

## INVESTITIONEN

# Gründlichkeit und Weitsicht trotz Handlungsdrucks

VON ENRICO MEIER UND  
MARKUS SOBOTTKE



Enrico Meier ist Direktor für den Marktbereich Nord- und Ostdeutschland sowie kommissarisch für den Marktbereich Süd- und Westdeutschland bei der Bank für Sozialwirtschaft AG.  
[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)



Markus Sobottke ist Leiter Research bei der Bank für Sozialwirtschaft AG, das als Kreditinstitut konzentriert ist ausschließlich auf das traditionelle Bankgeschäft mit institutionellen Kunden aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Über Tochterunternehmen werden zahlreiche Angebote für das Management von Sozialunternehmen bereitgestellt. Die fortlaufende Beobachtung und Analyse der Märkte sind Aufgaben des Researchs der Bank für Sozialwirtschaft.  
[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)

**Die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen sozialwirtschaftlicher Unternehmungen sind stark im Umbruch. Dies hat auch Auswirkungen auf die Investitionsfinanzierung neuer Geschäftsmodelle und für Immobilien. Doch trotz enormen Handlungsdrucks sind Gründlichkeit und Weitsicht oberste Gebote für die Planungsphase.**

Die Nachfrage nach den vielfältigen Leistungen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft steigt kontinuierlich an. Gleichzeitig vollziehen sich teilweise elementare Veränderungen hinsichtlich rechtlicher Rahmenbedingungen, Branchenstrukturen und Geschäftsmodellen.

Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit haben die Sozial- und Gesundheitsunternehmen in den kommenden Jahren einen immensen Finanzierungsbedarf. Maßgeblicher Erfolgsfaktor ist eine individuell passende und ganzheitliche Investitionsstrategie. Dieser Beitrag beleuchtet einige aus Sicht einer Fachbank zentrale Aspekte.

## Sozialwirtschaft – Ein Wachstumsmarkt im Wandel

Bezogen auf die Umsätze sind die Wirtschaftsbereiche Gesundheits- und Sozialwesen sowie Bildung insgesamt weiterhin durch ein wachsendes Marktvolumen geprägt. So haben sich im Zeitraum von 2010 bis 2015 die Gesamtausgaben aller Ausgabenträger für Einrichtungen und Dienste im Wirtschaftsbereich Gesundheits- und Sozialwesen um 18,2 Prozent auf 344,2 Milliarden Euro kontinuierlich erhöht (Gesundheitsberichterstattung des Bundes, [www.gbe-bund.de](http://www.gbe-bund.de), abgerufen am 31.03.2017).

Auf die Entwicklung der Versorgungskapazitäten in den einzelnen Branchen wirkt dieses Marktwachstum in unterschiedlicher Weise. Während beispiels-

weise in den Sektoren des Wohnens und der Pflege von Senioren sowie der Kindertagesbetreuung ein Ausbau der Kapazitäten im Sinne zusätzlicher Einrichtungen und Plätze vorherrscht, ist insbesondere in den Bereichen Krankenhaus und Rehabilitation ein leichter Rückgang der Einrichtungs- und Bettenzahlen festzustellen. In diesen Branchen vollziehen sich die Konsolidierungsprozesse nicht nur durch die Schließung von Einrichtungen, sondern auch durch Fusionen und Verbundbildung.

Zahlreiche Anbieter sind mit umfassenden Sanierungs- und Modernisierungsbedarfen bei ihrem Immobilienbestand konfrontiert sowie mit der Notwendigkeit zur Veränderung ihrer Geschäftsmodelle. Im Fokus stehen hierbei vor allem die Dezentralisierung und Ambulantisierung von Angeboten, die Konversion von Komplexeinrichtungen sowie eine quartiersnahe Versorgung.

Mit neuen Geschäftsmodellen gehen teilweise veränderte Immobilienstrukturen und Immobilientypen einher. Mehrdimensionale Geschäftsmodelle benötigen Immobilien, die mehreren Angebotsformen Raum bieten. Auch werden Leistungen – vor allem der Altenhilfe und der Eingliederungshilfe – zunehmend in normalen Wohnimmobilien statt in speziellen Sozialimmobilien erbracht.

Die aufgezeigten Entwicklungen stecken nicht zuletzt den Rahmen für Investitionsfinanzierungen neu ab. Der Bedarf an Kredit- und Kapitalmarktmitteln

steigt und neben der Immobilienfinanzierung gewinnt die Unternehmensfinanzierung u. a. für Fusionen, Übernahmen und Angebotsinnovationen an Bedeutung. Es verbreitert sich die Spanne sowohl der benötigten Finanzierungsvolumina als auch der Finanzierungsinstrumente.

### **Gründlichkeit und Weitsicht bei der Anpassung von Gebäudestrukturen**

Sehr viele Investitionsanlässe beziehen sich auf die Anpassung vorhandener Gebäudestrukturen. Solche Maßnahmen sind immer mit besonderen Herausforderungen verbunden. Wo rechtlich vorgegebene Übergangsfristen ablaufen, entsteht nicht selten ein enormer Hand-

Nachfinanzierungsbedarf. Hier kann eine verbindliche Abstimmung mit der zuständigen Aufsichtsbehörde für Planungssicherheit sorgen.

