

## Die Immobiliengesellschaft im Schweizer Gesundheitswesen

# Der Fünfer und das Weggli?

Viele Gesundheitsversorger haben Immobiliengesellschaften eingerichtet. Wie kann der grösstmögliche Nutzen aus bestehenden Immobiliengesellschaften gezogen werden und warum lohnt es sich, eine zu gründen, falls dies noch nicht geschehen ist? – Dieser Artikel zeigt die unterschiedlichen Reifegrade und die damit einhergehenden Vorteile und Handlungsoptionen einer Immobiliengesellschaft im Schweizer Gesundheitswesen auf.

Das Thema Immobiliengesellschaft beschäftigt die Gesundheitsbranche schon seit vielen Jahren. Die meisten Gesundheitsversorger haben im Zuge der Verselbständigungen und der damit einhergehenden Immobilienübertragungen eine Immobiliengesellschaft geprüft, diese aber aus politischen Gründen zunächst verworfen. Erst in einem späteren Schritt haben zahlreiche Gesundheitsversorger eine Immobiliengesellschaft gegründet. Primär wurden die Vorteile der Mehrwertsteuer-Optimierung für geplante Neubauvorhaben genutzt. Die ersten Immobiliengesellschaften waren zudem häufig steuerbefreit. Es ist davon auszugehen, dass dies heute aufgrund einer restriktiveren Haltung der Steuerbehörden schwieriger zu erreichen ist. Es sollte daher genau geprüft werden, ob und wie die tatsächliche Steuerbelastung bei Neugründungen oder der Weiterentwicklung von Immobiliengesellschaften möglichst reduziert und/oder kompensiert werden kann.

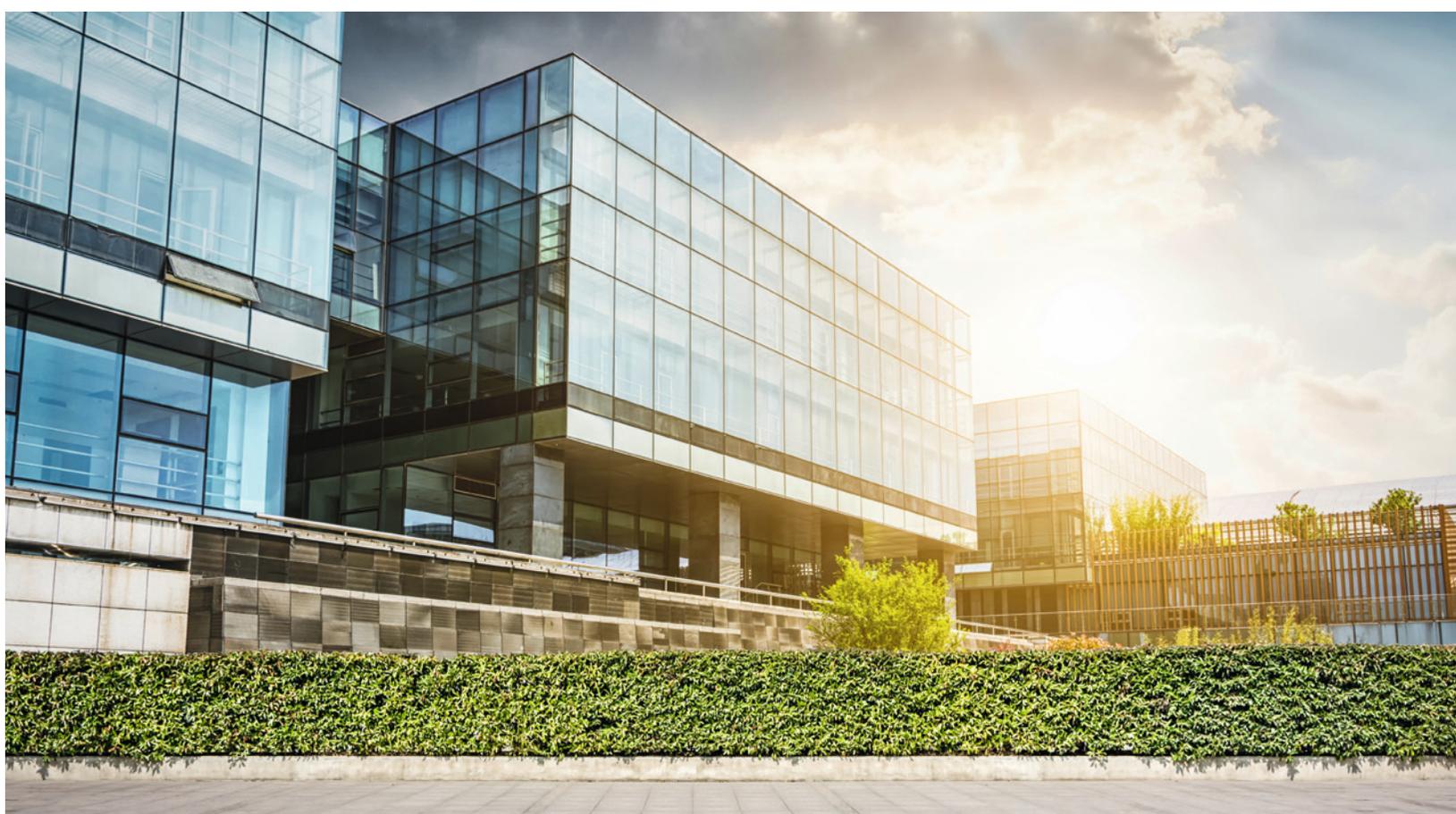
### Die Immobiliengesellschaft – ein langfristiger Lösungsbeitrag?

