

Quo vadis, Spitalmarkt?

Gesundheitsimmobilien – Die Bekämpfung der Covid-19-Pandemie wird die kantonalen Ressourcenplanungen im Gesundheitsbereich beeinflussen. PwC Schweiz beschäftigte sich mit der Frage, was dies für die Spitalgesellschaften bedeuten könnte.

Von Marie Seiler und Matthias Bernold – Bilder: Science Photo Library; Philippe Wiget; Frederike Asael; PD



Vor der Umstrukturierung von Spitälern ist die Immobilienstrategie sorgfältig zu planen.

Der ehemalige Direktor des Bundesamts für Gesundheit (BAG), Thomas Zeltner, kritisierte bereits 2018 die Fehlplanung der Kantone: «Die laufenden Spitalneubau- und Umbauprojekte berücksichtigen die zusätzlichen Bedürfnisse für Notlagen nicht», so Zeltner. Mit dem Abflachen der Infektionskurve scheint sich diese Befürchtung im Rahmen der aktuellen Pandemie vorerst nicht zu bewahren. Wo die richtige Anzahl Spitalbetten zu liegen hat, bleibt auch nach Covid-19 ein kontroverses Thema im Gesundheitswesen – ebenso wie tiefe Fallzahlen, die ungenügende Wirtschaftlichkeit vieler Betriebe, die fortschreitende Ambulantisierung und nicht zuletzt der Fachkräftemangel, um nur die grössten Herausforderungen zu nennen, mit de-

nen viele Spitäler aktuell zu kämpfen haben. Diese Probleme müssen unabhängig von COVID-19 bewältigt werden – und so dürfte die Überarbeitung der kantonalen und überkantonalen Spitalplanungen entsprechend weiter fortschreiten. Nach Lage der Dinge lässt sich eine Konsolidierung im Gesundheitswesen nicht vermeiden.

Strategie-Änderung – und dann?

Eine veränderte Spitalstrategie führt zu einer Ressourcenverschiebung. Während an einzelnen Standorten weitere Kapazitäten geschaffen werden müssen, stellt sich bei anderen die Frage, wie die nicht mehr benötigte Infrastruktur künftig genutzt werden kann. Einige

Spitalliegenschaften werden zum Zeitpunkt der Kapazitätsreduktion oder der Betriebsschliessung einen sehr guten Zustand aufweisen. Dies schon deshalb, weil sich Spitäler nicht erlauben können, den Unterhalt der Infrastruktur über eine längere Zeitperiode zu vernachlässigen. In Extremfällen wurden die Gebäude erst vor einigen Jahren erstellt, sodass deren Standard sowie Konzept den heutigen Erwartungen und Anforderungen an eine Gesundheitsimmobilie einwandfrei entsprechen. Diese Substanz will man auch nicht verlieren. Deswegen muss im Zuge einer Umstrukturierung die Immobilienstrategie sorgfältig geplant werden. Mit einem Verkauf oder einer Umnutzung möchten die Spitäler signifikante Sonderabschreibungen

Optionen zur Umnutzung von öffentlichen akut-somatischen Spitälern

<p>1</p> <p>Nutzungen gesundheits-versorgerischer Natur</p>  <ul style="list-style-type: none"> > Alters-/Pflegeheim > Alterswohnungen (bei gesichertem öffentl. Zugang) > Psychiatrische Klinik > Rehabilitationsklinik > Spezialklinik > Laboratorium > Ambulantes Notfallzentrum 	<p>2</p> <p>Nutzungen der öffentlichen Verwaltung</p>  <ul style="list-style-type: none"> > (Kantonale) Schule > Feuerwehr / Polizei > Verwaltung (Büro) 	<p>3</p> <p>Umnutzungen mit Umzonung</p>  <ul style="list-style-type: none"> > Wohnen > Kommerzielle Nutzungen (Büro, Retail etc.) > Alterswohnungen > Freihaltezone > Etc. 	<p>4</p> <p>Andere</p>  <ul style="list-style-type: none"> > Gemeinnütziger Wohnungsbau (selten) > Kulturelle Einrichtung > Generationenhaus > Asylzentrum > Etc.
--	---	--	--

Quelle: PwC Schweiz, 2020

(sogenannte Impairments), soweit möglich, vermeiden und im Idealfall sogar einen Buchgewinn realisieren. Entsprechend eignet sich die Prüfung verschiedener Optionen zur künftigen Nutzung der Spitalgebäude. Verschiedene Umnutzungsoptionen sind denkbar.

