

INVESTITIONEN

Wirtschaftlichkeits-Berechnungen erfordern umfassende Marktkenntnisse

**VON DOROTHEE JUNKERMANN**

Dorothee Junkermann ist Geschäftsführerin der EB-Research GmbH mit Sitz in Kassel, ein Tochterunternehmen der Evangelischen Bank eG. Die Betriebswirtin (VWA) kann auf eine über 20-jährige Erfahrung in der Analyse von Investitionsvorhaben in der Sozialwirtschaft zurückgreifen. www.eb-research.de

Investitionen erfordern oft das Einwerben von Fremdkapital. Gesicherte Prognosen zur Wirtschaftlichkeit des neuen Vorhabens sind auch deshalb unumgänglich.

Zu den großen Herausforderungen in allen Bereichen der Sozialwirtschaft zählen nach wie vor der demografische Wandel, der Fachkräftemangel sowie sich verändernde Wettbewerbsbedingungen.

Durch neue gesetzliche Rahmenbedingungen, wie beispielsweise das zu erwartende Bundesteilhabegesetz für die Behindertenhilfe oder die im Jahr 2009 geänderte Landesheimbauverordnung (LHeimBauVO) in Baden-Württemberg für die Altenhilfe, entsteht für die Leistungserbringer ein zusätzlicher Druck. Dies zeigt sich insbesondere in der Planung und Realisierung von Investitionsvorhaben.

Viele Faktoren tragen zum Gelingen eines Investitionsvorhabens bei. An dieser Stelle sollen die Altenhilfe und das Erfordernis einer strukturierten Weiterentwicklung von Trägern und Betreibern von Pflegeeinrichtungen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, kurz gesagt der Kapitaldienstfähigkeit in Verbindung mit Immobilieninvestitionen, im Fokus stehen.

Wettbewerb fordert Investitionen

Vielerorts sind in den letzten Jahren zahlreiche Neubauten für Pflegeeinrichtungen entstanden. Dennoch ist der Bedarf aufgrund der demografischen Entwicklung ungebrochen hoch, insbesondere in ländlichen Gebieten. Darüber hinaus fordert der herrschende Wettbewerb ein hohes Maß an Qualität und verlangt von den Betreibern regelmäßig Investitionen während der Nutzungsphase oder sogar die Trennung von nicht mehr marktfähigen Altimmobilien und die Errichtung

von Ersatzneubauten. Dabei stellen neue Wohnkonzepte zwar Wachstumspotentiale dar, gleichzeitig verändern sie jedoch die Wettbewerbsintensität zusätzlich. Regional unterschiedlich hoch ist deshalb der Wettbewerbsdruck nicht etwa unter quantitativen, sondern vielmehr unter qualitativen Gesichtspunkten.

Hier sind Betreiber von Pflegeeinrichtungen, die – neben einer effizienten Betriebsführung – in der Vergangenheit Heimentgelte regelmäßig und kostendeckend verhandelt haben und somit keine defizitären Betriebskosten aufweisen, eindeutig im Vorteil. Und zwar gegenüber denen, die beispielsweise aufgrund nicht kostendeckender Pflegeentgelte Teile der Personalkosten durch zusätzliche Erträge oder gar eigene Liquidität finanzieren mussten und deshalb über kaum frei verfügbare Mittel verfügen.

Aus dem RWI Pflegeheim Rating Report 2013 ist zu entnehmen, dass circa 30 Prozent aller am Markt agierenden Betreiber zukünftig nicht in der Lage sein werden, überfällige und anstehende Investitionen aus eigenen Mitteln zu finanzieren, weshalb diese einen hohen Bedarf an Fremdkapital aufweisen werden.

Aufgrund unserer Beratungstätigkeit bei der EB-Research GmbH wissen wir, dass damit die Frage nach der Kapitaldienstfähigkeit zusätzliche Bedeutung erlangt. Das Aufholen von nicht erfolgten Instandhaltungsmaßnahmen beispielsweise führt bei gleich bleibenden Erträgen zwangsläufig zu Liquiditätsabflüssen, die die finanzielle Flexibilität und damit die Kapitaldienstfähigkeit des Betreibers beschneiden.

Aber auch die Betreiber mit einer effizienten Betriebsführung, einem vorbildlichen Instandhaltungsmanagement und einem qualifizierten Controlling werden zur Erhaltung ihrer liquiditätsmäßigen Flexibilität Fremdkapitalbedarf haben.

Finanzplanung spielt entscheidende Rolle

Neben dem Pflegebedarf, dem Personalmanagement, dem Konzept und der Architektur kommt deshalb der Finanzplanung vor, während und nach der Investitionsphase, insbesondere beim Bauen im Bestand, eine entscheidende Bedeutung zu. Im Unternehmensalltag findet die Finanzplanung in Form einer kurzfristigen Liquiditätsplanung regelmäßig statt, um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit sicherstellen zu können.

Im Zusammenhang mit geplanten Immobilien-Investitionen steigt die Bedeutung einer mittelfristigen Liquiditätsplanung über ein bis vier Jahre jedoch erheblich. Insbesondere dann, wenn zum Zeitpunkt der Investitionsentscheidung der erforderliche oder gewünschte Eigenkapitalanteil nicht vorhanden ist.

Zuschussgeber und Kostenträger erwarten in der Regel ebenso einen finanziellen Eigenanteil wie Banken. In Abhängigkeit von der Bonität des Betreibers und der Projektart, kann dieser 20 Prozent und mehr der Gesamtinvestitionskosten betragen.

