

Nun müssen sich die Spitäler am Markt finanzieren – qualifizierte Begleitung kann Gold wert sein

Neue Wege in der Spitalfinanzierung

Nun haben wir's aber, und gleich noch völlig kompromisslos: Aus Spitälern sind veritable Unternehmen geworden, und als solche müssen sie sich dem Wettbewerb stellen und sich insbesondere am Markt finanzieren. Was für Spenglermeister Huber und den «Adler»-Wirt schon längst die Regel ist, ganz zu schweigen von sämtlichen Industriebranchen, hat nun auch im Gesundheitswesen Einzug gehalten. Wie ist die Premiere über die Bühne gegangen?



Stefan Mühlemann, Partner pro ressource – Finanzierungsoptima, ortet enorm viel Optimierungspotenzial in der Spitalfinanzierung.

«Wenn man die Branche generell betrachtet, mit unterschiedlichem Erfolg», stellt Stefan Mühlemann, Partner bei der pro ressource – Finanzierungsoptima, Zürich, fest. «Aber das überrascht keineswegs. Die Spitäler haben mit dieser Auswirkung von SwissDRG nach einer langen Periode stark regulierter Rahmenbedingungen relativ rasch Neuland betreten müssen. Und das ist gleichzeitig eine grosse Chance. Wettbewerb, gerade auf der Finanzierungsseite, ist immer gut; er motiviert zu einer glasklaren Analyse und zu besseren Leistungen.»

Die heutige Finanzierungssituation in den meisten Spitälern beurteilt der Finanzexperte als schlecht: «Wir haben in unserer Arbeit schon oft

gesehen, dass die Finanzierung an vielen Orten erst mal viel zu teuer ist. Es gibt Unternehmen im Gesundheitswesen, die wenden bis zu 10% ihrer Kosten allein für den Zinsendienst auf. Dazu kommen eine mangelhafte Absicherung von Zinsrisiken, eine ungünstige Amortisationsregelung und eine fehlende Flexibilität für Rückzahlungen, für Anpassungen ans Zinsgeschehen und für neue Finanzierungsbedürfnisse.»

Viel Potenzial für Verbesserungen

Im Zeitraum der nächsten 10 bis 20 Jahre ist mit einem Neubau- und Sanierungsvolumen von rund 30 Milliarden Franken im Schweizer Gesundheitswesen zu rechnen. Dadurch wird einerseits

ein Rückstand ausgeglichen, der sich durchs Abwarten im Vorfeld von SwissDRG ergeben hat, andererseits kommt ein grosser Bedarf zum Ausdruck, der sich aufgrund von Leistungssteigerung und Prozessoptimierung ergibt.

Wo soviel investiert wird, entsteht auch ein entsprechend hoher Finanzierungsbedarf. Finanzierbar ist zwar theoretisch alles, es fragt sich nur zu welchen Konditionen. Hier ein Minimum an Zinsen bezahlen zu müssen, ist sonnenklar ein Riesenvorteil. – Betrachten wir aber zuerst noch die Ausgangslage. Und hier ist eindeutig feststellbar: Die Spitalwelt ist härter geworden, aber auch gleichzeitig wesentlich interessanter. Durch das neue Spitalfinanzierungsgesetz ergeben sich grundsätzliche Änderungen und bedeutende Herausforderungen für die Schweizer Spitäler:

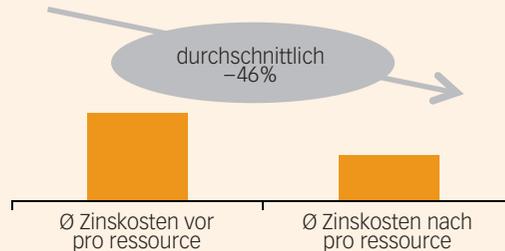
Finanzierungsbestimmungen

- Spitäler werden mit leistungsbezogenen Fallpauschalen entschädigt, die neu auch Anlage- und Nutzungskosten beinhalten (die Notwendigkeit/Möglichkeit der Investitionsfinanzierung durch die öffentliche Hand entfällt).
- Die Fallpauschalen werden zu mindestens 55% vom Kanton und zu höchstens 45% von obligatorischen Krankenversicherungen getragen (der kantonale Anteil wird jährlich neu festgelegt).
- Die Höhe der Pauschalen wird von Spitälern und Krankenversicherern ausgehandelt und tariflich festgelegt.
- Investitionsfinanzierungen sollen primär als private Finanzierungen aufgestellt sein (Kantonsdarlehen sind jedoch nicht ausgeschlossen).

