

Grosse Herausforderungen bei zukünftigen Investitionen im Gesundheitswesen

So bleiben Spitäler fit für eine nachhaltige Finanzierung

Um die bestehende Infrastruktur im Stande zu halten und den steigenden Ansprüchen der Patienten gerecht zu werden, müssen Gesundheitsinstitutionen kontinuierlich in ihre Anlagen investieren. Alleine für das laufende Jahr stehen Neubauprojekte im Umfang von gegen 5 Milliarden Franken vor der Ausschreibung, was einem Viertel der Kosten des Gotthard-Basistunnels entspricht. Der entscheidende Faktor für die Realisierung solcher Investitionen liegt dabei meist bei der Finanzierung, welche die Institutionen nicht zuletzt aufgrund des erhöhten Kostendrucks immer wieder vor grosse Herausforderungen stellt. Denn seit der Einführung des neuen Krankenversicherungsgesetzes im Jahr 2012 sind die Spitäler für die Finanzierung ihrer Immobilien selber verantwortlich. Diese sind über Konkurrenzverfahren im öffentlichen Beschaffungsrecht nach GATT/WTO zu beschaffen. Der prognostizierte Investitionsbedarf wie auch die Anzahl der geplanten Neubauten wird die planerischen und baulichen Ressourcen für die Wettbewerbsverfahren vor Herausforderungen stellen.

Viele öffentliche Spitäler in der Schweiz sind in den nächsten Jahren zu hohen Ersatz- und Sanierungsinvestitionen gezwungen. Ein über-

wiegender Anteil sind Ersatzbeschaffungen für Strukturen aus den Boomjahren der Bauindustrie in den 1970er Jahren. Strukturen, welche

den heutigen modernen Betriebsprozessen auch mittels baulichen Anpassungen nicht mehr genügen. Basierend auf einer Studie von

Den Herausforderungen mit Innovation begegnet: Das Spital Limmattal wird im Gesamtleistungsmodell realisiert und über den freien Kapitalmarkt finanziert.



PwC aus dem Jahre 2013 belaufen sich die Investitionen alleine bis 2030 auf gesamthaft 26 Milliarden Franken. Geht man bei der Finanzierung von einem Anteil von 40% aus, welcher durch Eigenmittel gedeckt wird – was bei solchen Finanzierungen nicht unüblich ist – beläuft sich der Bedarf an Fremdkapital auf 15.6 Mrd. Franken. Es stellt sich die Frage, ob der Finanzierungsmarkt in der Lage ist, genügend Fremdkapital für eine solch gesteigerte Nachfrage bereitzustellen. Im aktuellen Tiefzinsumfeld, in welchem Investoren die Negativzinsen auf ihren liquiden Mitteln verhindern zu versuchen und somit jede sich bietende Anlagemöglichkeit prüfen, sollte dies kein Problem sein – könnte man meinen. Doch bei genauerer Betrachtung der Dimensionen ist dies nicht so klar, wie es auf den ersten Blick scheint. Ein kleines Zahlenbeispiel soll dies verdeutlichen.

Der Anleihenmarkt wird weniger aufnahmefähig für das Gesundheitswesen

Aufgrund der relativ hohen Investitionsvolumen der einzelnen Spitäler und erfolgreichen Platzierungen von Spitalbonds in den vergangenen Jahren ist damit zu rechnen, dass ein Grossteil des Fremdkapitals zur Finanzierung der Investitionen über Anleiheemissionen aufgenommen wird. Geht man von der Annahme aus, dass rund drei Viertel der Fremdmittel über Anleihen finanziert werden, entspricht dies CHF 11.7 Milliarden. Bei einer Gleichverteilung dieser Summe auf die einzelnen Jahre von 2016 bis 2030 ergibt dies ein jährliches Volumen von 780 Millionen Franken. Verglichen mit dem von 2012 bis 2015 jährlich platzierten Volumen an Spitalbonds von durchschnittlich 175 Mio. Franken pro Jahr stellt dies eine signifikante Erhöhung dar. Somit würde sich der zukünftige Anteil von Spitalanleihen am gesamten Schweizer Corporate Bond Markt mehr als verdoppeln.

