

Die Pflege steht am Abgrund

Von Anke Pipke aus Ausgabe IZ 27/2023

17–20 Minuten

06.07.2023

Die Kosten sind hoch, die Margen niedrig: Etliche Pflegeheimbetreiber kämpfen ums Überleben. Ihre Vermieter erkennen darin zunehmend ein Problem für sich und ihr angelegtes Geld. Doch die Branche muss feststellen, dass sie an einem kurzen Hebel sitzt. Umso drängender werden die Forderungen an die Politik.

Die Misstöne im Klagelied der Pflegebranche verschärfen sich und die Liste der Klagen ist lang: die Inflation, höhere Energie- und Lebensmittelpreise, gestiegene Personalkosten durch das Tarifreuegesetz, Belegungsstopps wegen Fachkräftemangel, gewachsene Anforderungen ans Management und Liquiditätsprobleme wegen schleppender und teils unvollständiger Refinanzierung der Ausgaben durch die Kostenträger bei einem rückläufigen Anteil selbstzahlender Bewohner. All dies hinterlässt bedenklich niedrige Margen für die Pflegeheimbetreiber. Ihre Hilferufe werden lauter, sie lassen die Immobilienwirtschaft aufhorchen. Das Klagelied: mit starkem Crescendo.

Als Paukenschläge wirkten im Laufe des ersten Quartals 2023 die Insolvenzanträge von Betreibern wie Convivo, Curata, Doreafamilie und Novent. Mit leiseren Tönen sind aber noch viele weitere in wirtschaftliche Schieflage geraten. Thomas Greiner, Präsident des Arbeitgeberverbands Pflege, berichtet, dass bereits in den ersten drei Monaten dieses Jahres für rund 200 Einrichtungen Insolvenz angemeldet wurde. Ein Wert, der im gesamten Vorjahr erreicht wurde. "Wir sind da noch nicht am Ende der Fahnenstange", ist aus dem Markt zu hören. Überraschen tut das nicht. Eine Befragung im Frühjahr unter 2.500 Pflegeheimen, ambulanten Diensten und teilstationären Einrichtungen, die dem Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste (BPA) angehören, hat gezeigt: Fast 70% der Teilnehmer fühlen sich wirtschaftlich bedroht. Hinzu kommt laut Greiner das, was kaum einer direkt sieht: "Viele Pachtverträge werden von den Betreibern nicht verlängert", erzählt er. Teils aus wirtschaftlichen Gründen, teils wegen Problemen der alteingesessenen Geschäftsführung, Nachfolger zu finden. Und noch ein dritter Umstand beunruhigt den Verbandschef. "Es wird zurzeit Versorgung abgebaut." Es gebe Heime, die reduzierten aktiv ihr Platzangebot. Greiner spricht von einer sich anbahnenden Pflege-Katastrophe.

Denn eines ist auch klar: "Die Zahl der pflegebedürftigen Menschen

wird allein durch die zunehmende Alterung bis 2055 um 37% zunehmen", prognostizierte das Statistische Bundesamt Ende März. Das bedeutet einen Anstieg von 5 Mio. Pflegebedürftigen Ende 2021 auf etwa 6,8 Mio. im Jahr 2055 – bei gleichbleibender Pflegequote. Die Mehrheit dürfte Zuhause gepflegt werden. Den Bedarf an zusätzlichen Pflegeheimplätzen bis 2040 schätzt der im vergangenen Jahr erschienene Pflegeheim Rating Report auf 322.000 Plätze im Vergleich zum Jahr 2019. "Ohne die Immobilienwirtschaft wird das nicht zu schaffen sein", unterstreicht Greiner.

Zwei Welten intensivieren ihre Zusammenarbeit

Und tatsächlich: "Die Investoren und Vermieter gehen verstärkt in den Dialog mit den Betreibern, um die Immobilie am Laufen zu halten", stellt Kurt Dorn, geschäftsführender Gesellschafter des Beratungs- und Planungsunternehmens Soleo, fest.

