

Gesundheitsimmobilien – ein bedeutungsvoller Produktionsfaktor

Benchmarking-Club für Gesundheitsimmobilien erfolgreich gestartet

Acht Leistungserbringer aus Akutsomatik und Psychiatrie tauschen sich halbjährlich über die finanziellen, betrieblichen und immobilientechnischen Aspekte ihrer Gesundheitsimmobilien aus mit dem Ziel, strategische Kennzahlen für die optimierte wirtschaftliche Steuerung und Nutzung ihres Produktionsfaktors Immobilien zu entwickeln. Die Auswertungen werden sowohl für die wirtschaftliche Nutzung der Gesundheitsimmobilien im Bestand als auch für die Planung von Investitionsvorhaben wertvolle Entscheidungsgrundlagen liefern.

Die Ausgangslage ist eindeutig: Gesundheitsimmobilien sind ein kapitalintensiver und aufwändiger Produktionsfaktor. Immobilien sind für Gesundheitsdienstleister, die meist Eigentümer ihrer Anlagen sind, die mit Abstand grösste Bilanzposition. Einerseits binden sie viel Kapital. Über die tatsächliche Grösse des Immobilienparks des Schweizer Gesundheitswesens gibt es zwar keine öffentlich verfügbaren statisti-

schen Angaben. Der Wiederbeschaffungswert aller Schweizer Gesundheitsimmobilien dürfte aber 40 Milliarden Schweizer Franken deutlich übersteigen.

Andererseits verursacht der Immobilienpark über seine Anlagenutzungskosten oder über die Miete einen erheblichen jährlichen Aufwand. Nach dem Personalaufwand ist der Infrastruktur-

aufwand die zweitgrösste Position in der Erfolgsrechnung der Gesundheitsdienstleister.

Herausforderungen: Datengrundlage, interdisziplinäre Zusammenarbeit und Vergleichbarkeit

Nach Kenntnisstand der Autoren gibt es keine organisationsübergreifende oder gar schweiz-