Mit der Gründung einer neuen oder der Optimierung einer bestehenden Immobiliengesellschaft können gerade auf lange Frist handfeste Vorteile und Handlungsoptionen für den jeweiligen Gesundheitsversorger erarbeitet werden. Eine Immobiliengesellschaft bringt Transparenz, Prozessoptimierungen, Synergien, eine Verschlinkung des Anlagespiegels und einen potenziellen Kanal der Mittelbeschaffung. Es entstehen Handlungsoptionen, wie z.B. Beteiligungen, Kooperationen oder die Ausgestaltung des Mietverhältnisses. Dieser Mehrwert kann einen Beitrag dazu leisten, den aktuellen Herausforderungen im heutigen Management von Schweizer Gesundheitsimmobilien besser zu begegnen und letztendlich die Immobilienkosten zu senken.

### Die Immobiliengesellschaft – Folge einer Entwicklung?

In Folge der Verselbständigung der meisten Schweizer Gesundheitsversorger kann ein immobilienökonomischer Kulturwandel beobachtet werden, der in den folgenden vier Kategorien beschrieben wird.

1. Bis vor zehn Jahren waren öffentliche Gesundheitsversorger in der Regel Verwaltungseinheiten der Schweizer Kantone. In diesem Regime sind Immobilien überspitzt formuliert eine notwendige Nebensache für die Nutzung. Entweder waren sie vorhanden oder nicht und haben gefühlt nichts gekostet. Wenn im grösseren Umfang saniert oder neu gebaut wurde, mussten eine Vielzahl von öffentlichen Interessen berücksichtigt werden.



