

# Mehrwert durch Neuausrichtung

## Potentiale am Übergang von stationärer zu ambulanter Pflege

Auch wenn sich die steigende Anzahl an Hochaltrigen nicht 1:1 in einem erhöhten Bedarf an Pflegeplätzen niederschlagen wird, birgt der demografische Wandel zahlreiche Potentiale für gemeinnützige Träger. So sind altersgerechte Wohnungen noch immer Mangelware. Bislang ist nach Experten-Schätzungen nur rund 1 Prozent des Wohnraums in Deutschland auf die Bedürfnisse älterer Nutzer ausgerichtet, in 15 Jahren muss damit ein Viertel der Wohnungen für die Zielgruppe 70+ ausgelegt sein. Ein Beitrag von Insa Lüdtkke.



Sozialimmobilien ganzheitlich betrachten: Experten des Netzwerk S arbeiten interdisziplinär.

„Ambulanten Wohnformen gehört die Zukunft“, sagt Dr. Marie-Therese Krings-Heckemeier. Sie ist Vorstandsvorsitzende des unabhängigen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Beratungsunternehmens Empirica. Der Fokus auf der Entwicklung neuer Wohnformen im Alter sei sowohl politisch gewollt („ambulant vor stationär“) als auch von den Älteren selbst gewünscht. Krings-Heckemeiers Aussagen unterstreichen auch die Ergebnisse einer aktuellen TNS-Emnid-Umfrage zum Thema „Wohnwünsche im Alter“, die vom Bundesverband Wohnungs- und Immobilienunternehmen (BFW) veröffentlicht wurde. Rund ein Drittel der rund 1.000 Befragten erklärte sich demnach selbst in fortgeschrittenem Alter noch einmal zu einem Umzug bereit, wenn ihm eine altersgerechte Wohnung ein weiterhin selbstbestimmtes Leben ermöglichen kann.

Diese Erkenntnisse müssen für gemeinnützige Träger aus dem Bereich der stationären Pflege keine Bedrohung darstellen, „im Gegenteil“, so Christoph Maurer, Der Diplom-Kaufmann und Vorstandsvorsitzender von Initium erkennt diverse Wachstumsfelder für die Branche.

Träger könnten ihre vorhandenen Angebote im Bereich der stationären Pflege oder Behindertenhilfe um innovative Wohnangebote erweitern. Etablierte Anbieter hätten damit sogar einen Vorsprung vor neuen Akteuren auf dem Markt, unterstreicht Maurer. Ein über Jahrzehnte historisch gewachsener Bestand mit Pflegeheimen, Wohnheimen und Werkstätten für Menschen mit Behinderungen, Schwesternwohnheimen, Schulungseinrichtungen und Verwaltungsgebäuden bildet bei den Wohlfahrtsträgern häufig die Anforderungen zurückliegender Epochen ab.

So liegen gerade in dieser lokalen Verwurzelung erhebliche Potentiale im Wettbewerb mit privaten Anbietern, die sich erst neu am Markt platzieren müssen. Maurer weist außerdem auf den weichen Faktor Glaubwürdigkeit hin, den Wohlfahrtsträger zur Erschließung neuer Kundengruppen stärker nutzen könnten. Darüber hinaus verfügen gerade kirchliche Anbieter über langjährige Marktzugänge etwa über die Gemeinden und einen umfangreichen und oft attraktiven Immobilienbestand, der sich häufig in zentralen Lagen befindet.

### Wertschöpfungspotentiale realisieren

„Genau hier setzen zukunftsweisende Quartierslösungen an“, ergänzt Eckhard Feddersen, Inhaber von Feddersen Architekten, Berlin. Seine Projekte decken zunehmend die Schnittstelle zwischen stationärer und ambulanter Versorgung ab. Hier können Träger diverse Wertschöpfungspotentiale realisieren, etwa mit einem Ärztehaus und ergänzenden Serviceangeboten wie z.B. einer ambulanten Tagespflege für Menschen mit Demenz. Eine geschlossene Versorgungskette und bunte Angebotspalette könne von barrierefreien Appartements über Komfortwohnungen bis hin zum Pflegewohnen reichen, beschreibt der auf Sozialimmobilien spezialisierte Architekt mögliche Ansätze.

Entscheidern werde es nicht leicht gemacht, Chancen und Risiken der Bestandsentwicklung einzuschätzen und aktiv zu steuern, so Evmarie Zell, das Thema Immobilien werde zunehmend komplexer. Die Betriebs- und Immobilienfachwartin verantwortet den Unternehmensbereich Immobilienportfolio-Management

als Abteilungsleiterin bei Kubus360. Neben notwendigen Instandhaltungsmaßnahmen, die langfristig Unterhaltskosten einsparen sollen, stünden bei der Beratung mit der Entwicklung zukunftsfähiger Nutzungsszenarien in erster Linie strategische Überlegungen im Vordergrund. Dem Immobilienbestand und seiner Perspektive über einen ganzen Immobilienzyklus von 20 Jahren hinweg kommt dabei als entscheidenden Betriebsmitteln eine wichtige Bedeutung zu.

