

BFS-FACHBEITRAG

04/18

Erfolgsfaktor Kapital in der Sozialwirtschaft

Jens Hayer & Markus Sobottke, Bank für Sozialwirtschaft AG

In zentralen Sektoren der Sozialwirtschaft ist ein dynamischer Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess zu beobachten. Diese Entwicklung hat das Potenzial, die Branchenstrukturen wesentlich und nachhaltig zu verändern. Finanzkapital ist ein entscheidender Faktor in diesem Prozess. Der neue Report „Erfolgsfaktor Kapital in der Sozialwirtschaft“ der Bank für Sozialwirtschaft zeigt die aktuellen Entwicklungen auf, gibt einen Ausblick und spricht zentrale Handlungsfelder an.

Wachstumsmarkt mit herausfordernden Rahmenbedingungen

Die kontinuierlich steigende Nachfrage u. a. nach Betreuung, Pflege und medizinischer Versorgung macht die Sozialwirtschaft zu einer wichtigen Säule des gesamtwirtschaftlichen Wachstums und des Arbeitsmarktes in Deutschland. Begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen zügeln jedoch die Expansion des Angebots. Gleichzeitig verändern sich die Rahmenbedingungen der Leistungserbringung durch Reformmaßnahmen im Leistungs- und Ordnungsrecht auf Bundes- und Länderebene erheblich. Im Fokus stehen Weiterentwicklung und Ausbau ambulanter Versorgungsstrukturen und die Erhöhung der Anforderungen an die Qualität der Leistungserbringung. Notwendige Investitionen werden zu einer Herausforderung, da die Möglichkeiten zum Erwirtschaften von Überschüssen und Rendite tendenziell eingeengt werden. Vor diesem Hintergrund ist die wirtschaftliche Situation der Einrichtungsträger in den letzten Jahren insgesamt angespannt geblieben.

Unterschiedliche strategische Ausrichtung der Sozialunternehmen

Der Erfolg jedes einzelnen Unternehmens entscheidet sich im lokalen/regionalen Markt. Dabei sind ein bedarfsgerechtes und qualitativ hochwertiges Angebot, eine exzellente Kompetenz der vor Ort handelnden Personen, ein hoher Vernetzungsgrad der Einrichtungen, eine besondere Attraktivität als Arbeitgeber sowie eine ausgeprägte unternehmerische Anpassungsfähigkeit an die sich wandelnden Rahmenbedingungen elementare Erfolgsfaktoren.

Differenzen in der strategischen Ausrichtung sind zwischen den großen freigemeinnützigen und privat-gewerblichen Unternehmen festzustellen. Freigemeinnützige Unternehmen sind bedingt durch ihr Selbstverständnis und das verbandliche Regionalprinzip oftmals nur innerhalb definierter regionaler Grenzen mit einem branchenübergreifenden Leistungsportfolio aktiv. Demgegenüber ist bei den großen privat-gewerblichen Unternehmen eine deutschlandweite Präsenz mit einer Branchenspezialisierung vorzufinden.

Große Unterschiede sind hinsichtlich der Expansionsstrategien festzustellen. Während bei den meisten großen freigemeinnützigen Unternehmen ein organisches Wachstum im Fokus steht, expandieren die großen privat-gewerblichen Unternehmen im Wesentlichen durch Zukäufe im Rahmen einer Buy-and-Build-Strategie in Verbindung mit einem organischen Wachstum. Für eine solche externe Expansionsstrategie fehlen den freigemeinnützigen Unternehmen u. a. Erfahrungen mit der Umsetzung entsprechender Transaktionsprozesse und Finanzmittel. Zu beachten ist jedoch, dass allein die Unternehmensgröße und das Umsatzwachstum kein hinreichender Garant für die Wettbewerbsfähigkeit und für den wirtschaftlichen Erfolg sind. Wesentlich ist die Ertragsstärke. Allerdings spielt eine betriebswirtschaftliche Mindestgröße für die Zukunftsfähigkeit eine wichtige Rolle. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Märkte und der zu bewältigenden Herausforderungen wird diese zukünftig weiter steigen.

