

# Alle Regeln exakt einhalten, Performance und Bonität pflegen Kapitalmarktfähig bleiben

Wer kapitalmarktfähig geworden ist, übernimmt eine hohe Verantwortung und viele Pflichten. Es geht um offene Kommunikation und Transparenz. Elemente dazu sind ein geprüfter Geschäftsbericht nach Swiss GAAP FER und Ad hoc-Publizität bei potenziell kursrelevanten, nicht öffentlich bekannten Tatsachen börsenkotierter Unternehmen. Das betrifft Finanzaufgaben, personelle Wechsel in VR und Geschäftsleitung, Restrukturierungen, Kapitalveränderungen und wesentliche Gewinnveränderungen oder Gewinnwarnungen.

Es bestehen auch diverse generelle Meldepflichten. Angela Escher-Greiter und Richard Seunig, Consultants bei H Services AG, Baar, stellten diese beispielhaft vor:

- Namensänderung des Emittenten
- Adressänderung des Hauptsitzes
- Änderung des Revisionsorgans
- Änderung des Rechnungslegungsstandards
- Link zu den veröffentlichten Jahresabschlüssen

Um Unsicherheiten und Instabilitäten vorzubeugen, raten die Experten zu einer sehr seriösen Finanzierung und Refinanzierung bedeutender Investitionen. «Eine suboptimale Fremdmittelbeschaffung ist teuer. Deshalb ist ein langer Betrachtungszeitraum für die Finanzierung zu wählen. Die Kapitalaufnahme soll in eine strukturierte, langfristige Planung eingebettet sein. Die Finanzierung ist betragsgerecht zu gestalten. Das bedeutet kleinere Tranchen mit unterschiedlicher Fälligkeit und Wahl unterschiedlicher Finanzierungsformen. Das vermeidet unnötige Fremdkapitalkosten und erlaubt die Mittelaufnahme möglichst zeitgerecht zum Bedarf. Schliesslich soll der operative Cash flow massgeblich zur Amortisation beitragen. Vermeiden Sie eine Liquiditätsklemme durch eine realistische Planung.»

### Ein Masterplan ist von höchster Bedeutung

Der Masterplan dient als übergeordneter Plan für die bauliche Weiterentwicklung des Spitals. Er enthält Ziele, Strategien, Investitionen und Projekte. Der Masterplan stellt den «grossen Wurf» für die nächsten 20 Jahre dar. Darin beschäftigen sich die Verantwortlichen mit der mittel- und langfristigen Funktion ihres Spitals, den dazu erforderlichen Klinikstrukturen und der Frage, ob die künftigen Anforderungen bezüglich Informatik und Medizintechnik in die Bauplanung

miteinbezogen sind. Die Referenten betonten: «Denken und planen Sie mit Szenarien.»

Weiter enthält ein Masterplan eine Analyse der Versorgungsregion. Er bezieht Überlegungen mit ein, in welcher Weise flexibel zu planen sei, um mit standardisierten Raumtypen oder Modul- und Leichtbauweise mehr Wirtschaftlichkeit und Flexibilität zu erlangen. Darüber hinaus geht es auch um die Beurteilung des gesamten Immobilienportfolios und des eigenen Standorts. Entscheidend ist natürlich, wie der Um- oder Neubau die Betriebsprozesse verbessert und Kosten senkt. Es heisst also, interne Abläufe detailliert zu planen, Transportwege und -zeiten zu optimieren und die Flächenproduktivität zu steigern.

### Bonität und Performance stärken

Die Auswirkungen einer Bonitätsänderung sind abhängig vom gewählten Finanzierungsinstrument. Um Risiken zu minimieren, sind die Bonität wie auch die Performance zu pflegen. Wer hier unsorgfältig arbeitet, hat Auswirkungen auf die Zinskosten zu gewärtigen, spätestens bei der nächsten Finanzierung, sei es auf dem Kredit- oder auf dem Kapitalmarkt. Der Investorenkreis würde eingeschränkt und es entstünde ein Reputationsschaden. «Deshalb», so die Referenten, «ist die Steuerung mit relevanten Kennzahlen unabdingbar: EBIT, EBITDA und Eigenkapitalquote. Interne Zielgrössen für diese Kennzahlen sind zu bestimmen und zeitnah zu verfolgen.»

### Wettbewerb um Kapital

Die aktuelle Lage am Kapitalmarkt schafft vorteilhafte Szenarien für die mittelsuchenden Spitäler. Aufgrund des hohen Investitionsbedarfs kann es zu einem temporären Nachfrageüberhang kommen. Einen Kapitalengpass können sich die Fachleute von H Services in rund 10 Jahren vorstellen, gepaart mit einem eventuell höheren



Richard Seunig,  
Consultant, H Services AG

Zinsniveau. «Dann wird sich die Wettbewerbsfähigkeit des Spitals an der Finanzierung zeigen. Das bedeutet ein Problem für Spitäler mit tiefen Gewinnen und knappen Eigenmitteln. Um die Anforderungen der Investoren zu erfüllen, braucht es dann Sanierungsmassnahmen.»

Auch hier hielten die Referenten eine Checkliste für das erfolgreiche Erhalten der Kapitalmarktfähigkeit bereit:

1. Stellen Sie Verantwortlichkeiten für Meldepflichten sicher.
2. Erstellen Sie einen Masterplan mit Szenarien.
3. Stimmen Sie Ihren Finanzierungsbedarf und dessen Tragbarkeit ab.
4. Arbeiten Sie an Ihrer Bonität und Performance.
5. Planen Sie die Refinanzierung der jetzt getätigten Investitionen frühzeitig.