KS_B Kantonsspital Baden
Ort der Gesundheit

Das Jahr 2024

Jahres- und Lagebericht der Kantonsspital Baden AG

Inhaltsverzeichnis

Das KSB

Kennzahlen 4
Über uns 6
Organigramm 8
Gesundheitscampus 10

Marktumfeld

Editorial 12
Was andere sagen 20

Leistungsstatistik

Medizinische Leistungen 22
Forschung 26
Herkunft der Patienten 28
Dolmetschdienst 30
Patientenzufriedenheit 32
Kommunikation 34
Human Resources 38

Finanzen

Finanzbericht CFO 42
Bilanz 44
Erfolgsrechnung 45

Das KSB auf einen Blick

Das Gesundheitswesen produziert massenhaft Zahlen und Daten. Aus der Big-Data-Wolke haben wir die wichtigsten Kennzahlen für das Geschäftsjahr 2024 des KSB herausgepickt.

22’922

Patienten

wurden stationär behandelt. So viele wie noch nie in der Geschichte des KSB.

9,7

Prozent

betrug das Wachstum bei den ambulanten Behandlungen (Basis: Taxpunkte). Insgesamt wurden 364’759 ambulante Konsultationen verzeichnet.

15,5

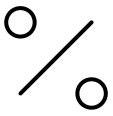
Millionen Franken

Erlös (EBITDA) hat das KSB erzielt. Daraus resultiert eine EBITDA-Marge von 3,1 Prozent.

3674

Mitarbeitende

(inkl. Lernende) zählt das KSB, das somit einer der grössten Arbeitgeber der Region ist.



81,9

Prozent

betrug die durchschnittliche Bettenauslastung. Damit liegt das KSB über dem Durchschnitt.

497,3

Millionen Franken

Umsatz wurden erzielt. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einer Steigerung um 6 Prozent.

1699

Babys

kamen 2024 im KSB auf die Welt: 815 Mädchen und 884 Buben.

9673

Mal

rückte die Ambulanz aus.

1132,5

Millionen Franken

betrug die Bilanzsumme 2024 – Rekord!

792,5

Millionen Franken

Fremdkapital weist das KSB in seinen Büchern aus.

316,1

Millionen Franken

wurden für das Personal aufgewandt.

1,041

Case-Mix-Index

wurde im Jahr 2024 erreicht.

KSB – Ort der Gesundheit

Die Wurzeln des Kantonsspitals Baden (KSB) reichen ins Mittelalter zurück, als Königin Agnes von Ungarn der Stadt Baden 1347 ein Spital stiftete. Dieses war jahrhundertelang im Stadtzentrum angesiedelt.

Seit 2004 ist das KSB als gemeinnützige AG organisiert.

Nachdem der Grosse Rat im Jahre 1964 die Grundlage für die Etablierung eines zweiten Kantonsspitals im Aargau schuf und eine Volksabstimmung dies im selben Jahr bestätigte, wurde aus dem Städtischen Krankenhaus Baden das Kantonsspital Baden. Im Jahr 1978 bezog es den Neubau am Standort Baden-Dättwil, wo es bis heute beheimatet ist.

Das KSB befindet sich vollständig im Besitz des Kantons Aargau. Seit 2004 ist es als gemeinnützige Aktiengesellschaft organisiert. Der Aargauer Regierungsrat verfolgt mit seiner Beteiligung nachhaltige und langfristige Ziele. Diese hat er in der Eigentümerstrategie festgehalten. Gemäss Paragraph 11 des Spitalgesetzes muss der Kanton Aargau mindestens 70 Prozent des Aktienkapitals halten, und die Übertragung von Aktien an Dritte bedarf der Zustimmung des Grossen Rats.

In der gesamtpolitischen Gesundheitsplanung (GGPL 2030) des Kantons Aargau kommt dem KSB die Rolle als eines von drei Zentrumsspitälern im Kanton zu. Mit seinen rund 3600 Mitarbeitenden versorgt es die Bevölkerung des Ostaargaus und der angrenzenden Gebiete mit qualitativ hochstehenden medizinischen Leistungen. Der Leistungsbereich umfasst sowohl die Grundversorgung als auch die spezialisierte und hochspezialisierte Medizin und weitere Dienstleistungen im Gesundheitsbereich.

Auf dem Gesundheitscampus (siehe S. 10) haben sich diverse Unternehmen, Organisationen und Institutionen niedergelassen, mit denen das KSB eng kooperiert, sei es zu Forschungszwecken oder für die medizinische Versorgung der Bevölkerung. Ambulante Dienstleistungen bietet das KSB nicht nur am Hauptstandort in Baden-Dättwil an, sondern auch an den Aussenstandorten Baden-City, Brugg, Leuggern, Muri und Dietikon.

Eigentümerstrategie des Kantons Aargau

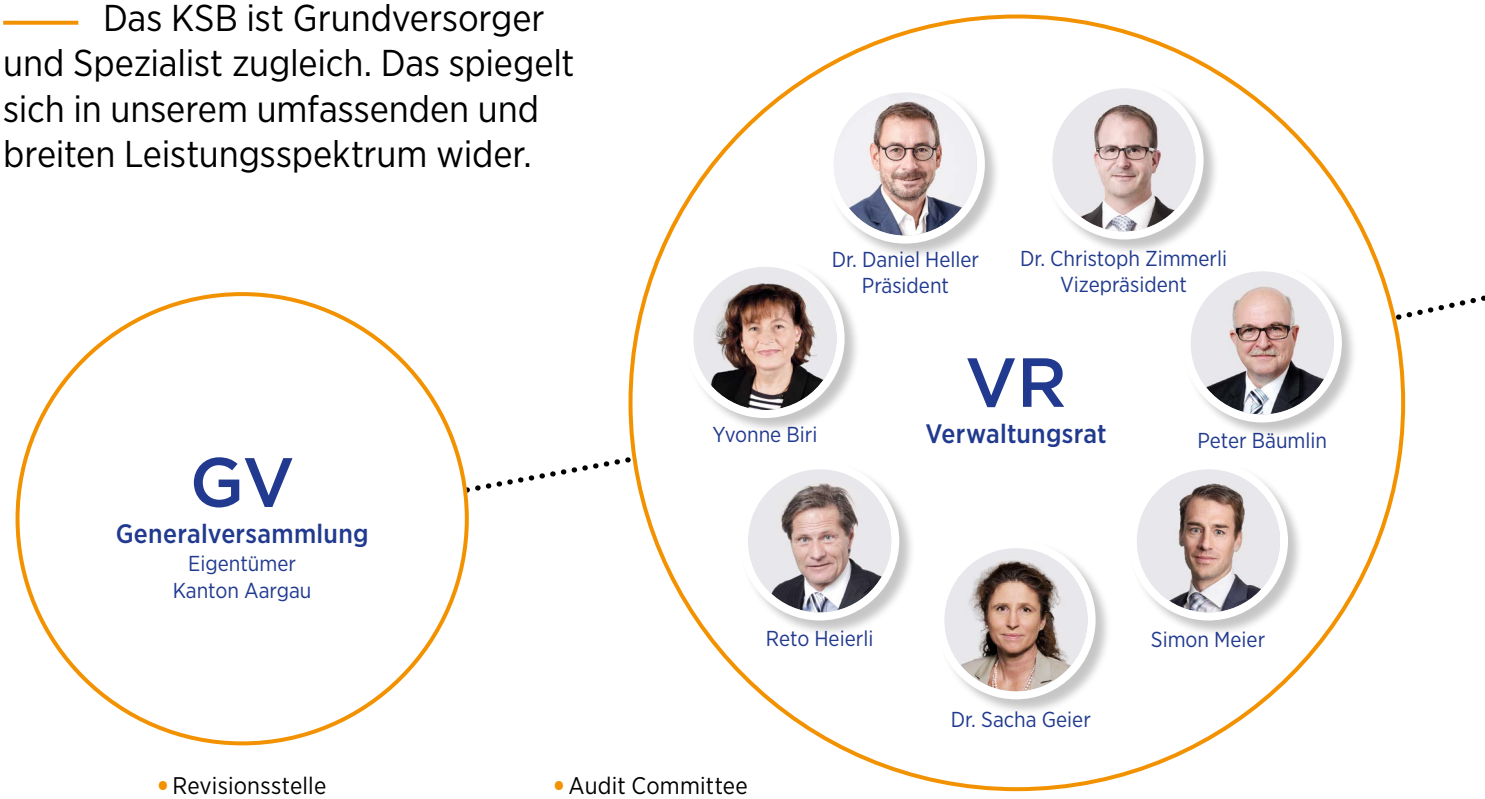
Mehr zur Eigentümerstrategie des Kantons Aargau erfahren Sie über den QR-Code.

Die Anfänge am Standort Dättwil: Das 1978 eröffnete Kantonsspital Baden während der Bauphase.

Willkommen im Neubau des KSB: Das runde Atrium im Eingangsbereich besticht durch seine beeindruckende Glasfront.

So sind wir organisiert

Das KSB ist Grundversorger und Spezialist zugleich. Das spiegelt sich in unserem umfassenden und breiten Leistungsspektrum wider.



- Revisionsstelle

- Audit Committee
- GNCC: Governance, Nomination and Compensation Committee

INZ

Markus Schwendinger*

- Gipszimmer
- Interdisziplinäre Notfallstation
- Notaufnahme / Empfang
- Notfallpraxis

Anästhesie & Intensivmedizin

PD Andrea Kopp Lugli*

- Anästhesie
- IDIS
- IMC / SU
- IPAS
- OP / Ambulantes Operationszentrum
- Rettungsdienst
- Schmerztherapie

Frauen und Kinder

Prof. Martin Heubner*

- Beckenbodenzentrum
- Geburtshilfe & Pränataldiagnostik**
- Gynäkologie
- Interdiziplinäres Brustzentrum
- Kinderwunsch
- Klinik für Kinder & Jugendliche**
- Untersuch Frauenklinik

Pflege

Michèle Schmid

- Ambulanter Bereich Pflege
- Anästhesie / OP / AEMP
- Berufsbildung Pflege
- Chirurgie
- Frauen & Kinder
- IDIS / IMC / INZ
- Medizin
- Praxisentwicklung Pflege
- Rettungsdienst
- Seelsorge
- Supportbereich Pflege

Medizinische Dienste

Prof. Rahel Kubik

- Apotheke
- Ergotherapie
- Institut für Pathologie**
- Institute für Radiologie & Nuklearmedizin
- Logopädie
- Physiotherapie
- Rheumatologie / Rehabilitation

* Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung
** Leitung gehört ebenfalls zur erweiterten Geschäftsleitung

CEO

Chief Executive Officer

Adrian Schmitter

- Human Resources**
- Legal & Compliance
- Marketing & Kommunikation**
- Qualitätsmanagement
- Unternehmensentwicklung**
- OP-Management
- Tumorzentrum
- Clinical Trial Unit
- Health Innovation
- Inbetriebnahme KSB Neubau

Michèle Schmid

Prof. Maria Wertli

Prof. Rahel Kubik

GL

Geschäftsleitung

Prof. Antonio Nocito

Pascal Cotrotzo

Philippe Scheuzger

Innere Medizin

Prof. Maria Wertli

- Akutgeriatrie
- Allg. Innere Medizin
- Ambulante internistische Sprechstunde
- Ambulatorium
- Dermatologie / Immunologie
- Elektrophysiologie
- Endokrinologie / Diabetologie
- Ex. Psych. Dienst
- Infektiologie / Spitalhygiene
- Invasive Kardiologie
- Kardiologie
- Memoryclinic
- Nephrologie / Dialyse**
- Neurologie / Stroke Unit
- Onkologie / Hämatologie**
- Palliative Care
- Personalarzt
- Pneumologie
- Radioonkologie
- Zentrallabor

Finanzen

Philippe Scheuzger

- Aussenstandorte
- Controlling
- Patientenadministration
- Rechnungswesen
- Tarifwesen

Chirurgie

Prof. Antonio Nocito

- Gefässzentrum
- Hepatologie
- HNO
- Kinderchirurgie
- KSB Bauchzentrum Allgemein- & Viszeralchirurgie Gastroenterologie
- Ophthalmologie
- Traumatologie / Orthopädie**
- Urologie

Betrieb

Pascal Cotrotzo

- Einkauf & Logistik
- Hotellerie
- Digitalisierung & ICT**
- Medizintechnik
- Planung & Bau
- Technischer Dienst
- Wäscherei

Stand Februar 2025

Investitionen in die Zukunft

Das KSB hat seinen Campus und seine Immobilien in den vergangenen Jahren Schritt für Schritt modernisiert. Den krönenden Abschluss bildet der Neubau, der Anfang 2025 in Betrieb genommen worden ist. Die Investitionen für die Modernisierung der Infrastruktur beliefen sich auf 750 Millionen Franken.

