

# Stolperfallen mit Erfolg umgehen

Bei Investitionen in Pflegeimmobilien sollten Sie diese zehn Fehler vermeiden – dann haben Sie potenzielle Kapitalgeber auf Ihrer Seite.

**BRITTA KLEMM**

**N**ur wenige Marktsegmente bergen ein so großes Wachstumspotenzial wie Pflegeimmobilien oder Wohnimmobilien mit einem Pflegeangebot wie z. B. Betreutes Wohnen, Ambulante Wohngemeinschaften und andere alternative Wohnangebote. Bis 2030 werden bis zu 400.000 zusätzliche Pflegeplätze benötigt. Die erforderlichen Neu- und Reinvestitionen werden sich laut Pflegeheim Rating Report (RWI) entsprechend auf 53 bis 85 Mrd. € belaufen.

Bei der Expansion in die genannten Pflegeimmobilien sehen sich Unternehmen der Sozialwirtschaft jedoch durch personelle und finanzielle Ressourcen begrenzt. Sie müssen sich die finanziellen Mittel zunehmend über den Kapitalmarkt beschaffen und sich den Anforderungen der Kapitalgeber stellen. Die folgenden zehn Punkte zeigen auf, welche Fehler Sie bei Investitionsvorhaben vermeiden sollten, damit Kapitalgeber dieses positiv bewerten:

### 1. Es liegt kein schlüssiger Businessplan vor

Der Businessplan muss die Grundlagen für den wirtschaftlichen Erfolg des Finanzierungsprojektes aufzeigen. Einnahmen/Ausgaben, sowie Erträge/Aufwendungen sind logisch nachvollziehbar zu kalkulieren, Prognosen präzise zu beziffern und zu belegen. Sinnvoll ist es, als Basis historische Vergleichsdaten einer 3-Jahres-Retrospektive heranzuziehen, die der Planung Validität verleihen. Darauf aufbauend sollte der Prognosezeitraum 5 Jahre umfassen. Als Standard sind inzwischen Szenario-Modelle (worst-, normal-, best-case) fest etabliert, die eine Bewertung unter Berücksichtigung sich divergierend entwickelnder Einflussfaktoren ermöglichen.

### 2. Das Eigenkapital reicht nicht aus

Das Eigenkapital ist ein zentrales Erfolgskriterium;

### „Erfolgsfaktor Nr. 1: Arbeitgeberattraktivität.“

**Britta Klemm**, Teamleitung Sozialmarktanalyse & Beratung in der Sozialwirtschaft, BFS Service GmbH, [b.klemm@sozialbank.de](mailto:b.klemm@sozialbank.de)



sowohl als Bilanzquote im Rahmen der Raterstellung wie auch als prozentualer Anteil der konkret geplanten Finanzierungsstruktur des jeweiligen Vorgangs selbst. Für jeden potenziellen Kapitalnehmer stellt sich daher die Frage nach einem möglichst Ressourcen schonenden Einsatz. Dieser wird jedoch regelmäßig durch das sich in Mindest-EK-Anteilen ausdrückende Sicherungsbedürfnis der Finanzierungspartner begrenzt. Zum Aufbau einer Finanzierung sind daher auch alternative Funding-Optionen (Generierung von Zuschüssen, Fördermitteln oder auch Co- bzw. Ersatz-Investoren) zu prüfen.

### 3. Der Erfolgsfaktor Lage wird unterschätzt

Lage, Lage, Lage – das gilt auch oder gerade für Pflegeimmobilien. Die Pflegeimmobilie muss sich in einem hinreichend großen Einzugsgebiet befinden. Abgeschiedene Lagen in strukturschwachen Regionen sind nicht besonders attraktiv. Marktbeobachtungen zeigen, dass belebte Plätze als attraktiver wahrgenommen werden. Hinsichtlich der Bewertung der Nutzungsqualität des Standortes für eine Pflegeimmobilie sind insbesondere die Einbindung in die Umgebungsbebauung, der Anschluss an den ÖPNV, eine Infrastruktur mit Einkaufsmöglichkeiten und die Sicherstellung der medizinischen Versorgung und Apothekenerreichbarkeit von Bedeutung.

### 4. Die Immobilie ist nicht mehr zeitgemäß

Eine große Zahl der heute noch betriebenen Pflegeimmobilien besteht seit den 80er Jahren. Oftmals weisen diese Immobilien einen hohen Instandhaltungsstau auf und bringen einen zusätzlichen Investitionsbedarf mit sich. Die Immobilie muss immer unter den Gesichtspunkten der aktuellen gesetzlichen Rahmenparameter (Barrierefreiheit, Einzelzimmerquote etc.) betrachtet werden und sollte zum

Nutzungskonzept passen. Viele Immobilien lassen sich nur mit erheblichen Umbaumaßnahmen weiterbetreiben. Einzelzimmer werden auch unabhängig von gesetzlichen Mindestanforderungen zukünftig von den Nutzern präferiert werden. Im Idealfall kann die Immobilie einer anderen Drittverwendung zugeführt werden und ist heute als vollstationäre Pflegeeinrichtung, morgen als Betreutes Wohnen und in der Zukunft als Betreutes Wohnen mit umfassenden Versorgungsleistungen oder WG zu führen.