Branchenkonsolidierung schreitet fort

Mit zunehmender Dynamik verläuft der Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess in der Sozialwirtschaft. Zur Hebung von Synergien und Stärkung der Wettbewerbssituation finden am Markt regelmäßig Fusionen und Akquisitionen statt. Im Zeitraum von 2006 bis 2016 hat sich die Anzahl der Einrichtungsträger sowohl auf dem Krankenhaus- als auch auf dem Rehabilitationsmarkt um rund 25 Prozent reduziert. Damit einhergehend ist die Anzahl der einzeln geführten Einrichtungen signifikant zurückgegangen. In dem von einer stetigen Zunahme des Angebots geprägten stationären Pflegemarkt hat sich daher der Marktanteil der TOP 5 Betreiber von 7 Prozent im Jahr 2011 auf 11 Prozent im Jahr 2016 erhöht.

Treiber des Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesses sind aktuell vor allem privat-gewerbliche Betreiber aus dem In- und Ausland, die ausgestattet mit Finanzmitteln von strategischen Investoren oder Finanzinvestoren ihre Marktanteile deutlich ausbauen konnten. Das Engagement der Investoren hat infolge des durch die Niedrigzinspolitik begründeten hohen Anlagedrucks, der guten Rahmenbedingungen in Deutschland, des vergleichsweise hohen Anteils der privat-gewerblichen Unternehmen sowie der starken Fragmenten-

tierung der Märkte in der Sozialwirtschaft in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Die Konsolidierungsbereitschaft vieler freigemeinnütziger Unternehmen ist im Vergleich merklich geringer ausgeprägt. Hier wirken Governance-Strukturen und das gemeinnützige Selbstverständnis teilweise als bremsende Faktoren.

Neben dem Betreibermarkt sind in den Bereichen Pflege und Rehabilitation auch auf dem Immobilienmarkt verstärkt in- und ausländische Investoren aktiv. Das zunehmende Interesse in Verbindung mit einem ausgeprägten Nachfrageüberhang hat die Verkaufspreise der Immobilien kontinuierlich ansteigen lassen. Den Einrichtungsbetreibern fällt es unter diesen Rahmenbedingungen jedoch immer schwerer, die dadurch gestiegenen Miet- und Pachtzahlungen zu erwirtschaften.

Aktuell deutet vieles darauf hin, dass sich der Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess in den nächsten Jahren fortsetzen wird. Die Dynamik ist u. a. abhängig von der Entwicklung des Zinsniveaus und der Integrationsgeschwindigkeit der Unternehmen. Bei unveränderten gesetzlichen und strukturellen Rahmenbedingungen ist mit dem Einstieg weiterer Investoren sowie (supra-)nationaler Unternehmen in den deutschen Markt zu rechnen. Barrieren im Konsolidierungsprozess können sowohl das Kartellrecht als auch die mit der Übernahme der Altersversorgungsverpflichtungen verbundenen Risiken sein. Darüber hinaus kann auch das Gemeinnützigkeitsrecht aufgrund möglicher Steuernachzahlungen bei Übernahmen ein Hindernis darstellen.

Kreditfinanzierungen stoßen an Grenzen – der Kapitalmarkt gewinnt an Bedeutung

Eine weitere Erhöhung des Leistungsvolumens in vielen Bereichen der Sozialwirtschaft, Sanierungs- und Modernisierungsbedarfe sowie die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen werden den Bedarf an Kredit- und Kapitalmarktmitteln weiter steigern. Neben der Instandhaltung, der Anpassung an gesetzliche Anforderungen und dem Neubau von Immobilien gewinnen Investitionsanlässe wie die Umsetzung von Expansionsstrategien, Innovation und Digitalisierung sowie Maßnahmen für die Gewinnung und Bindung sowie die Aus- und Weiterbildung des Personals an Bedeutung. Alleine in den drei Bereichen Krankenhaus, stationäre Pflege und stationäre medizinische Rehabilitation ergibt sich auf Grundlage aktueller Hochrechnungen und Umfragen im Zeitraum von 2017 bis 2021 nur für Immobilien- und Ausstattungsinvestitionen ein geschätzter Finanzierungsbedarf in Höhe von insgesamt rund 44 Milliarden Euro bzw. 9 Milliarden Euro pro Jahr. Der Kapitalzugang kann daher zu einem kritischen Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft werden. Dabei beeinflussen regionale und branchenspezifische Unterschiede die Finanzierungsbedarfe der einzelnen Unternehmen teilweise erheblich.

