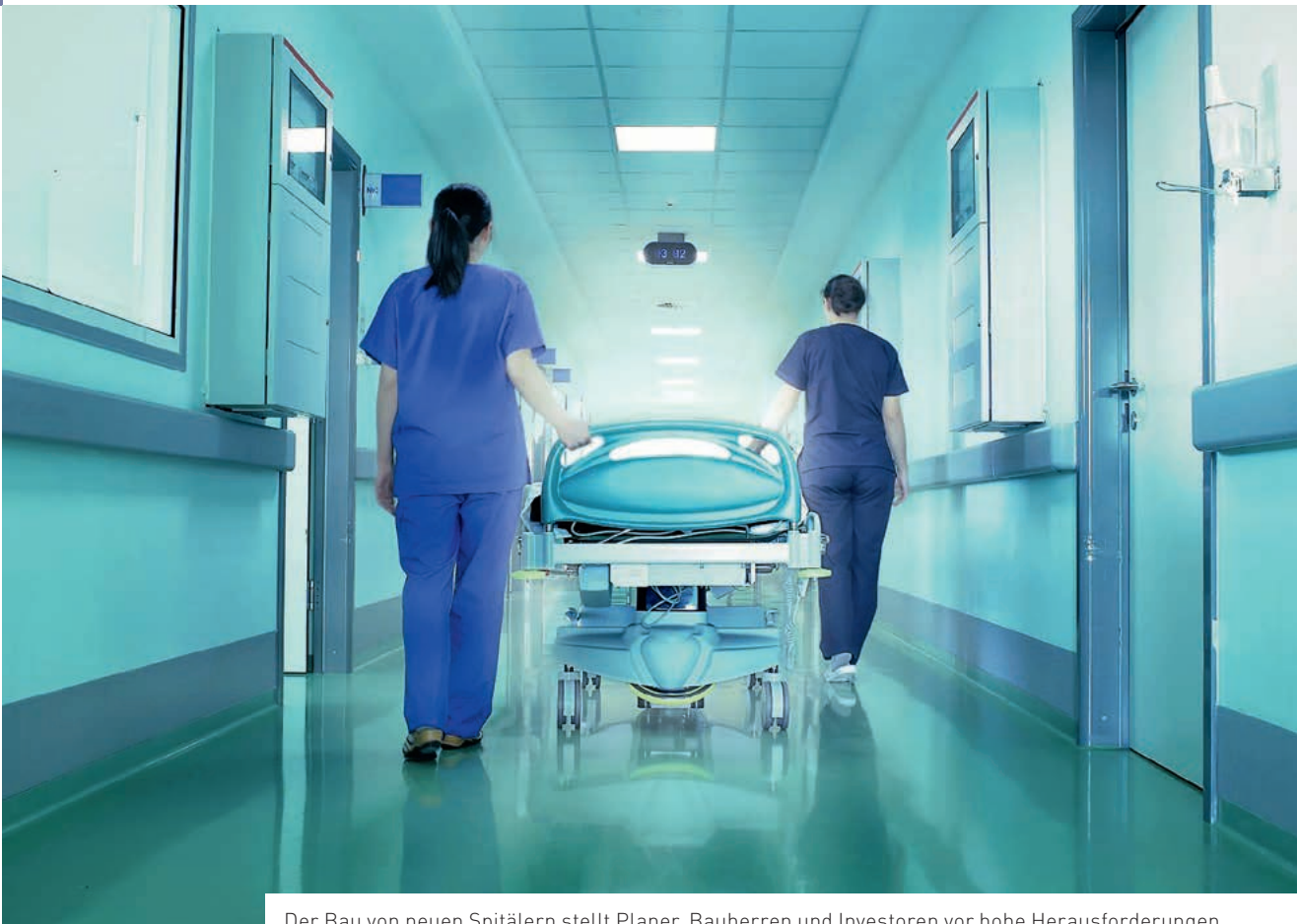


«Zuerst denken, dann handeln»

Gesundheitsimmobilien – Der Spitalbau boomt in der Schweiz. Um die Kosten für Erstellung, Betrieb und Unterhalt sowie Effizienz zu gewährleisten, empfehlen Experten Bauherren, auf das Mehrwertmodell Gesamtleisterwettbewerb (GLW) zu setzen.