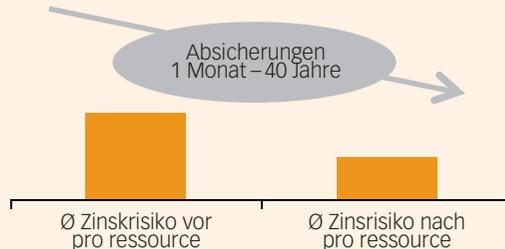
Herausforderungen

- Für viele Organisationen im Gesundheitswesen sind die zahlreichen Finanzierungs- und Zins-

1. Reduktion Zinskosten



2. Minimierung Zinsrisiko



Herstellung voller Transparenz und Flexibilität. Vereinfachung der Finanzierungsabwicklung.

Bevor man eine Hau-Ruck-Finanzierung abschliesst, sollte man das Optimum in diesen Bereichen rausholen.

- absicherungsmöglichkeiten von -zig möglichen Anbietern unübersichtlich.
- Häufig werden die notwendigen Hausaufgaben nicht ausreichend gemacht, bevor die Kontaktaufnahme mit potenziellen Kreditgebern erfolgt, was zu Finanzierungslücken, teuren Kreditzinsen und hohen Risiken führen kann.
 - Finanzinstitute sind noch nicht optimal auf die Bedürfnisse von Organisationen im Gesundheitswesen eingestellt und sprechen eine «andere Sprache».
 - Unabhängige Experten, können hier die optimale Lösung herbeiführen, indem sie verschiedene Finanzierungsalternativen von allen möglichen Anbietern wie Banken, Pensionskassen, Versicherungen, dem Kapitalmarkt, privaten Finanzierern und der öffentlichen Hand evaluieren.

Drum prüfe, wer sich lange bindet

Spitalfinanzierungen sind praktisch immer langfristige Geldaufnahmen. Also lohnt es sich doppelt, haargenau zu prüfen, wie und mit wem als Kapitalgeber sich ein Spital resp. seine Trägerschaft binden will. Irgendeine auf den ersten Blick als günstig erscheinende Offerte zu akzeptieren, kann sich bald als gefährlicher Bumerang erweisen. Exakt hier ist es angezeigt, Expertenrat einzuholen und Alternativ-Angebote zu prüfen. «Es geht auch darum, sämtliche in Frage kommende Geldgeber anzuschauen», betont Stefan Mühlemann, «das heisst Banken, private Financiers, Versicherungen, Pensionskassen, Geld- und Kapitalmarkt, die öffentliche Hand und andere. Darin besteht unsere Kernaufgabe.»

Dabei sei es überaus wichtig, bereits eine Stufe vor der Finanzierung genau zu überlegen, wie vorzugehen sei. Das bedeute, sich als potenzieller Kreditnehmer fit und attraktiv zu machen, finanzierungswürdig zu werden. Hauptsächliche Elemente dazu sind die Rechtsform des Spitals, die Eigentumsregelung seiner Liegenschaften, eine Unternehmensstrategie, eine klare Definition des Leistungsspektrums, ein Businessplan und die Bereitstellung von Sicherheiten. Je nach der Art möglicher Geldgeber arbeitet nun pro ressource – Finanzierungsoptima detaillierte Ausschreibungsunterlagen aus, holt alternative Finanzierungsangebote ein und macht diese transparent und eindeutig vergleichbar.

Sechs Bereiche auf Herz und Nieren prüfen

Wie bedeutungsvoll gerade Kostenvergleiche sein können, zeigt folgendes Beispiel. Bei einer Offertrunde variierte der Aufpreis (die Marge) von Kreditgebern auf dem Marktzins um das Zwanzigfache. Während das günstigste Ange-

bot bei einem Zuschlag von 0.2% lag, wollte der teuerste Finanzierer volle 4% kassieren.

