

Christian Elsener

PricewaterhouseCoopers AG

Director

Corporate Finance/Real Estate

4. Tagung der Einkaufsgemeinschaft HSK vom 27. August 2015

www.pwc.ch

Investitionen im Spital – Rolle der Spitalimmobilien

HSK-Tagung 2015

27. August 2015



pwc

Agenda

	Page	
1	Charakteristik der Spitalimmobilien	1
2	Investitionsbedarf	3
3	Trends	8
4	Was wir heute tun, entscheidet darüber, wie die Welt morgen aussieht.*	11
5	Risikoüberlegungen	17
6	Unsere Services für Ihre Immobilien	22

Charakteristik der Spitalimmobilien

1

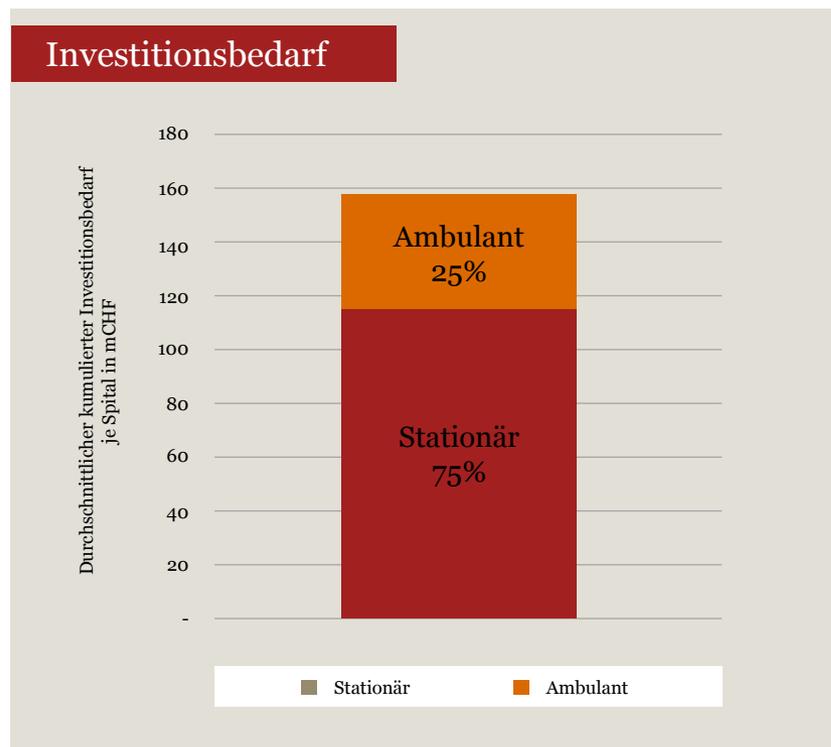
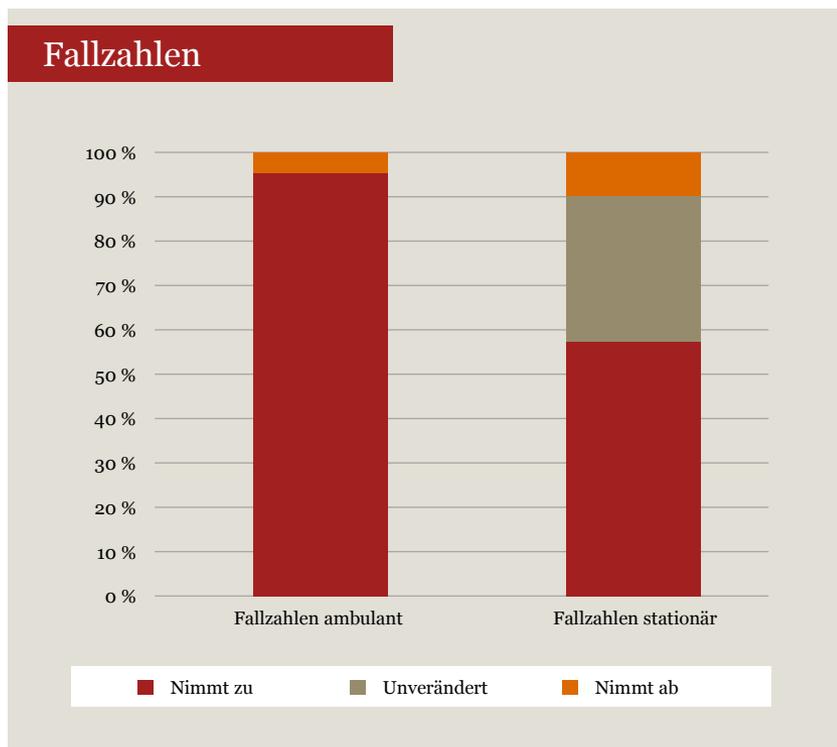
Investitionsbedarf