Von Peter Gallmann – Bilder: sudok1/Fotolia; PD



Der Bau von neuen Spitälern stellt Planer, Bauherren und Investoren vor hohe Herausforderungen.

In der Schweiz gab es eine lange Phase, in der kaum neue Spitäler gebaut wurden. Entsprechend gibt es recht wenig neue Spitalbauten, die sich im Betrieb unter den neuen Bedingungen des Wettbewerbes nach DRG nachweislich und über Jahre bewährt haben.

Andererseits werden in der Schweiz derzeit sehr viele Projekte realisiert oder geplant. Das Volumen ist geradezu atemberaubend: Es geht um zweistellige Milliardenbeträge, die in neue, effizientere Gebäudestrukturen fließen mit dem Ziel, die Behandlungs-/

Gesundheitskosten nachhaltig zu beeinflussen. Dies hauptsächlich nach der Inbetriebnahme durch optimierte Prozesse und Strukturen im Spital-Kerngeschäft und in den Lebenszykluskosten der Immobilien.

Im Hintergrund der jährlich steigenden Gesundheitskosten sind diese Investitions- und Investitionsfolgekosten mit einem härteren politischen wie auch volkswirtschaftlichen Diskurs konfrontiert. Denn von diesen Neubauten wird sehr viel erwartet bezüglich Qualität, Kosten, Versorgungssicherheit und Un-

ternehmensentwicklung im Konkurrenzkampf der Spitäler. Schliesslich sollen durch effiziente Spitäler natürlich auch die Gesundheitskosten weniger stark ansteigen. Neue Spitäler sollen kommende Veränderungen durch den medizinischen Fortschritt, durch Marktentwicklungen, neue Konzepte für Versorgung und Behandlung räumlich und betrieblich aufnehmen. Neue Herausforderungen in der hochspezialisierten Medizin und für klassische akutsomatische Spitäler: Der vernünftige Einsatz und die bessere Auslastung von teurer



Musterbeispiel für gelungenen Spitalbau: Das Limmattalspital in Schlieren

Infrastruktur, von Geräten und Maschinen, die patientenfreundliche Behandlung von ambulanten und von Akut-Patienten und vieles mehr sollen künftig in Räumen stattfinden, die wir heute für die heute bekannten Anforderungen planen und bauen.

Das oft verwendete Modell ...

Viele Bauherren setzen dafür auf bisherige, bewährte und lang erprobte Verfahren – zum Einsatz kommen etwa Businessplan, Raumkonzept, Masterplan, Architekturwettbewerb, Ausführung mit oder ohne Generalunternehmer. Der Businessplan formuliert die Anforderungen an das neue Spital sowie Vorgaben, wie diese Anforderungen umzusetzen sind (Stichworte wären unter anderem: Tragbarkeit, Finanzierungsrahmen, Bezugszeitpunkt, Leistungsangebot usw.), Grundlagen, welche durch das Spital detailliert im Vorfeld zu erarbeiten sind, damit das Richtige richtig bestellt wird.

Die Schwierigkeit besteht darin, diese betriebswirtschaftlichen Anforderungen in einer Ausschreibung so zu formulieren, dass diese von den Anbietern verstanden und zweckmässig und messbar beantwortet werden können. Die frühzeitige Festlegung auf ein juriertes Architekturprojekt fällt zu einem Zeitpunkt, zu dem noch kein verbindlicher Kostenrahmen oder Kostendach und kein verbindlicher, garantierter Bezugstermin feststeht. Vorgaben für die Optimierung der Immobilienbetriebskosten werden unvollständig formuliert. Der Betrieb wird im klassischen Verfah-

ren zwar mit einbezogen – doch messbare Optimierungsziele für den Immobilienbetrieb werden in dieser Phase zu wenig ausformuliert.