## „Passt Ihre Strategie in den lokalen Markt?“

**Britta Klemm**

### 5. Fehlende Bedarfsanalysen

Unumstritten ist, dass hohe Zuwachsraten nach stationären und ambulanten Versorgungssettings vorhanden sind. Doch Pflege findet lokal statt. An einzelnen Standorten sind daher teilweise Überkapazitäten vorhanden. Dies ist insbesondere in ländlichen Räumen der Fall, wenn Pflegeimmobilien überdimensioniert geplant werden. Aber auch die Konkurrenzsituation von neuen Wohnformen schafft einen (neuen) Wettbewerb und kann zu lokalen Überkapazitäten führen. Von den publizierten Bedarfsprognosen sollten sich Investoren daher nicht in die Irre führen lassen. Bedarfsprognosen müssen immer segmentübergreifend erfolgen und den ambulanten und stationären Sektor abbilden.

### 6. Es fehlt der richtige Betreiber

Erfolgreiche Investments in Pflegeimmobilien sind erster Line von einer hohen Qualität der Betriebsführung abhängig. Vor einem Investment sollte sich der Investor daher ein genaues Bild von dem Betreiber verschaffen. Auch wenn lange Wartelisten einen grundsätzlichen Bedarf konstatieren, kann durch ein unzureichendes Belegungsmanagement der Betreiber in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten. Denn neben der Auslastungsquote ist insbesondere die Pflegegradverteilung entscheidend. In eine Bewertung der inhaltlichen Betreiberqualität sollten die Parameter Management-Knowhow, die Tiefe und die Vernetzung des Dienstleistungsangebotes und die Attraktivität als Arbeitgeber einfließen. Insbesondere dem zuletzt genannten Punkt kommt unter der aktuellen Fachkraftproblematik eine herausragende Bedeutung zu.

### 7. Das Arbeitskräfteangebot passt nicht zum Vorhaben

Der Fachkräftmangel in der Pflege ist bundesweit eklatant – jedoch lassen sich kreisabhängig deutliche Unterschiede feststellen. Die zukünftige, kreisspezifische Fachkräftelücke ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage des jeweiligen Kreises. Die Entwicklung des Arbeitskräfteangebots hängt hingegen von mehreren Faktoren ab und ist schwieriger abzuschätzen. Sie wird

von den Faktoren Zugang zur Pflege, Verbleib im Job, altersbezogene Jobabbruchwahrscheinlichkeit und der Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials beeinflusst. Um die Fachkraftlücke auf regionaler Ebene zu bewerten, bedarf es einer regionalspezifischen Kategorisierung. Unter den aktuellen gesetzlichen Mindestanforderungen zum Personaleinsatz (Fachkraftquote) ist ein Investment in die stationäre Pflegeeinrichtung nicht immer zielführend – ggf. stellt eine andere strategische Ausrichtung unter den aktuellen Rahmenbedingungen die bessere Option dar.

### 8. Die Konkurrenz schläft nicht

Nur wer seine Wettbewerber und deren Konzept kennt, kann seine eigene Wettbewerbspositionierung stärken und Alleinstellungsmerkmale in baulicher und konzeptioneller Sicht herausbilden. Die Nutzungskonzepte aller Wettbewerber sind daher segmentübergreifend im Blick zu behalten. Auch die Preisgestaltung im Hinblick auf einen nutzerbezogenen Eigenanteil ist neben Qualitätsmerkmalen und baulicher Ausstattung wesentlich.

### 9. Auswirkungen des Föderalismus – der Dschungel rechtlicher Rahmenbedingungen

Einen entscheidenden Einfluss auf die Betriebsvoraussetzungen stellt die Einordnung Ihres Vorhabens (z. B. ambulant betreute WG) in den rechtlichen Kontext dar. Diese entscheidet darüber, welche baulichen und personellen Anforderungen einzuhalten sind, sowie ob und in welchem Umfang eine Wohn- oder Pflegeimmobilie unter die Aufsicht der Heimaufsichtsbehörde fällt. Da es immer wieder mal politische Richtungswechsel gibt und sich die Rahmenbedingungen für den Betrieb von Pflegeimmobilien bundeslandspezifisch regelmäßig ändern, ist eine solide Kenntnis der bundeslandspezifischen Rahmenbedingungen unerlässlich.

### 10. „Pflegeheim mit 80 Plätzen – das funktioniert immer“

Kunden wünschen sich individuelle Versorgungsmöglichkeiten – aber trotzdem ein Angebot „aus einer Hand“. Daher sollte die Dienstleistungskette in Richtung Kundennutzen verlängert werden – durch die Koppelung verschiedener Leistungsbausteine. Durch eigene Zuweiser (z.B. sichert ein ambulanter Pflegedienst die Zuweisung für die Tagespflege oder Menschen aus dem Betreuten Wohnen ziehen bei Bedarf in die vollstationäre Pflege) kann die Auslastung sichergestellt werden.

**Fazit:** Investitionsvorhaben sollten hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung und Umsetzungsfähigkeit gut geplant und durchdacht sein, denn „wenn man in die falsche Richtung läuft, hat es keinen Zweck, das Tempo zu erhöhen“ (Birgit Breuel). ■