Die rückläufige öffentliche Förderung hat bereits in der Vergangenheit dazu geführt, dass die Unternehmen in der Sozialwirtschaft einen immer größer werdenden Teil ihrer Investitionen mit Eigen- und Fremdkapital finanzieren müssen. Generell steht ihnen hierzu unabhängig von der Trägerschaft eine Vielzahl an Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung. Lediglich die Aufnahme von Beteiligungskapital kommt für gemeinnützige Unternehmen nicht in Frage, da eine Gewinnausschüttung gemäß Gemeinnützigkeitsrecht in der Regel nicht zulässig ist. Die großen freigemeinnützigen und privat-gewerblichen Träger verfolgen in der Regel sehr unterschiedliche Finanzierungsstrategien. Während Kredite neben Fördermitteln und Eigenkapital das mit Abstand wichtigste Finanzierungsinstrument der freigemeinnützigen Unternehmen sind, setzen die großen privat-gewerblichen Unternehmen verstärkt auf Mittel des Kapitalmarktes. Vor dem Hintergrund des großen

Kapitalbedarfs in den nächsten Jahren könnten die Finanzierungsstrategien der Unternehmen mit einem ausschließlichen Fokus auf dem Kreditmarkt an ihre Grenzen stoßen. Die Erhöhung der regulatorischen Anforderungen hat bei Banken zu einer restriktiveren Kreditvergabepraxis und zu einer größeren Risikoaversion geführt. Finanzierungsengpässe bestehen bereits heute bei der Akquisitions- und Innovationsfinanzierung sowie bei großvolumigen Investitionsprojekten.

Kapitalzugang beeinflusst künftige Branchenstrukturen

Durch eine Verschlechterung der Rahmenbedingungen bezüglich der Gewinnerzielungsmöglichkeiten würde für eine Reihe von Unternehmen, insbesondere für freigemeinnützige, der Zugang zum Kredit- und Kapitalmarkt stark eingeschränkt. Bis 2030 hätte dies eine Forcierung der Privatisierung in den Märkten der Sozialwirtschaft zur Folge. Oligopolstrukturen werden sich bei einer deutschlandweiten Betrachtung nicht herausbilden. Regional sind diese jedoch nicht auszuschließen. Zudem wird die Konzentration deutlich zunehmen, und ein Großteil der Einrichtungen wird sowohl auf regionaler als auch auf nationaler Ebene in Konzernstrukturen organisiert sein.

Herausforderungen für Politik, Unternehmen und Finanzinstitute

Für die Zukunft existieren eine Reihe von Herausforderungen bzw. Handlungsfelder. Diese sind nicht nur auf die Unternehmen beschränkt. Auch die Politik und die Finanzinstitute sind gefordert. Für die Politik besteht in der Schaffung langfristiger und verlässlicher Rahmenbedingungen im Ordnungs- und Leistungsrecht eines der wesentlichen Handlungsfelder. Diese müssen für alle Trägerschaften (öffentlich, freigemeinnützig und privat-gewerblich) ein nachhaltiges Wirtschaften und das Erzielen angemessener Gewinne ermöglichen, um die erforderlichen Mittel des Kredit- und Kapitalmarktes generieren zu können und nötige Innovationen, die zu einer Verbesserung der Versorgungsstruktur und -qualität beitragen, voranzutreiben. Auf der Gegenseite ist auch die Verbesserung der Zugangsbedingungen für private Kapitalgeber unabdingbar. Im Zuge der Finanzmarktregulierung wurden die Anforderungen für die Auflegung von Finanzierungsinstrumenten signifikant erhöht. Für institutionelle Investoren, wie z. B. Versicherungen und Pensionskassen, wurden zudem im Jahr 2016 Anreize für Investitionen im Bereich Infrastrukturanlagen, wie z. B. Windkraftanlagen und Straßen, gesetzt. Die Einrichtungen der Sozialwirtschaft sind hiervon jedoch ausgenommen. Kritisch ist auch zu sehen, dass die Kalkulation der Leistungsentgelte der Krankenhäuser keine Aufwendungen für Zinsen berücksichtigt.

Nicht neu sind die Diskussionen über eine zukunftsfähige Reform des Gemeinnützigkeitsrechts. Zuletzt hat Anfang 2016 das sogenannte Gewinnerzielungsverbot für die Wohlfahrtspflege zu einer großen Verunsicherung geführt; die diesbezüglichen restriktiven Anforderungen hat das Bundesfinanzministerium Ende 2017 weitgehend wieder entschärft. Das Gemeinnützigkeitsrecht gilt es so auszugestalten, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhalten bleibt.

