

Konzepte sollten nachhaltig sein

Bevor die Bank einen Neu- oder Umbau mit einem Kredit finanziert, prüft sie zahlreiche Kriterien, die für eine Finanzierung erfüllt sein müssen. Dabei reicht der Blick der Bankexperten weit in die Zukunft. Die wichtigsten Fragen, die Sie vorher klären sollten.

Text: Christian Ferchland

Ist das Konzept am Bedarf in der Region ausgerichtet? Wird das Angebot auch langfristig nachgefragt? Gibt es genügend Fachkräfte? Diese Fragen stellt die Bank, bevor sie den Bau oder Umbau eines Pflegeheims finanziert. Welche kritischen Punkte Pflegeheimbetreiber insgesamt kennen sollten, wird im folgenden Beitrag beleuchtet.

Aktuelle Zahlen zeigen: Pflegeimmobilien boomen. Das Investitionsvolumen in diesem Sektor hat sich im Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahr um den Faktor 2,5 erhöht. Das Transaktionsvolumen in Deutschland erreichte laut dem Bera-

ter als auch die Sozialhilfeträger werden auf günstigere Wettbewerber ausweichen.

Lange Kreditlaufzeit erfordert langfristige Konzepte

Um in diesem angespannten Umfeld erfolgreich zu agieren und einen für die Wirtschaftlichkeit gefährlichen Instandhaltungsstau zu vermeiden, ist es beim Bau und Umbau von Pflegeheimen wichtig, mit einem nachhaltig ausgerichteten Finanzpartner zusammenzuarbeiten. Bevor dieser jedoch einen Kredit zusagt, prüft er zahlreiche Kriterien, die für eine Finanzierung erfüllt

Angebot und eine moderne Ausstattung mit digitalen Assistenzsystemen. Es geht um Fragen der Bauweise einer Einrichtung und die Flexibilität ihrer Grundrisse. Zudem will die Bank wissen, ob das Pflegeheim genügend Fachkräfte finden wird, der Auftritt in den sozialen Medien stimmt und wie es insgesamt um seine Bekanntheit und sein Renommee in der Region bestellt ist.

Generell gilt: Je höher – nicht zuletzt durch die gestiegenen Immobilienpreise – das unternehmerische Risiko der Bank ist, desto stärker achtet sie auf die sogenannten weichen Faktoren wie die Professionalität der Heimleitung und die Vernetzung der Einrichtung in die Nachbarschaft.

Sinnvoll kann es auch sein, das Konzept gemeinsam mit der Fachabteilung des Finanzinstituts zu entwickeln. Denn auf diese Weise kann das sowohl das Wissen als auch die Erfahrung der Experten über den Markt und die Wettbewerber einfließen. Die Fragen, die sich beide Parteien stellen müssen, im Einzelnen:

Geht das Konzept langfristig auf?

Eine Finanzierung für den Bau oder Umbau eines Pflegeheims läuft über 20 bis 25 Jahre. Soweit in die Zukunft sollte auch das Konzept für das Pflegeheim reichen, das der Bank vorgelegt wird. Dies ist aufgrund der zahlreichen Pflegereformgesetze der letzten Jahre nicht möglich.

Spätestens mit der Einführung des Pflegestärkungsgesetzes II müssen die

Generell gilt: Je höher das unternehmerische Risiko der Bank ist, desto stärker achtet sie auf die sogenannten weichen Faktoren

tungsunternehmen CBRE drei Milliarden Euro. Für Pflegeheimbetreiber ist das nicht unbedingt eine gute Nachricht. So ziehen durch diese Entwicklung die Kaufpreise und damit auch die Pachten für die Immobilien stark an. Gleichzeitig steigen die Baupreise, so dass sich auch die Kosten für Neubau und Renovierung erhöhen.