Konsolidierung eröffnet Chancen

Die Spitäler können unterschiedliche Devestitionsmöglichkeiten abwägen – vom Verkauf der Parzellen und Gebäude an eine Konstellation aus Projektentwickler und Equity-Investor über die

Veräusserung der Gebäude im Baurecht bis hin zu einer Abgabe an einen privatwirtschaftlichen Betreiber. Vorstellbar ist auch, dass Spitäler selber eine Teilumnutzung anstreben, wobei Projektentwickler die Spitäler bei der Entwicklung von Umnutzungsoptionen unterstützen. Die Zonenzugehörigkeit von Spitalliegenschaften wie auch die Regulierung von bestimmten Alternativnutzungen machen eine enge Abstimmung mit den relevanten öffentlichen Ämtern in jedem Fall unumgänglich. Unterdessen hängt die Attraktivität eines Engagements für potenzielle Käufer

fer nicht nur vom Preis, von der Lage oder der künftigen Nutzung des Spitalgebäudes ab. Der Investor und/oder der Projektentwickler muss im Voraus weitere relevante Eckpunkte klären. So etwa, ob ein Erwerb des Gebäudes im Baurecht sinnvoll und wirtschaftlich ist. Ferner stellt sich die Frage, wie lange die Laufzeiten eines möglichen Baurechtvertrages andauern sollen; auch bei Miet- oder Rückmietverträgen ist die anzustrebende Laufzeit ein zentraler Punkt. Bei Betreibernutzungen ist zu überlegen, welcher öffentlich-rechtliche oder private Betreiber infrage kommt. Darüber hinaus ist zu prüfen, welche besonderen Auflagen mit einem Kauf und der geplanten Umnutzung verbunden sind – und last not least, ob eine Umzonung notwendig ist und in absehbarer Zeit realisiert werden kann. Je nach Umnutzungsvorhaben ergeben sich noch eine ganze Reihe weiterer Detailfragen, wie die folgenden Fallbeispiele zeigen.

Umnutzung in ein Alters-/Pflegeheim oder in Alterswohnungen

Aufgrund der Ähnlichkeit der Betriebsabläufe und der benötigten infrastrukturellen Bedingungen liegt eine Alternativnutzung als Alters- und Pflegeheim oder auch als Alterswohnungen nahe. Aufgrund der Grösse bietet sich die Schaffung von regionalen oder sogar überregionalen Alters- und Pflege-

ANZEIGE

Um mehr über unsere neuesten Ereignisse und Projekte zu erfahren, besuchen Sie news.ebvimmobilien.ch

Unabhängig und inhabergeführt sind wir einzig unseren Auftraggebern und ihren Immobilien verpflichtet.

**ENTWICKELN
MIT BEGEISTERUNG.
BEWIRTSCHAFTEN
MIT ENGAGEMENT.
VERMITTELN
MIT KOMPETENZ.**

EBV
IMMOBILIEN AG

Birmensdorferstrasse 24
Postfach 178
8902 Urdorf-ZH
+41 44 735 41 00
www.ebvimmobilien.ch

Marktmeinung

Gesundheitsimmobilien nach Corona

Die Corona-Pandemie wirft einmal mehr die Frage auf nach der richtigen Strategie für Gesundheitsbauten, insbesondere für Spitäler. Wie viel Flexibilität der Bauten ist für Sonderfälle, wie viele Betten und wie viel Personal sind notwendig?

GesundheitsökonomInnen werden bestätigen, dass die bisher empfohlenen Strategien zur Konzentration von stationären wie ambulanten Spitalleistungen in grösseren, regionalen Zentren im Grundsatz richtig sind – auch nach Corona. Diese Zentrumsspitäler werden ergänzt durch dezentrale Gesundheitszentren als nahe Anlaufstelle für einen hohen Anteil der niederschweligen Versorgung.

Der Vorteil ist offenkundig: Medizinische Eingriffe sollten am besten dort erfolgen, wo Erfahrung, genügend Fallzahlen und gute Infrastruktur aufeinandertreffen; gleichzeitig ist die Konzentration von hoher Kompetenz sowie von genügendem und gut ausgebildetem Personal die Voraussetzung dafür, auf Sondersituationen bestmöglich

lich reagieren zu können. Dennoch bleibt eine Frage offen, gerade nach der Corona-Pandemie: Sind die räumlichen Infrastrukturen der Spitäler in der Lage, flexibel genug auf besondere Herausforderungen zu reagieren?