- Seit der KVG-Revision werden Gesundheitsimmobilien von den verselbstständigten Gesundheitsversorgern verstärkt und mehrheitlich als zu optimierender Kostenblock wahrgenommen. In diesem Zusammenhang sind die Kostentransparenz und die umfangreichen öffentlichen Interessen besondere Herausforderungen.
- Immobilien können auch als Produktionsfaktor von strategischer Bedeutung wahrgenommen werden. Die Immobilien leisten demnach aktiv einen Beitrag zum Erfolg des Kerngeschäfts, z. B. durch Patienten- oder Mitarbeiterattraktivität, Ertragspotenzial oder Prozesseffizienz. Dafür sind Immobilien zwingend auf Kostentransparenz und eine gewisse Autonomie angewiesen, um sich aus strategischer top-down Sicht optimal positionieren und den Betrieb langfristig unterstützen zu können. Dies kann durch eine kulturelle und prozessuale Trennung der Immobilien vom Kerngeschäft unterstützt werden.
- Falls man die Autonomieüberlegungen und die Trennung von Immobilien und Kerngeschäft weiter akzentuiert, können Dritte sich an den Immobilien beteiligen oder der Immobilienbestand kann sogar an einen Dritten outgesourct werden, wie dies z. B. von Swiss Medical Network mit der Infracore SA umgesetzt wurde.

## Die Immobiliengesellschaft – eine Frage des Reifegrades?

Die Frage ob, und falls ja mit welchem Reifegrad eine Immobiliengesellschaft eingerichtet und gelebt wird, steht in Wechselwirkung damit, auf welcher Stufe des immobilienökonomischen Kulturwandels sich der jeweilige Gesundheitsversorger befindet (siehe Abbildung 1).

Das Verständnis von Immobilien als «zu optimierender Kostenblock» ist notwendige Voraussetzung für eine Immobiliengesellschaft. Im einfachsten Fall handelt es sich dabei um eine «Immo AG light» für die Assets (Grundstücke, Immobilien, Haustechnik). Dabei wird der Status Quo ohne Immobiliengesellschaft formal in eine eigene Gesellschaft und einen eigenen Buchungskreis «umgebettet» ohne jedoch wesentliche Anpassungen vorzunehmen. Auf diese Weise können die Transformationskosten minimiert und es kann bei gleichzeitiger Neubautätigkeit von Steuervorteilen profitiert werden. Es können aber kaum darüber hinausgehende Vorteile oder Handlungsoptionen gewonnen werden.

Erst mit der Bereitschaft, die Vollkosten zu ermitteln und Organisationsanpassungen zu machen, sind die Voraussetzungen für ein echtes Kostenoptimierungspotenzial vorhanden. Die Buchhaltung wird z.B. so aufgesetzt, dass die Immobilienkosten einfach und systematisch ermittelt werden können. Darauf aufbauend wird ein Immobiliencontrolling eingerichtet. Nicht zuletzt wird für die Kostenoptimierung auf Assetseite eine gewisse Entscheidungsautonomie über die Mieteinnahmen benötigt, so dass Reserven gebildet und daraus Unterhalts- oder Investitionsentscheidungen unabhängig von der betriebswirtschaftlichen und politischen Situation im Sinne der Anlage und der langfristigen Interessen der Nutzer getroffen werden können. Dies entspricht einer professionalisierten «Immo AG pro» für die Assets. Die kulturelle und prozessuale Trennung der Immobilien vom Kerngeschäft erlaubt es, den Fokus aufs Kerngeschäft und die Optimierung des Zusammenspiels zwischen Immobilien und Kerngeschäft zu legen.

