

## Mit Stefan Mühlemann, Partner pro ressource – Finanzierungsoptima, im Gespräch

# Flexibel und sicher finanzieren

Es ist Leben in die Finanzierung von Infrastrukturprojekten bei Spitälern gekommen. Das revidierte KVG mit der neuen Spitalfinanzierung sieht eine Mittelbeschaffung am Kapitalmarkt vor. Damit verbunden ist automatisch eine Prüfung der Finanzierungsvorhaben nach privatwirtschaftlichen Kriterien. Wettbewerb, höhere Anforderungen an Effizienz und Wirtschaftlichkeit ziehen ein, und damit verbunden auch mehr Transparenz und Gewissheit für Steuer- und PrämienzahlerInnen, dass nur noch betriebswirtschaftlich tragfähige, optimierte Projekte finanziert werden und damit die vom Parlament angestrebte bessere Ressourcen-Allokation schrittweise Realität werden kann.



Stefan Mühlemann, Partner,  
pro ressource – Finanzierungsoptima

Dazu ist es allerdings noch ein weiter Weg. Es braucht weitere Verselbstständigungen von Spitälern, noch mehr unternehmerische Freiheiten und weniger kantonales Gängelband fürs Spital-Management sowie wohl auch die Lehren aus den bisherigen Erfahrungen mit privaten Spitalfinanzierungen. Wegweisend war sicher die erste auf diese Weise realisierte Finanzierung des Spitals Limmattal («clinicum» berichtete darüber). Das avantgardistische, aber in Zukunft erwünschte normale Mittelbeschaffen des «Limmi» wird Schule machen. Auf dem Weg zur wett-

bewerbsorientierten Finanzierung liegen jedoch etliche Hürden. Für die Spitalleitungen wie ihre Trägerschaften ist die neue Art der Finanzierung effektiv Neuland. Und es führen erst noch sehr viele Wege nach Rom. Deshalb baten wir einen Finanzexperten, Licht in die Geschichte zu bringen. Stefan Mühlemann, Partner von pro ressource – Finanzierungsoptima, Zürich, stellte sich unseren Fragen.

### Was betrachten Sie als wichtigste Änderung des revidierten KVG bezüglich der Finanzierung von Spital-Infrastrukturprojekten?

Stefan Mühlemann: «Die Frage ist natürlich immer – am wichtigsten für wen? Für uns als Finanzierungsspezialisten ist es jene Änderung, dass sich die Organisationen im Gesundheitswesen neu selber finanzieren und sich damit dem Markt stellen müssen. Geld beschaffen ist komplexer geworden, speziell wenn es gebraucht wird, um eine längst fällige Infrastrukturerneuerung oder -erweiterung zu realisieren, die nicht unmittelbar Mehrertrag generiert.»

### Sind sich Ihrer Meinung nach die Spitäler schon vollauf der Konsequenzen, Möglichkeiten und Chancen der neuen Finanzierung bewusst?

S.M.: «Die Spitäler, die wir zu unserer geschätzten Kundschaft zählen dürfen, auf jeden Fall. Denn diese haben erkannt, dass Fremdkapital von privater Seite nicht nur viel günstiger ist als die Gelder der öffentlichen Hand, sondern dass es auch sonst viele Vorteile gibt. Z.B. kann ein Spital das Zinsrisiko auf bis zu 30 Jahre für unter 2% gänzlich ausschalten. Zudem kann die Gesundheitsorganisation, wenn sie es richtig angeht, eine Finanzierung auf die Bei-

ne stellen, die aus dem breiten Arsenal von Finanzierungsinstrumenten und Kapitalgebern passgenau auf die Bedürfnisse des Kapitalnehmers zugeschnitten ist. Das ist bei Krediten der öffentlichen Hand nicht möglich.

**«Fremdkapital von privater Seite ist viel günstiger als die Gelder der öffentlichen Hand.»**

**Stefan Mühlemann, Partner,  
pro ressource – Finanzierungsoptima**

Es gibt aber sicher auch Spitäler, die diese grossartige Chance noch nicht erkannt und wahrgenommen haben. Die Gründe dafür sind mannigfaltig. Ich möchte nicht sagen, dass Ignoranz dabei ist, aber zumindest eine gewisse Bequemlichkeit und Unkenntnis spielen sicher vielerorts mit. Das Anforderungsprofil an einen Finanzverantwortlichen hat sich enorm geändert und das braucht wohl verstanden etwas Zeit, bis diese Veränderung allerorts durchsickert. Schade ist, wenn sich die Verantwortlichen nicht oder nur schleppend drum kümmern. Denn wie gesagt, es ist für Spitäler, Psychiatrien, Pflegeheime und andere eine riesige Chance. Wir haben berechnet, dass das Einsparpotenzial für die Schweizer Spitäler alleine bei den Kapitalzinsen rund 375 Mio. Franken pro Jahr beträgt. Dieses Geld gehört eigentlich den Spitälern. Um es zu behalten, müssen die Spitäler das Fremdkapital richtig beschaffen.»

