

Gesamtleistungswettbewerbe dominieren die Szene – die Anforderungen an die Offertsteller steigen

# Life Cycle Management: Lösungsansätze im Gesundheitswesen

Neubauvorhaben von Spitälern sowie von Pflege- und Alterszentren werden vermehrt anhand von Gesamtleistungswettbewerben entschieden. Ableitend aus PPP-Modellen fordert der Kunde ein Gesamtangebot für die Planung, Finanzierung und den Betrieb der Gebäude. Dies stellt an die ausschreibende Stelle wie auch an den Wettbewerber hohe Anforderungen, damit bewilligungsfähige Angebote vorliegen.

Vermehrt werden Gesamtleistungswettbewerbe für Spitäler und Dienstleistungsbetriebe im Gesundheitswesen ausgeschrieben. Die ausschreibenden Stellen nutzen zurzeit das hohe Interesse von Anbieterseite für diesen Markt. Die Erstellung der Anforderungen der Wettbewerbsunterlagen ist gegenüber einem konventionellen Gebäude überproportional hoch. Dem Anbieter müssen Leistungsprogramme und betriebliche Strukturen sowie die langfristige Positionierung des Betriebes beschrieben werden. Oft werden Betriebskonzepte erstellt, welche die drei Versorgungsbereiche beschreiben:

- Pflege Betrieb
- Medizinischer Betrieb
- Infrastruktur-Betrieb

Zur Erstellung eines Life Cycle Angebotes, welches sich i.d.R. aus CAPEX<sup>1</sup> und OPEX<sup>2</sup> zusammensetzen, muss die Schnittstelle zwischen Infrastruktur-Betrieb und dem eigentlich Kerngeschäfts-Betrieb klar unterschieden werden.

## Finanzierung

Beim Finanzierer stellt sich jedoch schon früh die Frage, welche Sicherheiten durch den Betrieb erbracht werden können. Klassische Finanzierungsmodelle wie das Leasing stützen sich auf ein Grundpfand oder Garantien ab, dadurch kann eine Finanzierung sogar ohne Eigenkapital erfolgen. Für Spezialimmobilien reichen diese Instrumente jedoch nicht aus. Der Kapitalgeber benötigt einen Businessplan, mit der klaren Positionierung des

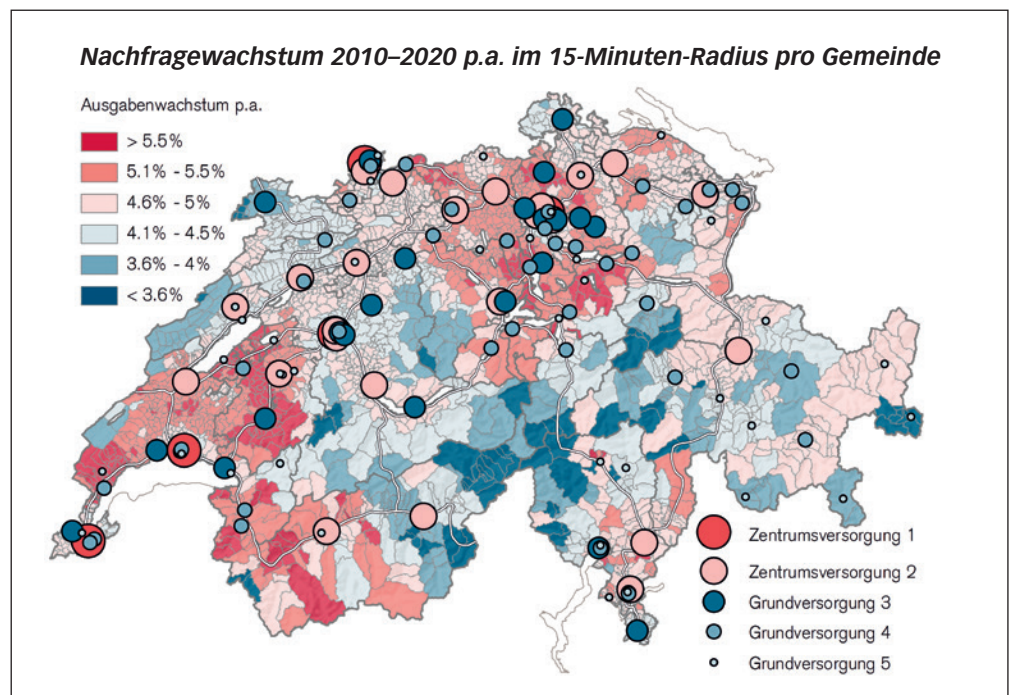
Unternehmens; das Bauprojekt muss klar dieser Positionierung entsprechen und dennoch Flexibilität für ein Umnutzen aufweisen. Der finanzielle Businessplan muss auf einer nachhaltigen Strategie, stabile Cash Flows, aufweisen und die verschiedenen Szenarien zeigen die Sensitivitäten der Einnahmen und Ausgaben auf. Der Finanzierungsteil wird in der Regel mit einem institutionellen Investor vertraglich fixiert. Die Grafik mit der Schweizer Karte bringt das Wachstum der Nachfrage nach diesen Dienstleistungen zum Ausdruck.