Dabei ist es manchmal herausfordernd, eine gemeinsame Sprache zu finden. Nicht umsonst sind die Beraterteams häufig mit Personal aus beiden Welten, jener der Zahlen und Kalkulationen einerseits und der des sozialen Miteinanders andererseits, besetzt. Der COO des Bestandshalters Cureus Christian Möhrke hat gute Erfahrungen mit dem offenen Dialog gemacht. "Wir tauschen uns alle zwei Wochen mit der Geschäftsführung unserer Betreiber vor Ort aus", erzählt er. Das Ziel sei, gemeinsam an einem wirtschaftlichen Betrieb der derzeit 58 Pflegeimmobilien zu arbeiten. "Bisher haben wir noch keine Mietausfälle", berichtet Möhrke.

[Betreiber können wegen des Personalmangels oft ihre Heime nicht voll belegen.](#)

Dialog bedeutet inzwischen aber oft nicht nur reden, dafür sind die Probleme der Betreiber häufig zu groß. "Die Margen waren nie sehr hoch", erinnert sich Markus Bientreu, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Terranus. "Heute sind sie allerdings in einem Bereich unter 5%." "Teils sogar nur bei bis zu 2%", ergänzt seine Geschäftsführungskollegin Anja Sakwe Nakonji. Vor allem das im vergangenen Jahr in Kraft getretene Tarifreuegesetz und die somit gestiegenen Personalausgaben hätten zu dieser Entwicklung beigetragen. "Eine solche Situation halten gerade kleine Betriebe mit ein bis zwei Häusern nicht lange durch. Viele von ihnen werden vom Markt verschwinden", prognostiziert Sakwe Nakonji.

Der Erste-Hilfe-Koffer der Immobilienbranche hält häufig allerdings nur Pflaster bereit. "Sie kann die Betreiber nur unterstützen, aber nicht deren Probleme lösen", stellt Bientreu fest. Dafür ist das Pflegesystem zu sehr von gesetzlichen Regelungen geprägt.

Jedwede Unterstützung will zudem gut überlegt sein, das gilt insbesondere für Investoren, die mit reguliertem Kapital zu tun haben. Berthold Becker, Geschäftsführer des Asset-Managers TSC Real Estate Germany, rät, zunächst die Geschäftszahlen des leidgeplagten Betreibers zu prüfen, um für beide Parteien wirksame

Ansätze zur Hilfe zu identifizieren. Dabei helfen vereinbarte Reporting-Pflichten, nach denen die Betreiber ihre Bücher öffnen müssen. "Eine solche Verpflichtung war schon in den vergangenen Jahren verstärkt Thema", erzählt Becker. Betreiber hätten sich oft gesträubt, doch inzwischen laufe es besser. "Viele haben ihre Kennzahlen nun digitalisiert." Swiss Life Asset Managers geht sogar so weit, in Zukunft "nur mit Betreibern zusammenzuarbeiten, die Kennzahlen zu ihrer wirtschaftlichen Situation vorlegen", erklärt Nikolai Schmidt, Head of Transaction Health Care. Interessant seien insbesondere Auslastungskennzahlen, Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Instandhaltungspläne des Betreibers.

Entscheidet sich der Vermieter zur finanziellen Hilfe, ist der Ansatzpunkt klar. "Die Vermieter könnten ihren Betreibern beispielsweise mit einem Aussetzen oder Abflachen der Indexierung kurzfristig weiterhelfen", sagt Becker. "Auch eine Mietstundung wäre denkbar, um Betreiber dabei zu unterstützen, einen Liquiditätsengpass bis zur Refinanzierung zu überbrücken." Doch Terranus-Chef Bienentreu warnt: "Investoren sollten sich bewusst machen, dass sie damit selbst ins Risiko gehen. Sie müssen genau hinterfragen, wie hoch die Gefahr einer Betreiberinsolvenz ist." Abseits von Mietregelungen könnten Becker zufolge außerdem Hilfen für eine moderne Ausstattung der Einrichtung oder Investitionen in die Außenwirkung der Objekte willkommen sein.