Schraubt man an den zuvor gemachten Annahmen, könnte dieser Anteil sogar noch bedeutend höher ausfallen. Beispielsweise ist nicht davon auszugehen, dass sich die Investitionen gleichmässig über die nächsten 15 Jahre verteilen. Somit wäre die Fremdkapitalnachfrage in gewissen Jahren höher als in anderen, was das entsprechende jährliche Bondvolumen sowie den prozentualen Marktanteil von Spitalanleihen zusätzlich in die Höhe schrauben würde. Auch eine Erhöhung des generellen Fremdkapitalanteils bei den Investitionen würde diesen Effekt noch verstärken. Man könnte dieses Gedankenexperiment noch beliebig erweitern, würde jedoch meist zum selben Schluss kommen: Der prozentuale Anteil von Spitalbonds am Gesamtmarkt wird sich massiv erhöhen. Ob der Markt für

dieses erhöhte Angebot an Anleihen aus dem Gesundheitsbereich auch in Zukunft aufnahmefähig bleibt, ist dabei sehr fraglich.

Die (Re-)Finanzierungskosten werden künftig höher sein

Neben dem Abschluss einer Fremdkapitalfinanzierung sind auch die Finanzierungskosten in Form der Zinsen ein entscheidendes Kriterium, ob die Investitionen realisiert werden können oder nicht. Wirft man einen Blick auf die Entwicklung der Credit Spreads – vergleichbar mit der Kreditmarge bei einem Kredit – der bisher emittierten Spitalbonds in der Schweiz, sind Tendenzen zu höheren Credit Spreads zu erkennen. Dies würde die zukünftige Kapitalaufnahme von Spitalern über Anleihen verteuern, da die Investoren eine höhere Rendite für ihr Risiko erwarten. Nebst der Kreditmarge ist auch das generelle Zinsniveau ausschlaggebend für die Finanzierungskosten. Aktuell ist die Zinskurve des Libors, welche die erwarteten Zinsen für die Zukunft abbildet und als Referenzzinssatz für Finanzierungen gilt, steigend. Dies bedeutet, dass in Zukunft mit höheren Zinsen gerechnet werden muss, was die Finanzierung der anstehenden Spitalinvestitionen entsprechend verteuert.

Ein Zahlenbeispiel soll die Dimensionen der Verteuerung aufzeigen. Geht man wieder von einer Gleichverteilung der Investitionen über die nächsten 15 Jahre aus, beliefe sich das jährlich zu finanzierende Fremdkapitalvolumen auf

Sebastian Angst ist Partner bei pro ressource – Finanzierungsoptima. Er gilt als Experte im Bereich der Fremdfinanzierung und Zinsabsicherung und doziert regelmässig zu diesen Themen.



1.04 Mrd. Franken. Sichert man das gesamte Volumen bei der Kapitalaufnahme jeweils über 30 Jahre ab, so wären die kumulierten Finanzierungskosten der gesamten Investitionen für die Laufzeit von 30 Jahren über fünf Mal höher als wenn diese komplett zu den heute geltenden Zinsen finanziert und abgesichert wären. Würden die Zinsen mehr ansteigen als heute erwartet wird, so wären die Finanzierungskosten noch höher.

Bankkredite werden an Bedeutung verlieren

Betrachtet man die andere Komponente der Fremdkapitalfinanzierung – also jene über Kredite – sind auch dort Tendenzen zu beobachten, welche die Finanzierung erschweren und die Komplexität erhöhen. Seit der letzten Finanzkrise wurden in der Schweiz verschiedene Regularien wie Basel III oder die «Too-big-to-fail»-Initiative in Kraft gesetzt, welche die Eigenmittelanforderungen für Banken erhöhen. So muss eine Bank für jeden Franken eines ausgegebenen Kredits prozentual mehr Eigenmittel hinterlegen als früher. Dies schränkt die Kreditvergabe der Banken ein und führt zu steigenden Kreditmargen, welcher der Kunde zu tragen hat. Gleichzeitig treten vermehrt alternative Kreditgeber in den Markt ein. Gerade für Pensionskassen und Versicherungen ist es in Zeiten des aktuell schwierigen Anlageumfeldes aufgrund der Negativzinsen lukrativ, als Kreditgeber aufzutreten. Aber auch Unternehmen, Family-Offices und Privatinvestoren haben den

Stefan Winkler leitet den Unternehmensbereich Gesundheitswesen bei Losinger Marazzi und hat in seiner früheren Tätigkeit die Verselbstständigung der öffentlichen Spitäler aktiv mitbegleitet.



Kreditmarkt als mögliche Geldanlage längst ins Auge gefasst.