Partnerhaus 2
21.3 Mio. CHF
Notfall
4.8 Mio. CHF
Kubus / Tagesklinik
46 Mio. CHF
Sanierung Parkhaus P1
3 Mio. CHF

Lic. iur. Adrian Schmitter
Chief Executive Officer

Dr. phil. Daniel Heller
Präsident des Verwaltungsrats

Liebe Leserin, lieber Leser

«Auch für das KSB stehen die Zeichen auf Sturm.» – Die Prophezeiung aus unserem letztjährigen Jahresbericht hat sich erfüllt. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich im Berichtsjahr 2024 weiter verschlechtert, sodass hierzulande kaum noch ein Spital wirtschaftlich rentabel ist. Doch trotz der stürmischen Zeiten gibt es auch Gründe, positiv in die Zukunft zu schauen.

Von Adrian Schmitter und Daniel Heller

Das KSB bildet keine Ausnahme: Im Jahr 2024 verzeichnete es erstmals ein negatives Unternehmensergebnis, und die EBITDA-Marge von 3,1 Prozent ist weit entfernt von der 10-Prozent-Marke, die unser Eigentümer, der Kanton Aargau, in seiner Strategie als Zielwert vorgibt. So lamentabel das wirtschaftliche Ergebnis, so gut ist die medizinische Leistung: Das KSB hat 2024 sowohl im stationären als auch im ambulanten Bereich so viele Patienten wie noch nie behandelt. Diese gute Positionierung im Markt sowie die Inbetriebnahme unseres Neubaus im ersten Quartal 2025 stimmen uns trotz stürmischer Zeiten optimistisch für die Zukunft.

Die Zahlen aus der Leistungsstatistik verdeutlichen, dass das KSB seinem Versorgungsauftrag mehr als gerecht wird. Sowohl im stationären als auch im ambulanten Bereich wurden Patientenrekorde verzeichnet. Dank seiner medizinischen Exzellenz steht das KSB bei der Bevölkerung hoch in der Gunst. Dies ist insbesondere ein Verdienst der Mitarbeitenden, die sich rund um die Uhr für das Wohl der Patientinnen und Patienten einsetzen. Ihnen sei an dieser Stelle für ihr Engagement von Herzen gedankt.

Dass wir unsere finanziellen Zielvorgaben dennoch verfehlt haben, liegt nicht an der ungenügenden Perfor-

Der Neubau und eine gute Marktpositionierung stimmen uns optimistisch.

Steigende Lohnkosten

«Die Personalaufwandsquote stieg 2023 auf 66,4 %. Die Lohnkosten im Gesundheitswesen werden getrieben vom zunehmenden Fach- und Arbeitskräftemangel und der Notwendigkeit, die Berufsbilder monetär und nicht-monetär attraktiver zu gestalten.»

PWC: Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2023,
Vergleich der wichtigsten Kennzahlen von Schweizer Spitälern, 13. Ausgabe, August 2024

Weitere Informationen

Die vollständige PWC-Publikation ist über den QR-Code abrufbar.

Die Tarife decken die realen Kosten nicht, insbesondere im ambulanten Bereich.

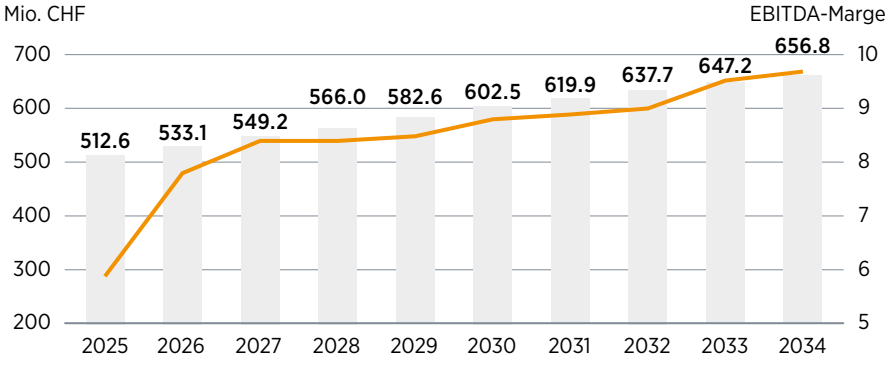
mance, sondern ist systemimmanent. «Obwohl die Umsätze der Spitäler steigen, verbessern sich die Margen nicht. Das zeigt, dass die Problematik ihren Grund im Vergütungs- und Tarifsystem hat: Die aktuellen Tarife decken die realen Kosten nicht, insbesondere im ambulanten Bereich, wo eine Unterdeckung von gegen 30 Prozent besteht», hielt der Branchenverband H+ im September 2024 in einer Medienmitteilung fest. «Externe Faktoren wie die Teuerung und der Fachkräftemangel haben die Lage weiter verschärft, ohne dass dies in den Tarifen berücksichtigt wurde.»

Der Branchenverband, bei dem auch das KSB Mitglied ist, appelliert an die Politik und die Krankenversicherer, um mit gezielten Massnahmen die finanzielle Situation der Spitäler zu stabilisieren und die hohe Versorgungsqualität langfristig sicherzustellen. Konkret fordert er eine sofortige Tariferhöhung um fünf Prozent, damit die Unterfinanzierung und die Folgen der Teuerung zumindest teilweise aufgefangen werden können. In den kommenden vier Jahren müssen zudem, so die zweite Forderung, die ambulanten Tarife Schritt für Schritt um 15 Prozent erhöht werden, damit die realen Kosten gedeckt werden.

Auf kantonaler Ebene schliessen wir uns dem Standpunkt unseres Eigentümers an: Die Vorhalteleistungen werden «nicht in jedem Fall adäquat abgegolten» (Eigentümerstrategie August 2024). Die Entschädigungen für unsere Vorhalteleistungen sind anpassungsbedürftig und sollten dem nationalen Durchschnitt angepasst werden. Dies würde die Wettbewerbsfähigkeit der Aargauer Spitäler stark verbessern und gäbe ihnen Handlungsspielraum, um die Arbeitgeberattraktivität weiter zu steigern.

Ansonsten wünschen wir uns von der Politik mehr Zurückhaltung respektive weniger etatistische Eingriffe. Denn sehr viele Regulierungen und zusätzliche Vorschriften haben, abgesehen von einem hohen bürokratischen Aufwand, leider nichts gebracht – im Gegenteil. Laut dem Ärzteverband FMH überlegt sich heute jeder dritte junge Arzt, wieder aus dem Beruf auszusteigen. Einer der Hauptgründe dafür ist laut FMH-Präsidentin Yvonne Gilli «die administrative Überlastung». Sie fordert daher «weniger Bürokratie», denn das «schafft mehr Zeit für Patientinnen

Erwarteter Umsatz in Mio. CHF



und Patienten und verbessert die Arbeitszufriedenheit von Ärztinnen und Ärzten». Unter dem Strich würden so die Qualität der Patientenversorgung optimiert, und man ermögliche der Ärzteschaft «eine sinnhafte Berufsausübung» und eine Kostensenkung (more for the same).

Was für die Ärzteschaft gilt, trifft auch auf die Pflege zu. Hier beurteilen wir die zentralistischen Vorgaben, wie sie der Bundesrat etwa bei der zweiten Etappe der Umsetzung der Pflegeinitiative vorschlägt, mit grosser Skepsis, zumal die Finanzierung nicht geklärt ist respektive auf die Spitäler abgewälzt werden soll. Generell erachten wir es als Gebot der Stunde, dass Spitäler und Kliniken fortan für neue Vorgaben durch die Politik eine faire Abgeltung erhalten – sei es bei der Pflegeinitiative, sei es bei der Digitalisierung (z.B. Elektronisches Patientendossier) oder bei neuen Qualitätsvorgaben.

Denn die finanzielle Last, welche die Spitäler zu tragen haben, ist gewaltig. Dies liegt vor allem daran, dass die Spitalimmobilien, die vielfach in den 1970er Jahren errichtet wurden, das Ende ihres Lebenszyklus erreicht haben. Landauf, landab stehen grosse Modernisierungsprojekte an. Unser Spital steht dafür exemplarisch. Die KSB AG hat die Immobilien, die sie im Jahr 2012 in einem sanierungsbedürftigen Zustand übernommen hat, etappenweise modernisiert und durch Neubauten ergänzt (siehe Übersichtsbild auf S. 10/11). So haben wir bereits 2016 mit dem Kubus ein ambulantes Spital in Betrieb genommen und damit die politische Forderung «ambulant vor stationär» vorweggenommen. Anfang 2025 erfolgte mit der Inbetriebnahme des Neubaus der Abschluss der Modernisierung unseres Gesundheitscampus.

Seit 2014 haben wir rund eine Milliarde Franken investiert, der grösste Teil in den oben genannten Transformationsprozess vom «Einzelspital zum Gesundheitscampus». Rund einen Drittel der benötigten Mittel konnte das KSB über operative Cashflows selber erwirtschaften. Der Rest wurde mittels verschiedener Anleihen über den Kapitalmarkt finanziert; die bisher letzte konnte im Oktober 2024 platziert werden. Die Zinslast für dieses Fremdkapital beträgt für die nächsten zehn Jahre rund ein Prozent. Stand heute ist das

Ein Drittel der Investitionen in den KSB-Gesundheitscampus stammt aus dem operativen Cashflow.

Die Situation ist alarmierend

«Die finanzielle Situation der Schweizer Spitaler ist alarmierend. Die Probleme sind struktureller Natur. Personalmangel, Ambulantisierung und Investitionen für die digitale Transformation oder die Erneuerung der Infrastruktur belasten die Spitäler finanziell. Hinzu kommen ungünstige Marktbedingungen wie Inflation, steigende Energiekosten und Lohnforderungen sowie stagnierende oder nur schleppend steigende Tarife. Der Strukturwandel im Schweizer Spitalwesen wird daher weitergehen.»