Ein wichtiges Handlungsfeld für die Unternehmen besteht in der Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle und der Integration von digitalen Angeboten bzw. Dienstleistungen. Der Nachweis und die Sicherstellung einer hohen Leistungs- und Betreuungsqualität werden eine zentrale Rolle einnehmen. In den Geschäftsmodellen werden ambulante Leistungen sowie Präventions- und Nachsorgeangebote eine immer größere strategische Bedeutung gewinnen. Dabei stehen die traditionellen Anbieter in den einzelnen Märkten stärker mit neuen Akteuren, wie z. B. der Wohnungswirtschaft und Technologiefirmen, im Wettbewerb. Zudem ist davon auszugehen, dass die Versorgungsteuerung zukünftig über Plattformen bisher branchenfremder Unternehmen, welche mit den Kostenträgern und Leistungsanbietern Kooperationsvereinbarungen abschließen, erfolgt.

Der bereits bestehende Fachkräftemangel wird sich zukünftig weiter verschärfen. Für die Gewinnung und Bindung der erforderlichen Fachkräfte sind angemessene Gehälter, attraktive Arbeitsbedingungen sowie umfassende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten erforderlich.

Professionelles Finanzmanagement erforderlich

Ein erfolgreicher Zugang zum Kreditmarkt bedingt für die Unternehmen, sich auf die damit verbundenen Anforderungen einzustellen. Dies sind neben einer guten Bonität und angemessenen Sicherheiten insbesondere eine professionelle Finanzplanung und ein darauf aufbauender Nachweis der Kapitaldienstfähigkeit. Für den Kapitalmarktzugang sind darüber hinaus eine hohe Transparenz und eine gute Finanzkommunikation von Bedeutung.

Insbesondere für die gemeinnützigen Unternehmen ist die Erschließung der in den eigenen Strukturen vorhandenen Ertrags- und Kostensenkungspotenziale ein Handlungsfeld. Hierzu zählen die bessere Vernetzung der eigenen Angebote und der Abbau von Doppelstrukturen. Zudem setzt die erfolgreiche Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen eine zeitnahe Entscheidungsfindung und -umsetzung voraus. Dazu bedarf es einer weiteren Professionalisierung der Corporate-Governance-Strukturen.

Die Herausforderungen der Finanzinstitute bestehen darin, die Bedürfnisse der Unternehmen in der Sozialwirtschaft zu identifizieren und die vorhandenen Finanzierungsinstrumente auf diese zu adaptieren. Darüber hinaus müssen diese als Intermediär zwischen den Unternehmen und der Sozialwirtschaft nahestehenden Investoren bzw. dem Kapitalmarkt fungieren. Dies kann beispielsweise durch innovative Finanzprodukte wie Mezzanine Fonds oder Kreditfonds erfolgen.

Autoren:

Jens Hayer, Referent des Vorstandsvorsitzenden, Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln,
j.hayer@sozialbank.de, Tel. 0221 97356-246

Markus Sobottke, Leiter Research, Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln,
m.sobottke@sozialbank.de, Tel. 0221 97356-247

Der BFS-Report „Erfolgsfaktor Kapital in der Sozialwirtschaft“ ist im März 2018 erschienen. Er kann kostenfrei als pdf-Datei unter www.sozialbank.de heruntergeladen werden.

Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in der BFS-Info 4/18.

Impressum

Bank für Sozialwirtschaft
Aktiengesellschaft
Wörthstraße 15 – 17
50668 Köln

Registereintrag für den Sitz Köln
Handelsregister des Amtsgerichts Köln
Registernummer HRB 29259

Registereintrag für den Sitz Berlin
Handelsregister des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg
Registernummer: HRB 64059
Umsatzsteuer-ID: DE 136634199

Vorstand

Prof. Dr. Harald Schmitz (Vorsitzender)
Thomas Kahleis | Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Matthias Berger

Kontakt

Telefon 0221 97356-0
Telefax 0221 97356-219
E-Mail bfs@sozialbank.de

Aufsichtsbehörde

Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)
Sitz Bonn
Graurheindorfer Straße 108
53117 Bonn

Wir sind Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR und der Sicherungseinrichtung angeschlossen.

Haftung und Copyright

Der vorliegende Bericht enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Bank für Sozialwirtschaft AG unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.