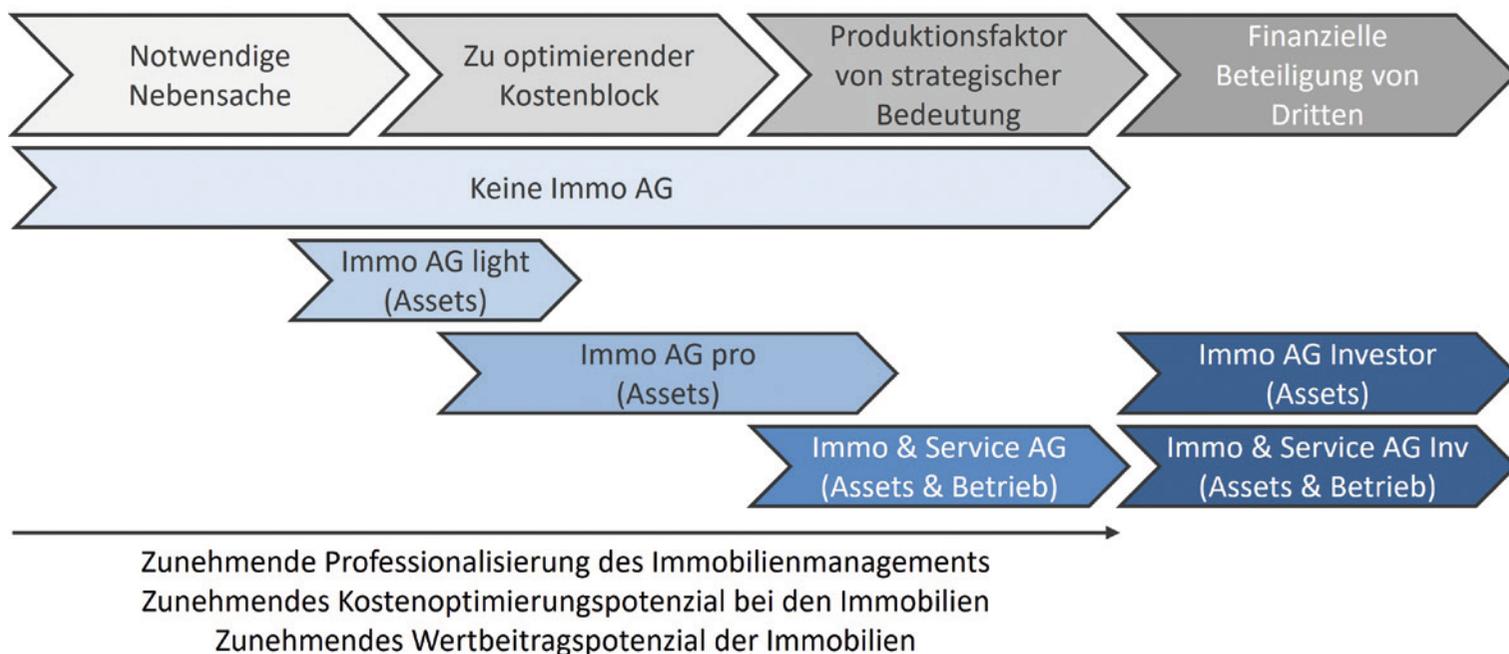
Das volle Kosten- und Nutzenoptimierungspotenzial wird dann ausgeschöpft, wenn ein Teil oder sogar das ganze Facility Management in die oben beschriebene «Immo AG pro» mit integriert wird und die Immobiliengesellschaft neben den Assets auch den Betrieb mit Personal umfasst. Es entsteht eine «Immo & Service AG». Hierin liegt einerseits das Potenzial, Synergien und Prozesse zwischen baulichen und betrieblichen Themen rund um die Immobilien zu optimieren und andererseits die Immobiliengesellschaft als Service AG für das Kerngeschäft zu positionieren. Auf diese Weise werden nicht nur die Kosten, sondern insbesondere auch der Wertbeitrag optimiert. Immobilien können als «Produktionsfaktor von strategischer Bedeutung» genutzt werden.

Eine Immobiliengesellschaft ist nicht zwingend notwendig, um eine Professionalisierung des Immobilienmanagements zu vollziehen. Allerdings kann die Immobiliengesellschaft vor dem Hintergrund einer natürlichen «Trägheit» des Status Quo eine Unterstützung leisten oder gar ein Katalysator sein, um die Immobilien kulturell und prozessual vom Kerngeschäft zu entflechten, zu professionalisieren und zu optimieren.

