzielt haben als im Vorjahr. Und nur noch jedes fünfte Haus kam auf eine Ebitda-Marge über 10 Prozent. Das ist kritisch. Denn diese 10 Prozent sind in der Branche ein Orientierungspunkt. Ein Spital, so die Faustregel, lässt sich nur darüber nachhaltig betreiben. Erfahrene Klinikmanager meinen sogar, dass zur langfristigen Sicherung eine eher höhere Rentabilität anzustreben sei.

«Wir stehen am Anfang eines intensivierte Kampfes um die überflüssigen Kapazitäten», sagt Stefan Felder, Professor für Health Economics an der Universität Basel. Laut Berechnungen der Beratungsfirma PwC müssen in den nächsten Jahren Klinikbauten für fast 20 Milliarden Franken erneuert werden, eine Aufgabe in Neat-Dimensionen. Das ist vordergründig kein Problem: Wo immer ein Spitalprojekt zur Abstimmung

kommt, winkt die Bevölkerung es freudig durch. Aber das schafft schwere strukturelle Bürden: Wo immer ein Gesundheitsdirektor oder ein Gemeinderat ein serbelndes Spital schliessen oder gesund schrumpfen will, ist der Teufel los.

## Paradoxe Pirouette

Weiterbauen und zugleich verkleinern: Die paradoxe Pirouette drehen zum Beispiel die Spitalverbände des Kantons St. Gallen. Dort beschloss das Volk vor vier Jahren gleich mehrere Spitalneubauprojekte, die Gesamtsumme lag bei phänomenalen 930 Millionen Franken, die Ja-Anteile erreichten 75 bis 90 Prozent. Fürs letzte Jahr meldete die Spitalorganisation dann einen halbierten Gewinn: Zeit für Sparübungen. Und vor wenigen Tagen beschloss der Verwaltungsrat, die stationären Abteilungen der Spitäler in Altstätten, Walenstadt, Wattwil, Flawil und Rorschach zu schliessen. Damit würde ein Viertel der 1340 Betten entsorgt.

210 000 Beschäftigte, 29 Milliarden Franken Umsatz: Eine der grössten Branchen im Land rumpelt wohl in eine ausgewachsene Strukturkrise. Noch formuliert es keiner aus. Aber man könnte es, wie Hirslanden ahnen lässt, bald in den Bilanzen nachlesen. Unter der Rubrik Rückstellungen und Abschreibungen.

## Vielleicht ist Hirslanden der Kanarienvogel in der Kohlemine.

## INHALT NR. 26

### UNTERNEHMEN & POLITIK

- Hirslanden** Die Marke der Klinikgruppe hat Schrammen bekommen. **Seite 3**
- Roche** Wie Konzernchef Severin Schwan die Forschung in Basel bündelt. **Seite 4**
- Kindergeld** Banken und Pharma bekämpfen kantonalen Familienlastenausgleich. **Seite 5**
- Passito** Neue Privatinvestoren haben jetzt beim Schuhhändler das Sagen. **Seite 5**
- Zalando** Wie der Modehändler gross wurde und die Schweiz in seinen Bann zog. **Seite 6**
- Getyourguide** Chef Johannes Reck erklärt die Strategie des Schweizer Touristikers. **Seite 8**
- HRS** Der Kölner Online-Touristiker startet in der Schweiz mit einem Team in Zürich durch. **Seite 9**



- Blockchain** Läuft Vaduz der Krypto-Hochburg Zug bald den Rang ab? **Seite 9**
- Migros** Der Förderfonds des Händlers finanziert die Expansion des Materialmarkts Offcut. **Seite 10**
- Nayla Hayek** Wie die Pferdezucht die Swatch-Präsidentin zu einer besseren Chefin macht. **Seite 10**
- Startup** Rebels Technologies bringt Menschen in direkter Umgebung zusammen. **Seite 11**

### MÄRKTE & MEINUNGEN

- Gespräch** Doppelleu-Chef Philip Bucher über das Biergeschäft und die Expansionspläne. **Seite 15**
- INVEST**
- Tech-Aktien** Wie Anleger auf das Thema künstliche Intelligenz setzen können. **Seite 20**
- Rohstoffe** Privatanleger interessieren sich wieder für diese Anlageklasse. **Seite 23**
- Geldberatung** Die Aktien der SNB weisen trotz Hype kaum Anlagequalität auf. **Seite 23**
- MANAGEMENT**
- Floskeln** Was die schlimmsten Sätze aus der Beratersprache wirklich bedeuten. **Seite 24**
- Rezension** Die Buchserie «Startup Guide» beschäftigt sich nun auch mit Zürich. **Seite 25**

### STYLE

- Wein** Das Südtiroler Eisacktal ist das nördlichste Weinbaugelände Italiens. Hier gibt es Weissweine von hoher Qualität. **Seite 26**
- Kunst** Arbeiten von Katja Loher sind in der Zürcher Galerie Andres Thalmann zu sehen. **Seite 27**



### SPECIAL

- Saubere Schweiz** Neu hat sich die EU zum Ressourcenschutz verpflichtet. Ein Thema, bei dem die Schweiz schon weiter ist.
- Nutzfahrzeuge** Wie moderne Assistenzsysteme in Lastwagen die Sicherheit auf den Strassen deutlich verbessern.

## RUBRIKEN

- Freie Sicht ..... 4
- Nachrichten ..... 10
- handelszeitung.ch ..... 10
- Startup ..... 11
- Sesselwechsel ..... 13
- Meinungen ..... 18
- Musterdepot ..... 20
- Anlagefonds ..... 22
- Geldberatung ..... 23
- Impressum ..... 23
- Digitales Leben ..... 25
- Networking ..... 28



Kenneth Fisher, Fisher Investments **Seite 19**

## AUS DER REDAKTION



**Doppelleu** Es ist das süffigste Startup der letzten Jahre: Als Quer-einsteiger hat Philip Bucher (Mitte) in wenigen Jahren die sechstgrösste Schweizer Brauerei aufgebaut. Trotz gluschtigem Thema verlief das Gespräch toperios, versichern die «Handelszeitung»-Redaktoren Marc Iseli (links) und Michael Heim (rechts). Bier wurde während des Interviews keines getrunken. **Seite 15**