Die Bauherren setzen in dieser Phase die besten, verfügbaren, gut qualifizierten Professionals auf allen Stufen ein – doch die nach der Jurierung der Architekturprojekte folgenden Optimierungs- und Anpassungsschritte sowie das Risiko für Planungs- Bau- und Betriebskosten sowie für die Termine trägt der Bauherr alleine. Auch für spätere Ausführungsvarianten, die mit erheblichen Einschränkungen und/oder Mehrkosten und Terminverzögerungen verbunden sein können, kommt ausschliesslich der Besteller auf.

... versus Mehrwert-Modell

Der klassische Weg ist sicher nicht grundsätzlich infrage zu stellen, wenn gleich für kleinere und mittlere Projek-

ANZEIGE

immo suisse

WIR SUCHEN AKTUELL VERSTÄRKT
GEWERBE-VERKAUFS-OBJEKTE

DER SPEZIALIST FÜR
GEWERBE-IMMOBILIEN
IN DER SCHWEIZ

RETAIL – GEWERBE – HOTEL – LOGISTIK – INVEST

T 043 888 90 94 · info@immosuisse.ch
www.immosuisse.ch

Mehrwerte des Gesamtleisterwettbewerbs

Sicherheit

- **Kostensicherheit:** Garantie der Beschaffungskosten und der Betriebskosten (z. B. Verpflichtung auf Energiebedarf)
- **Terminsicherheit:** Garantie der Termineinhaltung (Milestones über den gesamten Beschaffungsprozess)
- **Resultatgarantie:** Verantwortung auf einen funktionierenden, mängelfreien und die Zielvorgaben erfüllenden Bau

Innovation

- Breites Lösungsspektrum für die individuellen Anforderungen von heute und in der Zukunft
- Neueste und zukunftsweisende Lösungen und Technologien
- Zugriff auf die Erfahrung und das Know-how führender Anbieter

Varianten

Aufbauend auf den zwingenden Vorgaben werden Varianten erarbeitet, welche das Potenzial optimal ausschöpfen.

- Professionell geführte Optimierungsphase nach Zuschlag über alle Fachbereiche durch Integration der Nutzer und Spezialisten

Einfachheit

- Weniger Schnittstellen, ein Ansprechpartner
- Ein Vertragspartner mit der Gesamtverantwortung und Haftung gegenüber dem Bauherrn
- Nach Möglichkeit Berücksichtigung lokaler Unternehmer

Geschwindigkeit

- Nur ein Wettbewerb anstelle Architektur- und TU-Wettbewerb mit Ausschreibung

Betrieb

- Interdisziplinarität des Projektteams ermöglicht, das Projekt in einem frühen Stadium positiv zu beeinflussen (grosse Hebelwirkung bei noch geringem Kostenrisiko)
- Konzentration und Bündelung des Fachwissens, Lösungsvarianten und Kompetenzen



Peter Gallmann arbeitete rund 40 Jahre in führenden Positionen bei Immobilieninvestoren und Immobiliendienstleistern in der Schweiz. Seit 2014 ist er Inhaber und Immobilienexperte im Einzelunternehmen «immexpert» (www.immexpert.ch). Seine breite, praxisgestützte Erfahrung in der Entwicklung, Vermarktung, Bewirtschaftung und weiteren Immobilienthemen stellt er heute als strategischer Partner in den Dienst von Eigentümern und Unternehmen der Bau- und Immobilienbranche. Er arbeitet u. a. als strategischer Berater für Losinger Marazzi AG im Bereich Gesundheitsbauten. Er ist Vizepräsident der FM-Kammer SVIT.

Der Gesamtleisterwettbewerb: Schritt für Schritt

Vorbereitung

- Festlegen der Unternehmensstrategie und des Geschäftsmodells
- Vorbereitung der Ausschreibung (Übersetzung Geschäftsmodell in Beschaffungsmodell)

Präqualifikation

- Wahl der geeignetsten Partner für den Wettbewerb

Wettbewerb

- Lösungsvarianten von Planung über Bau bis Betrieb

Jurierung

- Beurteilung Projekte anhand von Bau-/Betriebskosten, Funktionalität, Flexibilität, Modularität, Architektur