Auch künftig dürften für die Funktionalität von Gesundheitsimmobilien Flexibilität, Multifunktionalität und Modularität entscheidend sein. Damit die Leistungsfähigkeit dieser Einrichtungen gewährleistet ist, ist nicht zuletzt der Bauherr respektive der Besteller gefordert: Er muss über die Kompetenz zur verbindlichen Formulierung der Leistungsziele der medizinischen Infrastruktur verfügen; das jeweilige Ziel muss vor der Planung exakt formuliert werden und beim Bau messbar und einforderbar sein. Die Erfahrung zeigt leider, dass es Bauherren an dieser Kompetenz oftmals mangelt. Besteller von Gesundheitsimmobilien müssen mehr Zeit und Ressourcen in die strategische Planung investieren. Beschaffungsmodelle wie der Gesamtleistungswettbewerb sind hier zielführend, da



Peter Gallmann,
Immobilienexperte
und Inhaber
der Immexpert
GmbH, Richterswil

sie zum einen die Erfüllung der Zielvorgaben gewährleisten und zum anderen eine Risikooptimierung beinhalten. Nur so können Qualität, Kosten und Termine umfassend und verbindlich eingefordert werden – wesentliche Vorteile, die auch die KBOB Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren erkannt hat. Die fehlende Vorbereitung führt unweigerlich zu erheblichem Mehraufwand, Kompromissen, laufenden Projektbereinigungen mit Nachtragsmanagement – und in der Regel ohne Garantien. Es geht hier letztlich um Steuergelder, Volksvermögen, das gerade im Gesundheitswesen als einem elementar wichtigen Versorgungsbe reich sparsam und zielführend einzusetzen ist.

institutionen an. Es gibt bereits einzelne Spitäler, die über die Jahre eine derartige Transformation erlebt haben und deren Erfahrungen für eine Umnutzung als Inspiration dienen können – so etwa das heutige Spital und Altersheim Belp. Zu beachten ist, dass für die Errichtung von neuen Pflegeplätzen ein entsprechender Bedarf nachzuweisen ist. Interessant dürften auch integrative Modelle sein, wo, je nach Betreuungsintensität eines Patienten, eine passende Wohnform angeboten werden kann. Die alleinige Erstellung von Alterswohnungen in der Zone für öffentliche Bauten und Anlagen wurde in einigen Kantonen nur mit einer Sicherung des öffentlichen Zwecks respektive der Allgemein zugänglichkeit als zonenkonform beurteilt (siehe beispielsweise den Entscheid des St. Galler Verwaltungsgerichts B 2016/82).

Der Betrieb eines Alters- oder Pflegeheims muss nicht zwingend durch die öffentliche Hand erfolgen – Betreiberpools können offen bespielt werden, daher sind verschiedene Konstellationen vorstellbar. Festzustellen ist: Der Kreis

an möglichen Partnerschaften zwischen Investoren und Betreibern ist bei Pflegeeinrichtungen deutlich grösser als bei klassischen Spitalbauten. Denn im wachsenden Markt für Pflegedienstleistungen sind derzeit nicht nur die renommierten Betreiber von Pflege- und Alterszentren auf der Suche nach Expansionsmöglichkeiten – auch die Zahl der Immobilieninvestoren, welche am wachsenden Gesundheitsmarkt partizipieren wollen, nimmt stetig zu.

Umzonung und Developments

Je nach Lage, Zustand und Grösse eines ehemaligen Spitalgebäudes sind Umnutzungen im Bereich der Gesundheitsversorgung nicht möglich und eine Umzonung wird unumgänglich. Eine Umzonung – etwa in eine Wohnzone – kann für den Investoren wie für den Verkäufer interessant sein. Potenziell drohende Abschreibungen auf den Spitalgebäuden können durch eine Veräusserung möglicherweise kompensiert werden und die Spitäler und/oder die Kantone in der