Auf Basis der Status-quo-Analyse und unter Berücksichtigung der gesetzlichen und wettbewerblichen Anforderungen sowie der Wirtschaftlichkeit ist der angestrebte Soll-Zustand der Immobilie zu skizzieren.

### **Wirtschaftlichkeit über die gesamte Nutzungsdauer**

Eine stringente Kostenfokussierung ist entscheidend für die Planungs- und Umsetzungsphasen. Alle Planungsunterlagen sind auf Übereinstimmung mit baurechtlichen und bautechnischen Bestimmun-

für die einzelnen Leistungsbausteine zu betrachten.

Je nach regionaler Ausprägung ist der Mangel an verfügbaren Fachkräften ein bedeutsamer Risikofaktor bei Investitionen. Nicht zuletzt bei Wachstumsfinanzierungen sollte deshalb ein Konzept für die zumindest mittelfristige Sicherstellung des Fachkräftebedarfs im Businessplan enthalten sein. In diesem Zusammenhang ist eine erfolgreiche Markenbildung des eigenen Unternehmens gegenüber Mitarbeitenden ebenso wichtig geworden wie gegenüber Kunden und Bewohnern.

### **Passende Finanzierungsstruktur**

Abhängig vom Finanzierungszweck und der langfristigen Unternehmensstrategie hat die Auswahl geeigneter Finanzierungsinstrumente zu erfolgen. Hierbei sind zwingend die Auswirkungen auf die Kapitalstruktur zu beachten. Im Fokus steht die kurz- und mittelfristige Entwicklung der Eigenkapitalquote, welche maßgeblich die Bonität, die Höhe der Finanzierungskosten sowie den Kreditpielraum für nachfolgende Investitionen beeinflusst.

Neben Eigenkapital und Fördermitteln ist in der Regel Fremdkapital in Form von Darlehen der Hauptpfeiler von Finanzierungen. Mit einer möglichst langen Zinsbindung profitiert der Kreditnehmer nachhaltig von dem derzeit historisch niedrigen Zinsniveau. Das gleiche Ziel verfolgen Forward-Darlehen für konkrete Investitionsvorhaben in naher Zukunft. Als Alternative zum Bankdarlehen bietet sich speziell bei Investitionen in die Ausstattung das Leasing an.

Bei einer langfristigen Wachstumsstrategie ist die Wahrung des weiteren Kreditpielraums von Bedeutung. Hier spielt die sogenannte Mezzanine-Finanzierung ihre Stärken aus. Die Aufnahme von Mezzanine-Kapital kann sich positiv auf das wirtschaftliche Eigenkapital des Unternehmens auswirken und damit den Kreditpielraum erweitern sowie eine günstigere Mischfinanzierung – zumeist in Kombination mit Bankdarlehen – ermöglichen.

Finden die aufgeführten Aspekte in der Zusammenarbeit mit einem branchenkundigen Bankpartner Berücksichtigung, steht einer nachhaltig erfolgreichen Finanzierung von Wachstum und Wandel in der Regel nichts mehr im Wege. ■

## **»Neben der Immobilienfinanzierung gewinnt die Finanzierung von Fusionen, Übernahmen und neuen Angeboten an Bedeutung«**

lungsdruck auf die Anbieter. Dennoch sind Gründlichkeit und Weitsicht oberste Gebote für die Planungsphase.

Den Planungen muss eine umfassende Status-quo-Analyse des Immobilienbestandes zugrunde gelegt werden. Benötigt wird ein Überblick beispielsweise über die Flächen und deren Nutzung, die Anzahl der Plätze in der Pflege oder der Mieteinheiten im Betreuten Wohnen, die Restbuchwerte, die Investitionskostenätze, die gegebenenfalls bestehenden Mietverträge sowie über alle laufenden Zahlungsverpflichtungen.

Zweckgebundene Fördermittel können die Veränderungsmöglichkeiten einschränken, beispielsweise eine Umwidmung von stationärer Pflege in ambulant betreute Wohnformen. Von erheblicher Bedeutung sind auch Informationen über etwaige Bestandsschutzregelungen. So kann ein Erweiterungsbau unter Umständen die Bestandsschutzsituation für eine bereits vorhandene Immobilie verändern. In der Folge können beispielsweise Auflagen zu Doppelzimmeranteilen oder zur Barrierefreiheit relevant werden. Unter Umständen droht ein erheblicher

gen sowie hinsichtlich der Kostenansätze zu prüfen. Während der Baumaßnahmen können durch eine baubegleitende Qualitätskontrolle die Ausführungsqualität sowie die Einhaltung der projektierten Baukosten überwacht werden.

Die Wirtschaftlichkeit des Investitionsvorhabens ist über die gesamte Nutzungsdauer der Immobilie zu betrachten – sowohl für die Investitions- oder Bauphase als auch für den anschließenden Bewirtschaftungszeitraum.

### **Differenzierter Businessplan für multidimensionale Geschäftsmodelle**

Neben Bonität und Sicherheiten ist das jeweilige Geschäftsmodell ein Ankerpunkt jeder Finanzierung. Dem höheren Komplexitätsgrad mehrdimensionaler Geschäftsmodelle, die beispielsweise vollstationäre Dauerpflege, Betreutes Wohnen und Tagespflege umfassen, muss bei der Analyse der Erfolgsvoraussetzungen unbedingt Rechnung getragen werden. Nachfrage- und Wettbewerbssituation, marktfähiger Preise und formaler Betriebsvoraussetzungen sind individuell