PWC: Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2023,
Vergleich der wichtigsten Kennzahlen von Schweizer Spitälern, 13. Ausgabe, August 2024

KSB in der Lage, die Investitionen aus eigener Kraft zu stemmen.

Die Inbetriebnahme des Neubaus wird einen Kraftakt darstellen, der sich negativ auf das Unternehmensergebnis im Jahr 2025 auswirken wird. Unser Businessplan sieht jedoch eine rasche und kontinuierliche Aufwärtsentwicklung vor (siehe Grafik S. 14, «Erwarteter Umsatz»).

Diverse Aspekte stimmen uns optimistisch, dass wir auf den im Businessplan skizzierten Wachstumspfad zurückkehren werden:

- Durch unseren Neubau erhoffen wir uns mehr Effizienz. Für Industriepartner wie beispielsweise Siemens Healthineers und Olympus stellt das KSB ein weltweites Referenzspital dar, und für Siemens Building ist unser Neubau «eines der intelligentesten Spitäler der Schweiz». Das von Siemens für das KSB entwickelte Ortungssystem ist dabei ein Paradebeispiel für Effizienzsteigerungen. Dank 7000 Sensoren und 2000 Trackern, die an Geräten angebracht sind, wird das Internet of Things (IoT) in unserem Neubau Realität. Studien zufolge suchen Pflegende rund 72 Minuten pro Schicht nach Geräten oder Gegenständen, die sie für ihre Arbeit umgehend benötigen. Dank der Applikationslösung von Siemens gehört diese Form der Ineffizienz im KSB-Neubau mehrheitlich der Vergangenheit an.

- Der Neubau setzt in Sachen Innovation und Healing Architecture neue Massstäbe. «Wenn das neue Spital Erfolg hat, so wie alle Spitäler, die wir gebaut haben, wird der Zulauf enorm sein. Es wird schlagartig mindestens dreissig Prozent mehr Patienten bekommen», sagte die Architektin Christine Nickl-Weller in einem Interview in der Aargauer Zeitung. Vor diesem Hintergrund rechnen wir mit einer Zunahme der Patientenzahlen und höheren Erträgen aus dem VVG-Geschäft.

- Medizinisch ist das KSB besser denn je aufgestellt. In der Viszeralchirurgie und Urologie verfügen wir über Leistungsaufträge der Hochspezialisierten Medizin (HSM), in der Nuklearmedizin bieten wir das einzige stationäre Angebot im Aargau an und um die steigende Nachfrage in

Medizinisch ist das KSB besser denn je aufgestellt.

Ambulantisierung: KSB-Kubus als Vorbild

«Sobald erste Spitäler die Ambulantisierung im grossen Stil vorantreiben, wird sich der Druck auf die anderen Einrichtungen erhöhen, diesem Trend zu folgen. Gute Beispiele dafür sind der Circle des Universitätsspitals Zürich, der Kubus des Kantonsspitals Baden oder der in Luzern geplante Neubau eines ambulanten Zentrums. Daher sind Spitäler gut beraten, ihr Augenmerk bei betrieblichen Ablaufen und infrastrukturellen Fragestellungen auf die Ambulantisierung auszurichten.»

PWC: Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2023,
Vergleich der wichtigsten Kennzahlen von Schweizer Spitälern, 13. Ausgabe, August 2024

der Radioonkologie bewältigen zu können, wollen wir im Jahr 2025 den Ausbau der Räumlichkeiten im Kubus in Angriff nehmen (inkl. Anschaffung eines zweiten Linearbeschleunigers). Dazu kommen diverse Kooperationsverträge, etwa im Bereich der Kardiologie, die unser medizinisches Angebot breit abstützen und verankern.

- Sämtliche Verträge mit den Versicherern haben wir per Ende 2024 gekündigt. Die Chancen, dass wir ab 2025 höhere Erträge generieren können, erachten wir als gross, zumal zuletzt selbst kleinere Spitäler wesentlich bessere Baserates erzielt haben als das KSB.

- Last but not least sind wir optimistisch, dass der Kanton Aargau gemäss Eigentümerstrategie unsere Vorhaltleistungen besser abgelten will. Aktuell decken die Subventionen nicht einmal die Hälfte der Gesamtkosten unserer Vorhalteleistungen.

Was die Optimierung von Abläufen und Prozessen betrifft, hat das KSB in den vergangenen Jahren und Monaten – das darf man ohne falsche Bescheidenheit festhalten – einen guten Job gemacht. Folgendes Beispiel verdeutlicht das: Wären unsere Tarife von 2021 bis 2023 an die Bruttoteuerung angepasst worden, so hätten wir eine EBITDA-Marge von 8,5 Prozent erwirtschaftet. Dies zeigt, dass eine EBITDA-Marge von zehn Prozent keine Utopie, sondern im Bereich des Machbaren ist – sofern eben die Tarife angepasst werden.

So notwendig eine Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen ist, so wichtig sind Massnahmen, die wir eigenständig einleiten können, um wieder in finanziell ruhigere Gewässer zu kommen. Die grösste Hebelwirkung besteht dabei bei den Personalkosten, dem grössten Ausgabenposten in einem Spital. Im Gleichschritt mit dem Ausbau der medizinischen Leistungen ist in den vergangenen Jahren auch unser Personalbestand gestiegen. Seit Beginn der Modernisierungsphase des KSB-Gesundheitscampus haben wir über tausend neue Stellen geschaffen, davon neunzig Prozent im medizinischen Bereich. Dass es uns in Zeiten des Fachkräftemangels gelang, alle Stellen zu besetzen, darf als Erfolg gewertet werden.

Bei der Optimierung von Prozessen und Abläufen macht das KSB einen guten Job.

Finanzierungsnot für dringende Investitionen

«Ohne dass die Politik im Hinblick auf die Anpassung der Tarife einschreitet, werden umfangreiche Wertberichtigungen unausweichlich. Dadurch zeichnet sich im Spitalwesen ein verstärkender Konsolidierungsdruck ab. Der Investitionsbedarf zur baulichen Modernisierung und für die digitale Transformation bleibt hoch. Unter dem Strich geraten Schweizer Spitäler vermehrt in Finanzierungsnot und fordern immer häufiger kantonale Unterstützung.»

PWC: Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2023,
Vergleich der wichtigsten Kennzahlen von Schweizer Spitälern, 13. Ausgabe, August 2024

Es gilt, die Personalintensität von derzeit 64 auf 60 Prozent zu senken.

Um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, haben wir diverse Massnahmen in die Wege geleitet, um die Work-Life-Balance sowie die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben zu verbessern. Dazu gehören beispielsweise mehr Ferientage (vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2024). Dass sich dies auch auf die Bilanz auswirkt, versteht sich von selbst. Nach der ressourcenintensiven Inbetriebnahme des Neubaus gilt es daher, durch Effizienzsteigerungen und Digitalisierungen die Personalintensität von derzeit 64 auf 60 Prozent zu senken. Auch diese Massnahme trägt dazu bei, die im Businessplan vorgegebenen Ziele Schritt für Schritt zu erreichen und finanziell wieder in den grünen Bereich vorzustossen.

Eine EBITDA-Marge von 10 Prozent, das sei an dieser Stelle explizit erwähnt, stellt dabei keinen Selbstzweck dar. Vielmehr ermöglicht sie einem Spital, sich unabhängig zu entwickeln und nachhaltig in seine Zukunft investieren zu können. Nur so kann sichergestellt werden, dass das KSB auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber und ein Ort der Gesundheit bleibt. Tausende Menschen setzen Jahr für Jahr ihre Hoffnung in uns, wenn es um ihre Gesundheit und ihr Wohlergehen geht. Diesen Erwartungen wollen wir auch in Zukunft gerecht werden.

Drohender Kollaps

«Hält der Kostendruck auf Umsatzebene ohne tariflichen Ausgleich an, werden Wertberichtigungen immer wahrscheinlicher. Ausserdem führt der zunehmende Druck infolge von zu niedrigen Tarifen und umfangreicher Vorhalteleistungen zu einer beschleunigten unkoordinierten Konsolidierung. So werden Anpassungen in Form von politischen Interventionen unausweichlich, um ein kollabierendes Gesundheitssystems zu verhindern.»

**PWC: Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2023,
Vergleich der wichtigsten Kennzahlen von Schweizer Spitälern, 13. Ausgabe, August 2024**

Zeitbombe Spitalfinanzierung

Gastkommentar in der NZZ, 24. Januar 2025

Dr. phil. Daniel Heller
Präsident des KSB-Verwaltungsrats

«Den Spitälern laufen die Kosten davon. Allein die grossen Universitätsspitäler in Bern, Zürich, Genf und Lausanne haben im Jahr 2023 zusammen über 220 Millionen Franken Verluste angehäuft. In den vergangenen drei Jahren mussten die Kantone Aargau, Bern, Freiburg, St. Gallen, Zürich und Graubünden fallierende Spitäler mit Rettungsschirmen und Subventionen in der Höhe von Hunderten von Millionen Franken stützen.

Gründe sind die inflationäre Teuerung bei Einkauf und Energie sowie Lohnanpassungen. Eine zeitgerechte Anpassung der Tarife ist nicht möglich, da diese in langwierigen Verfahren verhandelt werden müssen. Als das neue Krankenversicherungsgesetz 1995 eingeführt wurde, rechnete niemand mit Inflation. Nun hinkt der normale Rhythmus der Tarifverhandlungen und der Tarifanpassungen der realen Preisentwicklung dramatisch hinterher.

Mittlerweile verzehrt die grosse Mehrheit der Spitäler ihre Eigenmittel. Für nicht von Kantonen mit Staatsgarantie gedeckte Spitäler sind zudem die für die bauliche Erneuerung unabdingbaren Bondmärkte zusammengebrochen; Grund ist der Fall GZO Wetzikon. Und die Perspektiven bleiben düster: Die mit der Vernehmlassung im letzten Jahr vorgeschlagene Umsetzung der Pflegeinitiative-Etappe 2 wird für die Spitäler verheerende zusätzliche Kosten zeitigen: Ein Zentrumsspital mit rund 3500 Angestellten und gegen 500 Millionen Franken Umsatz muss mit jährlichen Mehrkosten im Umfang von 11,5 Millionen Franken rechnen. Bei Spitälern mit einem betrieblichen Gesamtarbeitsvertrag müsste die Wochenarbeitszeit wohl auch für die übrigen Berufsgruppen reduziert werden, was zu zusätzlichen erheblichen Mehrkosten führen würde. Eine Gegenfinanzierung dieser Kosten sieht die bundesrätliche Vorlage nicht vor.

Die Folge der ungenügenden Erträge: Die Politik tendiert dazu, unterschiedslos alle Spitäler – ob versorgungsrelevant oder nicht – zu retten. Damit findet absehbar wieder keine Bereinigung in der Spitallandschaft statt – obwohl die Spitaldichte im Vergleich noch relativ hoch ist und sich daraus Ineffizienzen ergeben. Eigentlich sollte nicht die finanzielle Situation der Spitäler Treiber sein, sinnvoller wäre es, wenn die Bereinigung aufgrund einer konsequenten Ambulantisierung und einer weiteren Kürzung der Aufenthaltsdauer erfolgt. Dies würde eine Transformation mit Reduktion der Spitaldichte ohne Qualitätsverlust und Leistungsabbau ermöglichen.