2

Motive für Investitionen in Spitalbauten

1. Technischer Nachholbedarf (das Haus zerfällt, Zeitdruck, hohe Betriebskosten)
2. Ein Zeichen setzen – Das Spital muss erhalten bleiben
3. Konkurrenz/Prestige – Positionierung des Spitals mittels Infrastruktur
4. Anreize für Wachstum → höherer Infrastrukturbedarf
5. Attraktivitätssteigerung
 - War for talents (Fachkräftemangel)
 - Patientengewinnung
6. Psychologisch begründeter Nachholbedarf („Anrecht“)
7. Neues Geschäftsmodell bedingt neue Infrastruktur

Unvermindert hoher Investitionsbedarf – MCHF 158 pro Spital/Klinik?*

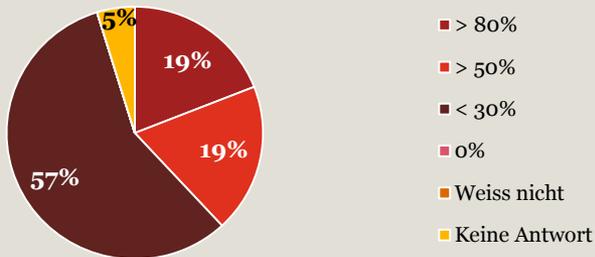


Vorbehalt: Keine Flächenangaben als Bezugsgrösse!

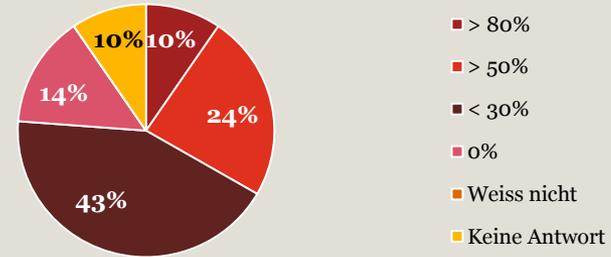
* Quelle: CEO Survey 2015, PwC Schweiz

Wie wollen die Spitäler finanzieren?

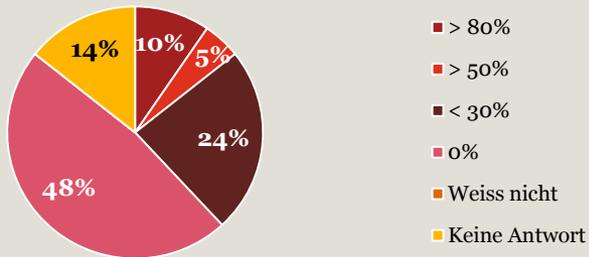
Grafik 6:
Geplante Finanzierung über eigenen Cashflow



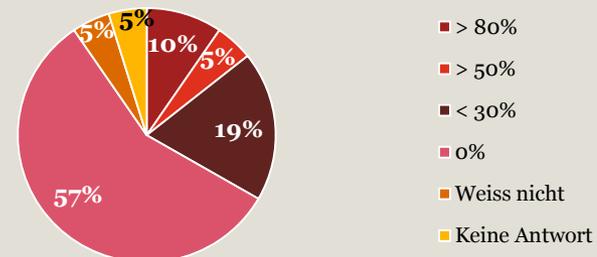
Grafik 7:
Geplante Finanzierung über Banken (Fremdkapital)



Grafik 8:
Geplante Finanzierung über Kapitalmarkt



Grafik 9:
Geplante Finanzierung über öffentliche Hand



Spitalimmobilien bedingen hohe Investitionen – aber ...

1. Ins Gewicht fallen die Betriebskosten (80% LCC)! Sind sie in der Beschaffung auch dem Wettbewerb ausgesetzt?
2. Die Rentabilität der Investition entscheidet sich in der Betriebsphase – wird die Projektqualität beurteilt?
3. Niedrige Kapitalkosten mit langfristiger Absicherung nimmt jeder gerne an – bewahren sie das Gesundheitswesen auch vor Überkapazität?
4. Konsequentes Controlling ab Planungsbeginn schützt vor unangenehmen Überraschungen – Wie ist das Controlling aufgesetzt?
5. Kommunikation ist zentral → Erwartungshaltung!
6. «Dörfs äs bitzeli meh sii?» - Der Fluch der ersten Zahl – Zweitmeinung eingeholt?

