

pro ressource – Finanzierungsoptima und die rege Bautätigkeit im Gesundheitswesen

Unabhängigkeit führt zu nachhaltigen Finanzierungslösungen

pro ressource – Finanzierungsoptima bezeichnet sich selbst als eine Beratungsboutique mit Fokus auf Finanzierungslösungen für Firmen, Immobiliengesellschaften, gemeinnützige Wohnbauträger sowie die Öffentliche Hand. Die Experten des Unternehmens erarbeiten für ihre Kunden neue Finanzierungskonzepte oder optimieren bestehende Finanzierungsstrukturen. Dabei analysieren sie die finanzielle Ausgangslage, machen die Kreditnehmer fit für den Finanzierungsmarkt und erarbeiten eine für sie passende Lösung mit Kapitalgebern aus dem Banken- und Nicht-Banken-Sektor. Wir interessierten uns speziell für die Arbeit von pro ressource mit Institutionen des Gesundheitswesens und wollten von Sebastian Angst, Partner und CEO, mehr darüber erfahren.

Ein kurzer Blick zurück: Bis 2011 war pro ressource – Finanzierungsoptima eine Einmann-Firma. Danach begann unter Gründer Stefan Mühlemann, heute VR-Präsident, ein erfreuliches Wachstum. Mittlerweile arbeiten über 20 Fachleute für zufriedene Kunden. «Ein besonders interessanter Bereich, den wir betreuen dürfen, ist das Gesundheitswesen. Hier beraten wir Spitäler, Alters- und Pflegeheime wie auch Gesundheitszentren. Dass der ganze Sektor in grosser Bewegung ist, macht unsere Arbeit zur besonderen Herausforderung», berichtet Sebastian Angst.

Dabei sind unabhängige Finanzberater im Health-Sektor noch keineswegs die Regel in der Schweiz, dies ganz im Gegensatz zum Ausland, wo zwischen 80 und 90 % der Finanzierungsprojekte auf diese Art begleitet werden. «Hierzulande ist noch immer eine starke Orientierung auf Banken feststellbar», stellt Sebastian Angst fest, «dabei besteht allerdings die latente Gefahr, dass die Beratung nicht neutral ausfällt. Das liegt in der Natur der Sache: Ein Produkteverkäufer berät anders als ein unabhängiger Berater, hier stehen mehr die bankeigenen Angebote und Konditionen im Vordergrund. So wird eine Bank niemals sagen, dass ein Konkurrenzangebot für einen spezifischen Kunden vorteilhafter wäre.»

Worin liegen denn Ihre Stärken, Herr Angst?

Sebastian Angst: Wichtig ist es, dass sich Institutionen im Gesundheitswesen klar darüber

werden, dass ihre massgeschneiderte Finanzierung nur durch einen gründlichen Vergleich der auf dem Markt vorhandenen Möglichkeiten zustande kommt. Eine optimale Finanzierung soll günstig, voll umfänglich, in der richtigen Struktur und flexibel erfolgen. Hier können wir als neutrale Berater unser Wissen und unsere Erfahrung einbringen.

Welche Rolle spielen hier Businesspläne sowie eine sorgfältige Investitions- und Finanzplanung?

Eine sehr grosse. Das ist ein Spezialgebiet für kompetente Wirtschaftsberatungsfirmen. Obwohl wir das Marktumfeld selber ebenfalls exakt analysieren, fokussieren wir uns auf unser Kernthema, die eigentliche Ausgestaltung der Finanzierung. Die genannten betriebswirtschaftlichen Instrumente bilden dabei natürlich wichtige Beurteilungsgrundlagen, weil es gilt, den besten Finanzierungsrahmen für ein nachhaltiges Projekt zu finden.

In Beratungsgesprächen weisen wir deshalb darauf hin, wenn wir den Eindruck gewinnen, ein Businessplan beinhalte beispielsweise doch etwas zu optimistische Umsatzerwartungen. Schliesslich muss die zu finanzierende Investition ohne Risiko tragbar sein. Und die Einflussfaktoren – Leistungsportfolio, Konkurrenzsituation, Entwicklung der Baserate, mögliche Veränderungen an der Zinsfront und andere mehr – sind sorgfältig ins Kalkül miteinzubeziehen.