Seitens der Politik verlangen nun parlamentarische Vorstösse sowie eine Standesinitiative aus dem Kanton St. Gallen, dass die Tarife mit einem Teuerungsindex versehen werden, der bei besonders starken inflationären Tendenzen (ab 2 Prozent pro Jahr) zur Anwendung gelangen soll. Ein Teuerungsausgleich auf den Tarifen würde zumindest die betriebswirtschaftlich gesunden Häuser wieder auf einen ökonomisch erfolgreichen Weg bringen. Betriebswirtschaftlich ungenügend aufgestellten Spitälern (mit dauerhaft unter 5 Prozent Ebitda-Marge) könnte ein solcher Teuerungsausgleich allein nicht helfen. Damit verhindert der Teuerungsausgleich die erforderliche Transformation der Spitallandschaft nicht.

Bleibt der Ausgleich inflationärer Teuerungsschübe aus, werden wohl schon dieses Jahr weitere Rettungsschirme in der Höhe von Hunderten von Millionen Franken notwendig. Politische Willkür entscheidet dann anstelle von Versorgungsrelevanz, welches Spital subventioniert wird und welches nicht – dies zulasten der Steuerzahler.

Die vom Volk angenommene einheitliche Finanzierung ambulant und stationär wird das Problem der unterfinanzierten Spitäler nicht lösen. Die weitere Ambulantisierung wird indes eine Bedingung für die weitere Entlastung der stationären Versorgung sein. Eine weitere Kürzung der Aufenthaltsdauer in den Betten der führenden Häuser wird die Transformation mit einer Reduktion der Spitaldichte möglich machen.»

«… dann fahren wir das Gesundheitswesen an die Wand.»

Viele Spitäler stehen finanziell am Abgrund. Während man sich bei dieser Diagnose einig ist, werden die Therapievorschläge kontrovers diskutiert. Wir haben einige Statements von Politikern, Spitaldirektoren und Versicherern zusammengetragen. Sie zeigen exemplarisch auf, mit welchen Problemen das Gesundheitswesen konfrontiert ist. Und wie unterschiedlich die Blickwinkel und Lösungsansätze sind.

Die Versorgung muss irgendwie bezahlt werden

«Der Kostendruck ist immens. Der Bund hat ein Interesse daran, dass die Krankenkassenprämien nicht mehr so stark steigen. Die Kantone wollen wiederum eine möglichst flächendeckende medizinische Versorgung. Die muss aber irgendwie bezahlt werden. Dann werden Eingriffe vermehrt ambulant statt stationär vorgenommen. Das ist grundsätzlich positiv, führt aber zu Kostenverzerrungen. Die im November 2024 vom Volk angenommene einheitliche Finanzierung von ambulanten und stationären Leistungen ist vor diesem Hintergrund sehr wichtig, aber die wirtschaftliche Situation der Spitäler wird angespannt bleiben.»

Ulrich Fricker, Präsident Verwaltungsrat LUKS Gruppe, in: Neue Luzerner Zeitung, 21.12.2024

Bis vor Corona hat das System gut funktioniert

«Die neue Spitalfinanzierung mit Leistungspauschalen gibt es erst seit zwölf Jahren. Bis vor Corona hat das System gut funktioniert. Die Tarife reichten aus. Doch in den letzten Jahren sind wegen der Teuerung und der gestiegenen Personalkosten die Rechnungen vieler Spitäler aus dem Lot geraten. (…) Die Tarife hätten der Teuerung angepasst werden müssen. Wenn aber gewisse politische Kräfte unsere wettbewerbsorientierte Spitalfinanzierung für die aktuelle Situation verantwortlich machen und eine Verstaatlichung der Spitäler fordern, dann sage ich: Schaut nach England mit seinem staatlichen Gesundheitswesen. Dort warten die Menschen zum Teil sehr lange auf eine Behandlung, und das bei hohen Kosten. Ja, das Schweizer Gesundheitswesen ist teuer. Aber dafür ist auch die Qualität sehr hoch. Das geht häufig vergessen in der Diskussion.»

Natalie Rickli, Gesundheitsdirektorin Kanton Zürich, in: Neue Zürcher Zeitung, 6.4.2024

Eine Kultur des Miteinanders anstatt eines Gegeneinanders

«Administrative Leerläufe werden weiter zunehmen, wenn wir dysfunktionale Vorgaben erfüllen müssen, zum Beispiel in einem neuen Leistungserbringer oder bei der Bewirtschaftung untauglicher elektronischer Patientendossiers. Was gegen die Akteure durchgesetzt wird, die mit den praktischen Abläufen vertraut sind, wird in der Regel keine Verbesserung der Praxis bringen. Hier muss eine Kultur des Miteinanders statt eines Gegeneinanders entstehen und die Erkenntnis siegen, dass gute Lösungen selten diktiert, sondern nur gemeinsam erarbeitet werden können.»

Dr. med. Yvonne Gilli, Präsidentin FMH, in: Schweizerische Ärztezeitung, 21.2.2024

Spitäler retten – oder schliessen

«In drei bis vier Jahren haben auch viele Kantonsspitäler keine Liquidität mehr. Dann wird den Kantonen nichts anderes übrig bleiben, als sie grossflächig zu retten – oder zu schliessen.»

Kristian Schneider, CEO Spital Biel, in: SonntagsZeitung, 8.4.2024

Der Pflegeaufwand wird steigen

«Wir werden sehen, wie die Pflegeinitiative ausgestaltet wird. Da gibt es noch viele offene Fragen. Aber ja, es ist davon auszugehen, dass die Ausgaben steigen werden, nur schon aus demografischen Gründen. Wenn der Anteil der Betagten in der Bevölkerung steigt, dann steigt auch der Pflegeaufwand.»

Monika Jähnike, CEO Universitätsspital Zürich, in: Neue Zürcher Zeitung, 11.4.2024

Fast alle Spitäler haben Probleme

«Die Aussage des Preisüberwachers, wonach die Spitaltarife überhöht seien, ist nicht plausibel. Fast alle Spitäler haben finanzielle Probleme, und ich kann mir nicht vorstellen, dass sie alle derart ineffizient sind.»

Bernhard Pulver, Präsident Verwaltungsrat Insel Gruppe, in: Der Bund, 15.03.2024

Es gibt Optimierungspotenzial

«Die Spitäler leiden unter der Inflation. Insbesondere die Personalkosten in der Pflege sind stark gestiegen. Aber die Spitäler hätten durchaus noch Optimierungspotenzial. Warum muss ich auf der Fahrt von Zürich nach Bern an 15 Spitälern vorbeifahren? Dänemark kommt mit insgesamt 20 Kliniken aus, wir haben fast 300 Spitäler. Das ist doch Wahnsinn. Nicht jedes Täli braucht ein Spitäli.» – Wie viele Spitäler wären ideal? *«Sicher die Hälfte weniger.»*

Thomas Harnischberg, CEO KPT, in: Tages-Anzeiger, 27.9.2024

An eine Kostensenkung glaube ich nicht mehr

«An eine Senkung der Gesundheitskosten glaube ich nicht mehr wirklich, aber ich setze darauf, dass wir sie mindestens stabilisieren können. Ich bleibe ganz sicher dran.»

Stefan Meierhans, Preisüberwacher, in: Tages-Anzeiger, 25.4.2024

Oft ist es zu viel des Guten

«Die Schweiz verfügt über eine qualitativ hochstehende Gesundheitsversorgung mit einem breiten Leistungsspektrum. Doch diese Medaille hat auch ihre Kehrseite: die stark steigenden Kosten und Prämien. Denn oft ist es auch zu viel des Guten: Es ergibt keinen Sinn, wenn zu viele Angebote bestehen oder überall Spitäler verfügbar sind. Das ist nicht nur teuer, es führt auch zu Gelegenheitschirurgie und damit zu geringerer Qualität.»

Verena Nold, Direktorin Santesuisse, in: Neue Zürcher Zeitung, 6.9.2024

Ohne Spitäler geht gar nichts

«Die Versicherer versprechen ihren Kunden hervorragende Leistungen, wohnortsnah, rasch verfügbar. Das geht nicht ohne Spitäler, und schon gar nicht ohne Gesundheitspersonal. Diese Erkenntnis wird sich hoffentlich rasch durchsetzen bei den Krankenversicherern und den zuständigen Instanzen für Tarifgenehmigungen. Ansonsten wird eine schleichende Verstaatlichung des Gesundheitswesens stattfinden. Dringend benötigtes Fachpersonal wird fehlen. Investitionen in Digitalisierung und Infrastruktur werden ausbleiben. Nachfolgende Generationen werden diese Versäumnisse zu spüren bekommen.»

Hugo Keune, CEO Kantonsspital Graubünden, in: Heime und Spitäler 4.10.2024

So viele Patienten wie noch nie

Zahlen lügen nicht. Richtig aussagekräftig werden sie aber erst, wenn man sie vergleichen kann. Deshalb zeigen wir Ihnen auf, wie sich die wichtigsten Kennzahlen des KSB im Laufe der Jahre entwickelt haben.

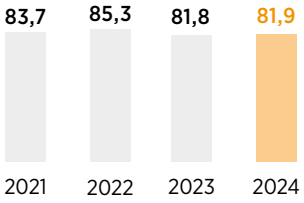
Das KSB befindet sich auf Wachstumskurs: Im Geschäftsjahr 2024 wurden so viele Patientinnen und Patienten wie noch nie behandelt. Die 22'922 ambulanten Patienten zeugen davon, dass das 1978 eröffnete Bettenhaus bis zuletzt maximal ausgelastet wurde. Mit 364'759 ambulanten Konsultationen wiederum verzeichnete das KSB ebenfalls einen Rekordwert. Die Zunahme um 9,7 Prozent ist ein Ergebnis des kontinuierlichen Ausbaus des ambulanten Angebotes.

Dass das Wachstum nicht zulasten der Qualität geht, belegen die positiven Rückmeldungen der Patienten. Die Weiterempfehlungsrate des KSB beträgt 95 Prozent. Somit stellen die Patienten dem KSB ein gutes Zeugnis aus.

81,9

Prozent

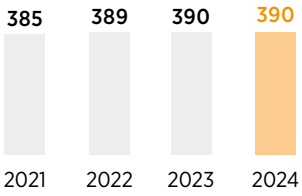
betrug die durchschnittliche Bettenauslastung.

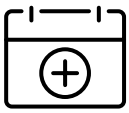


390

Betten

betrieb das KSB im Jahr 2024 durchschnittlich.

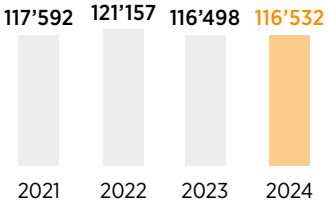




116'532

Pflegetage

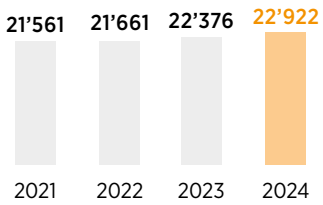
wurden von unseren Pflegenden geleistet.