Der Investitionskostensatz, der die Refinanzierungsbasis für die Immobilie inklusive Instandhaltung und Einrichtung darstellt, erhöht sich entsprechend aufgrund der Kostensteigerungen. Allerdings besteht damit die Gefahr, dass sich der Pflegeheimanbieter aus dem Markt preist. Sowohl die Selbstzah-

sein müssen. Dabei reicht der Blick der Bankexperten weit in die Zukunft, denn eine Finanzierung für den Bau oder den Umbau eines Pflegeheims läuft über 20 bis 25 Jahre. Für diesen Zeitraum will die Bank eine hohe Auslastung und damit die Einkünfte des Pflegeheims gesichert wissen.

Gefragt ist also eine langfristige Wirtschaftlichkeitsberechnung, die sich auf gesicherte oder zumindest plausible Annahmen stützen muss. Die Fragen der Bankexperten betreffen deshalb auch das Geschäftsmodell sowie die strategische Ausrichtung des Heims. Es geht um die Bevölkerungsstruktur in der Region, aber auch um ein zukunftsweisendes



Pflegeimmobilien boomen: Das erhöht nicht nur Kaufpreise und Pachten. Gleichzeitig steigen die Baupreise, so dass sich auch die Kosten für Neubau und Renovierung erhöhen.

Foto: fotolia/by-studio busse/yankushev

Pflegeheimbetreiber ihre Strategie überarbeiten. Hybride Konzepte, die Mischformen von stationärer, teilstationärer und ambulanter Pflege verbinden, sind gefragt. Die Häuser entwickeln sich mehr zu offenen Sozialzentren im Quartier. Hier kommt es verstärkt auf die strategische Professionalität und Kompetenz des Betreibers an. Nur so kann der Finanzierungspartner davon überzeugt werden, dass der Betreiber den Kredit auch langfristig bedienen kann.

Wichtig bei der Erstellung eines solchen Konzepts: Wer baut oder umbaut, sollte nicht von den Gegebenheiten des Gebäudes her denken, sondern vom Bedarf der Kunden. Der Betreiber sollte sich also ganz grundsätzlich und mit Blick auf die Zukunft überlegen: Was wünschen sich potenzielle Pflegeheimbewohner? Mit welchen Zusatzleistungen können weitere Einkommensquellen erschlossen werden? Oder: Wie kann das Angebot auf die spezifische Nachfrage (z. B. Spezialpflege für Wachkomapatienten) in der Region zugeschnitten werden?

Wie groß ist der Bedarf in der Region?

Zwischen 1999 und 2013 ist die Zahl der Pflegebedürftigen deutschlandweit von zwei auf 2,7 Millionen gestiegen. Bis zum Jahr 2030 wird es den Prognosen

zufolge rund 3,5 Millionen pflegebedürftige Menschen geben. Die Zahl der Pflegebedürftigen steigt damit auch weiterhin deutlich an, die Bevölkerungsentwicklung sieht jedoch von Region zu Region unterschiedlich aus. So weisen die Szenarien für Bremen von 2009 bis 2030 ein Wachstum der Zahl der Pflegebedürftigen von rund 28 Prozent aus und für Brandenburg von rund 72 Prozent. Abhängig ist dies in erster Linie von der bestehenden Altersstruktur. Wer ein Pflegeheim plant, sollte die Bevölkerungsprognosen für die betreffende Region kennen.

Wie gut ist die Ausstattung?

Ein erheblicher Sanierungsstau kann die Wirtschaftlichkeit gefährden, weil potenzielle Bewohner Pflegeheime mit schlechter Infrastruktur, wie zum Beispiel alten Sanitärräumen, meiden. Zudem dominiert das Einzelzimmer. Doppelzimmer hingegen, wie sie in älteren Heimen üblich waren, werden kaum noch nachgefragt. Zum Teil schreiben einzelne Bundesländer Mindestquoten für Einzelzimmer vor. Ein Trugschluss ist, durch deutlich überdimensionierte Einzelzimmerflächen – als vom jeweiligen Bundesland vorgegeben – ans

Netz zu gehen. Nicht nur die höheren Baukosten führen in diesem Szenario zu höheren Finanzierungsbelastungen, auch die betriebswirtschaftlichen Aufwändungen (Reinigung, Heizung, etc.) steigen erheblich und können über die Einnahmen meist nicht kompensiert werden.