**Welche Elemente sind bei der Finanzierung – von der Planung bis zur Realisierung – am meisten zu beachten?**

S.M.: «Diese Liste ist lang und hängt natürlich stark von den Zielen des Spitals ab. Ich picke einige Punkte heraus:

**Saubere Grundlage für eine Fremdfinanzierung erarbeiten.** Dazu gehört, dass sich das Spital und Kreditnehmer attraktiv macht für Fremdkapital. Wir haben bei ausnahmslos allen unseren Kunden im Gesundheitswesen diese Fremdkapitalattraktivität deutlich gesteigert. Die Massnahmen sind sehr verschieden. Es kann z.B. bedeuten, dass man einen sauberen Business Plan erstellt, oder vergessene gegangene Reserven aufdeckt.

**So kommunizieren, dass es die Kapitalgeber verstehen.** Als wir das erste öffentliche Spital der Schweiz, das Spital Limmattal, von privater Seite finanziert haben, waren Welten zwischen den Kapitalgebern und -nehmern. Man verstand sich gegenseitig nicht. Eine Vollfinanzierung schien unmöglich. Wir kennen aber beide Seiten sehr gut und haben dann angefangen zu «übersetzen». So sind sich die Parteien langsam näher gekommen bis die Puzzleteile schliesslich ineinander gepasst haben. Beide Seiten haben

mittlerweile dazu gelernt. Aber die Rolle des «Übersetzers» ist nach wie vor zu besetzen.

**«Oft werden Millionen von Franken verschenkt, nur weil man den Berater der Hausbank nicht verärgern möchte.»**

**Stefan Mühlemann, Partner,  
pro ressource – Finanzierungsoptima**

**Sich professionelle und unabhängige Hilfe holen.** Kreditnehmer – und damit meine ich nicht nur das Gesundheitswesen – wissen kaum, wie passgenau eine Finanzierung auf Ihre Bedürfnisse geschneidert werden kann. Häufig sind nicht einmal die Bedürfnisse klar definiert. Sie wissen auch nicht, wie günstig eine top Lösung sein kann. Und leider wird bestehenden Beziehungen zu Kapitalgebern viel zu viel Gewicht verliehen. Es kommt vor, dass Spitäler Millionen von Franken verschenken,



Stefan Mühlemann: «Die Situation der Unternehmung, deren Rechtsform, Grösse und Standort, der Kapitalbedarf, das Sicherheitsbedürfnis und der Risikoappetit, die nötigen Laufzeiten, die zu finanzierenden Projekte und die dahinter stehende Strategie definieren, was der richtige Finanzierungsmix ist.»



**synedra**

information technologies

### synedra – Lösungskompetenz im Gesundheitswesen

- ✓ PACS für Radiologie, Kardiologie und Nuklearmedizin
- ✓ Bild- und Befundverteilungsplattform und Telemedizinlösung
- ✓ Foto- und Videodokumentation
- ✓ Videolösung im OP
- ✓ Datenspeicher für die Anbindung von medizin-technischen Geräten
- ✓ Lösung für die rechtssichere Archivierung

Entdecken Sie synedra AIM –  
Ihr medizinisches Universalarchiv.  
Mehr Infos auf [www.synedra.com](http://www.synedra.com)





Stefan Mühlemann: «Neben vorteilhaften Zinsen und Zinsabsicherung ist auch das Bedürfnis nach Flexibilität ein sehr wichtiges Kriterium, welches leider oft ausser Acht gelassen wird.»

nur weil Sie den Berater der Hausbank nicht verärgern möchten und Angst haben, dass ihnen der Geldhahn zugekehrt wird. In den meisten Fällen sind diese Ängste völlig unberechtigt. Ein Profi kann hier Transparenz schaffen und aufzeigen, was der Kapitalmarkt alles für Lösungen bereithält und welche Konditionen fair sind.

