



Kanton Aargau – Kantonsspital Aarau AG

**Überprüfung Businessplan und Finanzierungskonzept
der Kantonsspital Aarau AG**

-Management Summary-

Zürich, 13. Januar 2020



Management Summary Businessplan Review (1/5)

Ausgangslage

Die Kantonsspital Aarau AG (in der Folge das KSA) plant - als Ergebnis der strategischen Neuausrichtung - am Standort Aarau ein Neubauvorhaben im Umfang von gesamthaft MCHF 724 (davon Neubauprojekt Dreiklang MCHF 584, Medizintechnik MCHF 59, Reserve und Tragbarkeitspuffer MCHF 50 sowie weitere Kosten MCHF 31). Dazu hat das KSA einen Businessplan, eine Finanzplanung sowie ein Finanzierungskonzept ausgearbeitet. Das Spital Zofingen (100% Tochter des KSA) ist nicht Bestandteil des Vorhabens.

Auftrag

KPMG wurde vom Departement Finanzen und Ressourcen des Kantons Aargau beauftragt, den Businessplan, die Finanzplanung und das Finanzierungskonzept zu evaluieren. Der Review erfolgt hinsichtlich formeller als auch materieller Kriterien. Die formelle Beurteilung bezieht sich auf die Vollständigkeit, Korrektheit und Nachvollziehbarkeit sowie die verwendeten Berechnungsschemata. Die materielle Beurteilung beinhaltet eine Plausibilisierung insbesondere der getroffenen Annahmen, eine Beurteilung von Validität/ Nutzenstiftung sowie die Identifikation von Risikobereichen.

Der Review wurde von KPMG auf Basis der bereitgestellten Unterlagen, der mit den Stakeholdern geführten Interviews sowie ihren eigenen Kalkulationen und Bewertungen durchgeführt, unter Berücksichtigung der aktuellen gesetzlichen Grundlagen, kantonalen Vorgaben und erteilten Leistungsaufträgen.

Ein solcher Review stellt naturgemäss keine Prüfung nach allgemein anerkannten Prüfungsgrundsätzen dar, entsprechend geben wir kein Prüfungsurteil ab.

Nicht-Teil des Auftrages sind sodann eine Beurteilung der Strategie des KSA, eingebettet in die kantonale Spitalplanung. Ebenso nicht Bestandteil unseres Auftrages ist eine Bewertung der monetären Höhe der geplanten Investitionen Neubau, der einberechneten Reserve, des Tragbarkeitspuffers sowie der daraus entstehenden Anlagenutzungskosten, denn dies kann nur im Verbund mit der Bauplanung sinnvoll evaluiert werden.

Management Summary Businessplan Review (2/5)

Ergebnisse Evaluierung Businessplan und Finanzplanung

▪ Formelle Überprüfung:

Der Businessplan und die Finanzplanung verfügen, über den Betrachtungshorizont von 2018 bis 2037 über alle notwendigen Bestandteile und weisen einen vergleichsweise hohen Detaillierungsgrad auf. Die getroffenen Annahmen sind grösstenteils begründet und plausibel. Die Entwicklungen der einzelnen Parameter sind transparent ausgewiesen, was zu einer hohen Nachvollziehbarkeit führt.

▪ Materielle Überprüfung:

