



curafutura

Die innovativen Krankenversicherer
Les assureurs-maladie innovants
Gli assicuratori-malattia innovativi

Gastkommentar von Christian Elsener

Wieviel darf 1 m² Spital kosten?

Spitalimmobilien sind ein unterschätzter Produktionsfaktor. Sie können ein Spital in seiner Entwicklung stärken oder direkt ins finanzielle Verderben führen.

So gestaltet sich die Ausgangslage

Die meisten Spitäler sind zwar Eigentümer ihrer Liegenschaften, aber durch zahllose Vorgaben in ihrer Handlungsfreiheit dennoch eingeschränkt: Ihre Immobilienkosten werden fremdbestimmt. Finanziell sind sie nicht auf Rosen gebettet. Die Eigenkapitalquoten variieren stark zwischen den einzelnen Spitalgesellschaften. Viele weisen ungenügende stand-alone Ratings auf (bb+, ZKB 5.12.2019). Gemäss PwC lag die EBITDAR-Marge im Median auch 2018 zum dritten Mal in Folge bei 7.5 % (Zielgrösse: 10 %). Generell fällt das grosse Streumass für die finanziellen Kennzahlen auf.



...und das sind die Herausforderungen

In die Jahre gekommene Spital-Anlagen der Akutsomatik, Psychiatrie und Rehabilitation werden ersetzt. Schweizweit ist über die nächsten 10 Jahre mit Investitionen von über CHF 20 Mrd. zu rechnen: Die Erneuerung ist ein Generationenprojekt. Investitionen machen über die Nutzungsdauer bloss 20 % der Lebenszykluskosten aus. Aber 100 % der Lebenszykluskosten müssen über die Behandlungserlöse refinanziert werden. Je höher die fremdbestimmten Anforderungen, desto höher die Immobilienkosten, desto höher die erforderlichen Behandlungserlöse: Die Spitäler geraten in Geiselhaft ihrer eigenen Infrastruktur. Das KVG schliesst staatliche Investitionszuschüsse konsequenterweise aus. In der Schweiz dauert es oft mehr als 10 Jahre, bis eine Idee für ein neues Spital realisiert ist. Unsere Beschaffungsverfahren sind für grosse Vorhaben komplex und zeitaufwändig. Es besteht das Risiko, dass wir heute bauen, was wir vor 10 Jahren gebraucht hätten. Wie passen dazu der Paradigmenwechsel



curafutura

Die innovativen Krankenversicherer
Les assureurs-maladie innovants
Gli assicuratori-malattia innovativi

„ambulant vor stationär“ und die Digitalisierung, welche zwangsläufig zu anderen Infrastrukturbedürfnissen führen? Und: Die Standardisierung steckt in den Kinderschuhen. Von den Spitälern werden städtebaulich orientierte Architekturikonen erwartet.

Lösungsansätze

Wie die Herausforderungen sind auch die Lösungsansätze vielfältig:

- Entpolitisierung des Spitalbaus
- Verkürzung des Entscheidungs- und Planungszeitbedarfs (time to market)
- Identifikation und Elimination von systemischen Kostentreibern in Bestellung, Planung, Bau und Betrieb
- Planungsrechtliche Behandlung von Spitalinfrastruktur wie andere Gewerbeimmobilien
- Design to cost: Wieviel darf 1 m² Spitalfläche auf Vollkostenbasis über die Nutzungsdauer kosten?
- übergreifende Spitalimmobiliengesellschaften erlauben die Konzentration aufs Kerngeschäft und erhöhen die Flexibilität des Spitalbetreibers
- Faktenbasierter Einbezug der Ziel-Lebenszykluskosten in die Tarifgestaltung

Ziel muss es sein, den unternehmerischen Handlungsspielraum auch für den Produktionsfaktor Spitalimmobilien so auszubilden, dass die Spitäler ihre Immobilienkosten selber bestimmen können.

Gastautor Christian Elsener ist Berater für Infrastruktur und Immobilienmanagement und hat sich auf Bauten des Gesundheitswesens spezialisiert. Elsener ist profunder Kenner der Schweizer Spitalinfrastruktur und befasst sich seit Jahren mit den Entwicklungen des Gesundheitswesens. Er ist Geschäftsführer und Partner der [elsener+partner ag](#) in Bern.