

Ein insolventer Betreiber muss nicht das Ende des Pflegeheims sein

Interimsmanagement. 2023 war ein schwieriges Jahr für die Pflegebranche. Die Insolvenzwelle traf etliche Betreiber und brachte Immobilieneigentümern Probleme. Das Beispiel des Helenenhofs in Bad Bodenteich zeigt, wie eine drohende Schließung abgewendet werden konnte.

Ende März 2023 wird es offiziell: Der Pflegeheimbetreiber Novent meldet Insolvenz in Eigenverwaltung an. Plötzlich ist die Zukunft von mehr als einem Dutzend Heimen ungewiss. Dazu zählt auch der Helenenhof in Bad Bodenteich, einem kleinen Ort in der Lüneburger Heide. Für die Stuttgarter Investmentgesellschaft AIF Management, Eigentümervertreterin des Pflegeheims, kommt die Hiobsbotschaft nicht ganz überraschend. „Wir wussten, dass die Zahlen nicht so gut aussahen“, erinnert sich Daniel Wolf, Geschäftsführer von AIF Management. „Dass Novent aber auf dem Weg in die Insolvenz war, war uns nicht bewusst.“ Und selbst wenn, AIF hätte nicht ohne weiteres ins operative Geschäft eingreifen können. Also nahm das Verfahren seinen Lauf.

Der Insolvenzverwalter bemühte sich, neue Betreiber für die Heime zu finden. „Andere Novent-Häuser aus unserem Portfolio konnten neu vergeben werden“, erklärt Wolf. Für den Helenenhof in Bad Bodenteich verlief die Suche hingegen zunächst erfolglos, die Schließung drohte. Eigentümerin AIF wollte sich damit aber nicht abfinden. „Wir haben immer an den Standort geglaubt“, betont Wolf.

Der Investmentmanager nutzte seinen Kontakt zur Beratungsgesellschaft Terranus und erteilte ihr im November 2023 den Auftrag, den Betrieb aus der Insolvenz zu übernehmen und einen neuen Betreiber für das Heim zu finden. „Als erstes haben wir sehr schnell eine Mitarbeiterversammlung einberufen“, erinnert sich Anja Sakwe Nakonji, Geschäftsführerin von Terranus. Es galt, das Personal zu motivieren, dem Haus treu zu bleiben. Jeder Verlust hätte einen weiteren Schlag ins Kontor bedeutet.

Für die Mitarbeiterinnen war die Situation schwierig, für sie stand innerhalb kurzer Zeit bereits der zweite Betreiberwechsel ins Haus, Novent hatte im Frühjahr 2022 den Helenenhof von Korian bzw. Sozialkonzept übernommen. Die Angst vor einer Schließung kurz vor Weihnachten machte sich breit. „Wir wollten ihnen noch vor den Feiertagen die Sicherheit geben, dass die Einrichtung nicht schließen muss“, erläutert Sakwe Nakonji. Mit Erfolg: Es gab keine Kündigung.

In einem zweiten Schritt gab es Gespräche mit den ebenfalls verunsicherten Angehörigen, die fürchteten, ihre Pflegebedürftigen anderweitig unterbringen zu müssen – womöglich fernab vom eigenen Wohnort.



Der Helenenhof in Bad Bodenteich hat Platz geschaffen für betreute Wohnungen.

„Dies alles geschah im engen Schulterschluss mit der Eigentümerin“, betont die Terranus-Chefin. Neben ihr habe sich auch AIF-Vertreter Wolf den Mitarbeitern und Angehörigen als Ansprechpartner präsentiert.

Ein Termin bei der dritten wichtigen Anlaufstelle fand wenige Tage nach dem Jahres-

wechsel 2024 statt: bei der Heimaufsicht. „Die Behörden kennen die Situation und die handelnden Personen vor Ort meist sehr gut. Sie sind also ein ganz entscheidender Ansprechpartner, wenn es darum geht, einen Weg aus der Misere zu finden“, weiß Sakwe Nakonji.

Einer dieser Ansätze kristallisierte sich schnell als weitere Marschrichtung heraus: Der rein stationären Einrichtung sollten ein paar betreute Wohnungen beigemischt werden. „Wir haben einen eigenen Architekten mit dieser Idee beauftragt“, erzählt Wolf. Dieser habe sich auch um die Baugenehmigung für die Nutzungsänderung gekümmert.

Aus dem 2002 erbauten, sternförmigen Baukörper mit einem Innenhof in der Mitte wurde sukzessive eine Anlage mit 60 Einbettzimmern im Erd- bis ins zweite Obergeschoss. Im Dachgeschoss sind inzwischen 22 Zimmer für das betreute Wohnen entstanden. Insgesamt befand sich die Immobilie in einem gepflegten Zustand, aber es gab viele ausstehende Wartungen, die AIF letztlich übernommen hat.

Gleichzeitig war Terranus damit beschäftigt, das operative Geschäft auf eine stabile Basis zu bringen. Der Weg dorthin führte über die Gründung einer neuen Betriebsgesellschaft, die das Interimsmanagement führen sollte. Die Übergabe fand zum 1. Februar 2024 statt, knapp ein Jahr nach der Insolvenz-Anmeldung von Novent.

Zu diesem Zeitpunkt lag ein Belegungsstopp auf dem Heim, die Heimaufsicht hatte Terranus zufolge zuvor Mängel in der Bewohnerversorgung festgestellt. Insgesamt lebten nur noch 38 Bewohner in dem Haus, das ausgelegt war für 138 Bewohner. Nach einem halben Jahr unter der neuen Führung wurde der Stopp aufgehoben und die erlaubte Bewohnerzahl auf 60 erhöht.