Wie ist der Ruf der Einrichtung?

An Service und Qualität in der Pflege zu sparen, um Kosten zu senken, ist mit Sicherheit nicht der richtige Weg. Die Bank wird vor der Kreditzusage nicht nur die aktuelle MDK-Note einsehen, sondern sich ein Bild machen, ob es dem

Kredites nicht aus, insbesondere, weil in der Regel auf Basis einer Auslastung von 95 Prozent die Pflegesätze verhandelt werden.

Lassen sich die Baukosten reduzieren?

Gespart werden kann jedoch unter Umständen an den Baukosten. So lassen sich beispielsweise durch eine serielle Bauweise Kosten sparen – etwa für den Architekten und die Planung.

Eine Stahlskelettbauweise, bei der ganze Räume modular eingesetzt werden, ermöglicht eine Verkürzung der Bauzeit und ist im Vergleich zur Massivbauweise kostengünstiger. Da bei der

3,5 Millionen bis 2030 rasch wieder in einer Nachfrage nach Doppelzimmern umkehren.

Wie attraktiv ist die Lage?

Kritisch ist für die Finanzierung eines Pflegeheims auch eine sogenannte C-Lage am unattraktiven Stadtrand. Hier sind die Grundstücke zwar günstiger, es handelt sich aber nicht um das Umfeld, das sich pflegebedürftige Menschen wünschen. Denn auch sie wollen weiterhin in einer attraktiven Umgebung leben, am öffentlichen Leben teilhaben und eingebunden sein.

Ein Heim, das auf diese Bedürfnisse nicht eingeht, wird in Zukunft nicht ausreichend ausgelastet sein. Das Ausweichen auf ländliche Gemeinden unter 6 000 Einwohnern ist keineswegs eine Erfolgsformel, da dort kein auskömmlicher stationärer Bedarf nachhaltig vorhanden sein wird.

Wer ein Pflegeheim plant, sollte die Bevölkerungsprognosen für die betreffende Region kennen

Betreiber gelingt, gut ausgebildete Fachkräfte einzustellen und ein freundliches Arbeitsklima zu schaffen, damit sich die Bewohner wohlfühlen.

Anderenfalls droht dem Pflegeheim über kurz oder lang eine zu geringe Auslastung. So lag 2015 die Auslastung (vollstationär) in den deutschen Pflegeheimen nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes im Durchschnitt bei knapp 90 Prozent. Diesen Wert kann jedoch längst nicht jedes Pflegeheim vorweisen. Bei einer Unterauslastung reichen die Einkünfte zur Finanzierung eines

Skelettbauweise zudem die Innenwände in der Regel nicht statisch tragend sind, lassen sich die Grundrisse leicht verändern und damit auch eine Umnutzung kosteneffizient umsetzen.

Dies ist insbesondere im Hinblick auf die langfristige Nutzung des Gebäudes wichtig, da zum Beispiel die Ausrichtung auf unterschiedliche Patientengruppen auch unterschiedliche Räumlichkeiten erfordert.

Die aktuelle Forderung nach Einzelzimmern kann sich aufgrund des starken Anstiegs der Pflegebedürftigen auf

Ist das Projekt groß genug?

Ein kritischer Punkt im Hinblick auf die Finanzierung ist auch eine zu geringe Bettenzahl. So lässt sich die Bankfinanzierung eines Pflegeheims unter den herrschenden Marktbedingungen mit weniger als 60 Betten kaum wirtschaftlich darstellen.

Können genügend Fachkräfte gewonnen werden?