22’922

Patienten

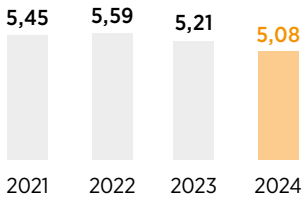
wurden im Jahr 2024 aus dem KSB entlassen.



5,08

Tage

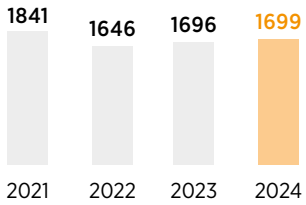
betrug die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Patienten.



1699

Babys

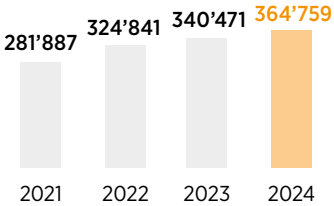
kamen 2024 im KSB auf die Welt



364’759

Konsultationen

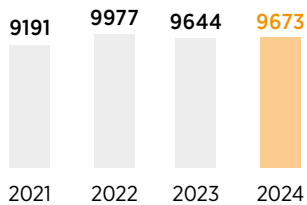
wurden im Jahr 2024 ambulant vorgenommen.



9673

Mal

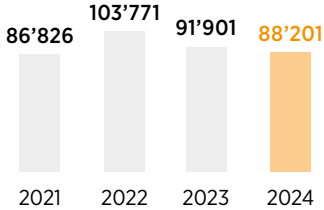
rückte die Ambulanz aus.



88’201

Patienten

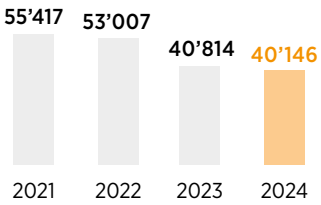
wurden im Notfall behandelt, davon 76’038 ambulant.



40’146

Stunden

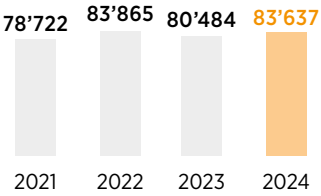
wurden Patienten künstlich beatmet.



83’637

Betreuungsstunden

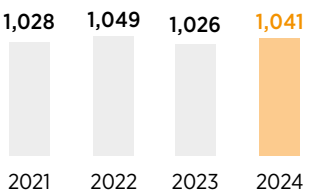
wurden auf der Intensivstation geleistet.



1,041

Case-Mix-Index

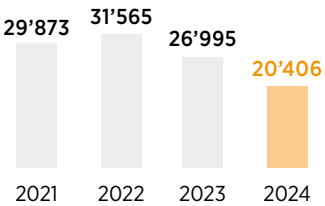
wurde im Jahr 2024 erreicht.



20’406

Patienten

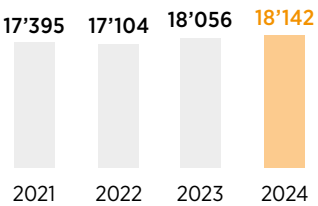
wurden in der Notfallpraxis behandelt.



18’142

Dialysen

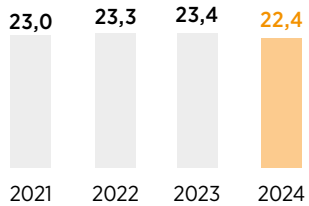
wurden 2024 im KSB durchgeführt.



22,4

Prozent

betrug der Anteil der privatversicherten Patienten.



KSB – Ort der Forschung

Das KSB ist nicht nur ein Ort der Gesundheit, sondern auch ein Ort der Forschung. Zahlreiche Ärzte sind habilitiert und leisten mit ihren klinischen Studien einen wichtigen Beitrag zur Forschung. Eine bedeutende Rolle spielt das KSB auch als Ausbildungsstätte.

235

Assistenzärzte

und Assistenzärztinnen waren 2024 im Rahmen ihrer Aus- und Weiterbildung am KSB tätig.

40

Studierende

des Studiengangs Pharmazie haben am 15. März 2024 am Clinical Training im KSB teilgenommen. Sie wurden an Workshops zum Thema Infektiologie und Wundmanagement geschult.

15

Mitarbeitende

zählt das interdisziplinäre Studienzentrum Clinical Trial Unit (CTU), die alle klinischen Studien am KSB koordiniert und unterstützt.

2

Stockwerke

belegt die ETH Zürich im Partnerhaus 2 des KSB. Angesiedelt ist hier u. a. die Digital Trial Intervention Platform, die klinische Daten so aufbereitet, dass sie für die Forschung anwendbar sind.

34

Ärzte

die am KSB tätig sind, haben das Recht, vor ihrem medizinischen Titel noch ein «Prof.» oder «PD» aufzuführen.

50’000

Franken

beträgt der Forschungsgrant der SGAIM-Foundation, der 2024 erneut ans KSB ging. Damit ausgezeichnet wurde das Projekt «Evaluation of a web-based application for Point Of Care Ultrasound training in General Internal Medicine residents», welches das Ziel verfolgt, gemeinsam mit der ETH Zürich die Ultraschallausbildung zu verbessern.

118

klinische Studien

waren im KSB im 2024 im Gang. Die Auflistung zeigt auf, in welchen Departementen geforscht wird:

57 Medizin
28 Frauen & Kinder
17 Med. Dienste
14 Chirurgie
1 Pflege
1 Notfallzentrum

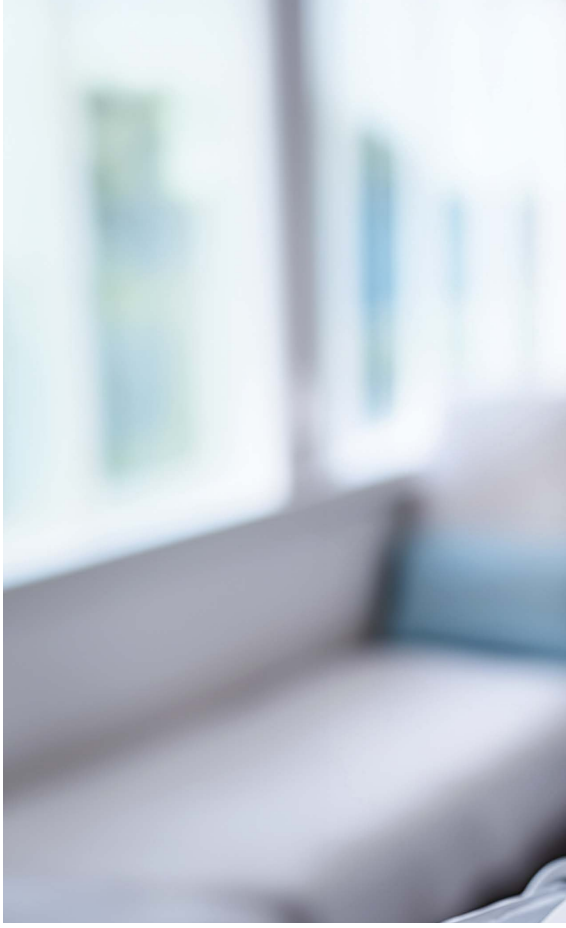
100

Medizinstudierende

der ETH Zürich haben im September 2024 im KSB Spitalluft geschnuppert. Seit 2018 findet die Einführungswoche des Bachelor-Studiengangs in Humanmedizin im KSB statt. Ziel ist es, dass Studenten gleich zu Beginn ihres Studiums mit der Spitalrealität konfrontiert werden.

In der Region verankert

Das KSB sorgt für eine wohnortnahe, qualitativ hochwertige Gesundheitsversorgung. Kein Wunder, dass die meisten Patienten aus dem Bezirk Baden stammen. Bemerkenswert ist, dass das KSB auch Patienten aus anderen Kantonen anlockt. Spitzenreiter ist Zürich (920), gefolgt von Solothurn (64) und Luzern (53). Das spricht für die medizinische Qualität.



Patienten nach Herkunft	2024	2023	2022
1. Bezirk Baden	12'068	12'080	11'647
2. Bezirk Brugg	3496	3319	3324
3. Bezirk Bremgarten	2069	1988	1890
4. Bezirk Zurzach	1814	1728	1789
5. Bezirk Lenzburg	927	846	712
6. Bezirk Muri	298	305	249
7. Bezirk Laufenburg	228	224	219
8. Bezirk Aarau	131	119	94
9. Bezirk Kulm	92	101	81
10. Bezirk Zofingen	73	79	50
11. Bezirk Rheinfelden	50	49	44
Total Aargau	**21'246**	20'838	20'096
Zürich	991	921	920
Solothurn	68	60	64
Luzern	60	49	53
Bern	36	50	51
Zug	21	16	23
Basel-Land	19	23	27
Total andere Kantone	**1504**	1401	1420
Total Ausland	**172**	137	145
Gesamttotal	**22'922**	22'376	21'661

6,5 Prozent der Patienten stammen aus anderen Kantonen.

95

Prozent

beträgt die von Swiss Qualiquest erhobene Weiterempfehlungsrate der Patienten.

4,5

von fünf

möglichen Punkten erhält das KSB für seine medizinische und pflegerische Behandlungsqualität (siehe Seite 32/33).

Auf ein Wort

Kommunikation ist im Spital das A und O, insbesondere zwischen Patienten und Mitarbeitenden. Eine gute Verständigung ist eine wesentliche Voraussetzung, um das angestrebte Qualitätsniveau unserer Leistungen zu erreichen. Seit März 2000 besteht am KSB die Möglichkeit, auf die Dienste von professionellen Übersetzern zurückzugreifen, wenn sich die Verständigung als schwierig erweist.

Seit Ende 2023 wird zudem in Zusammenarbeit mit dem Badener Unternehmen dolmX auch ein Online-Dolmetschservice angeboten. Ein Service, der sich inzwischen bewährt hat und der immer mehr gefragt ist. 71 Prozent der Übersetzungen fanden 2024 bereits online via dolmX statt. Interkulturell kompetente Dolmetscher erleichterten somit die diagnostischen, therapeutischen, beratenden und administrativen Aufgaben im Kontakt mit fremdsprachigen Menschen wesentlich.

Top 10 der übersetzten Sprachen

1.	Russisch	267
2.	Ukrainisch	248
3.	Türkisch	213
4.	Arabisch	163
5.	Portugiesisch	140
6.	Albanisch	130
7.	Italienisch	128
8.	Tamil	123
9.	Farsi (Persisch)	101
10.	Spanisch	81

Anzahl pro Übersetzungsart

	2024	2023	2022
Schriftliche Übersetzungen	16	6	2
Mündliche Übersetzungen	589	1071	1204
Gebärdensprache	21	17	41
Telefonische Übersetzungen	27	30	16
Videodolmetschen	1476	241	0

Einsatzorte des Dolmetschdienstes

Gynäkologie	263
Orthopädie/Traumatologie	248
Physiotherapie	199
Geburtshilfe	153
Chirurgie	113
Endokrinologie/Diabetologie	101
Onkologie	101
Infektiologie	100
Urologie	92
Anästhesie/IPAS	84

2116

Mal

wurde der Dolmetschdienst im Jahr 2024 im KSB in Anspruch genommen. Allein 1476 Mal wurde dabei der Online-Service von dolmX genutzt. Obwohl 640 Dolmetscheinsätze mehr als im Vorjahr stattfanden, blieben die Kosten stabil.