Dies alles sind allerdings Aktionen mit verhältnismäßig kleiner Wirkung. Der Hebel, über die Mietgestaltung auf das wirtschaftliche Wohl der Betreiber einwirken zu wollen, ist kurz und kann nur zeitlich begrenzt eingesetzt werden. BPA-Geschäftsführer Pascal Tschörtner rechnet anhand von Zahlen des Verbands der Ersatzkassen vor, dass an den Gesamtkosten für einen neu eingezogenen Bewohner mit Pflegegrad 3 der Anteil der Investitionskosten, zu denen auch die Miete gehört, im Bundesschnitt gerade mal 13% ausmacht. Der Wert schwankt allerdings stark, ist von vielen Komponenten abhängig.

Eine Überbrückungshilfe für den Betreiber muss aber auch von der anderen Seite betrachtet werden. Sollte ihre Hilfe ausbleiben, müssen Vermieter das Szenario eines Betreiberwechsels einkalkulieren. Ein solches sei häufig auch mit Einnahmeeinbußen verbunden, weiß TSC-Geschäftsführer Becker. "Der Immobilieneigentümer muss Verluste hinnehmen, um den neuen Betreiber in die Lage zu versetzen, die Immobilie verlustfrei hochzufahren." Das bedeutet konkret: mietfreie Zeit, im Regelfall etwa sechs bis neun Monate. Hinzu kommen ein Einrichtungszuschuss und unter Umständen bauliche Veränderungen, weil der Bestandsschutz nach der Schließung einer Einrichtung erlischt oder konzeptionelle Änderungen berücksichtigt werden müssen. "All diese Ausgaben zu kompensieren, wird gerade mit Blick auf die Regulatorien bei Fondsgeldern schwierig", sagt Becker.

Sollte ein Ausweg trotz allem kaum erkennbar sein, der Betreiber kurz vor dem Insolvenzverfahren stehen oder es gerade begonnen

haben, gibt Jens Nagel, Geschäftsführer des deutschen Ablegers der schwedischen Immobiliengesellschaft Hemsö, liquiden Investoren einen Tipp: "Schnellstens selbst als Investor das Haus übernehmen." Er ist den Schritt bei zwei ehemaligen Convivo-Häusern in seinem Bestand gegangen. Die Einrichtungen Hooksiel und Seewenje in Bremen (jetzt: Domizil am Grünzug) seien beide mit einer Belegung von 30% bis 40% hochdefizitär gewesen, erzählt Nagel. Es habe die Gefahr der Schließung bestanden. Dann ist Hemsö kurzerhand in Zusammenarbeit mit Terranus selbst ins operative Geschäft als Betreiber eingestiegen. Das bedeutete vor allem, die Einrichtung für die Bewohner am Laufen zu halten. Jetzt machen Hemsö und Terranus die Häuser fit, um sie anschließend einem neuen Betreiber in einem wirtschaftlich guten Zustand zu übergeben.

Neubauten unterstützen die Pflegeheimbetreiber

Angesichts des dünn bestückten Werkzeugkastens richtet sich der fordernde Blick vieler Vertreter der Immobilienbranche nun gen Politik. "Es muss ihr deutlich gemacht werden, dass ein ‚Weiter so‘ zu einem massiven Pflegenotstand führen wird", sagt Philip Huperz, Partner der Kanzlei GSK Stockmann. Um die fehlenden Pflegeplätze bereitzustellen, bedürfe es privater Pflegeheimbetreiber und Immobilieneigentümer.