Das verlangt Fingerspitzengefühl und sicher auch umfassende Kenntnisse der möglichen Finanzierungsarten ...

Und Kreativität. Entscheidend ist es, bei jedem Fall den ganzen Fächer der Finanzierungsarten zu öffnen. Aktuell sind es zahlreiche Finanzierer, die sich anbieten: natürlich die Banken, aber ebenso Pensionskassen und andere institutionelle Anleger. Über Anleihen oder Schuldbriefdarlehen können sich auch interessierte Private an Finanzierungsprojekten beteiligen.

Sebastian Angst, Partner und CEO von pro ressource – Finanzierungsoptima



Bei jedem Projekt ist es unser Ziel, alle Varianten offenzulegen und diese mit den Verantwortlichen unserer Kunden zu besprechen. Daraufhin findet eine gezielte Auswahl – gewissermassen trichterförmig nach unten – statt. Hierbei beurteilen wir die Qualität der Anbieter wie deren Preise. Jetzt ist Kreativität gefragt. Die beste Kombination zu finden, ist nicht immer einfach.

In einigen Fällen hat sich aber offenbar eine Kombination von Anleihe und Bankkredit als sinnvoll erwiesen. Gibt es also doch so etwas wie ein Standardmodell?

Das war in der Tat mehrfach ein erfolgreiches Rezept. Es muss aber nicht in jedem Fall gelten. Die Ausgangslage und die Zukunftserwartungen für ein Spital, ein Heim oder Gesundheitszentrum sind a priori sehr komplex und können äusserst unterschiedlich sein. Die Kombination Anleihe und Bankkredit ist jedoch bei vielen Gesprächspartnern präsent. Sie tendieren aufgrund der positiv verlaufenden bisherigen Projekte ebenfalls zu dieser Lösung. Das erstaunt mich, weil hier unnötigerweise Sorglosigkeit zum Ausdruck gelangt und im Gesundheitswesen doch ein enormer Kostendruck besteht. Während bei den Budgetpositionen für den Bau, im Betrieb und auch auf Personalseite nach Einsparpotenzial gesucht wird, geschieht das bei der Finanzierung noch zu wenig. Es ist schade, dass sich einzelne Geschäftsleitungen aufgrund ihrer umfangreichen andern Aufgaben oft absorbiert zeigen. Sie scheinen nicht ausreichend Zeit für dieses Thema aufzubringen, dabei liesse sich hier auf relativ einfache Weise jährlich wiederkehrend erhebliches Geld sparen.

Zeit ist Geld, sagt schon das Sprichwort. Zeit spielt wohl auch eine grosse Rolle, wenn wir die lange Zeit von der Planung bis zur Realisierung eines Bauprojekts anschauen und danach die rund 30 Jahre bis ein Gebäude abgeschrieben ist.

Exakt, und bei der Realisierung können sich auch unvorhersehbare Verzögerungen ergeben. Stellen Sie sich vor, ein Spital habe eine Anleihe begeben und freue sich nun an den umfangreichen liquiden Mitteln. Die Freude kann aber bei einer Bauverzögerung rasch einer Ernüchterung weichen. Aber auch ohne Verzögerung stellt sich die Frage: Hätte es soviel Liquidität aufs Mal gebraucht? Drohen nun für die noch nicht für den Bau benötigten freien Mittel Negativzinsen, während gleichzeitig der Zinsdienst für die Anleihe munter weiter läuft?

Hier zeigt sich, wie wichtig eine individuelle Beratung ist. Sie soll zudem auch flexibel sein. Richtig gestaffelte und dann zu beziehende



Ein durch sorgfältige Finanzierungsberatung erfolgreich realisiertes Bauvorhaben ist das Wohn- und Pflegeheim St. Niklaus.