## Betriebskosten

Die Abgrenzung zwischen Kerngeschäfts- und Infrastrukturbetrieb ist je nach Betrieb unter-

schiedlich. Im Rahmen einer Ausschreibung ist jedoch diese Schnittstelle genau zu zeichnen, sodass vergleichbare Angebote überhaupt erstellt werden können. Da es in der Branche noch keine vergleichbaren Standards wie bei klassischen Büronutzungen mit dem ProLeMo gibt, erarbeitet zurzeit ein Team aus Forschung, Spitalern und RESO Partners einen Standardleistungskatalog aus. Die Ergebnisse aus dem Projekt «Think tank», werden im Laufe des Jahres 2013 veröffentlicht und dienen für weitere Projekte als gute Grundlage.

Die Spitalimmobilie ist in der Intensität und Komplexität einzigartig. Je nach Berechnung erreichen die Betriebskosten in 4 bis 6 Jahren



<sup>1</sup> CAPEX: Capital Expense oder Investitionskosten

<sup>2</sup> OPEX: Operational Expense oder laufende Betriebskosten

die Investitionskosten. Somit sind, bei einem Planungshorizont von ca. 25 Jahren, die Betriebskosten voraussichtlich vier Mal höher als die Erstellungskosten. Die Betriebskosten werden im Wesentlichen durch folgende Parameter beeinflusst:

- Betriebliche Infrastruktur
- Bauliche Prozessorientierung
- Logistische Struktur

Optimierte Projekte sparen zwischen 15% und 25% der Betriebskosten ein. Auf einer Betriebsdauer von 25 Jahren gerechnet, bedeutet dies einmal die Investitionskosten.

### SPV als Vertragspartner

Ein «integrierter» Vertrag ist für Gesundheitsimmobilien wünschenswert, da das Risiko der Infrastrukturkosten transferiert werden kann. Die effektivsten Stellschrauben zur Einflussnahme sind bei der Wettbewerbsausschreibung vorhanden. Auf der Finanzierungsseite sind die Möglichkeiten jedoch beschränkt, der Nachfrage Folge zu leisten. Institutionelle Kapitalgeber agieren innerhalb eines Fonds oder

eines klassischen Finanzierungsmodells. Bei beiden Gefässen sind keine Betriebsmodelle vorgesehen. Der Facility Manager möchte/kann nicht in Vorleistung für die Investitionen gehen. Zudem fehlen ihm die notwendigen Steuerungs- und Risikoinstrumente für solche Projekte.

Im Ausland zeichnen sich deshalb vermehrt sog. SPV (Special Purpose Vehicle) Konstrukte ab. Die Gründung einer Finanzierung und Betreibergesellschaft ermöglicht den beteiligten Partnern eine direkte Einflussnahme auf das Kerngeschäft und andererseits eine optimale Abstimmung der Interessen.

Als Gesellschafter fungieren die Kapitalgeber (Investoren), der Spitalbetreiber und der Facility Manager. Bei Ausschreibungen sind diese Organisationen ad hoc aufzubauen, obwohl die vertragliche Struktur höchst komplex ist. Damit dennoch fristgerecht Angebote erstellt und die unternehmerischen Risiken bewertet werden können, sind längerfristige Partnerschaften vorteilhaft. Die Partner profitieren von kurzen Kommunikationswegen und Zugang zu den Entscheidungsträgern.

Vereinzelt gibt es bereits dedizierte Geschäftsmodelle für Anbieter in diesem Marktumfeld. Als Beispiele ist die VAMED in Österreich und Deutschland mit diesem Geschäftsmodell seit längerer Zeit sehr erfolgreich.