- **Stationäre Erträge:** Die stationäre Ertragsplanung bis 2037 wurde, basierend auf folgenden Parametern plausibilisiert und validiert: Fallzahlen, Case Mix-Index (CMI), Baserate, Verweildauer, Auslastung, Anteil Zusatzversicherte und Pauschalen Zusatzversicherte. Die hinterlegte Entwicklung des CMI und der Baserate können als leicht optimistisch eingestuft werden. Die Entwicklung aller anderen Parameter beurteilen wir als realistisch, insbesondere auch jene der stationären Fallzahlen (von 28'803 auf 31'875). Letztere bergen, in Abhängigkeit von der kantonalen Spitalnetzstrategie noch Reserven für das KSA. «Ambulantisierungseffekte» werden das KSA weniger treffen, da es im Spitalvergleich bereits heute eine hohe ambulante Behandlungsrate aufweist.
- **Ambulante Erträge:** Die ambulante Ertragsplanung basiert auf der Entwicklung der Taxpunkte (Taxpunkte Tarmed und Taxpunkte weitere mit je +1.5 % p.a.) sowie der Taxpunktwerte, welche im Betrachtungszeitraum konstant bleiben. Dies erachten wir als realistisch.
- **Übrige Erträge:** Die übrigen Erträge beinhalten die Gemeinwirtschaftlichen Leistungen (GWL), die anderen betrieblichen Erträge sowie die Erträge aus Nebenbetrieben. Die Gründe für eine Erhöhung der GWL (um rund MCHF 10) sind nachvollziehbar, denn es geht im Kern um die Abgeltung spezifischer bereits bisher erbrachter (Vorhalte-)Leistungen gemäss Endversorgerrolle, welche mit dem Neubauvorhaben per se nichts zu tun haben. Da der Grosse Rat die zusätzliche Vergütung für die GWL am 26. November 2019 für das Jahr 2020 auf MCHF 2.8 festlegte und für die Folgejahre der Entscheid noch aussteht, wird diese Position als optimistisch eingestuft. Eine mögliche Veränderung ist im vorliegenden Businessplan nicht abgebildet. Die anderen betrieblichen Erträge und die Erträge aus Nebenbetrieben werden konstant gehalten, was als leicht pessimistisch zu beurteilen ist, jedoch aufgrund der Grössenordnungen kaum zu Buche schlägt.
- **Aufwände:** Hinsichtlich der Entwicklung des Personalaufwands sind realistische Zuwachsraten hinterlegt. Einkalkulierte Effizienzsteigerungen, insbesondere aufgrund des neuen Betriebslayouts federn den Personalkostenanstieg ab und können als realistisch beurteilt werden. Dies auch, da ein KPMG-Produktivitätsvergleich mit dem Status Quo für das KSA deutliche Potenziale zeigt, welche zukünftig ausgeschöpft werden können. Der Anstieg des Sachaufwands bewegt sich in ähnlichem Rahmen wie das unterlegte Ertragswachstum. Hierzu vorgesehene Optimierungsmassnahmen beurteilen wir, aufgrund des aktuell veralteten Betriebslayouts und ineffizienter Geschäftsprozesse als realistisch. Eine Erhöhung des Reifegrades von Einkaufsorganisation und -prozessen ist dabei erforderlich.

Management Summary Businessplan Review (3/5)

- **Investitionen und Anlagenutzungskosten:** Zu den Investitionsvorhaben existiert eine detaillierte Aufstellung. Die geplanten Investitionen und die daraus resultierenden Anlagenutzungskosten sind nachvollziehbar und scheinen realistisch. Die Anlagenutzungskosten übersteigen nur in 2026 die allgemein anerkannte EBITDA-Marge von 10 %. In diesem Jahr wird demzufolge ein Verlust ausgewiesen.
 - **Kennzahlen / Analysen:** Die Kosten / Ertragsrelation wird im Zeitverlauf verbessert und ist hauptsächlich auf Produktivitätssteigerungen zurückzuführen, die wir als realistisch beurteilen. Die EBITDA-Marge, der Gewinn sowie die Umsatzrendite steigern sich wesentlich. Die Sensitivitätsanalysen zu EBITDA-Marge und Nettoverschuldung decken die wesentlichen Stellhebel ab.
- **Die hinterlegten Entwicklungen auf der Ertragsseite wie auch auf der Aufwandsseite beurteilen wir gesamthaft gesehen als realistisch. Die effektiven künftigen Erträge und Aufwendungen können naturgemäss von den geplanten abweichen. Die Wirtschaftlichkeit des Businessplans ist positiv. Im Basisjahr 2018 wird eine EBITDA-Marge von 5.8 % und im Zieljahr 2037 von 9.0 % erreicht. In fünf Jahren (2027 bis 2032) liegt sie über 10.0 %.**

Ergebnisse Evaluierung Finanzierungskonzept

▪ Formelle Überprüfung:

Das Finanzierungskonzept in Kombination mit dem Businessplan und der Finanzplanung verfügt über die wesentlichen Bestandteile und weist einen mittleren bis hohen Detaillierungsgrad auf. Das Finanzierungskonzept deckt die möglichen Finanzierungsinstrumente ab, macht eine Aussage zur angestrebten Finanzierung und zeigt das angestrebte Finanzierungsportfolio (Etappen, Instrumente und Kosten) über den Betrachtungshorizont auf. Veränderungen der Bonität und der Fremdkapitalkosten im Zeitverlauf müssen in den Überlegungen und Berechnungen beachtet sowie eine definitive Entscheidung zur Zinsabsicherung gefällt werden.