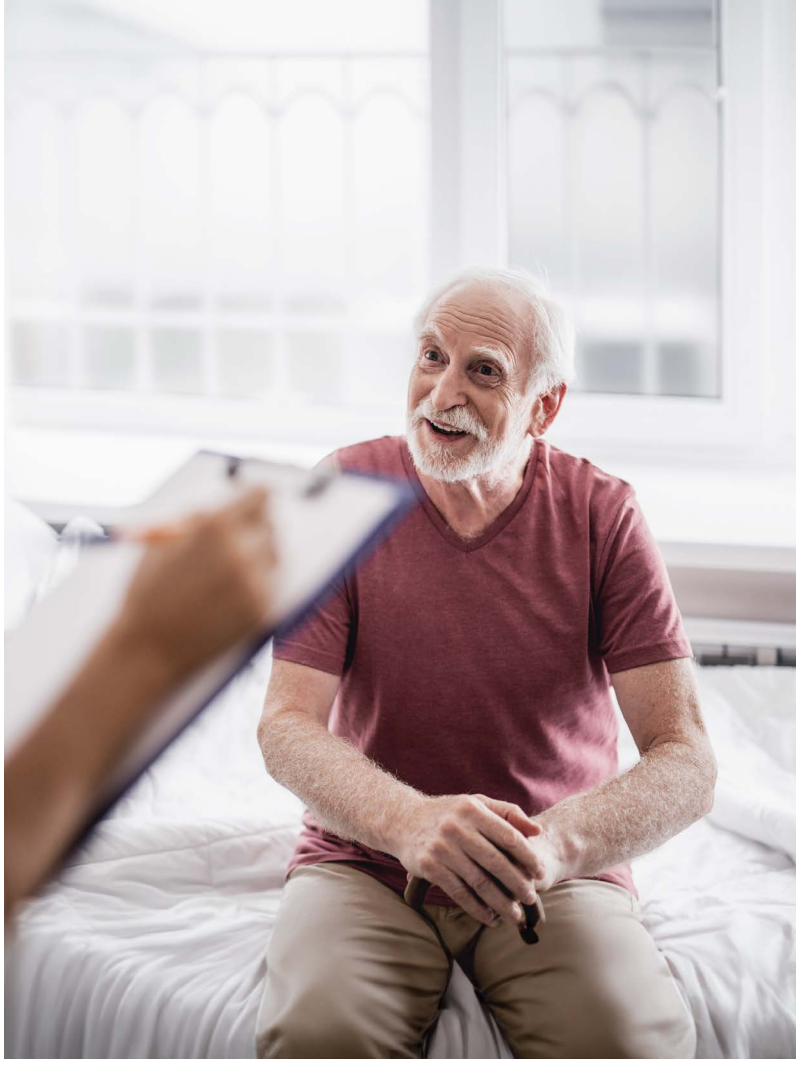
90

Sprachen

umfasst der Dolmetschdienst – von A für Adangbe (Ghana) bis Z für Zazaca, einer in der Türkei gesprochenen kurdischen Sprache. War 2023 noch Portugiesisch die meist übersetzte Sprache im KSB, wurde sie nun von Russisch (267 Mal) und Ukrainisch (248 Mal) abgelöst.

Ein gutes Zeugnis

Wir legen grossen Wert darauf, dass unsere Patientinnen und Patienten sich im KSB wohlfühlen. Deshalb holen wir systematisch Rückmeldungen ein, um zu erfahren, wo und wie wir unsere Abläufe und Prozesse weiter optimieren können. Erfreulich ist, dass die Patienten dem KSB auch im Jahr 2024 ein gutes Zeugnis ausgestellt haben, wie die Erhebung durch die unabhängige Firma Swiss Qualiquest AG zeigt.



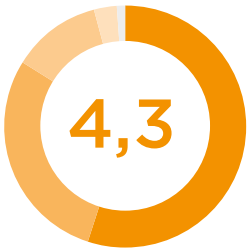
Empfehlungsrate

95 %

Total Net Promoter Score

+53

Total Score



Score	Ratings	%
★ 5	6021	55
★ 4	3099	29
★ 3	1298	12
★ 2	313	3
★ 1	151	1
Total Anzahl		**10’822**

Stand: 01.02.2025

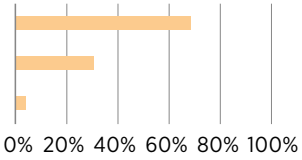
Berechnung Net Promoter Score

Score	positiv	neutral	negativ
Anzahl	1149	482	184
Anteil	63%	27%	10%
Total Anzahl			**1815**

Der sogenannte Net Promoter Score (NPS) ermöglicht einen branchenübergreifenden Qualitätsvergleich. Berechnet wird er durch die Differenz zwischen Promotoren («Fans») und Detraktoren («Kritikern») des betreffenden Unternehmens. Der Anteil der Promotoren und Detraktoren wird ermittelt, indem den Kunden die Frage gestellt wird: «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Unternehmen/Marke X einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?» Gemessen werden die Antworten auf einer Skala von 0 (unwahrscheinlich) bis 10 (äusserst wahrscheinlich). Promotoren (in % aller Befragten) – Detraktoren (in % aller Befragten) = NPS.

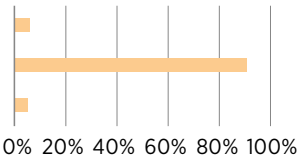
Wie zufrieden waren Sie insgesamt mit dem Spitalaufenthaltes?

Antworten	Anz.	%
Sehr zufrieden	1148	66%
Zufrieden	531	30%
Unzufrieden	65	4%
Total Anzahl	**1744**	

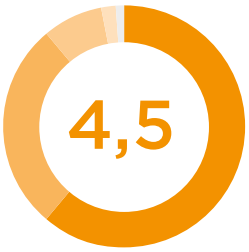


Wie empfanden Sie die Dauer Ihres Spitalaufenthaltes?

Antworten	Anz.	%
Zu lang	115	6%
Genau richtig	1609	89%
Zu kurz	83	5%
Total Anzahl	**1807**	

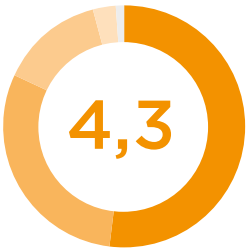


Wie beurteilen Sie die Qualität der Behandlung durch die Ärztinnen / Ärzte?



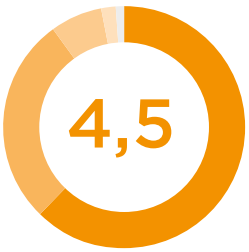
Score	Ratings	%
★ 5	1155	62
★ 4	511	28
★ 3	141	8
★ 2	35	2
★ 1	16	1
Total Anzahl		**1858**

Wie waren Sie mit der Auswahl der Speisen zufrieden?



Score	Ratings	%
★ 5	943	52
★ 4	539	30
★ 3	249	14
★ 2	61	3
★ 1	24	1
Total Anzahl		**1816**

Wie beurteilen Sie die Qualität der Behandlung durch die Pflegefachpersonen?

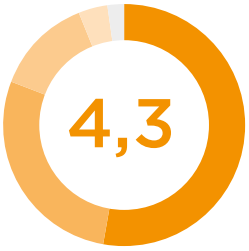


Score	Ratings	%
★ 5	1164	63
★ 4	511	28
★ 3	133	7
★ 2	30	2
★ 1	20	1
Total Anzahl		**1858**

Wie beurteilen Sie die erbrachten Dienstleistungen vom Service Hotellerie?

Score	Ratings	%
★ 5	1080	60
★ 4	516	29
★ 3	153	8
★ 2	40	2
★ 1	18	1
Total Anzahl		**1807**

Wie war die Organisation Ihres Spitalaustritts?



Score	Ratings	%
★ 5	962	53
★ 4	504	28
★ 3	245	13
★ 2	69	4
★ 1	41	2
Total Anzahl		**1821**

Weitere Informationen

Wollen Sie erfahren, wie unsere Patientinnen und Patienten den Aufenthalt im KSB erlebt haben? Über den QR-Code gelangen Sie zu den Kommentaren und Bewertungen der Umfrage, die Swiss Qualiquest im Auftrag des KSB vornimmt.

KSB – Auf allen Kanälen präsent

Das KSB hat 2024 seine Social-Media-Präsenz ausgebaut. Es gab mehr Beiträge, mehr Reichweite, mehr Interaktion. Das Resultat: Die Zugriffszahlen, Impressions und Likes sind deutlich gestiegen. Vor allem auf dem LinkedIn-Account. Die wichtigsten Zahlen auf einen Blick:

552

Likes

erhielt der Beitrag «21'000 Besucher feierten mit uns den Tag der offenen Tür» auf Instagram – so viele wie kein anderer Beitrag auf dem KSB-Account in 2024. Es war somit der «beliebteste» Post.

48'291

Impressions

generierte der Beitrag über eine langjährige Mitarbeiterin der Hotellerie, die sich in den Ruhestand verabschiedete – eine grössere Reichweite generierte kein anderer Instagram-Beitrag des KSB.

68'996

Aufrufe

verzeichnete auf LinkedIn der Beitrag über das KI-basierte Tool, das Hustengeräusche analysiert – der erfolgreichste Beitrag des KSB im 2024.

1'431'244

Impressions

und über 20'000 Interaktionen gab es auf dem LinkedIn-Account des KSB.

701

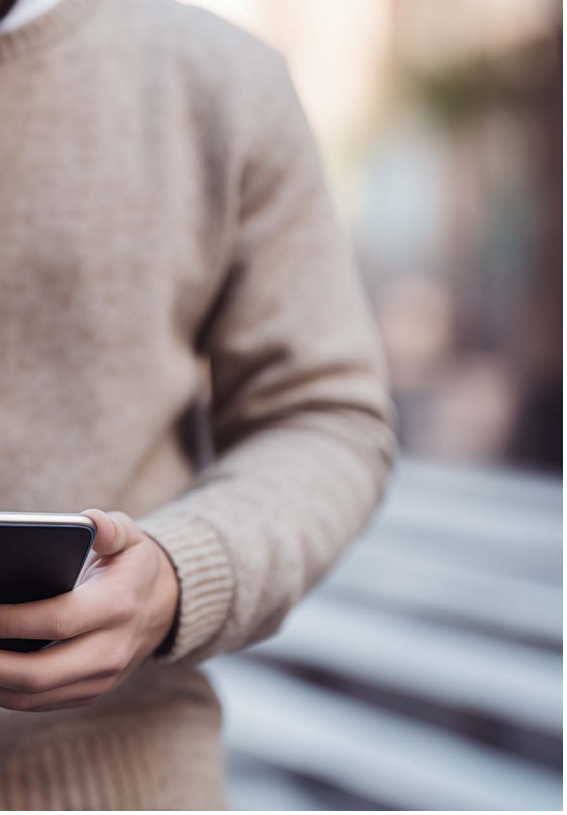
Personen

schrieben auf Google eine Rezension über das KSB. Das Gesamtergebnis beträgt 3,3 von 5 möglichen Sternen.

66

Prozent

betrug im Jahr 2024 die Zunahme bei der Reichweite auf Instagram. Insgesamt erreicht das KSB auf Instagram 145'071 User.



816

Mal

haben Print- und Online sowie elektronische Medien 2024 über das KSB berichtet.