Aufgrund der verschärften Kreditvergabe für Banken und des Auftretens alternativer Kapitalgeber werden die Bankkredite in Zukunft an Bedeutung verlieren. Für Kreditnehmer wie Spitäler ist dieser aufgrund der neuen Kapitalgeber verschärfte Wettbewerb um die Kreditvergabe grundsätzlich positiv einzustufen, da somit die Margen schrumpfen. Gleichzeitig wird es aber für den einzelnen Kreditnehmer schwieriger, die Übersicht über die potenziellen Kapitalgeber zu behalten sowie die Finanzierung aufzusetzen. Denn der Prozess für die Aufnahme eines Kredites über einen alternativen Kapitalgeber ist nicht mit jenem einer Bank zu vergleichen. Dies beginnt mit der Kontaktaufnahme, welche meist ein breites Netzwerk mit persönlichen Kontakten voraussetzt, und geht bis hin zur Kreditprüfung, für welche beispielsweise eine Pensionskasse nur über eingeschränkte Ressourcen verfügt – in keinem Fall vergleichbar mit einer Bank – und somit bereits eine gewisse Vorarbeit seitens des Kunden benötigt wird.

Gerade für Spitäler, für welche solche Finanzierungsstrukturierungen nicht zum täglich Brot gehören, ist es deshalb ratsam, sich an unabhängige Experten zu wenden. Diese begleiten und unterstützen den Kunden durch den ganzen Finanzierungsprozess und helfen, die immer grösser werdenden Herausforderungen bei der Finanzierung zu bewältigen. Dank jahrelanger Erfahrung und einem breiten Netzwerk besteht zusätzlich noch das Potenzial, einiges an Zinskosten einzusparen.

Veränderte Rahmenbedingungen in Planung und Bau

Die EBITDA-Margen der Spitäler liegen noch weitgehend unter der für einen nachhaltigen Betrieb notwendigen Grenze von 10%. Die Spitäler sind meist gefangen in den baulichen Strukturen vierzigjähriger Bauten, welche den heutigen betrieblichen Anforderungen nicht mehr entsprechen und damit eine nachhaltige Verbesserung der EBIT Margen praktisch im Keim ersticken lassen.

Gleichzeitig zeichnet sich der Gesundheitssektor in politischer, wirtschaftlicher und medizinischer Sicht durch stete Veränderungen und Anpassungen und damit Unsicherheiten aus. Zwei Entwicklungen können jedoch mit grosser Sicherheit vorhergesagt werden: Die Baserates entwickeln sich teuerungsbereinigt tendenziell gegen unten und die Kosten werden bestenfalls auf dem aktuellen Niveau verharren, höchstwahrscheinlich aber steigen.

Entsprechend muss der Businessplan aufzeigen, wie mit einem Spitalneubau Strukturen geschaffen werden können, mit welchen nachhaltig Effizienzgewinne erzielt werden können, um eine EBITDA-Marge zu erreichen, welche die langfristig wirtschaftliche Tragbarkeit und Konkurrenzfähigkeit des Spitals sicherstellen kann. Entsprechende Vorgaben und Nachweise sind im Beschaffungsprozess zu integrieren und durch das Neubauprojekt nachzuweisen. Die Immobilien mit einem Kostenanteil von 10 bis 15% spielen dabei eine indirekte Rolle. Sie können den Personalkostenanteil von

60 bis 70% durch geeignete Strukturen positiv beeinflussen.