Spezialisierte Banken als Partner der Sozialwirtschaft

Doch reicht es nicht aus, zum Stichtag X einfach nur das Vorhandensein von ausreichend Eigenkapital nachzuweisen. Auf die Sozialwirtschaft spezialisierte Banken verstehen sich heute nicht mehr nur als Geldgeber, sondern als langfristige Partner. Ein Partner, der die wirtschaftliche Situation ebenso wie die Wachstums- potentielle und die daraus erwachsenden Risiken und Chancen für seine Kunden identifizieren, analysieren und beurteilen kann. Demzufolge ist das A und O einer erfolgreichen Kapitalbeschaffung – und damit die optimale Ausgangssituation zur Umsetzung von Investitionsvorhaben – der offene und vertrauensvolle Dialog mit dem Geldgeber.

In unserem Hause bezeichnen wir das als »MehrWert-Dialog«, in dessen Mit-

telpunkt die Fragestellung steht: Wo will die Institution in drei, fünf und zehn Jahren stehen? Die Antworten darauf dienen als Grundlage für die gemeinsame Entwicklung von Erfolgsstrategien, bei deren Umsetzung der Kunde kontinuierlich begleitet wird.

Damit hat sich die Beziehung zwischen Bank und Betreiber grundsätzlich verändert. Generell gilt aber weiterhin, dass höhere Risiken höhere Zinsen bewirken. Umgekehrt führen geringere Risiken zu geringeren Zinsen. Das Aufzeigen und die Bewertung von Risiken und Chancen ist deshalb nicht nur maßgebliche Voraussetzung für die Entscheidungsfindung des Betreibers selbst, sondern auch für die Prognose zur Kapitaldienstfähigkeit unter Berücksichtigung des Investitionsvorhabens sowie zur aktiven Liquiditätssteuerung.

Hierzu bieten wir unseren Kunden die Erstellung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen an, anhand derer auf Basis von Auslastungs-, Entgelt- und Kostenprognosen der Gesamtkapitalbedarf sowie eine fristenkongruente Finanzierung für die geplante Investition dargestellt und geplant werden kann.

Komplexträger, also Träger mit mehr als nur einer Einrichtung empfehlen wir dabei, erst die Objektebene, also das einzelne Investitionsvorhaben zu betrachten, bevor die Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen und die Bilanz betrachtet werden.

Entscheidungen müssen getroffen werden

Aktuell stehen insbesondere für kirchliche und diakonische Betreiber von Senioreneinrichtungen mehrheitlich Entscheidungen über Modernisierungs- und Sanierungsinvestitionen oder Ersatzneubauten an, um die Markt- und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern oder auszubauen.

Damit stellt sich in der Regel nicht die Frage, ob eine Investition realisiert wird, sondern eher wann und wie sie umgesetzt werden kann. Auch die Frage nach der Vorteilhaftigkeit von Investorenmodellen gilt es zu beantworten. Neueintritte in den Pflegemarkt sind eher die Ausnahme, es sei denn, ein bestehendes stationäres Pflegeangebot soll beispielsweise durch ambulante Pflegeangebote oder betreutes Wohnen oder andersherum ergänzt werden.

Zur Vorbereitung einer Wirtschaftlichkeitsberechnung gehört, den Markt und das Umfeld zu kennen – das gilt auch für den eigenen Standort. Denn eine hohe Auslastung in der Bestandsimmobilie hat nicht zwangsläufig auch eine gleich gute Auslastung im Ersatzneubau zur Folge. Das gleiche gilt für die Selbstzahlerquote unter den Bewohnern. Preisliche Anpassungen können diese und damit die Höhe der zusätzlichen Erträge negativ beeinflussen.

Deshalb sind in einer Wirtschaftlichkeitsberechnung verschiedene Szenarien in unterschiedlicher Ausprägung abzubilden. Ein Beispiel beschreibt ein Szenario zur Auslastungs- und Personal kostenentwicklung in Verbindung mit einem Ersatzneubau:

1. Im Wettbewerb mit jüngeren Pflegeeinrichtungen ergibt sich, vergleichbare Pflegeangebote und Pflegequalität unterstellt, oftmals für die Bestandsimmobilie ein Vorteil durch günstigere Heimentgelte. Bei investitionsbedingten Preisanpassungen steigt deshalb das Auslastungsrisiko im Neubau für den Betreiber, da die direkte Vergleichbarkeit mit den Mitbewerbern steigt und damit der Preis in den Vordergrund rückt.
2. Darüber hinaus haben die Altersstruktur der Bevölkerung sowie die regionale Bevölkerungsentwicklung Einfluss auf den Bedarf an künftigen Pflegeangeboten, auf deren Auslastung und auf das Fachkräftepotential. Eine eher ältere Bevölkerung stützt den Bedarf an Pflegeangeboten, führt aber in der Regel zu einer älteren Mitarbeiterstruktur, was wiederum zu einem höheren Krankenstand und demzufolge zu höheren Personalkosten führen kann.

Diese und andere Aspekte berücksichtigen wir in unseren Wirtschaftlichkeitsberechnungen zu einem geplanten Investitionsvorhaben. Dabei gilt es, frühzeitig die Entwicklung der wesentlichen, von außen beeinflussbaren Ertrags- und Kostenpositionen möglichst realistisch einzuschätzen und in einer Best- und Worst-Case-Betrachtung darzustellen. Zeigt sich, dass selbst die günstigste Prognose keine Chance für einen wirtschaftlich erfolgreichen Betrieb darstellt, sind die Entstehungskosten, die Betriebskosten sowie der Finanzplan auf den Prüfstand zu stellen und anzupassen. ■