Es sind aber bei Weitem nicht nur die Kosten, die ausschlaggebend sind. «Wir prüfen sehr viele Bereiche», erklärt Stefan Mühlemann, «die Zinskosten, das Zinsrisiko, die Qualität des Kreditgebers, die Rückzahlungsmodalitäten, die Flexibilität in der Kreditanspruchnahme und Zinsabsicherung, die Transparenz von Kostenstrukturen, die Konditionen eventueller Penalties für vorzeitige Kreditaufösungen, der im Spital zu betreibende Aufwand für die Bewirtschaftung der Finanzierung usw.» – Und noch ein Aspekt ist von grosser Bedeutung: Es ist in vielen Fällen von Vorteil, die Aufnahme des Kredits und die Zinsabsicherung getrennt zu betrachten und unter Umständen sogar über verschiedene Gegenparteien zu regeln.

Nun stehen wir zurzeit in einer, oberflächlich betrachtet, besonders komfortablen Situation einer ausgesprochenen Tiefzinsphase. Da könnte mancheiner meinen: Günstig ist es auf alle Fälle. – Weit gefehlt!

Das Allzeittief ist verlockend

Der Libor ist derzeit die in Mode geratene Form einer Finanzierung. Die Attraktivität der sehr günstigen Zinssätze ist gross – hat es derart tiefe Zinssätze in den letzten Jahrzehnten doch noch nie gegeben. Im Gegenteil, man erinnert sich noch an zweistellige Zinssätze anfangs der 1980er- und 1990er-Jahre zurück. Was Kreditnehmer allerdings weniger beachten, ist das mit dem Libor einhergehende Risiko. Einerseits ist z. B. die Libor-Hypothek die letzten Jahre zwar im Schnitt die günstigste Form der Hypothekfinanzierung gewesen, andererseits beinhaltet sie aber auch das grösste Zinsänderungsrisiko.

Glaubt man beispielsweise an das Szenario, dass die Liquiditätsausweitung der Nationalbank irgendwann zu Inflation führt und spätestens dann auch der Leitzins angepasst wird, wären Szenarien wie Ende der 1970er- bzw. 1980er-Jahre denkbar, in denen der 3-Monate-Zinssatz von 1979 bis 1981 von 0,01% auf 10,74% p.a. respektive zwischen 1988 und 1990 von 1,38% auf 9,69% p.a. stieg.

Besondere Zinskonstellation

Längerfristig orientierte Immobilieneigentümer nehmen daher, mindestens für einen Teil der Finanzierung, sehr lange Laufzeiten in Anspruch. Dabei sind 5- und 10-jährige Darlehen natürlich ebenfalls günstig. Besonders attraktiv sind allerdings Laufzeiten von über 15 Jahren. Der Grund lag und liegt in der Inversität bzw. Flachheit der Zinskurve in den langen Laufzeiten begründet. So kam es in jüngerer Zeit vor, dass der 30-jährige Zinssatz bzw. der den 30-jährigen Finanzierungen zugrunde gelegte Refinanzierungssatz sogar tiefer lag als der 15-jährige Satz. Damit konnten viele Kunden lang laufende Darlehen, bei denen zu obigem Satz noch ein kundenspezifischer Aufpreis addiert werden muss, zu weit unter 2,0% abschliessen – sowohl bei 15- als auch bei 30-jährigen Darlehen. Wie bei den rekordtiefen Libor-Kurzfrist-Zinssätzen ist dies eine bisher einzigartige Situation.

Das heisst aber nicht, dass das eine oder das andere gewählt werden muss. Kreditnehmer, die an weiterhin sehr tiefe Kurzfristzinsen glauben, sollten vom kurzfristigen Libor (mit Zinsrisiko) profitieren. Wenn sie allerdings nicht sicher sind, wann ein Anstieg bzw. eine Rückkehr auf Durchschnittswerte zu verzeichnen sein wird, besteht die Möglichkeit, auf einen Zeitpunkt in der Zukunft hin die Zinsen im Voraus abzusichern.

Gesundheitspolitik

Z.B. wird zusätzlich zur Libor-Finanzierung eine 30-jährige Zinsabsicherung abgeschlossen, die aber erst in zwei bis drei Jahren anläuft. So sind Zinssätze von aktuell weit unter 1% p.a. im Libor realistisch und im Anschluss ist bereits eine Absicherung zum Beispiel von 2015 bis 2045 zu unter 2% p.a. fixiert.