Und auch für Aygül Özkan, stellvertretende Hauptgeschäftsführerin des Zentralen Immobilien Ausschusses (ZIA), sind die Adressaten klar: "Die Sozial-, Gesundheits- und Bauministerien auf Bundes- und Landesebene müssen jetzt dringend eng zusammenarbeiten, damit die strukturellen Probleme im Pflegesektor nicht chronisch werden." Der ZIA hat jüngst ein Positionspapier mit Hausaufgaben veröffentlicht, die unter anderem den Neubau fördern. So sollen Pflegeheime etwa öfter in zentralen Ortslagen realisiert werden können, die 16 Landesbauordnungen gehörten harmonisiert und das serielle und modulare Bauen gefördert. "Wir müssen wegkommen von der Regulatorik bei Bauprojekten für die stationäre Pflege. Auch so machen wir das Bauen wieder günstiger", sagt Özkan. "Eine bundeseinheitliche Musterbauordnung für Pflegeimmobilien kann für Klarheit und Effizienz sorgen." Soleo-Chef Weinhold liefert ein Beispiel für eine Flexibilisierung: Er hält den in Nordrhein-Westfalen gesetzlich festgelegten Anspruch eines Heimbewohners auf insgesamt mindestens 53 qm Zimmer- und Nebenflächen für übertrieben. "Das haben Sie nicht als Student, nicht im normalen Leben. Warum dann im Alter? Wir müssen da flexibler werden."

Für die Förderung des Neubaus plädiert auch Cureus-COO Möhrke. Mit neuen Immobilien biete der Bauherr den Betreibern Gebäude an, die geringe Instandhaltungskosten verursachen. Zudem seien mit ihnen attraktive Arbeitsplätze verbunden, was die Personalakquise unterstützt. Gerade hat Cureus sein Bauprojekt in Wolfenbüttel mit 131 Pflegeplätzen, Tagespflege mit 20 Plätzen und 46 Wohneinheiten gestartet.

Sozial- und Gesundheitsminister dürfen sich derweil von den

Hauptforderungen von BPA-Geschäftsführer Tschörtner angesprochen fühlen. "Der Sparzwang der Sozialhilfeträger kann so nicht weitergehen, die Refinanzierung muss kostendeckend sein", fordert er. Dazu gehöre insbesondere, dass die Sprünge bei Indexmieten automatisch refinanziert werden müssten. Auch die vielerorts praktizierte Abschreibung von Immobilien über 50 Jahre sei praxisfern.

Betreiber von Pflegeheimen, die einen Versorgungsvertrag mit den Pflegekassen abgeschlossen haben, sitzen bei der Kalkulation der Einnahmen und Ausgaben nicht allein am Tisch. Die Pflegekassen sind mit dabei, wenn es um die Pflegevergütung und die Kosten für Unterkunft und Verpflegung geht, bei den Investitionsfolgekosten ist es der Sozialhilfeträger. Die Verhandlungen über die Vergütung mit den Pflegekassen finden laut Berater Terranus in aller Regel einmal jährlich statt. Den Anteil, den der Zuschuss der Pflegekasse übersteigt, zahlen diejenigen Heimbewohner, die in der Lage sind, einen Eigenanteil zu tragen. Sind sie es nicht, springt die Sozialhilfe ein. Die drei Kostenarten im Einzelnen:

- Die Kosten für die Pflege und die soziale Betreuung: Darunter fallen alle Ausgaben für pflegerische Leistungen, insbesondere die fürs Personal, aber auch Sachkosten.
- Die Kosten für die Unterkunft und Verpflegung: Hier summieren sich die Ausgaben etwa für Lebensmittel, Strom, Wasser und Wärme sowie Wartungskosten. Sie werden von den Bewohnern oder von den Sozialhilfeträgern bezahlt.
- Schließlich geht es um die Ausgaben des Betreibers für langfristige Güter, beispielsweise für das Gebäude und die Ausstattung. Konkret spielen hier die Mieten bzw. Zinsen, Tilgung und Abschreibung sowie die Instandhaltung eine Rolle. Die Berechnung variiert je nach Bundesland. Auch in diesem Fall werden Bewohner oder Sozialhilfeträger zur Kasse gebeten.