13’184

Personen

verfolgen das KSB auf LinkedIn. Allein 2024 kamen 3268 neue Follower dazu.

398’899

Seitenaufrufe

verbuchte das KSB 2024 auf Facebook – 34 Prozent weniger als im Vorjahr. Gleichzeitig nahmen die Content-Interaktionen um über 26% zu (insgesamt 13’554).

98

Artikel

erschienen allein im November 2024 über das KSB. Grund für diese hohe Medienpräsenz sind die «Tage der offenen Tür» im Neubau, die Anfang November 2024 stattgefunden haben.

47

Medienmitteilungen

hat das KSB im Jahr 2024 verschickt. Den Anfang machte das «Neujahrsbaby», den Schlusspunkt setzte das Thema «Holz statt Gips», das Ende 2024 in zahlreichen Medien Widerhall fand.

34’486

Seitenrufe

erreichte die «Babygalerie» auf der Webseite. Lediglich auf der Homepage kommt es zu einem höheren Traffic.

5231

Mal

innerhalb von drei Monaten wurde das Video über das «Spital der Zukunft» auf Youtube angeklickt.

Video «Spital der Zukunft»

Über den QR-Code gelangen Sie zu dem Video. Es zeigt die Highlights des KSB-Neubaus.

Viel Federlesens

Tue Gutes und sprich darüber… dieses Mal in eigener Sache. Das KSB ist vom Schweizerischen Verband für interne und integrierte Kommunikation (SVIK) im Herbst 2024 gleich mit drei Preisen ausgezeichnet worden. Bei der Verleihung in Bern wurden das «KSB-Magazin» mit der goldenen Feder sowie das Mitarbeitermagazin «Reflexe» und ein OP-Foto in der Kategorie «Video und Visuals» mit der silbernen Feder prämiert.

«Ihr macht einen hervorragenden Job!», lobte SVIK-Präsident Gundekar Giebel. Neben der Tertianum-Gruppe war das KSB das einzige Unternehmen, das drei Auszeichnungen erhielt. Hier die Jury-Begründungen zu den Preisen:

Goldene Feder für das «KSB-Magazin»

«Das KSB-Magazin ist ein hervorragendes Beispiel dafür, wie Gesundheitsinformationen ansprechend und verständlich vermittelt werden können», meinte die Jury. Die Kombination aus klarer Struktur, einfacher Sprache und ansprechender Gestaltung mache das KSB-Magazin zu einem wertvollen Instrument für die Gesundheitsförderung. «Man sollte es nicht nur im Aargau, sondern in der ganzen Schweiz verteilen», sagte Gundekar Giebel.

Silberne Feder für das «Reflexe»

200 Mitarbeiterzeitschriften gibt es in der Schweiz – darunter das «Reflexe». Für die SVIK-Jury handelt es sich dabei um «ein hervorragendes Beispiel dafür, wie eine interne Publikation zur Stärkung der Unternehmenskultur und zur Mitarbeiterbindung beitragen kann.» Das Fazit: «Die Kombination aus informativen Inhalten, einer ansprechenden Gestaltung und einer klaren Fokussierung auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden macht das Reflexe zu einem wichtigen Bestandteil der Unternehmenskommunikation und -kultur.»

Silberne Feder für das OP-Bild «Heiligenschein»

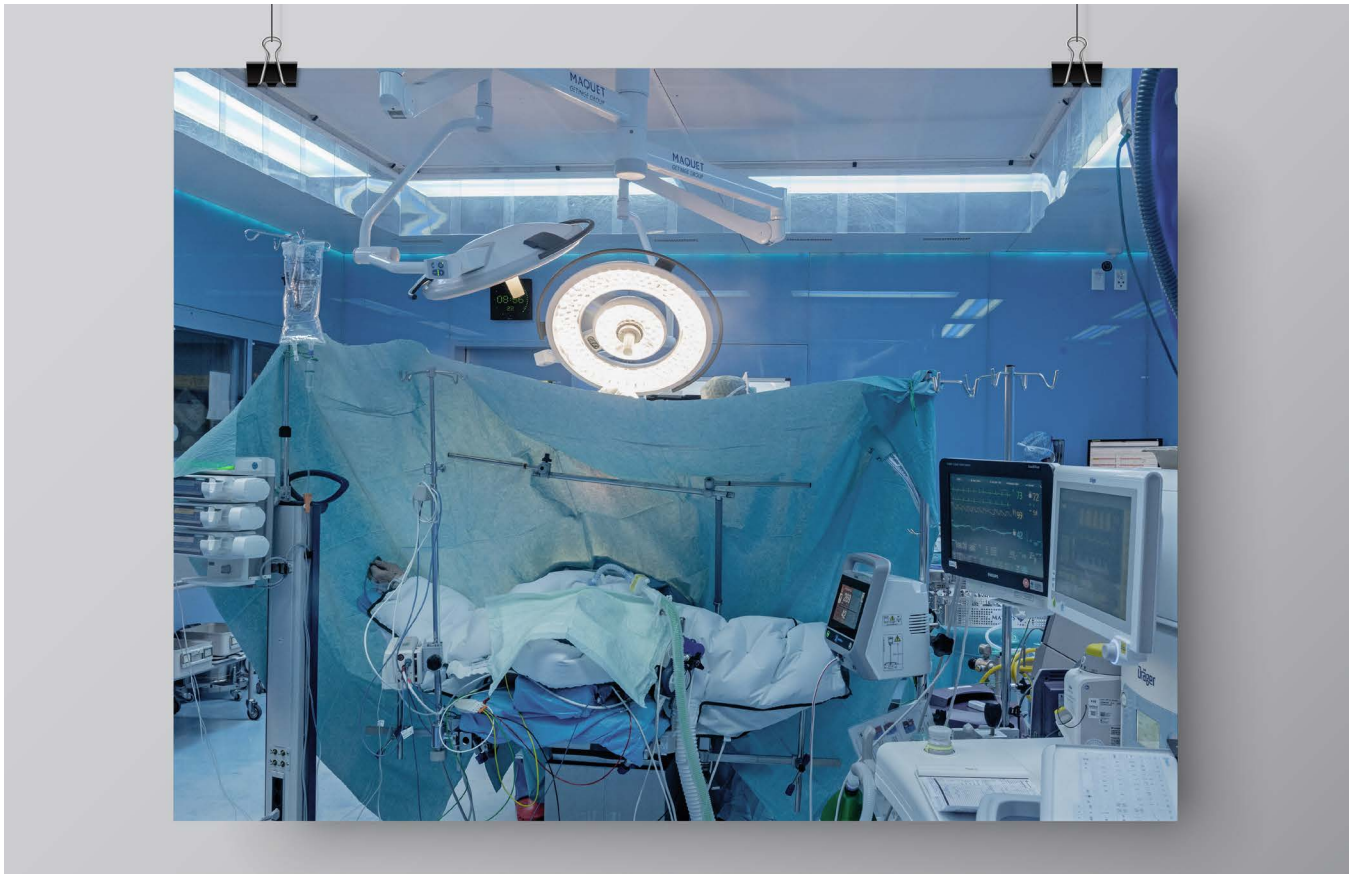
In der Kategorie «Video & Visuals» zeichnete die Jury ein Bild aus dem OP-Saal aus, das Fotograf Charly Hug aufgenommen hat. «Es zeigt sehr eindrücklich auf, wie viel Technik für einen Baucheingriff nötig ist. Ein aussergewöhnlicher Blick hinter die Kulissen – im wahrsten Sinne des Wortes», lobte Giebel.

Weitere Informationen

Die Publikationen des KSB sind über den QR-Code abrufbar.

Das KSB-Magazin ist laut Jury ein wertvolles Instrument für die Gesundheitsförderung.

Die von der SVIK prämierten KSB-Beiträge: Das Mitarbeitermagazin «Reflexe» (li. oben), das «KSB Magazin» sowie das Foto von Charly Hug aus dem OP (unten).



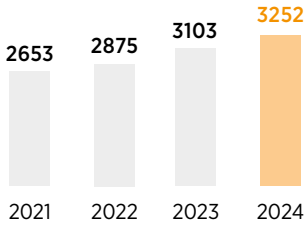
Ausgezeichneter Arbeitgeber

Mit 3252 festangestellten Mitarbeitenden ist das KSB einer der grössten Arbeitgeber in der Region. Stolz sind wir auf die grosse Loyalität der Mitarbeitenden, denn unsere Fluktuationsrate von 12,6 Prozent ist im Branchenvergleich tief. Dass das KSB ein attraktiver Arbeitgeber ist, zeigt auch das Gütesiegel «Leading Employer Schweiz 2024», welches das KSB als Teil des Top-1-Prozents der Schweizer Arbeitgeber auszeichnet.

3252

Mitarbeitende

standen per 31.12.2024 auf der Lohnliste. Die sogenannte «Kernpopulation» beinhaltet alle festangestellten Personen mit definiertem Pensum. Lernende, Personen in Ausbildung, Unterassistenzen, Studierende und Praktikanten sind nicht in der Kernpopulation enthalten.



Anzahl Mitarbeitende nach Berufsgruppe

	2024	2021
Pflegende	1272	1089
Medizinisches Fachpersonal	652	727
Verwaltung*	758	530
Ärzte	570	451

* inkl. Betriebe, Hotellerie, klinisches Administrativpersonal

Kaderaufteilung Ärzteschaft

	2024
Chefärzte	17
Leitende Ärzte	57
Oberärzte	172
Unterassistenzärzte	26
Assistenzärzte	235

Altersstruktur Personal

	2024
Bis 25 Jahre	317
26 – 35 Jahre	938
36 – 45 Jahre	802
46 – 55 Jahre	677
56 – 65 Jahre	497
Ab 65 Jahre	21

Im Branchenvergleich hat das KSB als Arbeitgeber eine sehr geringe Fluktuation.

78,4

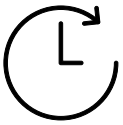
Prozent

beträgt der Frauenanteil im KSB.

422

junge Menschen

absolvieren ihre Ausbildung am KSB: 209 Lernende und 213 Studierende



1881

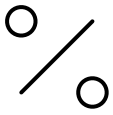
Mitarbeitende

arbeiten in einem Teilzeitpensum. Das entspricht einer Quote von 60,9 %.

4

Mal

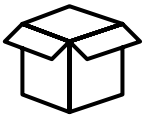
in Folge (von 2020 bis 2023) wurde das KSB von der Handelszeitung, Le Temps und vom Marktforschungsinstitut Statista mit dem Gütesiegel «Beste Arbeitgeber – Gesundheitswesen und Soziales» ausgezeichnet.



1

Prozent

der Schweizer Arbeitgeber erhalten den «Leading Employer Award Schweiz». Das KSB gehörte 2024 zu diesem illustren Kreis.



12,6

Prozent

betrug die Netto-Fluktuationsrate im Jahr 2024 – ein im Branchenvergleich tiefer Wert, der von der hohen Loyalität der Mitarbeitenden zum KSB zeugt. 2023 hatte die Netto-Fluktuationsrate 13,2% betragen.

316,1

Mio. Franken

betrug der Personalaufwand 2024. Im Jahr zuvor hatte er sich auf auf 295,7 Millionen Franken belaufen.

2

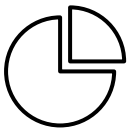
Ferientage

erhalten die KSB-Mitarbeitenden seit Anfang 2023 zusätzlich zu den bisherigen Ferienansprüchen.