Vergabe

- Wahl des über alle Phasen und Kriterien besten Projekts

Projektoptimierung

- Überarbeitung und Optimierung mit Nutzern, Baueingabeverfahren

Vertragsunterzeichnung

- Gesamtleistungsangebot (TU-Werkvertrag) mit Kosten- und Termingarantie

Baubeginn

- Bau- und Betriebsbewilligung durch Gesamtleister erwirkt

te, auch für An- und Umbauten genau zu prüfen wäre, ob dieser Weg tatsächlich zielführend ist. Es gibt allerdings ein bewährtes Modell, das für den Besteller von grossen Spitalneubauten deutlich höhere Sicherheit, mehr Einbezug des Marktes, grössere Vielfalt von bewertbaren Alternativen und damit erhebliche Vorteile bringt. Die Rede ist von einem Gesamtleisterwettbewerb.

Immer im Blick: Design to cost

Die markanten Vorteile sind die Tatsache, dass die Anbieter verpflichtet werden, mit dem Projekt und dem Angebot Leistungen aufgrund von Anforderungen des Bestellers zu garantieren. Die qualifizierten Anbieter in solchen Gesamtleisterwettbewerben werden durch geeignete Präqualifizierung identifiziert und ausgewählt. Die Praxis zeigt, dass es für solche Wettbewerbe genügend Anbieter/Anbietergemeinschaften gibt, die fähig und auch willens sind, das Risiko für solche Ausschreibungen zu tragen und die erforderlichen Garantien zu leisten.

Damit hat der Besteller zum Zeitpunkt der Jurierung sehr hohe Sicherheit bezüglich Leistung, Kosten, Qualität und Termine und nicht zuletzt für die Finanzierung des Neubaus. Dieser Prozess, der auf dem Prinzip Design to cost aufsetzt, ist möglich, wenn in der Ausschreibung messbare und durch den Besteller überprüfbare qualitative und quantitative Ziele formuliert werden. Solche Ziele sind die Basis des neuen Geschäftsmodells des Spitals und ge-

hen aus den fundierten Strukturen und Daten für das Erstellen des Businessplans hervor. Sie werden in Zusammenarbeit mit den strategischen unternehmerischen Beratern (Ziele für Effizienzsteigerung in Prozessen und Abläufen) erarbeitet. Zur Debatte steht dabei unter anderem, wie künftig optimierte Abläufe zu nachhaltiger besserer Auslastung von Personal und Einrichtungen führen und welche Ziele mit dem neuen Spital räumlich abgebildet werden müssen.

Auch wenn solche Daten durch kurz- und mittelfristige Veränderungen am Spital-Markt, durch Gesetze und Reglemente laufend anzupassen sind, sind sie unerlässlich. Anstatt vor den Unwägbarkeiten und Unsicherheiten der Zukunft zu kapitulieren, gilt es nun, diese zu identifizieren und mittels Entwicklungsszenarien in Varianten abzubilden – um so durch vorausschauende Planung Sicherheit zu schaffen. Nur so können Anpassungen während der Planung und während des Baus fundiert erfolgen und die Konsequenzen umfassend beurteilt werden.

Ein wichtiger Vorteil: Deutlich mehr Sicherheit

Die laufenden Immobilienkosten nach der Erstellung des Neubaus (Amortisation, Unterhalt, Betrieb, Energien, Zinsen, Facility Management, Services, technische Wartung und Personal) machen bekanntlich rund ein Drittel der Gesamtkosten des Spitals aus; jährlich wiederkehrend. Die nachhaltige Optimierung dieser Kosten können in einem

Wer berät das Spital für einen Gesamtleisterwettbewerb?

- Strategischer Berater für Betriebsabläufe, Strukturen Kerngeschäft (Businessplan und Formulierung funktionaler Ziele für Wettbewerb)
- Berater FM-/Immobilienbetrieb, Strukturen, Prozesse, Einkauf, Benchmarking, Energiemanagement (Formulierung Kostenziele für Businessplan und Ziele Lebenszykluskosten für Wettbewerb)
- Bauherrentreuhänder/-berater für die funktionale Ausschreibung und die Wahrnehmung der Besteller-Interessen während des Planungs-, Optimierungs-, Bau- und Betriebsaufnahmeprozesses

Gesamtleisterwettbewerb als berechenbare und zu garantierende Ziele definiert werden. Entsprechend werden Bauteile, Materialien, Anlagen nachhaltiger angeboten. Solche Modelle sind international bereits bestens bewährt und auch in der Schweiz nicht neu. Sie werden wichtige Strukturoptimierungen begleiten, und weil diese für die Inbetriebnahme von Neubauten ohnehin anstehen, spricht nichts dagegen, sie auch rechtzeitig und umfassend anzugehen. Das Mehrwert-Modell des Gesamtleisterwettbewerbs bietet dem Besteller deutlich höhere Sicherheit und mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit auch einen Zeitgewinn.