### Bestellerkompetenz

Die aufgezeigte Komplexität zur Vertragsgestaltung zeigt die Schwierigkeiten für den Anbieter auf. Die ausschreibende Stelle muss sich somit strategisch klar positionieren und das Leistungsverzeichnis mit einem realistischen Vertragsvorschlag ausarbeiten. Zudem muss der Besteller dem Anbieter zwingend den Businessplan bereits nach Unterzeichnung eines NDA (non disclosure agreement) unterbreiten. Der Anbieter prüft somit bereits bei einer Anfrage die Realisierungschancen, bevor die aufwendigen Projektarbeiten zur Wettbewerbseingabe beginnen.

Schwierigkeiten sind gegeben, falls der Besteller das Vertragskonstrukt offen oder mit Optionen ausgestaltet. Je nach definitivem Modell ist die Finanzierung komplett unterschiedlich aufzubauen.

**LOGICARE**

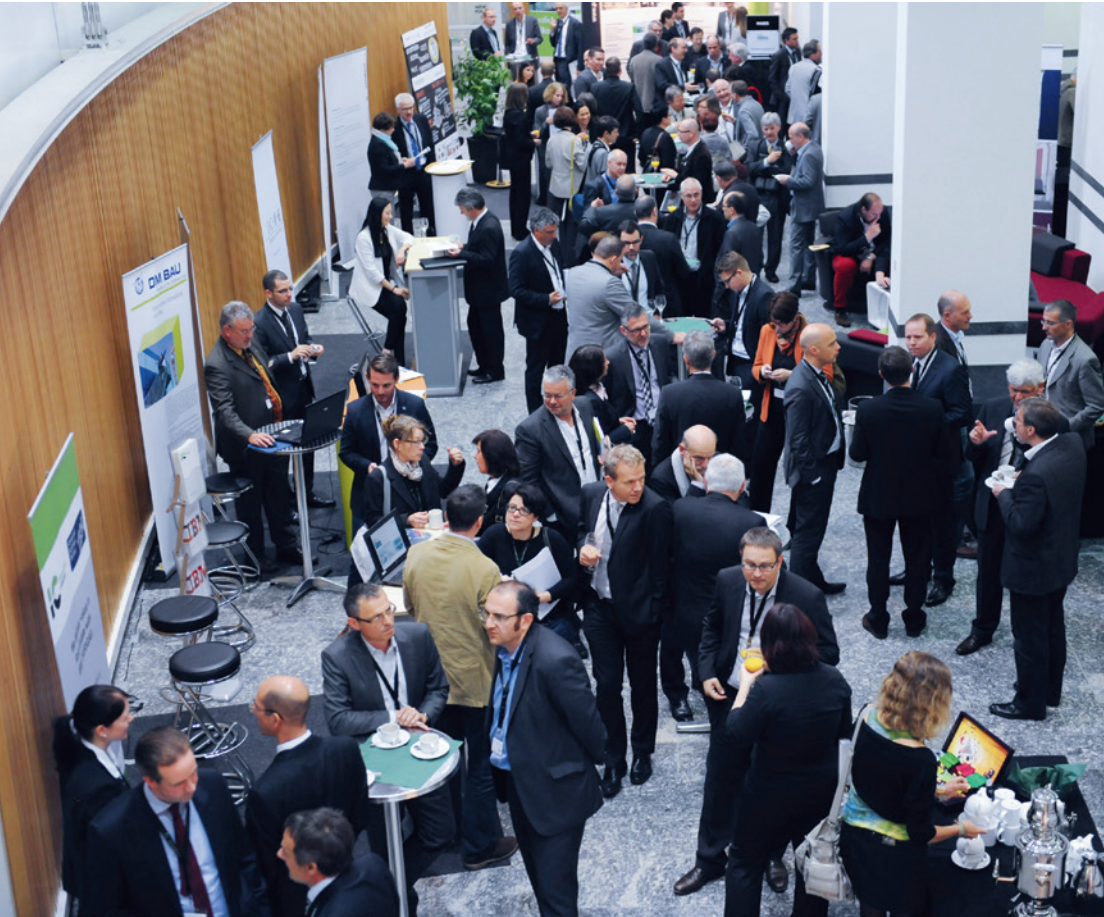
**Kompetenz im Gesundheitswesen und in der Informatik**  
Wir verbinden das Verständnis der Betreuungsprozesse mit umfassendem IT-Know-how.