Die Refinanzierung ist allerdings für viele Betreiber problematisch. Einige Beispiele:

- Die oftmals schleppende Refinanzierung stellt Betreiber vor Liquiditätsprobleme. Bereits die mustergültige Verhandlung kann laut Gesetz bis zu drei Monate dauern. Bis eine Vereinbarung mit den Sozialhilfeträgern vorliegt, kann deutlich mehr als ein Jahr vergehen, erklärt BPA-Geschäftsführer Pascal Tschörtner. Muss ein Gericht eingebunden werden, ist der Zeitraum sogar noch viel länger.
- „Die zusätzliche Belastung durch indexierte Mieten werden den Betreibern je nach Bundesland kaum bis gar nicht refinanziert“, sagt Berater Markus Bienentreu von Terranus.
- Benötigte Leiharbeiter, ohne die oft keine wirtschaftliche Auslastung des Heims möglich wäre, werden nicht refinanziert. Dabei sind sie laut Terranus zweimal so teuer wie eine angestellte Pflegekraft. Gleichzeitig gehen die Kostenträger bei der Berechnung der Investitionskosten von einer Mindestbelegung weit über 90% aus, erklärt Soleo-Geschäftsführer Ralf Weinholt.

- Immer öfter muss die Sozialhilfe für Bewohner einspringen, die sich den Eigenanteil zur Pflege nicht mehr leisten können. Das bedeute für die Betreiber ein Minus, sagt Tschörtner. Denn während mit den Selbstzahlern die tatsächlichen Investitionskosten abgerechnet werden, zahlen Sozialhilfeträger weniger als eigentlich erforderlich.

Bei so viel Regulatorik wird offensichtlich: Wer schlecht verhandelt, kann schnell in die Verlustzone geraten. Und Tschörtner weiß aus dem Markt: Die Verhandlungen werden schärfer.

Darüber hinaus müsse auch über den Tellerrand von klassischen Pflegeheimen gedacht werden. "Wir sollten die Prävention in der Pflege stärken, etwa indem wir mehr altersgerechten Wohnraum schaffen und das betreute Wohnen weiter ausbauen. Damit erreichen wir, dass viele Menschen später oder vielleicht gar nicht stark pflegebedürftig werden und entlasten die stationäre Pflege", sagt Sakwe Nakonji. Zudem sei es angeraten, den Leistungskatalog zu flexibilisieren, also künftig die Pflege durch examinierte Fachkräfte sinnvoll mit den Leistungen von weniger qualifizierten Kräften zu kombinieren oder auch Angehörige in der Grundpflege oder Betreuung einzubinden, wie das in der ambulanten Pflege der Fall sei. Dazu gebe es bereits Modellprojekte.

Soleo-Chef Dorn bringt noch weitere Lösungen ins Spiel. "Die neue Generation ist sehr heterogen", stellt er fest. Dorn vermutet daher, die Senioren interessierten sich künftig viel mehr für sektorenübergreifende Versorgungsstrukturen mit Angeboten für alle Generationen im vertrauten Quartier. "Die Vielfalt bietet auch dem Personal eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung", erklärt Dorn.

Es zeigt sich: Die Akteure der Immobilienbranche verstärken ihr Engagement. Darüber hinaus gründen sich Gruppierungen wie die Forster-Initiative. In ihr kommen gemeinnützige und private Betreiber, Immobilieneigentümer und Investoren zusammen, um der Pflege "eine Stimme zu geben".

Ein Mitbegründer dieser Initiative ist Hemsö. Deutschland-Chef Nagel appelliert an die Investorenszene. Die derzeit kritischen Begleitumstände in der Pflegebranche seien aus seiner Sicht kein Grund zum Nicht-Investieren. Er vertraue auf den gesellschaftlichen Druck, der sich über die kommenden Jahre aufbauen werde (lesen Sie dazu auch den Kommentar "[Pflege wird systemrelevant](#)"). Die Wählergruppe Ü60 sei ziemlich stark und werde wissen, wie sie die Politik dazu bringe, die Pflegesituation zu verbessern, ist sich Nagel sicher. "Da wird wieder mehr Geld fließen."

Das Klagegedicht: vielleicht dann nur noch ein Gemurmel.