## Die Immobiliengesellschaft – was darf es kosten?

Aus immobilienökonomischer Sicht sollten die langfristigen Kosten der Immobilien im Sinne einer Annuität inkl. Ersatzinvestitionen durch den Mietzins gedeckt sein. Der dadurch entstehende Gewinn dient der Reservenbildung für Unterhalt und besagte Ersatzinvestitionen. Alternative Modelle der Mietberechnung orientieren sich am Umsatz des Gesundheitsversor-

Abbildung 1: Reifegrad von Immobiliengesellschaften im Schweizer Gesundheitswesen



gers oder am Markt, wobei für spezifische Gesundheitsimmobilien in der Schweiz kein liquider Markt vorhanden ist. In jedem Fall sollte die Miete für den Gesundheitsversorger tragbar sein. Aus steuerlicher Sicht ist zu beachten, dass zunächst vom als Ertrag verbuchten Mietzins auszugehen ist (sogenanntes Massgeblichkeitsprinzip). Jedoch muss der im konkreten Fall belastete Mietzins einem Drittvergleich standhalten und die Preisbestimmung kann nicht beliebig erfolgen.

Damit die beteiligten Parteien (Gesundheitsversorger, Immobiliengesellschaft, Steuerbehörde) die notwendige Rechtssicherheit erlangen können, empfiehlt es sich, für das gewählte Entscheidungsregime bei den zuständigen kantonalen Steuerbehörden ein Steuerruling zu beantragen. Für eine Immobiliengesellschaft im Gesundheitswesen ist es üblich, die AG als Rechtsform zu wählen. Wie die GmbH wird auch die AG aus Steuersicht jedoch grundsätzlich als gewinnstrebig angesehen. «Eine Steuerbefreiung ist nur möglich, wenn die juristische Person nicht primär auf den Erwerb gerichteten Tätigkeiten nachgeht und wenn sie nicht im Wettbewerb zu anderen Marktteilnehmern steht.» (Kanton Zürich, Kantonales Steueramt, Dienstabteilung Recht, Webseite aufgerufen am 06.09.22)

Die Immobiliengesellschaft ist somit aufgrund der immanenten Gewinnstrebigkeit grundsätzlich steuerpflichtig und hat auf dem verbleibenden Gewinn und dem bilanziell ausgewiesenen Eigenkapital Gewinn- und Kapitalsteuern zu entrichten. Die Steuerbelastungen unterscheiden sich je nach Kanton und Gemeinde erheblich. Zumeist fallen zudem alljährlich geschuldete Liegenschaftssteuern an.

Dies kann gegenüber einem Status Quo ohne Immobiliengesellschaft beim Gesundheitsversorger zu einer Mehrbelastung führen, sofern der Gesundheitsversorger aktuell von der Steuerpflicht befreit ist. Werden zu einem späteren Zeitpunkt von der Immobiliengesellschaft Grundstücke oder Immobilien veräussert, unterliegen die Veräusserungsgewinne je nach Kanton den periodischen Gewinnsteuern oder einer Grundstückgewinnsteuer. Gleichzeitig sollte die Steuerthematik nicht überbewertet werden. Einerseits sollten durch eine professionalisierte Immobiliengesellschaft Kosten gespart werden. Andererseits zeigen einige Praxisbeispiele, dass die Gesundheitsversorger von sich aus auf eine Steuerbefreiung oder eine Mehrwertsteuer-Optimierung verzichten. Denn Steuern sind grundsätzlich eine Folge von wichtigen Geschäftsentscheidungen und sollten nicht deren Treiber sein («taxes follow business»).



Dr. Jennifer Firmenich ist Gründungspartnerin der elsener+partner ag – die Unternehmensberatung für Immobilien und Infrastruktur in der Deutschschweiz. René Schreiber ist in Bern und Zürich als Steueranwalt und Partner bei der Kanzlei Eversheds Sutherland AG tätig.