Der demografische Wandel betrifft die Pflege gleich doppelt. Mit der Alterung der Bevölkerung steigt die Nachfrage nach professioneller Pflege. Zugleich sinkt das Arbeitskräftepotenzial, aus dem der Bedarf nach Pflegefachkräften gedeckt werden kann.

Eine große Herausforderung ist daher die Sicherung der Fachkräfte. In vielen Regionen, wie zum Beispiel in München, ist der Markt bereits heute dramatisch leergefegt, was für die Bank ein wichtiges Alarmzeichen ist. Denn natürlich wissen die Bankexperten: Ohne Pflegekräfte lässt sich auch das beste Konzept nicht umsetzen.

Wichtig ist es daher auch aus diesem Grund, die Pflegekräfte angemessen zu bezahlen, für ein positives Arbeitsklima zu sorgen und die Angestellten darin zu

bestärken, dass sie einen sinnvollen und wichtigen Job machen.

Wurde ein ambulantes Angebot entwickelt?

Die Zahl pflegebedürftiger Menschen steigt. Gleichzeitig gibt es jedoch auch

dienst zu ergänzen, um einen direkten Kontakt zu potenziellen neuen Heimbewohnern zu haben und zum anderen das Belegungsstrukturmanagement im Heim zu optimieren. Als Stichwort sei hier der Einrichtungseinheitliche Eigenanteil des Bewohners genannt, der zwi-

in das Vereinsleben. Diese sind wichtig, damit das Pflegeheim in der Region präsent ist und positiv wahrgenommen wird.

Zunehmend von Bedeutung ist aber auch ein professioneller Auftritt in den sozialen Medien. Denn immer häufiger suchen die Kinder, aber auch die künftigen Bewohner selbst im Internet nach aussagekräftigen Informationen. Das bedeutet auch: Wer hier nicht vertreten ist, wird immer häufiger übersehen.

Für den langfristigen Erfolg eines Pflegeheims und ambulanter Wohnformen ist es wichtig, die Chancen der Digitalisierung wahrzunehmen

den Trend, dass Senioren möglichst lang im eigenen Zuhause wohnen und dort ambulant gepflegt werden wollen. Auch die Politik setzt verstärkt auf ambulante „Settings“. Für moderne Pflegeeinrichtungen bedeutet das: Sie müssen sich dieser Entwicklung stellen.

Empfehlenswert ist, den stationären Betrieb um einen ambulanten Pflege-

schenzeitlich zum „Preisschild“ einer jeden Einrichtung wird.

Wie gut ist die Vernetzung in der Region?

Für eine gute Vernetzung in der Region sorgen offene Angebote wie ein Mittagstisch für Senioren oder attraktive Freizeitangebote sowie die Einbindung

Wird die Digitalisierung berücksichtigt?

Ganz wichtig für den langfristigen Erfolg eines Pflegeheims und ambulanter Wohnformen ist es, die Digitalisierung nicht zu verschlafen. Denn künftig können moderne Assistenzsysteme älteren Menschen das Leben stark erleichtern.