Trends

3

Im Fokus: der Patient und effizienter Betrieb



Frage 2: Wie gross wird der Einfluss der folgenden Trends in den nächsten 10 Jahren für den Spitalmarkt sein?

a) Zunehmender Einsatz von Technologie

b) Zunehmende Individualisierung der Gesellschaft

c) Demographische Veränderung

d) Änderung des Patientenverhaltens

e) Konsolidierung des Spitalmarktes

f) Verlagerung von stationär zu ambulant

g) Neue Unternehmen im Gesundheitswesen

h) Industrialisierung

i) Liberalisierung des Gesundheitswesens

CEO Survey 2015 – 7 Schlüsselerkenntnisse



1. Individualisierung und „Patient First!“



2. Sinkende Fallpreise zwingen zu höheren Fallzahlen



3. Investitionsbedarf beschäftigt Spitäler weiterhin sehr stark



4. Diagnose Fachkräftemangel bestätigt



5. Auf dem Weg zum digitalen Spital



6. Stand-alone-Klinik wird zum Auslaufmodell



7. Neue Spitalbetreiber und branchenfremde Angebote

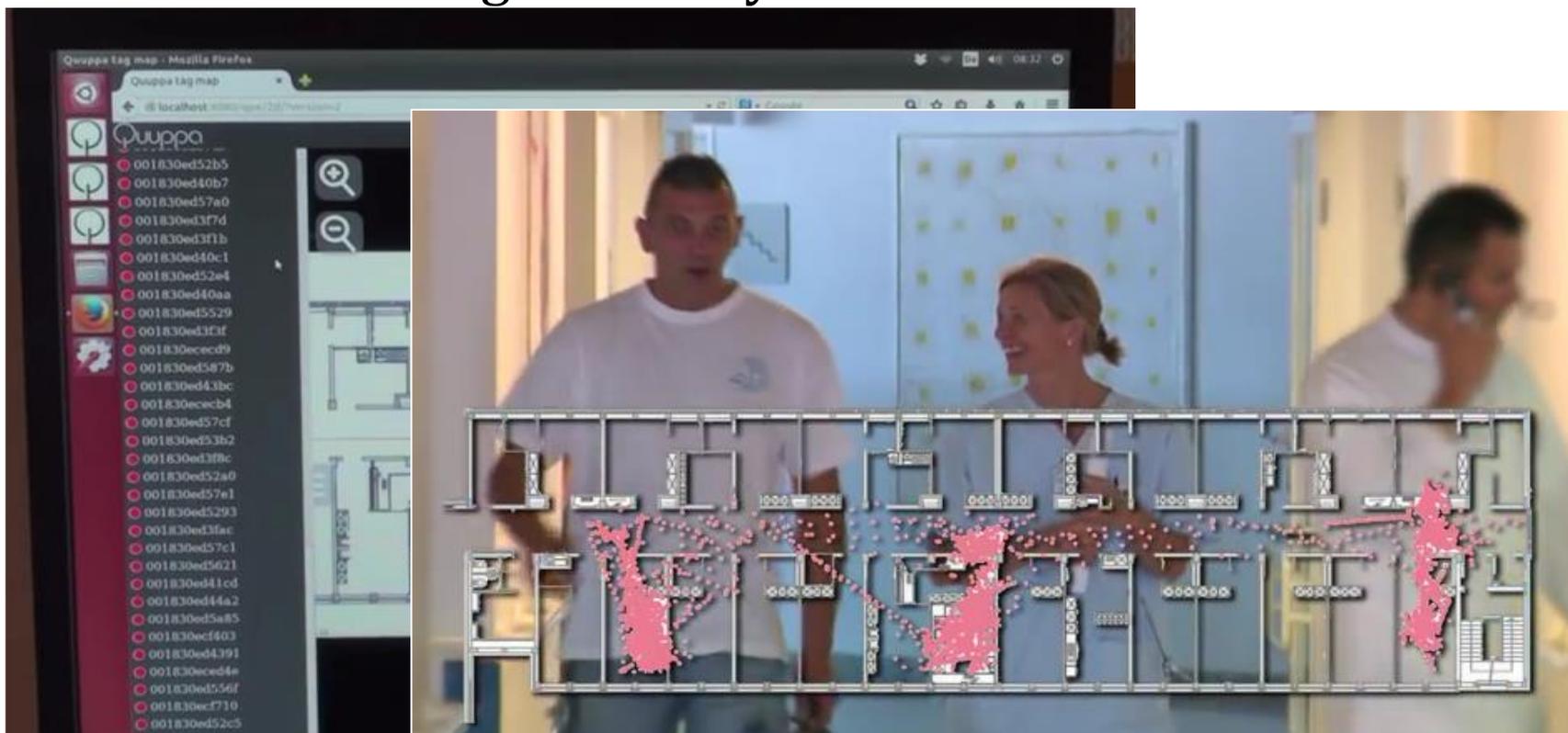
*Was wir heute tun, entscheidet
darüber, wie die Welt morgen
aussieht.**