10’158

Bewerbungen

sind im 2024 im Jobportal Workday eingegangen. 945 Personen wurden neu eingestellt.



550

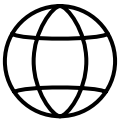
Mitarbeitende

stammen aus Deutschland und bilden somit die grösste ausländische Gruppe.

146

Mitarbeitende

sind Grenzgänger, die ihren Wohnsitz in Deutschland haben. Dieser Anteil ist stabil; im Vorjahr waren es 142.



58

Nationen

arbeiten im KSB Hand in Hand. 2225 der insgesamt 3252 Mitarbeitenden, also rund zwei Drittel, sind Schweizer. Die Top-5 der Herkunftsländer der ausländischen Mitarbeitenden sind:

550 Deutschland
69 Italien
53 Portugal
34 Österreich
25 Niederlande

Ausgewogene Work-Life-Balance: Fast zwei Drittel der Mitarbeitenden arbeiten im Teilzeitpensum.

Unter dem Strich steht ein Minus

Es handelt sich um ein Novum in der Geschichte des KSB, auf das wir gerne verzichtet hätten: Im Geschäftsjahr 2024 sind wir erstmals seit DRG-Einführung in die roten Zahlen gerutscht. Dies ist zum Teil den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, zum anderen Sondereffekten rund um die Inbetriebnahme des Neubaus geschuldet.

Von Philippe Scheuzger

Eine EBITDA-Marge von 3,1 Prozent ist für das KSB ungewohnt tief.

Leistungen und Umsatz

Das KSB blickt einmal mehr auf ein sehr arbeitsintensives Jahr zurück. Und auch dieses Mal ist das Leistungswachstum, ausgedrückt in der Anzahl stationär behandelter Patienten und in der Anzahl erbrachter ambulanter Taxpunkte, rekordhoch. Dass dies mehrheitlich in der «alten» Infrastruktur gelang, ist bemerkenswert und mag erstaunen. Möglich wurde dies durch ein hervorragendes medizinisches Angebot, eine dementsprechend hohe Nachfrage sowie vorbildliche Teamarbeit und Prozessdisziplin. Letzteres macht sich zum Beispiel in einer tieferen durchschnittlichen Verweildauer der stationären Patienten bemerkbar. Die Logik ist simpel: sinkt die Verweildauer, hat man über das Jahr betrachtet mehr Platz für Behandlungen.

Der Umsatz aus der Spital-Kernleistung stieg denn auch um 7%. Der ambulante Umsatz erhöhte sich dabei sogar um über 12%. Es wäre bedeutend mehr möglich gewesen, hätten die Baserates für die Behandlung stationärer Behandlungen schon im letzten Jahr angepasst werden können. Ambulant hat sich der Entscheid des Kantons, einen etwas höheren Arbeitstarif anzuordnen, immerhin leicht positiv auf die Umsatzlegung ausgewirkt. Die übrigen Erträge waren im letzten Jahr leicht rückläufig. Grosses Potenzial sehen wir bei der Position der Entschädigungen für Vorhalteleistungen, mit welcher der Kanton Aargau gemäss Eigentümerstrategie unsere Vorhaltleistungen besser abgelten will. Eine Abgeltung in Richtung Schweizer Durchschnitt würde für eine erhebliche Reduktion der zukünftigen finanziellen Herausforderungen sorgen.

Investitionen, Finanzierung und Bilanz

Auch im letzten Jahr wurde viel in Sachanlagen – den Gesundheitscampus – investiert, nämlich wie bereits 2023 rund 140 Mio. CHF. Um genügend Mittel zur Verfügung zu stellen für den Abschluss dieses Jahrhundertprojekts,

wurden am Kapitalmarkt noch einmal 125 Mio. CHF in Form einer Anleihe mit einer Laufzeit von sieben Jahren aufgenommen. In Summe hat das KSB nun 700 Mio. CHF in den Büchern, die verzinst werden müssen. Dank einer vorausschauenden Absicherungsstrategie ist es uns gelungen, die durchschnittliche Verzinsung bei favorablen 1,1% zu halten. Durch die Investitionen hat die Bilanzsumme nochmals einen Sprung nach oben gemacht; sie beläuft sich nun auf rund 1,1 Milliarden CHF. Passivseitig hat sich die Erhöhung der Fremdkapitalposition auf die Eigenkapital-Quote ausgewirkt, die nun bei 30% liegt. Ein Wert, der die Eigentümeranforderungen immer noch erfüllt und im Rahmen der langfristigen Finanzplanung des Unternehmens antizipiert wurde.

Ergebnis

Das Jahresergebnis 2024 spiegelt das Leistungs- und Umsatzwachstum nicht wider. Die zusätzlichen Erträge wurden allesamt durch den angestiegenen Personalaufwand und 2024 vor allem durch den erheblich höheren Sachaufwand (über-)kompensiert. Zu einem grossen Teil ist auch dieser Effekt der Sonderlage geschuldet, in welcher sich unser Unternehmen befindet: Leistungswachstum führt zu Personalwachstum, und die zunehmend intensiver gewordene Neubauphase verstärkt diesen Effekt noch. Eine Ergänzung findet dieser Umstand in ausserordentlichen Sachaufwänden, die im Zusammenhang mit der einmaligen Bereitschaftserstellung stehen, den Neubau Ende Februar 2025 erfolgreich in Betrieb nehmen zu können. Das 2024er Ergebnis ist daher mit einer EBIDTA-Marge von 3,1% ungewohnt tief und führt zu einem Unternehmensverlust von rund 9 Mio. CHF. Da der KSB-Gesundheitscampus in absehbarer Zeit als «gebaut» bezeichnet werden darf, wird es in Zukunft darum gehen, die getätigten Investitionen konsequent zu rentabilisieren – mit Massnahmen, die sowohl auf der Einnahmen- wie auf der Ausgabenseite ihre Wirkung zeigen.

Philippe Scheuzger
Chief Financial Officer

Bilanz

Aktiven	2024 in TCHF	2023 in TCHF
Flüssige Mittel	137 213	163 470
Kurzfristige Finanzanlage	–	–
Forderungen aus Lieferungen & Leistungen	66 667	70 805
Übrige kurzfristige Forderungen	2 111	3 457
Nicht abgerechnete Leistungen	2 219	2 228
Aktive Rechnungsabgrenzungen	9 245	7 844
Vorräte	6 740	5 812
Umlaufvermögen	**224 196**	**253 616**
Finanzanlagen	27 404	2 440
Sachanlagen	872 304	751 427
Immaterielle Anlagen	8 614	11 116
Anlagevermögen	**908 321**	**764 983**
Total Aktiven	**1 132 517**	**1 018 599**

Passiven		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen & Leistungen	25 024	23 095
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	16 384	12 686
Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	–	–
Passive Rechnungsabgrenzungen	29 068	32 908
Rückstellungen kurzfristig	–	1 850
Kurzfristiges Fremdkapital	**70 476**	**70 539**
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	702 558	577 597
Rückstellungen langfristig	19 461	19 732
Langfristiges Fremdkapital	**722 019**	**597 330**
Fremdkapital	**792 495**	**667 869**
Aktienkapital	121 500	121 500
Gewinnreserven	227 718	225 992
Jahresergebnis	– 9 197	3 239
Eigenkapital	**340 022**	**350 731**
Total Passiven	**1 132 517**	**1 018 599**

Erfolgsrechnung

Betriebsertrag	2024 in TCHF	2023 in TCHF
Stationäre Patientenbehandlungen	266 827	257 779
Ambulante Patientenbehandlungen	196 561	175 138
Bestandesänderung nicht abgerechnete Leistungen	– 9	210
Total Erträge aus Spitalleistungen	**463 379**	**433 127**
Erträge aus gemeinwirtschaftlichen Leistungen	9 746	9 865
Übrige betriebliche Erträge	24 139	26 055
Total Betriebsertrag	**497 263**	**469 047**

Betriebsaufwand		
Total Personalaufwand	**316 118**	**295 712**
Medizinischer Bedarf	98 379	90 085
Unterhalt und Reparaturen	23 513	19 771
Übriger Sachaufwand	40 839	36 816
Total Sachaufwand	**162 731**	**146 673**
Total Betriebsaufwand	**478 849**	**442 385**
Betriebsergebnis vor Zinsen, Abschreibungen und Mieten (EBITDAR)	**18 415**	**26 663**
Mietaufwand	2 924	2 584
Betriebsergebnis vor Zinsen und Abschreibungen (EBITDA)	**15 491**	**24 079**
Abschreibungen auf Sachanlagen	15 425	14 680
Abschreibungen auf immateriellen Anlagen	3 492	2 766
Rückbau Spitalimmobilien	–	510
Betriebsergebnis vor Zinsen (EBIT)	**– 3 426**	**6 123**
Finanzertrag	1 786	2 618
Finanzaufwand	6 289	5 045
Finanzergebnis	**– 4 503**	**–2 427**
Einlagen in Fonds im Fremdkapital	2 320	1 217
Entnahmen aus Fonds im Fremdkapital	3 587	1 673
Fondsergebnis zweckgebundene Fonds	**– 1 267**	**– 457**

Jahresergebnis		
Jahresergebnis Gesamtunternehmen Swiss GAAP FER	**– 9 197**	**3 239**

Berichte 2024 im Überblick

Mehr Informationen zum aktuellen Jahresbericht, dem Nachhaltigkeitsbericht sowie der Jahresrechnung finden Sie online unter **www.ksb.ch/jahresbericht**

Impressum

Herausgeber: Kantonsspital Baden AG; **Auflage:** 500 Exemplare
Redaktion: Omar Gisler, Simon David, Tanja Martin
Redaktionsadresse: medien@ksb.ch; **Redaktionsschluss:** Februar 2025
Druck und Versand: Häflinger Druck, Wettingen (Kromer Print AG)

NB: Die aufgeführten Geschäftszahlen sind von der Revisionsstelle freigegeben worden. Die GV der KSB AG findet im Mai 2025 statt.

Der Jahres- und Lagebericht 2024 der KSB AG wurde von der Kromer Print AG auf Recycling-Papier gedruckt. Dem Familienunternehmen aus Lenzburg ist der schonungsvolle und bewusste Umgang mit den natürlichen Ressourcen (Zertifizierung nach ISO 14001 und FSC® sowie klimaneutraler Druck) ein wichtiges Anliegen. Es sieht sich als Industrieunternehmen besonders in der Pflicht, der Erhaltung natürlicher Ressourcen sowie dem Umweltschutz Rechnung zu tragen. Aus diesem Grund unterstützt die Kromer Print AG zur Kompensation ihres CO_2-Verbrauchs mit dem Oberallmig Klimaschutzprojekt ein Schweizer Projekt zur Optimierung der Waldbewirtschaftung. So wird sichergestellt, dass auch künftige Generationen eine gesunde und nachhaltige Umwelt antreffen.

MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C008110

klimaneutral gedruckt
Nr.: OAK-ER-00000-00000
www.oak-schwyz.ch/nummer

KS_B Kantonsspital Baden
Ort der Gesundheit

H.2513

Kantonsspital Baden AG
Im Ergel 1
CH-5404 Baden

Telefon 056 486 21 11
medien@ksb.ch
www.ksb.ch