Ein effizientes Risikomanagement zeichnet sich dadurch aus, dass die Risiken demjenigen Partner alloziert werden, welcher sie am besten und damit effizientesten bewältigen kann. Das Spital steht nun vor der Herausforderung, die Risiken im Zusammenhang mit der Beschaffung in einer ersten Phase zu

identifizieren. In einer zweiten Phase wäre dann zu entscheiden, welche Risiken man am besten selbst trägt und welche durch einen externen Partner besser bewältigt werden können. Letztere fliessen dann in die Ausschreibung ein und sind durch den Anbieter zu offerieren. Durch die Verpflichtung der Anbieter, Qualität, Termine sowie Bau- und Lebenszykluskosten zu garantieren, steigt zudem die Bauqualität deutlich. Denn die Anbieter sind gefordert, durch bessere Projekte, effizientere Alternativen und clevere Gesamtkonzepte das beste Angebot für Bau und Betrieb zu liefern, um zu gewinnen. Der Aufwand des Bestellers ist in der Ausschreibungsphase allerdings etwas aufwändiger, weil mehr und präzise Ziele formuliert werden müssen. Doch ist es sehr zu empfehlen, wenn der Weg dem bekannten Motto folgt: «zuerst denken und dann handeln». Denn insgesamt ist der Aufwand des Bauherrn dann eher kleiner. ▲

NACHRICHTEN

Flughafenregion Zürich

Wettbewerb der Spitäler

Krankenhäuser stehen in manchen Kantonen, Städten und Gemeinden miteinander in Konkurrenz und in der Region rund um den Flughafen Zürich scheint dieser Wettbewerb besonders intensiv zu sein. Einen jüngsten Erfolg konnte im Sommer das Spital Bülach verbuchen: Es übernimmt das Airport Medical Center (AMC) am Flughafen Zürich – und ist somit als regionales Akutspital ebenso am Flughafen präsent wie das Universitätsspital Zürich (USZ), das in den am Airport entstehenden «Circle» expandieren will und sich auch um das 1995 gegründete AMC bemüht hatte.

Das Spital Bülach übernahm die Mehrheit des Airport Medical Center von den Ärzten Carlo Höfliger und Adrian Urfer sowie von der Bündner Klinik Gut AG zu einem ungenannten Preis. In dem zentral im Prime Center gelegenen AMC werden pro Jahr etwa 12.000 Patienten behandelt; es steht Passagieren, Mitarbeitern am Flughafen und Patienten aus der Region offen. Das Angebot umfasst die Bereiche Allgemeine Medizin, Augenmedizin, Dermatologie, Psychiatrie, Urologie, Ernährungsberatung, Rehabilitation/Physiotherapie, orthopädische Sprechstunden und Nachbehandlungen nach Operationen. Dem Vernehmen nach geniesst das AMC bis im Jahr 2021 vertraglich zugesichert ein Exklusivitätsrecht am Flughafen Zürich: In dessen Bereichen darf kein anderer Anbieter aktiv sein. Das schränkt für das USZ zumindest anfangs die Optionen ein, die es in seinem neuen Angebot im Dienstleistungszentrum «Circle» bieten kann, das im Jahr 2020 eröffnet werden soll. (bw)

ANZEIGE



Software-Gesamtlösung für das Immobilienmanagement

> Verwaltung von Mietliegenschaften und Stockwerkeigentümergeinschaften > Prozessorientierte Programmassistenten > Individuell gestaltbare Masken > Elektronische Ablage sämtlicher Dokumente > Mobile Wohnungsübergabe inkl. Abnahmeprotokoll auf iPad