Konsolidierung entlasten. Gleichzeitig bieten die oft guten Wohnlagen Chancen für Investoren und Entwickler. Ein Beispiel hierfür ist das Spitalzentrum Biel, welches einen neuen, effizienteren Standort ins Auge fasst und mittelfristig einen Verkauf der aktuellen Spitalliegenschaft an bester Lage beabsichtigt. Eigenen Angaben zufolge hat das Spital mit der Stadt Biel bereits eine Vereinbarung unterzeichnet, in welcher «die wesentlichen Eckpunkte» der künftigen Nutzung des Areals festgehalten wurden. Es ist denkbar, dass die gute Mikrolage künftig für die Realisierung einer Wohnprojektentwicklung genutzt wird. Ein weiteres Beispiel ist ein Projekt in Grenchen: Während ein Teil der früheren Spitalinfrastruktur in ein Gesundheitszentrum umgenutzt wurde, werden auf dem Areal der abgebrochenen Spitalbauten aktuell Miet-, Eigentums- und Pflegewohnungen realisiert.

An manchen anderen Standorten könnte eine solche Umzonung deutlich schwieriger sein. In einigen Kantonen wurde das Planungs- und Baugesetz

(PBG) erst kürzlich revidiert und den Gemeinden oftmals eine Übergangsfrist zur Anpassung der Nutzungspläne gewährt. Wo diese Anpassungen noch nicht realisiert wurden, dürften Umzonungen mittelfristig nur schwierig umzusetzen sein – ein Umstand, der im Planungsprozess einzukalkulieren ist.

Strategie mit Risiken

Für den gemeinnützigen Wohnungsbau konnten ehemalige Spitalliegenschaften in der Zone für öffentliche Bauten in der Vergangenheit nur äusserst selten verwendet werden; allenfalls in Einzelfällen wurde eine solche Nutzung mit dem Verweis auf die Mitverantwortung der öffentlichen Hand an der Schaffung von bezahlbarem Wohnraum gutgeheissen (Art. 41 Abs. 1 lit. e Bundesverfassung). Je nach Eignung der Standorte und kommunalem Bedarf können Investoren dieser Argumentation zu folgen versuchen. Jedoch ist eine solche Strategie mit wesentlichen Risiken verbunden. In aller Regel wurde der gemeinnützige Wohnungsbau in der

Vergangenheit nicht als zonenkonform klassifiziert. Die Gründe dafür liegen nicht nur an der Flexibilität der Auslegung der Zonenordnung – oftmals eignen sich die Grundstücke aufgrund ihrer Lage, Nutzungen in der Nachbarschaft oder infolge Immissionen nur unzureichend für eine reine Wohnnutzung. Zudem fehlt es der entsprechenden Bauzone an Ausnutzungsbeschränkungen; so besteht die Gefahr, dass die gemeinnützigen Wohngebäude übernutzt und somit unattraktiv werden.

Fazit

Spitalgesellschaften werden im Zuge von Konsolidierungsanstrengungen einzelner Kantone Handlungsoptionen für ihre oftmals gut gelegenen Grundstücke und Gebäude definieren müssen – was Projektentwicklern und Immobilieninvestoren Chancen bietet, Umnutzungskonzepte proaktiv mitzugestalten und umzusetzen. In allen aufgezeigten Szenarien sollten allfällige Umnutzungskonzepte von Beginn an zusam-



Die Autoren
Marie Seiler,
Partner und
Head Real Estate
Advisory PwC
Schweiz



Matthias
Bernold, Mana-
ger Real Estate
Advisory PwC
Schweiz

men mit den Gemeinden gestaltet und umgesetzt werden. Die Stakeholder Spital und Kanton sind hierbei auf innovative Konzepte der Projektentwickler angewiesen, um nachhaltige Lösungen für ihre Standorte zu finden. In diesem für viele Investoren unbekanntem Terrain sind eine enge Abstimmung mit den relevanten Behörden und die Schaffung von politischen Mehrheiten von grosser Wichtigkeit. ▲

ANZEIGE



**Universität
Zürich** UZH

Information und Anmeldung
www.curem.uzh.ch

Weiterbildungen

Urban & Real Estate Management



- Master of Advanced Studies in Real Estate (18 Monate)**
- Certificate of Advanced Studies in Urban Management (6 Monate)**
- Kompaktkurse (4–6 Tage):**
 - Portfolio- und Assetmanagement
 - Immobilienbewertung
 - Urban Psychology
 - Digital Real Estate

CUREM – Bildung für die Immobilienwirtschaft

Center for Urban & Real Estate Management, Telefon 044 208 99 99 oder www.curem.uzh.ch