### **Die Immobiliengesellschaft – Investorentauglich?**

Eine Immobiliengesellschaft erlaubt es dem Spital auch, einen Dritten an den Immobilien zu beteiligen. Derzeit ist eine finanzielle Beteiligung von Dritten an den Assets oder dem Betrieb für öffentliche Gesundheitsversorger oftmals rechtlich gesehen gar nicht möglich oder zumindest nicht mehrheitsfähig und hat den Nachteil, dass dem Investor zusätzlich zu den Vollkosten eine Rendite gezahlt werden muss. Die Investorentauglichkeit und die dafür notwendige «operational readiness» ist jedoch das entscheidende Beurteilungskriterium für die Qualität einer Immobiliengesellschaft, auch oder gerade, wenn diese im Eigentum des Gesundheitsversorgers bleibt.

Falls eine Immobiliengesellschaft so aufgesetzt ist, dass sie auch von einem externen Dritten übernommen werden und im Wettbewerb bestehen könnte, hat man die gewünschte Professionalität und das entsprechende Optimierungspotenzial erreicht. Auf diese Weise kann der Gesundheitsversorger den «Fünfer und das Weggli» haben. Er kann den Mehrwert einer Professionalisierung nutzen, sich aber die Rendite für den Dritten sparen. Die Immobiliengesellschaft im Eigentum des Gesundheitsversorgers sollte sich im Grundsatz bis auf den Eigentümer nicht von der Immobiliengesellschaft im Eigentum Dritter unterscheiden. Im Zuge der Kooperationsbestrebungen und Konsolidierung der Gesundheitsbranche ist ausserdem vorstellbar, dass über eine Immobiliengesellschaft Beteiligungen an anderen Portfolios vorgenommen und/oder Facility Management Leistungen für Dritte erbracht werden, um z. B. Skaleneffekte zu generieren. Mit einem «Pooling» der Assets von verschiedenen Gesundheitsanbietern könnte zudem sichergestellt

werden, dass gerade für kleinere Gesundheitsversorger die kritische Mindestgrösse für eine Immobiliengesellschaft erreicht wird.

### **Fazit**

Aus normativ-politischer Sicht stellt sich die grundsätzliche Frage, in welchem Rahmen sich die Akteure im Gesundheitswesen oder auch in anderen Branchen bewegen sollen. Mit der KVG-Revision wurde eine Entwicklung eingeleitet, die zum Ziel hat, dass Gesundheitsversorger finanziell selbsttragend sein sollen. Der Artikel zeigt auf, wie man bei den Gesundheitsimmobilien diese angestossene Entwicklung mitgehen kann. Ein Gesundheitsversorger, der finanziell selbsttragend sein möchte oder soll, gewinnt mit zunehmendem Reifegrad einer Immobiliengesellschaft handfeste Vorteile und Handlungsoptionen. Eine neu gegründete Immobiliengesellschaft ist auch im Gesundheitswesen voraussichtlich steuerpflichtig. Eine bestehende Immobiliengesellschaft, die sich im Reifegrad entwickelt, kann eine etwaige bestehende Steuerbefreiung potenziell verlieren. Die Steuerfrage ist jedoch nicht das einzige und auch nicht das wichtigste Kriterium im Kontext einer Immobiliengesellschaft. Die wertschöpfenden Prozesse stehen im Fokus und die Gesundheitsversorger können die wirtschaftlichen Vorteile einer Immobiliengesellschaft nutzen, um im kompetitiven Umfeld bestmöglich bestehen zu können. Aufgrund der zu erwartenden Fallstricke bei einer effektiven und effizienten Optimierung einer Immobiliengesellschaft ist es sinnvoll, hierfür eine interdisziplinäre externe Begleitung und Unterstützung in Betracht zu ziehen.

### **Weitere Informationen**

[www.elsenerpartner.ch](http://www.elsenerpartner.ch)  
[www.eversheds-sutherland.ch](http://www.eversheds-sutherland.ch)