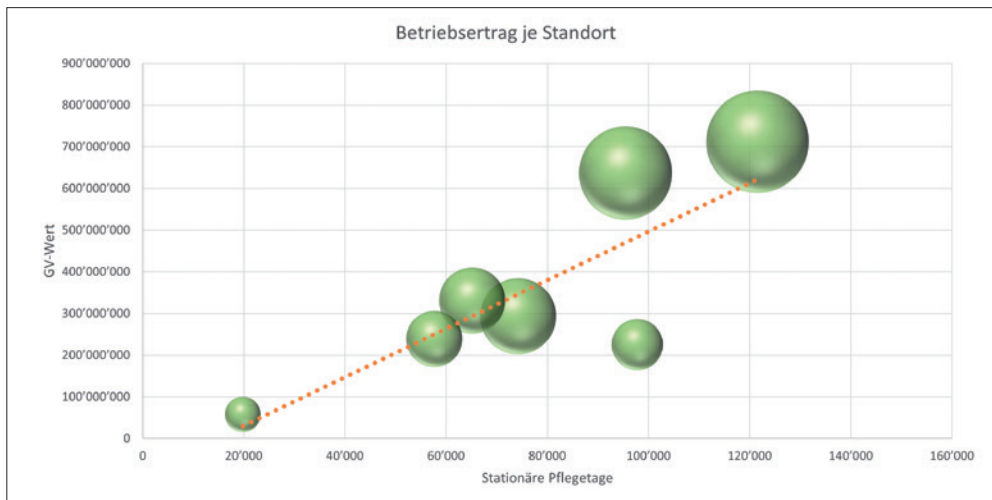


Abbildung 1: Infrastruktureinsatz 2022 Akutsomatik

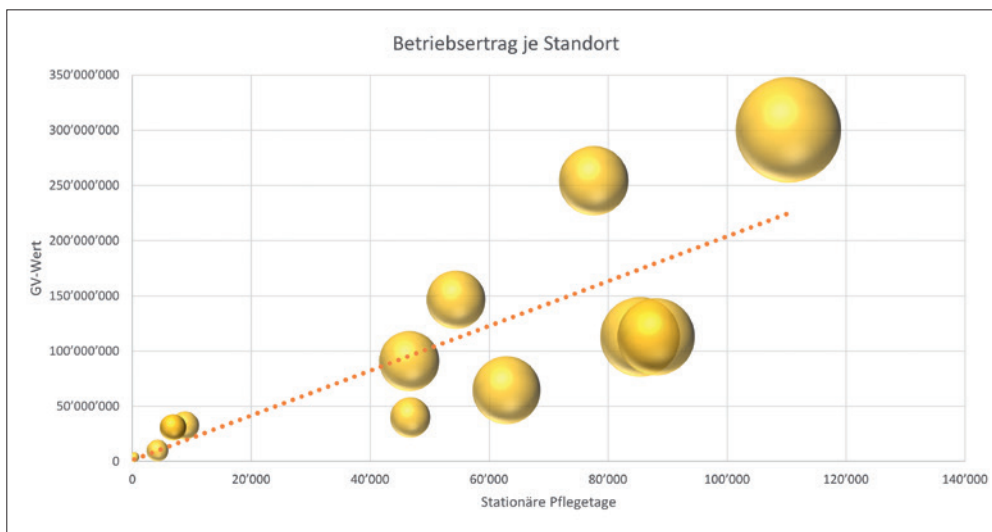


Abbildung 2: Infrastruktureinsatz 2022 Psychiatrie

weite Datengrundlage über wichtige Informationen zur Steuerung von Gesundheitsimmobilien, wie zum Beispiel den Gesamtwert der Gesundheitsimmobilien, die Summe aller von Gesundheitsdienstleistern genutzten Flächen oder die von den Gesundheitsimmobilien verursachten Immobilienvollkosten.

Die Standard-Erfolgsrechnung ist nicht dafür vorgesehen, Immobilienkosten rasch zu erkennen. Über die effektiven Kosten dieses Produktionsfaktors ist daher wenig bekannt. Deshalb erfordert eine optimierte Analyse, Nutzung und Steuerung von Gesundheitsimmobilien eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Immobilien-, Finanz- und Betriebsfachleuten.

Bei einer organisationsübergreifenden Betrachtung ist die Sicherstellung der Vergleichbarkeit eine grosse Herausforderung, zum Beispiel wegen der zeitlichen Bezugspunkte, der Zuord-

nung der Flächen oder der zu berücksichtigenden Aufwandspositionen in einer Immobilienvollkostenbetrachtung. Erschwerend kommt hinzu, dass sich die Schweizer Gesundheitsimmobilien durch eine grosse Heterogenität auszeichnen.

Stand der Praxis: neue Ansätze nötig

Die berühmteste strategische Kennzahl für die Steuerung von Gesundheitsimmobilien ist die von PwC postulierte und in den meisten Strategien geforderte 10% EBITDA-Marge für Akutsomatik und 8% EBTIDA-Marge für Psychiatrie und Rehabilitation. Nach Ansicht der Autoren greift diese Kennzahl für die praktische Steuerung des Immobilienportfolios jedoch zu kurz. Wesentliche Schlüsselfragen für Bestand und Neubauten können damit noch nicht beantwortet werden, etwa die folgenden:

- Wieviel m² oder welchen Immobilienwert braucht es für eine bestimmte Leistung?

- Wieviel Ertrag pro m² sollte mindestens erwirtschaftet werden?
- Wie viele Immobilien kann sich ein Leistungserbringer mit der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit seines Betriebs heute und künftig leisten?
- Was dürfen Unterhalt, Instandsetzung oder ein Neubau aus ökonomischer Sicht kosten?
- Was sind die Kostentreiber der Life Cycle-Kosten von Spitalimmobilien?

Im Hinblick auf die Immobilienkosten werden vom Bundesamt für Statistik und vom «Spitalbenchmark» die Anlagenutzungskosten (ANK) gemäss Vorgaben der Verordnung über die Kostenermittlung und die Leistungserfassung durch Spitäler, Geburtshäuser und Pflegeheime in der Krankenversicherung (VKL) jährlich und schweizweit erhoben. Diese werden ausgehend vom Anschaffungswert ermittelt. Der Anschaffungswert stellt jedoch aufgrund von historischen «Altlasten» (Eigentumsübertragungen, Portfolio-Arrondierungen) und buchhalterischen Freiheitsgraden keine geeignete Datengrundlage für die Analyse und Steuerung von Gesundheitsimmobilien dar. Auch sind die ANK nicht mit Mietaufwendungen vergleichbar, da diese die Immobilienkosten des Eigentümers aus Vollkostensicht sowie gegebenenfalls eine Risikorendite und nicht nur die ANK enthalten.

Im Hinblick auf die Flächen von Gesundheitsimmobilien gibt es von Seiten SIA anerkannte Standards. Die Herausforderung liegt darin, die Flächen den Flächentypen organisationsübergreifend konsistent zuzuordnen und die richtige Flächenauswahl in Bezug zur Leistungserbringung und zu den Finanzen zu setzen. Die Erfahrung zeigt, dass es nach wie vor Fälle gibt, bei denen die Flächen nicht systematisch erfasst sind. Dabei handelt es sich meist um historische Objekte.