Wie Vorgaben zur energetischen Sanierung verändern sich auch die Parameter für Pflege, Betreuung und Betrieb in immer kürzeren Zyklen. Nutzeransprüche wachsen und differenzieren sich weiter aus. Es sei ein großes Missverständnis, sagt Eckhard Keilbach, „wenn Betreiber glauben, in ihren Immobilienbestand sinnvoll zu investieren, wenn sie neue Fenster einsetzen lassen“. Energetisch werde diese Maßnahme nicht unsinnig sein, aber eine nachhaltige Investition muss dies deshalb noch lange nicht sein, ergänzt der Geschäftsführende Gesellschafter des Stuttgarter Unternehmens Kubus360: „Immobilien gehören eben nicht zum Kerngeschäft eines Betreibers.“ Immer wieder habe sich während der Bearbeitung von Aufträgen gezeigt, dass sich aus der Portfolioanalyse weiterer Beratungsbedarf auf anderen Feldern ergibt, der über das Leistungsbild von Kubus360 hinausgeht. Bei der Verwertung von frei werdenden Immobilien kann z. B. eine Marktstudie als solide Grundlage für innovative Ansätze für Um- bzw. Neuplanungen nötig sein. Schnell stellen sich komplexe rechtliche Fragen wie z. B. die Ermittlung des Risikopotentials bei einer Nutzungsänderung oder die Nachverhandlung von Pflegesätzen. Grundlage für die Investition ist letztlich auch die Entwicklung eines tragfähigen Finanzierungskonzepts.

Kubus360 konnte fünf weitere namhafte und in der Branche bereits bekannte Experten im Bereich Sozialimmobilien für die Gründung eines Expertennetzwerks gewinnen. Unter dem Motto „Sozialimmobilien ganzheitlich betrachten“ positionieren sie sich am Markt als „Netzwerk S“ ([www.netzwerk-s.de](http://www.netzwerk-s.de)) im Sinne einer bundesweit aufgestellten und dezentral agierenden interdisziplinären Unternehmensberatung. „Statt den Bestand nur technisch zu optimieren, wollen wir ihn durch unsere unterschiedlichen Sichtweisen und Kompetenzen dem zukünftigen Kerngeschäft eines Betreibers anpassen“, betont Zell den ganzheitlichen Ansatz des Netzwerk S. Im Rahmen der Immobilienportfolio-Analyse identifiziert Zell mit ihrem Team zunächst den Investitionsbedarf und deckt gleichzeitig auch verborgene Potentiale zur Refinanzierung von notwendigen Investitionen eines Bestands auf.

### **Optimierung, Erweiterung, Neuausrichtung**

Ziele einer Restrukturierungs- und Verwertungsstrategie können neben einer größeren Transparenz und effizienteren Nutzbarkeit der Immobilien u. a. die Senkung von jährlichen Instandhaltungskosten und damit die Freisetzung von Mitteln zur Stärkung des Kerngeschäfts sein. Dazu kann es sinnvoll sein, in Umstrukturierungs- und Modernisierungsmaßnahmen zur Verbesserung der Gebäudestrukturen zu investieren. Je nach Ergebnis der Bestandsanalysen kann auch der Verkauf von Grundstücken oder Immobilien, wie aber auch eine Erweiterung des Gebäudebestandes erfolgen. „Gerade in Zeiten knapper Pflegesätze müssen vorhandene Immobilien optimiert und ggf. durch neue ergänzt werden“, so Reinhard Ottmann (Ottmann Consulting, Dorsten). Der Diplom-Ökonom verfügt über langjährige Erfahrungen bei der Entwicklung innovativer

Finanzierungsmodelle und dem Einsatz öffentlicher Fördermöglichkeiten bei Bauvorhaben in der Senioren- und Behindertenhilfe.

Dabei lassen sich die einzelnen Leistungen der Partner flexibel wie ein Baukastensystem an die individuellen Anforderungen eines Auftraggebers anpassen, da sich die Ausgangslagen von Klienten ganz unterschiedlich darstellen können. Mal liegt ein gewachsener Bestand vor, der in Größe und Ausstattung auf das Kerngeschäft des Betreibers reduziert werden soll, oder es geht z. B. darum, für eine einzelne Restfläche ein Konzept zur Nachverdichtung zu entwickeln, um damit das Portfolio eines Trägers zu erweitern. Mit konkreten Planungen und Bauprojekten geht auch die Optimierung der Kapitalströme einher. Durch die strategische Neuausrichtung können die Ökonomen des Netzwerk S die Finanzierungskosten und damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Ganzen erheblich optimieren. Beratungsbedarf auf dem Feld der Finanzierung oder im Bereich Recht kann genauso Ausgangspunkt für Beratungsbedarf sein und sich erst im zweiten Schritt zu einem immobilienrelevanten Thema entwickeln. „Die Bildung von Profit-Centern etwa durch Tochter-Gesellschaften kann ein Unternehmen strukturell optimieren“, erklärt der auf Sozialimmobilien und -unternehmen spezialisierte Anwalt Ronald Richter (Richter Rechtsanwälte, Hamburg). Und nicht weniger wichtig für die Zukunftsfähigkeit am Markt sei es, ergänzt Richter: „Unternehmen werden entscheidungsfreudiger.“

#### **Kontakt:**

Insa Lüdtke

Cocon Concept, Berlin

Tel.: 030/61675526

[il@cocon-concept.com](mailto:il@cocon-concept.com)

[www.cocon-concept.com](http://www.cocon-concept.com)