Die neue Betriebsgesellschaft schloss nicht nur Verträge zur Versorgung mit Gas und Strom. Auch der Versorgungsvertrag wurde auf das neue Konzept ausgerichtet. „Da zeigte sich die Heimaufsicht sehr kooperativ“, erklärt Sakwe Nakonji.

Mitarbeiter werben selbst für ihren Helenenhof

Was Terranus zudem besonders beschäftigt hat, war die Personalbeschaffung. „Um die Wirtschaftlichkeit zu verbessern, mussten wir dringend die Belegung steigern. Dazu brauchten wir aber mehr Personal, denn nur mit den vorhandenen Kräften hätten wir die dann geltenden Personalschlüssel nicht erfüllt“, berichtet die Beraterin. Durch eine Neubestellung der Pflegedienstleistung und einer weiteren Wohnbereichsleitung und schließlich die Anwerbung einer früheren Leasingkraft wurde das Team der Pflegefachkräfte verstärkt. Zugleich wurden in moderatem Umfang Leasingkräfte eingesetzt.

Die Werbetrommel rührten Terranus und AIF Capital zwischendurch gemeinsam. So kann sich Wolf noch genau an die gute Stimmung beim Frühlingfest 2024 im Helenenhof erinnern. „Das war ein wichtiges Signal.“ Der Ortsbürgermeister war zu Gast, die Mitarbeiter spürten den Teamgeist. „Die Mitarbeiter selbst haben für das Haus geworben“, berichtet Wolf und blickt auf wöchentliche Aktionen auf dem Marktplatz zurück. „Das hat wirklich gut funktioniert.“

Terranus bemühte sich gar, indische Fachkräfte nach Bad Bodenteich zu holen. „Wir haben Vorstellungsgespräche auf digitalem Weg geführt“, erzählt Sakwe Nakonji. Denn eine gute Auswahl der Mitarbeiter ist wichtig. „Wer etwa in Mumbai lebt oder in

einem indischen Krankenhaus gearbeitet hat, wird sich in einem deutschen Pflegeheim in einer 4.500-Einwohner-Stadt in der Lüneburger Heide schwertun. So etwas muss man berücksichtigen. Wir brauchen Mitarbeiter, die sich bei uns wohlfühlen.“ Ab dem 1. Januar 2025 sollten sie in Bad Bodenteich eingesetzt werden. Doch bis dahin war noch niemand vor Ort. „Bei den deutschen Behörden stapeln sich die Visum-Anträge“, montiert die Beraterin. Es dauere sehr lange, bis die Hilfe aus Indien in Deutschland ankomme. „Das ist sehr frustrierend“, unterstreicht auch Wolf. Gerade wenn man als Eigentümer und Betreiber alles dafür tue, schnell Hilfe zu bekommen. Und dann werde der Prozess durch den bürokratischen Apparat verzögert.

Pflegesatzverhandlungen sind ein zähes Unterfangen

Geduld musste Terranus auch bei den Pflegesatzverhandlungen beweisen. „Bei kriselnden Häusern liegen die Verhandlungen meist schon länger zurück“, weiß Sakwe Nakonji. Um einen Antrag auf Aufnahme von Verhandlungen zu stellen, sind allerdings valide Daten notwendig. „Solche Daten lagen uns nicht vor, und kein ehemaliger Betreiber gibt die freiwillig heraus. Bis man die Daten selbst ermittelt hat, vergehen Monate.“ Ist der Antrag dann bei den Kostenträgern eingereicht, beginnt wieder das Warten. „Im Herbst waren wir durch“, erinnert sich die Beraterin.

In der Zwischenzeit musste AIF für den finanziellen Spielraum sorgen. „Eine Restrukturierung kostet Geld. Man muss schon davon überzeugt sein, dass es sich lohnt und die Einrichtung letztlich noch lange und wirtschaftlich gut laufen wird.“ Wolf spricht von einem kleinen siebenstelligen Betrag, den AIF investieren musste, um die Einrichtung wieder ins Laufen zu bringen. „Die Konzeptänderung und der Umbau hätten aber vermutlich auch ohne Insolvenz angestanden. Vieles ist eine Investition in die Zukunft.“

Diese liegt seit Jahresbeginn 2025 in den Händen des neuen Betreibers Avicium. Schon seit September 2024 liefen die Gespräche mit dem neuen Partner. Er hat das Pflegeheim mit 60 Bewohnern übernommen, die betreuten Wohnheiten können nun sukzessive bezogen werden.

Übertragbar auf andere Insolvenzfälle ist das Beispiel vom Helenenhof nur bedingt. „Jede Einrichtung hat unterschiedliche Herausforderungen“, weiß Sakwe Nakonji. Das Interimsmanagement sei dabei nur eine letzte von mehreren Lösungen – wenn etwa das Gespräch mit dem aktuellen Betreiber und gemeinsame Ideen zu einer konzeptionellen Änderung nicht vorankommen. Und selbst dann ist das Interimsmanagement kein Selbstläufer. „Es muss einen engen Schulterschluss mit dem Eigentümer geben“, sagt sie. Denn jedes Interimsmanagement gehe durch eine Talsohle, wenn es Rückschläge gibt. Das könnten Verzögerungen bei der Einführung neuer IT-Systeme oder etwa bei der Personalbeschaffung sein. „Es müssen auch Entscheidungen getroffen werden, die nicht immer sicher wirtschaftlich sind“, ergänzt Wolf aus Investorensicht. Dafür brauche der Eigentümer Vertrauen – in die Berater und in den Standort.

Anke Pipke