* Marie von Ebner-Eschenbach (1830–1916)

4

Gutes Verständnis der Ist-Situation

Bluetrack – making efficiency visible



Mehr Informationen: [youtube bluetrack PwC](#)

Klarheit über die Strategie

Leitfaden

für einen pragmatischen und zielgerichteten Strategieentwicklungsprozess

Instrument

zur Erarbeitung fundierter Ergebnisse für die langfristig strategische Ausrichtung der Organisation

Beschreibungen

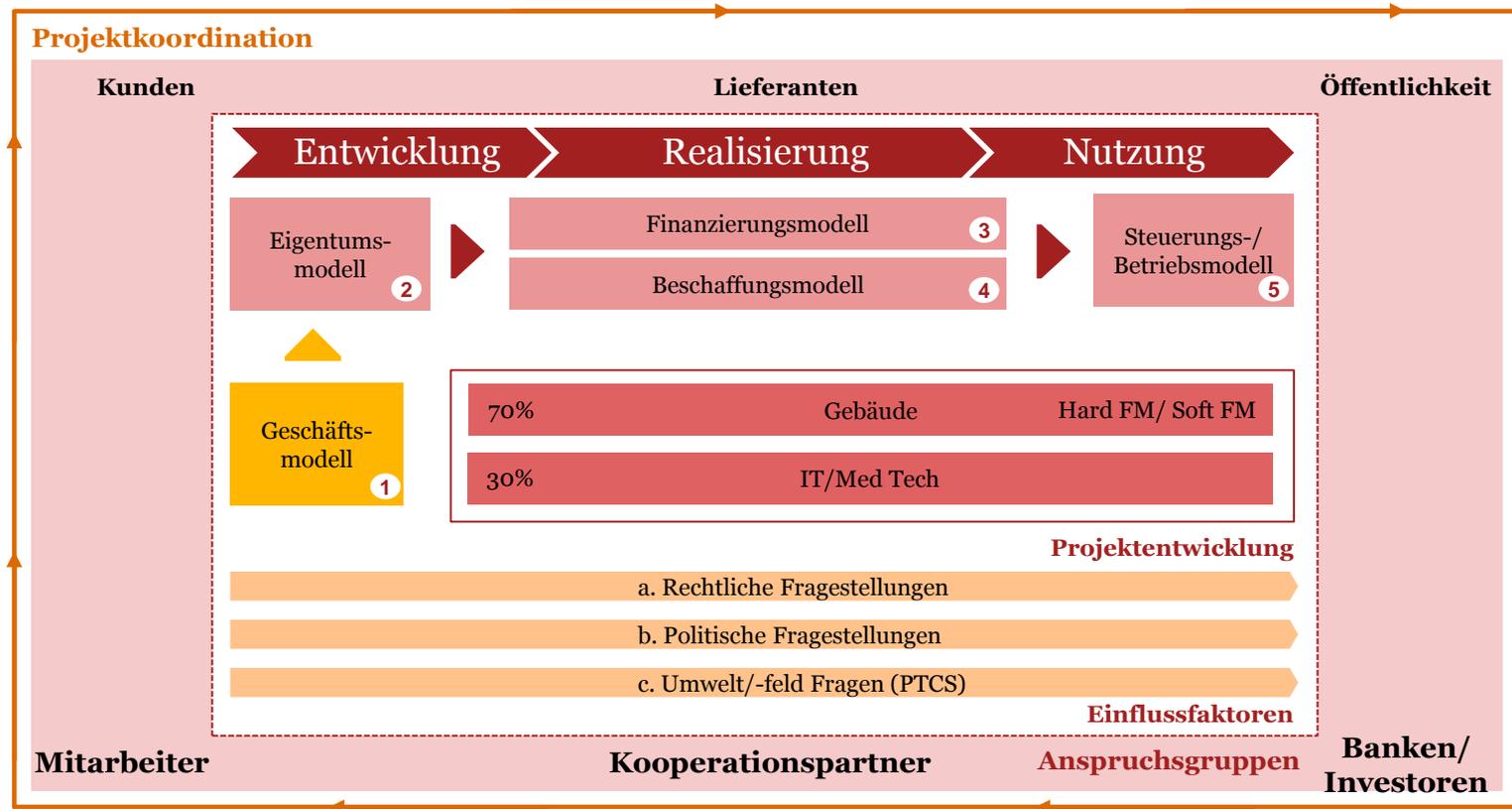
zu einzelnen Prozessschritten und passenden Methoden

Beispiele

zu Fragestellungen, Praxisfällen und Benchmarks



Integrierte Planung mittels Roadmap



Simulation – Blick in die Zukunft



Konsequenzen für Investitionsvorhaben



«Glaubensfrage» Einbettzimmer

Ambulant vor stationär

Fokus Lebenszykluskosten statt nur Investitions- und Kapitalkosten!