**Die ganze Palette an Finanzierungsmöglichkeiten in Betracht ziehen.** Wenn Spitäler im Alleingang einen Neubau finanzieren, sprechen sie oft mit einigen Banken, die sie kennen. Das ist ein guter Anfang. Aber leider nicht gut genug. Es braucht eine Betrachtung und Evaluation aller möglichen Finanzierungsformen und Kapitalgebern. Als wir das Spital Limmattal finanziert haben, haben wir achtzig potenzielle Kapitalgeber angefragt. Es gibt Dutzende von Finanzierungs- und Zinsabsicherungsprodukten. Jedes hat seine Eigenheiten, seine Vor- und Nachteile, seine Risiken und Chancen. Jedes kann angepasst und in sich optimiert werden.

Ganz wichtig ist es auch, die Interaktion der Einzelteile zu verstehen. Damit können Millionen gespart werden.

**Immer die Gesamtfinanzierung anstreben.** Auf keinen Fall sollten Teilfinanzierungen abgeschlossen werden, bevor das Gesamtfinanzierungskonzept steht. Wir sehen immer wieder Spitäler, die sich auf die Schnelle z.B. Schuldscheindarlehen von institutionellen Kreditgebern beschaffen, die dann quer in der Landschaft stehen und die Gesamtfinanzierung erschweren oder sogar verunmöglichen. Es ist danach sehr aufwändig, diese bereits abgeschlossenen Verträge neu zu verhandeln und so anzupassen, dass z.B. ein Bauprojekt vollständig und langfristig finanziert werden kann. Man fängt ja schliesslich auch nicht an zu bauen, bevor man den Masterplan gemacht hat.»

**Was springt denn für die Spitäler schlussendlich heraus, wenn diese Punkte befolgt werden?**

S.M.: «Das kommt auch wieder stark auf die Bedürfnisse und Ziele des Spitals an. Wir haben den Anspruch, dass die Gelder und Zinsabsicherungen, welche wir für Spitäler, Kliniken und Pflegeheime arrangieren, folgende Ansprüche erfüllen:

- Gesamtfinanzierung (keine Teillösung)
- Höchste Finanzierungssicherheit
- Zinsrisiko vollständig abgesichert
- Hohe Flexibilität
- Volle Transparenz
- Minimaler Bewirtschaftungsaufwand
- Tiefst mögliche Finanzierungs- und Transaktionskosten

**«Die Zinskosten des Spital Limmattal haben wir um 48% reduziert.»**

**Stefan Mühlemann, Partner, pro ressource – Finanzierungsoptima**

Um nochmals das «Limmi» als Beispiel zu nehmen: Nachdem wir zusammen mit der Spitalleitung und dem Verwaltungsrat die Finanzierung implementiert hatten, konnten wir hinter jeden dieser sieben Punkte einen Haken setzen. Der letzte und wohl meistens wichtigste Punkt, die Zinskosten, konnten wir um 48% reduzieren. Bei anderen Spitälern liegen die erzielten Einsparungen zwischen 88% und 25%.»

**Mit welchen Kapitalgebern spricht sinnvollerweise welche Art von Spitälern?**

S.M.: «Egal welche Art von Spital. Die Antwort lautet, mit allen. Denn nur so hat ein Spital die Gewissheit, die beste am Markt verfügbare Finanzierung und Zinsabsicherung zu erhalten. Da dies kaum umsetzbar ist, sollte die Evaluation von einer unabhängigen Instanz übernommen werden. Ein Finanzchef einer Klinik, der die Ausschreibung selber initiierte, sagte mir letztthin, dass er es leid ist, mit all den angefragten Kapitalgebern zu Mittag zu essen, Hunderte Seiten Präsentationen über sich ergehen zu lassen und am Schluss doch nur verwirrt zu sein. Darum gibt es uns. Wir filtern die Angebote, machen sie vergleichbar und verhandeln im Sinne des Kunden. Dann braucht es nur ein Mittagessen.»

**Oft reicht eine Bankfinanzierung alleine nicht aus. Welche Ergänzungen und Kombinationen sind ratsam? Auf was ist dabei besonders zu achten?**

S.M.: «Da kann man keinen generellen Rat geben, der für alle passt. Die Situation der Unternehmung, deren Rechtsform, Grösse und Standort, der Kapitalbedarf, das Sicherheitsbedürfnis und der Risikoappetit, die nötigen Laufzeiten, die zu finanzierenden Projekte und die dahinter stehende Strategie definieren, was der richtige Finanzierungsmix ist. Wir helfen unseren Kunden die Bedürfnisse zu erkennen, holen danach die Angebote ein und packen diese in verschiedene Finanzierungsstrukturen, die unterschiedliche Eigenschaften haben und unterschiedlich viel kosten. Wenn man dann noch verschiedene Zinsszenarien drüber legt, kann der Kunde sehr qualifiziert entscheiden, welcher Finanzierungsmix für ihn der richtige ist.»