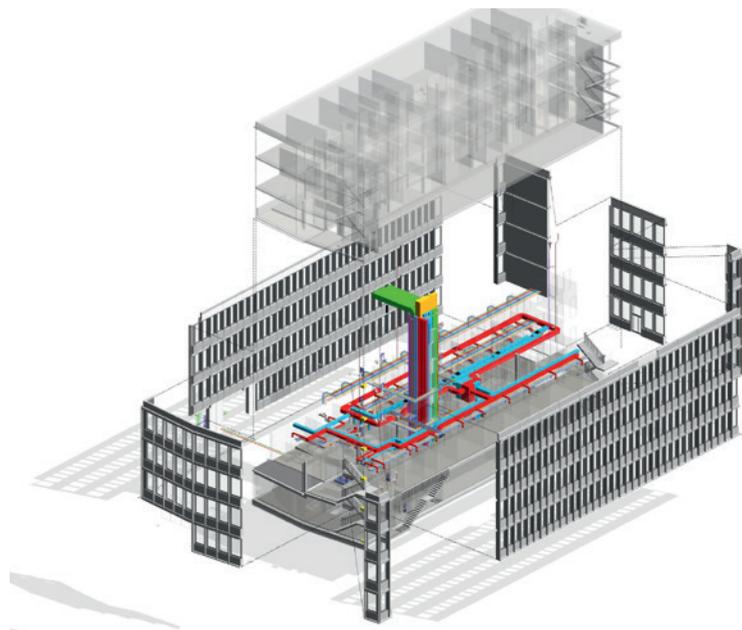
Entscheidend werden dabei drei Faktoren sein: Funktionalität, Flexibilität und Modularität. Ein auf Basis des Businessplans effizient und funktional geplantes Spital zeichnet sich durch optimale betriebliche Abläufe, effiziente Behandlungspfade und damit tiefere Betriebskosten aus. Doch bereits während der Planungs- und Bauphase treten erste Spielverderber auf den Plan: Veränderte betriebliche Anforderungen, medizinischer Fortschritt oder eine neue Marktsituation beeinflussen das neugeplante Projekt. Um die soeben gewonnenen Effizienzgewinne nicht wieder zu verlieren, muss das Spital die neuen Anforderungen flexibel und modular integrieren können. Flexibel innerhalb der bestehenden Struktur und mittels modularer Erweiterungen, wenn die Platzbedürfnisse nicht mehr ausreichen. Keine andere Branche kennt ähnlich hohe und komplexe Anforderungen an ihre Betriebsstätten.

Hochkomplexe Bauten fordern Erfahrung in Planung, Bau und Betrieb

Nun wurden in den vergangenen 40 Jahren in der Schweiz mit wenigen Ausnahmen kaum neue Spitäler gebaut. Bestehende Spitalbauten wurden mit Anbauten und Umbauten für die nächsten Jahre wieder fit gemacht, oder organisch am Leben erhalten. Entsprechend existieren wenige Spitalbauten, welche sich nach modernen betrieblichen Anforderungen und unter den veränderten Wettbewerbsbedingungen seit Einführung der neuen Spitalfinanzierung langfristig bewährt haben. Mit Konsequenzen für das Know-how in der Spitalplanung. Ein breites Wissen um den Umgang mit sanierungsbedürftigem Bestand wird nun mit innovativen und zukunftsorientierten Spitalvisionen konfrontiert. Das notwendige Fachwissen wird mit Hochdruck, teils auf laufenden Projekten, sukzessive neu erarbeitet oder weiterentwickelt. Gleichzeitig ist die Planungs- und Ausführungskompetenz auf wenige Büros und Unternehmen beschränkt.

Dies am Vorabend der seit langem grössten Investitionswelle im Gesundheitswesen. Ein Bauvolumen von rund 26 Mrd. Franken für die nächsten 10 Jahre, wovon alleine für 2017 rund 3 Mrd. Franken unmittelbar vor der Beschaffung stehen. Beschaffungen die zunehmend im Konkurrenzverfahren erfolgen werden: Das Verwaltungsgeschäft des Kantons Zürich hat am 20. Dezember 2016 bekräftigt, dass Listenspitäler dem Anwendungsbereich der Rechtsnormen des öffentlichen Beschaffungsrechts unterstehen. Es stellt sich daher berechtigterweise die Frage, wie der

Planung und Realisierung mit BIM: Kosten- und Termsicherheit mit Resultatgarantie



Planungs- und Bausektor für das anstehende Investitionsprogramm aufgestellt ist.

Abhängig von der Komplexität und der Dauer des Konkurrenzverfahrens sind personelle und finanzielle Ressourcen durch die Teilnehmer bereitzustellen. Durchschnittlich ist mit Gesamtkosten von rund einer bis zwei Millionen Franken je Anbieter und Wettbewerb zu rechnen. Nebst dem beachtlichen finanziellen Engagement sind die Spezialisten im laufenden Wettbewerb absorbiert und stehen für weitere Wettbewerbe nur eingeschränkt bzw. kaum zur Verfügung.