Management Summary Businessplan Review (4/5)

▪ **Materielle Überprüfung:**

- **Investitionen Neubau, Fremdkapitalkosten und Finanzierungsplan:** Die Finanzierung der Investitionen Neubau erfolgt durch Aufnahme von Fremdkapital. Die erforderliche Fremdkapitalaufnahme ist hoch. Die Berücksichtigung eines Zinssatzes von 1.25 % auf das Fremdkapital beurteilen wir, basierend auf dem aktuellen Marktumfeld und der guten Bonität des KSA, als angemessen. Eine Veränderung des Ratings aufgrund einer wesentlichen Veränderung der Verschuldung erachten wir als realistisch. Beide Parameter sollten in einer detaillierten Finanzierungsetappenplanung validiert und begründet werden. Das vorliegende Konzept ist weiter zu detaillieren.
- **Verschuldungsgrad:** Der Verschuldungsgrad steigt von 63.8 % in 2018 auf 242.5 % in 2026. Danach sinkt er bis auf 94.1 % in 2037. Demnach ist mit den in der Business- bzw. Finanzplanung hinterlegten Annahmen ein Schuldenabbau möglich, wenngleich der Wert über sechs Jahre über den in der Branche als «kritisch angesehenen 200 %» liegt. Die Sensitivität der Nettoverschuldung wird im Businessplan berücksichtigt. Es fehlt allerdings eine Risikobeurteilung von Verschuldungsgrad bzw. Nettoverschuldung mit möglichen Auswirkungen auf Fremdkapitalkosten sowie Bonität.
- **Eigenkapital & Eigenkapitalquote:** Die Eigenkapitalquote erfüllt über den gesamten Betrachtungszeitraum die in der Branche anerkannte Minimalanforderung von 20.0 %. Im ersten und dritten Drittel des Betrachtungshorizonts (2018 bis 2037) liegt die Eigenkapitalquote über 20 %, wobei sie in 2037 einen Wert von vergleichsweise hohen 47 % erreicht.
- **Verzinsliches Fremdkapital / EBITDA:** Der Verlauf des Faktors ist mit der Höhe der geplanten Investitionen und einer Finanzierung über Fremdkapital nachvollziehbar.
- **Dividende an Eigentümer:** Im Basisszenario hat das KSA einen Dividendenverzicht für die Jahre 2020 bis 2025 und 2027, aufgrund des für 2026 erwarteten negativen Jahresergebnisses, eingerechnet. Der Dividendenverzicht des Eigentümers Kanton Aargau ist nicht beschlossen. Zur Diskussion steht aktuell ein Dividendenverzicht für die nächste 4-Jahresperiode der Eigentümerstrategie, d.h. 2021 bis 2024. Die Forderung eines Dividendenverzichts an den Eigentümer ist für ein grosses Neubauvorhaben eines öffentlichen Spitals nachvollziehbar. Dies erfordert allerdings eine Änderung der Eigentümerstrategie.

- **Die Finanzkraft des KSA ist - basierend auf den im vorliegenden Businessplan und der Finanzplanung hinterlegten Annahmen – ausreichend, um die Investitionen für den Neubau zu tragen.**

Management Summary Businessplan Review (5/5)