Lösungsansatz: Organisationsübergreifende Zusammenarbeit

elsener+partner regt eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit an und hat dazu den Benchmarking-Club ins Leben gerufen mit den folgenden langfristigen Zielen:

1. **Organisations- und bereichsübergreifender Austausch** zur wirtschaftlichen Nutzung von Schweizer Gesundheitsimmobilien zwischen Schweizer Leistungserbringern im Gesundheitswesen
2. Gemeinsame Entwicklung von **strategischen Kennzahlen und Best Practices** im Hinblick auf die Steuerung der wirtschaftlichen Nutzung von Gesundheitsimmobilien

3. Brückenschlag zwischen Finanzen, Immobilien und Leistungserbringung im Hinblick auf die Gesundheitsimmobilien

4. Entwicklung von Argumentarien gegenüber externen Stakeholdern (etwa bei Tarifverhandlungen oder in baulichen Projekten)

Mit der systematischen Erhebung und Auswertung von Daten aus den Bereichen Leistungserbringung, Finanzen und Immobilien wollen die Mitglieder des Benchmarking-Clubs die bestehenden Lücken in der Datengrundlage zu Schweizer Gesundheitsimmobilien schliessen, Transparenz herstellen und Best Practices für die Branche entwickeln. Der Mehrwert besteht einerseits im besseren Verständnis für das eigene Immobilienportfolio und in der Identifikation von Verbesserungspotenzialen im Vergleich mit anderen Leistungserbringern. Andererseits sollen die strategischen Kennzahlen auch bessere Entscheidungsgrundlagen im Hinblick auf die wirtschaftliche Nutzung des bestehenden Immobilienportfolios und im Hinblick auf die betrieblich effiziente und wirtschaftliche Planung von Investitionsvorhaben ermöglichen. Insbesondere sollen die Auswertungen mittelfristig die Kostenwahrheit für Schweizer Gesundheitsimmobilien verbessern und somit auch einen Beitrag zur Kostendiskussion im Gesundheitswesen leisten.

Benchmarking-Club: je mehr Mitglieder, desto besser ist die Vergleichsbasis

Der Benchmarking-Club für Spitalimmobilien hat sich zum Ziel gesetzt, strategische Kennzahlen für Gesundheitsimmobilien aufzubereiten und als Plattform den interdisziplinären Austausch zwischen den Mitgliedern zu fördern. Die Mitglieder lernen voneinander und entwickeln sich gemeinsam weiter.

Der Club besteht aktuell aus vier Mitgliedern aus der Akutsomatik (Kantonsspital Graubünden, Solothurner Spitäler, Stadtpital Zürich, Universitäre Altersmedizin Felix Platter) mit insgesamt sieben Standorten und vier Mitgliedern aus der Psychiatrie (Clenia AG, Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Sanatorium Kilchberg, Universitäre Psychiatrische Kliniken Basel) mit insgesamt 13 Standorten. Die Mitglieder am Schweizer Benchmark für Gesundheitsimmobilien repräsentieren mit 1.13 Mio. Pflergetagen etwa zehn Prozent der in der Schweiz erbrachten stationären Pflergetage.

Die Mitglieder stellen ihre Rohdaten gemäss Template zur Auswertung zur Verfügung. Diese werden von elsener+partner treuhänderisch verwaltet und vertraulich ausgewertet. Im Gegenzug



erhalten die Mitglieder die Ergebnisse der Auswertungen. Diese werden an gemeinsamen Workshops besprochen. Die Abbildungen 1 und 2 zeigen Beispiele für eine Auswertung zum Infrastruktureinsatz. So können die Mitglieder ihr Portfolio mit dem Benchmark (alle Leistungserbringer oder eine spezifische Vergleichsgruppe) vergleichen und kennzahlenbasiert steuern. Die Workshops werden halbjährlich durchgeführt und durch elsener+partner ag vorbereitet, moderiert und dokumentiert. Die Workshops finden alternierend bei den Mitgliedern statt und werden mit einem optionalen Rahmenprogramm (Kurzbesichtigung ausgewählter Immobilien und objektspezifischer Herausforderungen

vor Ort) kombiniert, um den Austausch zu fördern. Die Mitglieder des Benchmarking-Club sind im driver seat und entscheiden von Workshop zu Workshop über die zu behandelnden Themen und die zu ermittelnden Kennzahlen.

Interessierte Leistungserbringer aus Akutsomatik, Psychiatrie oder Rehabilitation sind eingeladen, sich für weitere Informationen zum Benchmarking-Club bei christian.elsener@elsenerpartner.ch zu melden.

Weitere Informationen

www.elsenerpartner.ch