**Heute sind die Zinsen auf sehr tiefem Niveau stabil. Welches sind die Überlegungen, die es dennoch sinnvoll machen, die Zinsen abzusichern? Wie steht es mit der Flexibilität einer Finanzierung, der Kreditbedarf steigt ja mit dem Baufortschritt?**

S.M.: «Das kommt auf den Risikoappetit und das Sicherheitsbedürfnis in Bezug auf die Marktzinsentwicklung an. Viele unserer Kunden im Gesundheitswesen entscheiden sich dazu, die Zinsen langfristig abzusichern. Wir haben schon Zinsabsicherungen auf 40 Jahre gemacht zu 1.89%. Richtig aufgesetzt, ist diese Absicherung vollständig flexibel und kann jederzeit ohne irgendwelche Margenstrafzahlungen angepasst werden.

Auch das Bedürfnis nach Flexibilität ist ein sehr wichtiges Kriterium, welches leider oft ausser Acht gelassen wird. Wenn sich z.B. beim Bauprojekt etwas verzögert, wenn es teurer wird, oder auch wenn das Spital viel besser als erwartet wirtschaftet und dadurch weniger Kredit braucht als angenommen, müssen die Finanzierung und Zinsabsicherung angepasst werden können. Leider sehen wir viele Unternehmen, die Sklaven ihrer Finanzierung geworden sind, weil sie diese nicht flexibel aufgesetzt haben.»

**Wie – wenn überhaupt – sehen Sie eine ergänzende Finanzierungsrolle der Kantone resp. öffentlich-rechtlicher Körperschaften bei Investitionsvorhaben öffentlicher Spitäler?**

S.M.: «Die Kantone sind genau so gute Finanzierungspartner wie Banken, Versicherungen, Pensionskassen, Private und andere. Die Finanzierungsangebote der öffentlichen Hand haben Eigenschaften, die helfen können, eine sinnvolle Gesamtfinanzierung auf die Beine zu stellen. Wir schätzen es im Sinne des Kreditnehmers sehr, dass viele Kantone offen sind, auch weiterhin zu finanzieren. Meines Erachtens wird von diesem Angebot allerdings viel zu rege und leichtsinnig Gebrauch gemacht.»

**Ein Spital-Neu- oder -Umbau ist meist sehr komplex, interdisziplinäres Zusammenarbeiten kann von grosser Bedeutung sein. Wie beurteilen Sie Ihre Rolle innerhalb eines Projektteams mit Banken oder andern Geldgebern als Finanzierungspartnern, Bau- und Technik-Fachleuten sowie spital-internen Spezialisten?**

S.M.: «Ich bin ein Verfechter davon, dass jeder das tut, was er am besten kann. Ein gutes Gesamtprojektmanagement ist sicher sehr wichtig und wird meistens von der Spitalleitung gemacht. Die erfolgreichsten Projekte haben sich eigentlich immer dadurch ausgezeichnet, dass die Spitalleitung einen Straus an Experten für die einzelnen Bereiche auswählte und selber nur noch die Koordination und Entscheidungsfindung übernahm. Wir übernehmen gerne das Arrangieren der Gesamtfinanzierung und Zinsabsicherung.»

**Ist das nicht teuer?**

S.M.: «Würden Sie jemandem ein «Füzgerli» geben, wenn er Ihnen ein «Zehnernötli» spart?»

Text und Interview: Dr. Hans Balmer



**Heissbegehrt!**

Mit dem heissen Vollautomat stets keimfreies Wasser am Siedepunkt, Heisswasser auf Knopfdruck. Genau dann, wann Sie wollen.

**1 Monat gratis testen damit Sie wissen, wieviel mehr Zeit Sie für Ihre Patienten haben.**



**Markus Zeltner + Co.**  
 Heisswassergeräte und Kaffeemaschinen  
 Färchstrasse 8  
 CH-4629 Fülenbach  
 Tel +41 (0)62 398 15 28  
 info@zeltnerco.ch  
 www.zeltnerco.ch