Jetzt den Ausstieg prüfen

Kreditnehmer, die noch in bestehenden Festdarlehen stecken, sind zwar nicht ganz so flexibel, können jedoch teilweise ebenfalls profitieren. Es lohnt sich, den vorzeitigen Ausstieg mitsamt der anfallenden Vorfälligkeitsentschädigung genau zu untersuchen. Diese können oft umgangen oder minimiert werden. So sind beispielsweise Strukturen denkbar, in denen man per heute, das aktuell günstige Zinsniveau nutzend, bereits die Folgeabsicherung fixiert, obwohl man nicht in einem Festdarlehen steckt. Hat man zum Beispiel eine fixe Tranche, die noch bis 2015 zu 3,2% läuft, könnte bereits heute eine Folgeabsicherung zu 2,2% auf 30 Jahre abgeschlossen werden (inkl. sogenanntem Forward-Zuschlag). Mit derartigen Finanzierungsstrukturen können

langfristig tiefe Zinskosten gesichert und das Zinsrisiko vorzeitig ausgeschaltet werden.

Unabhängiger Rat und Tat

Allein die letzten Betrachtungen für die Wahl der Kredit- und Zinsabsicherungsart zeigen, wie sorgfältig die Analyse von Finanzprodukten und Geldgebern erfolgen muss. Hier werden neutrale Berater wie die Experten von pro ressource – Finanzierungsoptima zu geschätzten Gesprächspartnern. Sie schlagen eine Brücke zu verschiedenen Geldgebern, die in Frage kommen. Es ist nämlich nicht zu vergessen, dass die neue Spitalfinanzierung (öffentlich-rechtlicher Häuser) auch für die Kreditgeber aller Arten zu einem weiten Teil Neuland darstellt. Ihnen sind wiederum statutarische und geschäftspolitische Grenzen der Belehnung auferlegt.

Im Weiteren gibt es auch neue Player, die für eine Spitalfinanzierung in Frage kommen – sei es exklusiv, in Kombination oder Ergänzung zu herkömmlichen Kreditgebern. Allein schon hier zeigt sich die Komplexität und die grosse Anzahl kommunikativer wie (finanz)technischer Schnitt-

stellen, was die Kapazität einer Unternehmung im Gesundheitswesen stark beanspruchen kann. Dazu kommt die fehlende Erfahrung auf Seiten der Kreditnehmer und -Geber. «Das ist keineswegs abschätzig gemeint», bemerkt unser Interviewpartner, «aber schliesslich geraten Spitäler ja nur alle 30 bis 50 Jahre in die Lage, einen weitgehenden Umbau oder einen Neubau zu planen und zu finanzieren. Daher kann es sinnvoll sein, interne Kompetenzen mit externem Spezialwissen zu bündeln, um wirtschaftlichere, sicherere, transparentere und flexiblere Finanzierungslösungen mit individuellem Charakter zu realisieren.»

Text: Dr. Hans Balmer

Weitere Informationen

pro ressource
Finanzierungsoptima
Am Schanzengraben 29,
8002 Zürich

Telefon 044 204 90 00
spitalfinanzierung@proressource.ch
www.proressource.ch

shp 

Intelligente Vorsorgekonzepte

Wir bringen Leben in Ihre Vorsorge

Jetzt Pensionskasse wechseln und vom

SHP Wechselbonus* von bis zu CHF 25'500.– profitieren

Optimieren Sie Ihre berufliche Vorsorge. Als ausgewiesene Spezialisten für die Vorsorgebedürfnisse des Gesundheitswesens kennen wir Ihre Bedürfnisse ganz genau. Unsere professionelle Beratung verbunden mit ganzheitlicher Betrachtungsweise bietet Ihnen individuell auf Ihre Wünsche abgestimmte Vorsorgeprodukte zu einem sehr guten Preis-/Leistungsverhältnis.

*Neukunden erlassen wir im ersten Jahr die Verwaltungskosten von CHF 170 pro aktiv versicherte Person, bis maximal 150 Versicherte.

Pensionskasse SHP, Kronenplatz 1, 8953 Dietikon, Telefon 044 268 90 60, www.pkshp.ch