Das räumliche Layout muss zum (neuen) Angebot passen

Synergieeffekte aus Kooperationen

Flexibilität für Medizintechnik/IT

Konsequente Trennung stationär – ambulant

Unsicherheit: Entwicklung Rahmenbedingungen/Anreizsysteme

Risikoüberlegungen

5

Blick in die Zukunft



Welche Spitäler bleiben systemrelevant?

Haben wir in 10 Jahren falsche Flächenangebote wegen der rasanten medizintechnischen Entwicklung und geänderten Patientenbedürfnissen?

Finden investierende Spitäler gemeinsame Standards?

Günstiges Kapital befeuert Überkapazitäten (Wettrüsten, Investitionsrisiko) – Ist die Wirtschaftlichkeit gefährdet?

Droht ein Flächenüberangebot infolge Wettrüsten?

Startet am Tag nach der Eröffnung die erste Umnutzung?

Ausbau statt Konsolidierung?

Der Kapitalmarkt per se wird nicht regulierend wirken!

Was bedeutet das für die Spitalimmobilien?

Markenbildung durch Infrastruktur und Raum für Individualisierung

Infrastruktur als Plattform für guten Service

Standardisierung und Erhöhung der Auslastung zwingend

Effizienzsteigerung bei geringstmöglichem Personalbedarf

Digitale Transformation kann neue Geschäftsmodelle erzwingen

Dienstleistungen ausserhalb des Spitalareals (Off-Site-Patient) wirken sich auf den Flächenbedarf auf dem Spitalareal aus

Der Single-Tenant-Ansatz auf dem Spitalareal hat ausgedient

Was ist das beste organisatorische Gefäss für Spitalimmobilien?



10 Empfehlungen

1. Geschäftsmodell vor Gipsmodell → Unternehmensentwicklung!
2. Strategie, bluetrack und Roadmap **vor** Planungsbeginn
3. Simulation als Grundlage für die Architekturausschreibung
4. Keine personalintensiven Anlagen planen → Effizienz!
5. Tiefe Finanzierungskosten bedeuten kein Freipass fürs Investieren
6. Optimales Beschaffungsmodell wählen
7. Rating für Investitionsvorhaben aus betrieblicher Sicht?
8. Gemeinsame Prototypen? – Gemeinsame Beschaffungsplattform?
9. Versorgungsräume bilden, dann koordiniert investieren
10. Window of opportunity nutzen! Neue Chancen, neue Perspektiven!

Zum Referenten

Christian Elsener
Director – Corporate Finance/Real Estate

pwc

PricewaterhouseCoopers AG
Bahnhofplatz 10
3001 Bern

Telefon: +41 58 792 77 57
Mobile: +41 79 746 55 86
Email: christian.elsener@ch.pwc.com



Christian Elsener, dipl. Bau-Ing. ETH und Wirtschafts-Ing. STV, ist Industrieleiter Gesundheitswesen bei PwC Deals und leitet den Fachbereich Immobilienberatung mit den Dienstleistungen Real Estate Management und Strategy, Investment und Finance, property + site development sowie data + reporting. Er ist Experte für Infrastruktur- und Immobilienmanagement mit Spezialisierung im öffentlichen Sektor. Aus seinem Short-Term Secondment in Kanada und den USA im Jahr 2011 kennt er die Entwicklungen im nordamerikanischen Spitalbau. Christian Elsener befasst sich seit Jahren schwerpunktmässig mit dem Thema Spitalimmobilien. Er ist Mitglied im interdisziplinär zusammengesetzten Expertennetzwerk Healthcare und im Public Sector Leadership Team von PwC Schweiz sowie Delegierter im internationalen Healthcare-Expertennetzwerk von PwC. Er publiziert regelmässig Fachartikel zum Thema Spitalimmobilien und ist Hauptautor der PwC-Studien „Spitalimmobilien – Hoher Investitionsbedarf, unsichere Finanzierung“ (2010), „Spitalimmobilien: neue Perspektiven, neue Chancen“ (2013) und CEO survey Gesundheitswesen Schweiz (2015).