Schlussfolgerung

Im Rahmen unseres Review des vom KSA vorgelegten Businessplans haben wir auf der Ertragsseite keine signifikanten Risikofaktoren identifiziert, wobei wir die Baserate-Erhöhung und die konstante CMI-Steigerung als leicht optimistisch beurteilen. Die Entscheidung des Grossen Rates vom 26. November 2019 betreffend GWL ist für das Jahr 2020 im vorliegenden Businessplan seitens KSA nicht abgebildet. Sofern für die Jahre ab 2021 zusätzliche GWL in Höhe von MCHF 10 gesprochen werden, verändern sich die Eckpfeiler des vorliegenden Businessplans nicht substantiell (2020 als einmaliger Effekt). Sollten dauerhaft keine zusätzlichen GWL bewilligt werden, so sind zur Einhaltung der Eckwerte des Businessplans zusätzliche Massnahmen erforderlich (Erhöhung Baserate, zusätzliche Personalkostensenkungen, weitere Sachkostenoptimierungen). Zudem ist in diesem Fall voraussichtlich auch der Businessplan zu aktualisieren. In weiterer Folge kann festgehalten werden, dass noch gewisse Ertragsreserven vorhanden sind (Fallzahlenentwicklung). Auf der Aufwandsseite sehen wir primär ein Risiko in der Umsetzung und Ausschöpfung der unterlegten Personal- und Sachkosteneinsparungen.

Hinsichtlich Investitionen, Abschreibungen und Finanzierungskosten/ Zinssatz haben wir keine signifikanten Risikopositionen identifiziert. Demzufolge reicht die Finanzkraft des KSA, um die geplanten Investitionen Neubau zu tätigen. Die Finanzierung ist – gemäss den uns vorliegenden Unterlagen - via Anleihen am Kapitalmarkt und Privatplatzierungen realisierbar. Das KSA plant derzeit keine Inanspruchnahme eines Kantonsdarlehens für das Neubauvorhaben. Bestandteile eines detaillierten Finanzierungskonzeptes (Strukturierung bzw. Etappenplanung der Finanzierungsinstrumente) inklusive der zu beachtenden Parameter (Fremdkapitalkosten, Bonität, Absicherung) sowie einer Sensitivitätsanalyse liegen teilweise bereits vor.

Vor dem Hintergrund des aktuell veralteten Betriebslayouts und den daraus resultierenden Ineffizienzen erachtet KPMG das Neubauvorhaben (Projekt «Dreiklang») als zielführend und beurteilt den vorliegenden Businessplan inklusive der Finanzplanung sowie das vorgelegte Finanzierungskonzept gesamthaft gesehen als realistisch und machbar.

Wir empfehlen folgende Kernmassnahmen zur Ergebnissicherung:

- Gewinnung rascher Verbindlichkeit betreffend der unterlegten Erhöhung von Baserate und GWL
- Vervollständigung der Finanzierungsplanung inkl. Einholung von Offerten für die erste Finanzierungstranche
- Verankerung eines Transformations-Managements mit striktem Umsetzungs-Controlling der Effizienzsteigerungsprojekte
- Einleitung eines Change Management-Prozesses zur Dynamisierung der Organisation (Erarbeitung, Umsetzung und Verankerung neuer Geschäftsprozesse im Vorfeld von Neubau und Umzug)
- Einrichtung eines stringenten Bau-Controllings mit transparentem Fortschrittsreporting
- Anpassung der Eigentümerstrategie betreffend Dividendenverzicht
- Fortführung des strategischen Monitoring seitens des Eigentümers Kanton Aargau



Dieser Bericht ist ausschliesslich für den Gebrauch und zur Information des Kantons Aargau, vertreten durch das Departement Finanzen und Ressourcen bestimmt. Er stützt sich auf spezifische Tatsachen und Umstände gemäss einer zwischen KPMG und dem Kanton Aargau abgeschlossenen Vereinbarung und ist nicht für den Gebrauch durch Dritte gedacht. Diese können sich nicht darauf verlassen.

Ohne vorgängige schriftliche Zustimmung von KPMG darf der Kanton Aargau den Bericht weder als Ganzes noch teilweise Dritten gegenüber offenlegen noch darauf Bezug nehmen, es sei denn, der Kanton Aargau ist aufgrund von Gesetz oder behördlicher Verfügungen dazu verpflichtet.



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence. If you would like to know more about how KPMG AG processes personal data, please read our Privacy Policy, which you can find on our homepage at www.kpmg.ch.

© 2020 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved.