

Bauinvestitionen: optimale Organisation der anspruchsvollen Projekte

Wie werden Spitäler zu kompetenten Bauherren?

Spitäler werden in den nächsten 10 Jahren schweizweit 20 Milliarden Franken in Neubauten und Sanierungen bestehender Betriebsimmobilien investieren (PwC Spitalimmobilienstudie 2013). Umfang und Vorgehen bei Investitionsvorhaben hängen primär von der Strategie der jeweiligen Unternehmung ab. In ihrer Tätigkeit stellen Berater und Dienstleister sehr oft eine Unsicherheit in Bezug auf die Art und Weise der Umsetzung der geplanten Investitionsvorhaben fest. Es stellen sich zum Beispiel Fragen zur optimalen Organisation des Spitals, zum Zeitpunkt für den Beizug von externen Spezialisten, zum Zeitpunkt der Strukturierung der Finanzierung und zur Abwicklung des Vorhabens.

feraten und einigen Thesen zur strategischen Planung, Interdisziplinarität und Integration der Finanzierung in den Ablauf der Projektumsetzung; dann folgte die Diskussion. Nachfolgend fassen wir die wichtigsten Erkenntnisse zusammen. Diese Schwerpunkte zeigen deutlich, wo die Beteiligten die Hauptherausforderungen bei grösseren Investitionsvorhaben sehen.

Strategische Planung

Vor einem Investitionsentscheid sind grundlegende strategische Fragestellungen zu klären: Was, wer, wann, wie, wo, wieviel, womit? – Bei Planungen ohne genügende Bearbeitung der strategischen Fragestellungen besteht das Risiko, dass das Marktumfeld und dessen potenzielle Entwicklung zuwenig berücksichtigt und tendenziell zu gross geplant wird. Die Flächen stellen schliesslich den Hauptkostentreiber in Investitionsprojekten dar; daher ist die Frage nach dem zukünftigen Angebot und damit nach dem zukünftigen Raumbedarf entscheidend. Trends wie eHealth, Verlagerung von stationären Behandlungen in den ambulanten Sektor oder neue Angebote an dezentralen Standorten werden eher zu kleinerem Flächenbedarf führen. Die Nutzer möchten in der Regel viel Flexibilität planen (z.B. Reservefläche); die Kosten dafür werden aber oft unterschätzt und der geplante Freiraum kann dann während der Betriebsdauer doch nicht genutzt werden.

Die strategische Planungsphase ist entscheidend für den späteren Erfolg der Investition. Der Umfang des Leistungsspektrums, die künftigen Behandlungsabläufe, das Etagen- und Raumlayout sowie die Summe der geforderten Flächen

entscheiden mit über die künftig realisierbaren EBITDA-Margen!

Projektorganisation

Spezialisten bringen ihre Erfahrung in das Projekt, sprechen Zukunftsperspektiven an und lassen Fachwissen einfließen, zum Beispiel in Betriebs- und Bauabläufe, Logistik oder Facility Management. Für den Projekterfolg entscheidend ist daher auf jeden Fall die richtige Zusammensetzung der Projektorganisation und von Beginn an eine klare Governance in den Projekt- und Reportingstrukturen. Ein grösseres Bauvorhaben kann nicht neben dem Tagesgeschäft geführt werden. Eine separate Linie für die Projektorganisation, mit Verbindung zur Aufbauorganisation auf jeder Ebene, ist absolut nötig. Das Budget hat die entsprechenden Kosten für diese zusätzlichen Ressourcen zu berücksichtigen. Unter Projektorganisation versteht man auch die frühzeitige Definition der Ziele, Regeln, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, sowie die Erstellung eines Projekthandbuchs.

Controlling

Der Verwaltungsrat übt die übergeordnete Steuerungsfunktion aus, auch wenn grössere Investitionsvorhaben an eine Projektleitung delegiert sind. Die Erfahrung zeigt, dass das bestehende Reporting der Governance sehr oft nicht genügt.