Finanzierungstranchen, wenn man sie auch tatsächlich braucht, ist das Mittel der Wahl. Diese Probleme sind insbesondere bei Alters- und Pflegeheimen, von denen wir sehr viele betreuen dürfen, ausgeprägt. Im Gegensatz zu den Spitälern, die im Laufe der Zeit an eigenem Know-how zugelegt haben, besteht hier noch Nachholbedarf. Viele Heime sind erst seit Kurzem eigenständige Rechtseinheiten; sie müssen sich erst an den Markt gewöhnen und sich von der zu starken Bankenorientierung und dem Einfluss regionaler opinion leaders aus Politik und Bauunternehmen lösen.

Wie aufnahmefähig ist denn der Finanzmarkt insgesamt?

Das fragen wir uns regelmässig, wenn wir das Umfeld bewerten. Aktuell besteht eine grosse Nachfrage unterschiedlicher Finanzierer nach Anlagemöglichkeiten. Ein Indiz dafür sind verschiedene Anleihen von Spitälern, die erstens gut gezeichnet worden sind, und zweitens im Wert gestiegen sind (korrigiert um Zinsveränderungen). Entscheidend ist dabei natürlich ein realistischer Preis bei der Ausgabe der Anleihe. Leider sieht man bei den Spitalanleihen teilweise, dass die Kreditmargen (Credit Spreads) nach der Ausgabe schnell gesunken sind. Dies bedeutet, dass sich das Spital eigentlich günstiger hätte finanzieren können.

Hier wird ein nicht zu unterschätzendes Risiko sichtbar. Und wie sieht es aus, wenn die Institutionen amortisieren oder am Ende der Lebenszeit einer Immobilie neu finanzieren müssen?

Diesen Aspekten ist allergrösste Aufmerksamkeit zu schenken. Einmal finanziert und dann ausgeruht, gilt nicht. Die vereinbarte Rückführung eines Kredits, die Rückzahlung von Anleihenstranchen und die Notwendigkeit, langfristig kapitalmarktfähig zu bleiben, sind entscheidend.

Nehmen wir als Annahme zwei Anleihezeiten von 5 und 10 Jahren, so wird deutlich, wie rasch die Mittel für die Rückzahlung der ersten Tranche bereitzustellen sind.

Aktuell hilft natürlich die sehr vorteilhafte Zins-situation. Aber wie sieht es aus, wenn wir uns vorstellen, dass die Zinsen um 1% steigen? Bei zu verzinsenden 300 Mio. Franken wären das 3 Mio. Franken mehr an jährlichen Kosten. Dort, wo der für eine nachhaltige Finanzierung benötigte Cash-Flow schon schwer zu erreichen ist, würde dieser durch höhere Zinsen nochmals geschmälert. Die Mittel für die vereinbarten Amortisationen könnten sich nun unangenehm verknappen. Längerfristig stellt sich auch die Frage nach der Neufinanzierung eines Folgeprojekts, wobei insbesondere die Bonität und daraus folgenden Konditionen relevant sind.

Welche Kernbotschaften geben Sie bauwilligen Spitälern, Heimen und Gesundheitszentren mit auf dem Weg?

Der Suche nach der optimalen Finanzierung ist unbedingt die nötige Zeit und Aufmerksamkeit zu schenken. Das lohnt sich in jedem Fall. Finanzieren ist keine Nebenaufgabe, sondern vielmehr ein Erfolgsfaktor und ebenso wichtig wie die Bauplanung, die strategische Ausrichtung und die Prozessoptimierung. Bei richtiger Auswahl der Finanzierungsinstrumente und einem guten Timing für die einzelnen konkreten Schritte ist es wesentlich einfacher, kostenmässige Vorteile zu erzielen als bei hart umkämpften Einsparungen beim Bau oder auf der Personalseite. Daraus folgt: Finanzieren ist nie ein Standardprodukt, sondern beruht auf einer umfassenden Marktübersicht und langjähriger Erfahrung. Eine gute Finanzierung ist immer eine massgeschneiderte Lösung, die auf die individuellen Kunden-Anforderungen zugeschnitten ist.

Interview: Dr. Hans Balmer