Die verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen entscheiden über die Qualität des Wettbewerbsbeitrags, welcher wiederum entscheidend für die Zuschlagswahrscheinlichkeit ist. Um die Qualität und damit die Erfolgsaussichten zu maximieren ist eine Wettbewerbsteilnahme an zwei bis drei Ausschreibungen im Jahr realistisch. Unter diesem Aspekt ist zu erwarten, dass die potenziellen Wettbewerbsteilnahmen und -teilnehmenden begrenzt sind. Oder anders gesagt: Der Entscheid zur Teilnahme an einem Wettbewerb wird sehr vorsichtig gefällt, wobei insbesondere die Qualität der Ausschreibungsunterlagen, die Dauer des Wettbewerbs und die

Anzahl der teilnehmenden Anbieter von Bedeutung sind.

Konkurrenzkampf um die besten Projekte

Mit der Umstellung der Spitalfinanzierung sehen sich die Spitäler in ihrem Kerngeschäft einem verschärften Wettbewerb gegenüber. Dieser wird nun mit den geplanten Neubauten befeuert: Wer schneller einen besseren Neubau beziehen und diesen finanzieren kann, ist im Vorteil. Damit rücken die Wettbewerbsvorbereitungen und die Wahl eines effizienten Beschaffungsverfahrens und damit die Chancen einer attraktiven Finanzierung in den Vordergrund. Kosten- und Terminüberschreitungen sind keine Option mehr. Diese gilt es bestmöglich abzusichern.

Ein solid erarbeiteter und belastbarer Businessplan in Szenarien gibt den Rahmen für den Beschaffungsumfang. Vorgaben zu Leistungsangebot, Betriebsplanung, Tragbarkeit von Bau- und Betriebskosten, Terminplan sowie weitere sind zwingende Bestandteile und Vorgaben für jedes Wettbewerbsprogramm. Das Beschaffungsmodell hat nun den Auftrag sicherzustellen, dass das Projekt diese Vorgaben nachweisbar und

messbar erfüllt und der Anbieter die entsprechenden Garantien übernimmt. Mit einem Gesamtleistungswettbewerb können umfassende Garantien zu Baukosten, Betriebskosten und Terminen von den Anbietern eingefordert werden. Zudem fließen innovative Betriebskonzepte und baulich-/betriebliche Erfahrungen bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt in das Projekt ein. Mit der Beschaffungsform des Gesamtleistungswettbewerbs kann nachweislich sichergestellt werden, dass das Neubauprojekt im Betrieb die Anforderungen aus dem Businessplan nachhaltig erfüllt und sicherstellt – innerhalb der kürzest möglichen Beschaffungsdauer.

Weitere Informationen

Losinger Marazzi AG
Hardturmstrasse 11, 8005 Zürich
Telefon 058 456 70 70
s.winkler@losinger-marazzi.ch
www.losinger-marazzi.ch

pro ressource – Finanzierungsoptima
Talacker 50, 8001 Zürich
Telefon 044 204 90 00
info@proressource.ch
www.proressource.ch

Konsequent praxisorientiert:

DAS FH in PFLEGE- und GESUNDHEITSRECHT

berufsbegleitend
modular
fundierte

Pflege- und Gesundheitsfragen werden im Berufsalltag immer komplexer. Solide Kenntnisse zu Pflege- und Gesundheitsrecht werden folglich immer wichtiger. Im Zentrum der Module stehen deshalb die Rechte und Pflichten in der Berufsausübung, das Erkennen von Haftungsrisiken im Berufsalltag sowie das Erlangen von entsprechenden Handlungskompetenzen.

Der interprofessionelle, berufsbegleitende DAS Studiengang in Pflege- und Gesundheitsrecht dauert ein Jahr. Die Module können einzeln besucht werden.

Der Studienstart ist jederzeit möglich.

Termine für Info-Anlässe: www.kalaidos-gesundheit.ch

Ihre Karriereziele – unsere berufsbegleitenden Studiengänge: Bachelor of Science | Master of Science | Cardiovascular Perfusion | Care Management | Complex Care | Geriatric Care | Home Care | Management of Healthcare Institutions | Nephrological Care | Neuro/Stroke | Oncological Care | Palliative Care | Pflege- und Gesundheitsrecht | Rehabilitation Care | Transformationen managen | Transplantationspflege | Wound Care | Wissenschaftspraxis

Kalaidos Fachhochschule Gesundheit
Careum Campus, Pestalozzistrasse 5, 8032 Zürich, Tel. 043 222 63 00
agnes.leu@kalaidos-fh.ch

 Eidgenössisch akkreditierte und beaufsichtigte Fachhochschule

 **Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz**

Die Hochschule für Berufstätige.