Es braucht neue Instrumente, die im geeigneten Rhythmus zu erstellen sind (in der Praxis auf Quartalsbasis für den Verwaltungsrat, auf Monatsbasis für einen Steuerungsausschuss). Einige Spitäler ziehen auch Dritte bei, um das



Anne Cheseaux, pro ressource, im Namen der Organisatoren

Spezialisten von Implenia, pro ressource und PwC haben dies zum Anlass für einen gemeinsamen Frühstücksanlass genommen, an welchem genau diese Fragen in einer kleinen Diskussionsrunde mit Spitalvertretern erörtert wurden. An diesem Erfahrungsaustausch nahmen Führungspersonen aus strategischen und operativen Gremien von Spitälern teil, die sich aktuell mit wesentlichen Investitionsprojekten befassen. Die Form einer Diskussionsrunde gab allen Teilnehmern die Möglichkeit, offen und spontan von den eigenen Erfahrungen zu berichten und wichtige Fragen zu stellen, die auch direkt und eingehend besprochen werden konnten. Die Initianten starteten mit kurzen Inputre-

Projektcontrolling unabhängig und professionell vorzubereiten und interpretieren.

Projektänderungen

In Anbetracht der sehr langen Zeitspanne von der ersten Idee bis zur Inbetriebnahme sind Projektänderungen unvermeidlich. Für die Medizin-Technik und -Informatik sind Entscheidungen möglichst zeitnah zum Investitionszeitpunkt zu treffen (Innovationsrhythmus), Schnittstellen zum Gebäude jedoch vom Anfang an zu planen. Wichtig ist, dass das Projekt zum richtigen Zeitpunkt als definitiv betrachtet und das Budget entsprechend definiert wird, ohne Reserve. Nachher können notwendige Anpassungen im Rahmen von kostenbewussten Change Requests erfolgen.

Ausschreibungen

Die Ausschreibungs- und Realisierungsformen – vom Gesamtleistungswettbewerb bis zur Vergabe an Einzelleistungsträger – müssen sich nach den Projektzielen und den beabsichtigten Vorgaben richten. Je präziser die Kriterien, desto mehr Kostensicherheit vermag das Total- oder Generalunternehmermodell zu gewährleisten. Je mehr Flexibilität der Planung und Ausführung verlangt wird, desto höher wird der Koordinationsaufwand; dies nicht nur in den Einzel-

bereichen, die kurze Innovationszyklen kennen. Eine Lösung besteht darin, die unterschiedlichen Nutzungsdauern der Anlagekategorien in der Ausschreibung zu beachten und eine Trennung vorzunehmen. Die Lebenszykluskosten sämtlicher Investitionen während der gesamten Nutzungsdauer gehören auch zu den finanziellen Entscheidungskriterien.

Finanzierung

Nach Vorliegen eines ersten Businessplans und der groben Schätzung der Investitionen soll die Frage der Finanzierung als strategische Aufgabe angegangen werden. Sie gehört ab diesem Zeitpunkt zu den iterativ und parallel einzusetzenden Planungs- und Kontrollinstrumenten. Eine optimierte Finanzierungsstruktur führt zu Einsparungen und gibt Spielraum für weitere Investitionen (oder reduziert den Kapitalbedarf ohne Redimensionierung des Baus). Die Sicherstellung der Gesamtfinanzierung vor Baubeginn gehört zu den strategischen Aufgaben des Verwaltungsrats. Teilfinanzierungen von strategischen Investitionsvorhaben sind zu vermeiden. Es ist immer eine Gesamtfinanzierung anzustreben, welche den gesamten nötigen Kapitalbedarf auf die ganze Zeitdauer bis zur vollständigen Tilgung der Schuld finanziert. Die Finanzierung und Zinsabsicherung soll zudem nebst der Sicherheit und den möglichst tiefen Kosten folgende Anforderungen erfüllen: vollständige Absicherung des Zinsrisikos, hohe Flexibilität, volle Transparenz, minimaler Bewirtschaftungsaufwand und Minimierung des Gegenparteirisikos.

Erfahrungen austauschen

Die Plattform des Frühstücksanlasses mit ausgewählten Teilnehmern hat sich bewährt. Die Teilnehmer brachten im Sinne eines Erfahrungsaustausches ihre konkreten Fragen ein und erhielten Antworten von anderen Teilnehmern, die diese Herausforderungen bereits gelöst hatten. Dank der regen Investitionstätigkeit der Spitäler ist sehr viel individuelles Wissen vorhanden, das nun in ein Kollektivwissen für die Zukunft umgewandelt werden kann. Implania, pro resource und PwC planen eine nächste Veranstaltung im August 2015.

Die Referenten

- Anne Cheseaux, anne.cheseaux@proresource.ch
- Christian Elsener, christian.elsener@ch.pwc.com
- Stefan Winkler, stefan.winkler@ch.pwc.com
- Rico Maritz, rico.maritz@implenia.com
- Stefan Mühlemann, stefan.muehlemann@proresource.ch