Zudem wird die Scheu sinken, Notfallsysteme oder in nicht allzu ferner

10 TIPPS ZUR FINANZIERUNG VON UM- UND NEUBAU

1. **Rechtzeitig handeln:** Wer wartet, bis der Instandhaltungsstau da ist, riskiert die Wirtschaftlichkeit des Pflegeheims und damit auch die Finanzierung notwendiger Bauvorhaben.
2. **Langfristiges Konzept entwickeln:** Aufgrund der langen Kreditlaufzeiten finanziert die Bank nur Projekte, die langfristig Erfolg versprechen. Der Pflegeheimbetreiber muss einen überzeugenden Plan samt Wirtschaftlichkeitsberechnung vorlegen.
3. **Konzept anpassen:** Ebenfalls aufgrund der langen Kreditlaufzeiten und sich häufig ändernder gesetzlicher Vorgaben können Konzeptänderungen notwendig werden bzw. sind bei bestehenden Projekten bereits notwendig geworden.
4. **Möglichst flexibel planen:** Gerade bei Neubauten sollte darauf geachtet werden, dass der Grundriss der Gebäude flexibel ist. So können erforderliche Nutzungsanpassungen kosteneffizient erfolgen.
5. **Trend zur ambulanten Pflege berücksichtigen:** Seit einiger Zeit bereits stehen die Zeichen auf Ambulantisierung der Pflege. Gefragt sind hybride Konzepte, die Mischformen von stationärer, teilstationärer und ambulanter Pflege verbinden.
6. **Auf Ausstattung und Lage achten:** Die Attraktivität eines Pflegeheims steht und fällt mit seiner Lage und seiner Ausstattung. Trotz der älter werdenden Gesellschaft ist längst nicht jedes Heim ausreichend ausgelastet.
7. **Fachkräfte umwerben:** Ein besonders kritischer Engpass sind qualifizierte Pflegekräfte. Sie sollten mit guten Konditionen und einer angenehmen Arbeitsatmosphäre gewonnen und an das Pflegeheim gebunden werden.
8. **Digitalisierung nicht verschlafen:** Digitale Assistenzsysteme werden in naher Zukunft eine große Rolle in der ambulanten und stationären Pflege spielen. Auch das wird ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Pflegeheims sein.
9. **Vernetzung in der Region anstreben:** Immer wichtiger wird die Vernetzung in der Region – u. a. mit Kliniken, Vereinen und ambulanten Pflegediensten.
10. **Sich nach außen präsentieren:** Unabdingbar ist zudem ein ansprechender Auftritt nach außen, zunehmend auch in den sozialen Medien.

Zukunft auch die Unterstützung von Robotern in Anspruch zu nehmen. Das kann zum einen dabei helfen, dem Fachkräftemangel in der Pflege zu be-

stark ist dann die Lärmbelastung für die verbleibenden Bewohner? Die Kosten oder Mindereinnahmen, die das Pflegeheim in der Zeit des Umbaus hat, müs-

sen für die MDK-Noten. Ein heute erstelltes Konzept wird immer wieder an neue Bedingungen und Entwicklungen angepasst werden müssen. Traut die Bank der Heimleitung ein solch beherztes und vorausschauendes Handeln nicht zu, wird sie keinen Kredit gewähren.

Empfehlenswert ist, den stationären Betrieb um einen ambulanten Pflegedienst zu ergänzen

gegenen. Es kann jedoch auch ein Zeichen für eine zeitgemäße Versorgung der Pflegebedürftigen sein. Alltagstauglichkeit und die Benutzerfreundlichkeit der entsprechenden Systeme werden sich schnell erhöhen, so dass ein Pflegeheim das Thema keinesfalls auf die lange Bank schieben sollte.

sen in die Rentabilitäts- und vor allem Liquiditätsberechnung einfließen.

Gibt es eine Übergangslösung für den Umbau?

Beim Umbau eines Pflegeheims stellt sich die Frage: Was geschieht in dieser Zeit mit den Bewohnern? Gibt es die Möglichkeit, sie in anderen Heimen unterzubringen? Oder kann die Renovierung abschnittsweise erfolgen? Wie

Wie professionell ist das Management, die lokale Heimleitung?

Letztlich steht und fällt der Erfolg des Pflegeheims mit der Heimleitung, die das Angebot gut in der Region positioniert, sich um die nötigen Fachkräfte kümmert und sich an politischen Vorgaben orientiert – zum Beispiel bereits heute Ziele und Anforderungen an ein Qualitätsmanagement definiert und umsetzt.

Die Regierung plant bereits die Entwicklung und Einführung neuer Qualitätsindikatoren für die Heime als Ersatz

MEHR ZUM THEMA

Kontakt zum Autor per E-Mail:

christian.ferchland@eb.de

Info: www.eb.de

Christian Ferchland ist Mitglied des Vorstandes der Evangelischen Bank mit Sitz in Kassel.