Logicare – die Lösung für

- Beratung und Projekte
- Schulung und eLearning
- Betrieb Ihrer Informatik
- Support 7x24x365

Logicare AG | Sonnenthalstrasse 5 | 8600 Dübendorf | 044 556 60 00 | www.logicare.ch | info@logicare.ch





Gerade bei Immobilien mit einer hohen Affinität zum Kerngeschäft benötigt der Besteller eine hohe Bestellerkompetenz, welche sich durch gründliches Wissen im Kerngeschäft, Management-Prozessen und Immobilien versteht. In der Regel wird ein externer Berater zugezogen, da die Auftraggeber solche Projekte eher einmalig oder erstmalig durchführen.

### Notwendige Informationen für den Ausschreibungsprozess

Bei Durchführung eines Life Cycle Management Mandates sind umfangreiche Unterlagen an den Anbietermarkt aufzubereiten. Die wichtigsten Elemente sind (nicht abschliessend):

- Ziele und Motivation
- Funktionale Mengengerüste
- Raumprogramm
- Abbildung Geschäftsprozesse
- Businessplan
- Vertragsmodell / Laufzeiten
- Eigenkapital / Fremdkapital
- Investitionssumme
- Sicherheiten / Bürgschaften
- Eigen- / Fremdleistungen
- Entscheidungskriterien
- Business Continuing Modell

### Szenarien

Je nach Betreiberkonzept können unterschiedliche Business-Szenarien resultieren. Die besten Erfahrungen resultieren aus Projekten mit einer Testplanung bis hin zum Nachweis der Finanzierung. Dadurch können die Rahmenparameter schlüssiger formuliert werden und dem Anbieter mehr Sicherheiten in der Lösungsausarbeitung geboten werden. Den Möglichkeiten für Anbietervarianten kann auch entsprochen werden, indem gewisse Parameter als zwingend und andere als Richtwerte formuliert werden.

### Fazit

Bei Life Cycle-Verträgen sind folgende Parameter einzuhalten:

- Sicherheiten in Form von Grundpfand oder Bürgschaften sollen gegeben sein.
- Die Abgrenzung zwischen Klinikbetrieb und Infrastrukturbetrieb muss klar geregelt sein.
- Die Servicequalität muss indiziert sein, da die Angebote ansonsten nicht vergleichbar sind.
- Der LFM Vertrag muss Adaptionmöglichkeiten aufweisen, ohne dass der Vertrag

- durch die Legislative neu bewilligt werden muss (Gemeinde/Kanton)
- Der Anbieter in der Angebotsphase mit dem Kunden in Interaktion treten.
- Die Ausschreibung sollte funktional aufgebaut sein.

Bei konventionellen Ausschreibungen (Trennung von Investition und Betriebskosten) sind folgende Parameter einzuhalten:

- Die Zielsetzungen der Einzelverträge sind eindeutig formuliert.
- Laufzeiten, Amortisationen und Exit-Anforderungen sind definiert.
- Instandsetzungen (CAPEX) und Unterhalt sind klar getrennt.
- Die Vertragspartner sind definiert.
- Ein operatives Betriebskonzept ist vorgeben.

### Projektmanagement

Der beschriebene Prozess beinhaltet eine sorgfältige Vorbereitungsphase. Die Wettbewerbsphase soll stringent begleitet werden. Bei Zuzug eines externen Partners ist zudem die Umsetzungskompetenz entscheidend, sodass die angedachte Lösung auch erfolgreich durchgeführt werden kann.

Die RESO Partners AG hat bereits in anderen Branchen (Industrie, Telekom/IT und Finanz) seit knapp 10 Jahren umfangreiche Erfahrungen in der Durchführung vergleichbarer Projekte gesammelt. Im Gesundheitswesen sind die meisten Akteure noch nicht so erfahren, sie können daher von den Erfahrungen aus anderen Branchen profitieren. Deshalb bearbeitet die RESO Partners AG seit über 5 Jahren Projekte im Gesundheitswesen und skaliert die branchenspezifischen Anforderungen. Das Unternehmen stellt ein breit abgestütztes Team mit umfangreichen Projekterfahrung zur Verfügung.

### Weitere Informationen

RESO Partners AG  
Europastrasse 19  
8152 Glattbrugg  
www.resopartners.ch

Roger Krieg, Geschäftsführer  
Telefon 041 809 21 02  
r.krieg@resopartners.ch

Ernst Roth, Partner / Sparte Healthcare  
Telefon 041 809 21 05  
e.roth@resopartners.ch