



Portfolio-Strategie

Auslese für gesundes Wachstum

Investments überprüfen und
neue Chancen ergreifen

Investoren profitieren von leichter Marktbelegung

Welche Gelegenheiten bieten
sich aktuell?

Die Lage für Betreiber hat sich entspannt

Jetzt expandieren?
Mit welcher Strategie?

Innovation in der Immobilien-Entwicklung

Wie sparen moderne Tools
Zeit und Kosten?

Liebe Leserinnen und Leser,

wenn dieser Branchen Monitor Ende September 2025 erscheint, ist in Deutschland die Weinlese in vollem Gange. Das ist ein idealer Anlass, das **Thema Portfoliopflege** aufzugreifen.

Warum? Weil Weinbauern wahre Meister der Portfoliopflege sind. Und vor allem – und das ist das Wichtigste: Sie machen es regelmäßig!

Überschüssige Triebe entfernen, vitales Wachstum fördern

Jedes Jahr steht im Weinberg der Rebschnitt an. Im Winter werden alte, überschüssige und kranke Triebe entfernt. Nach dem Austrieb im Frühjahr gilt es dann, die vitalsten Triebe mit gutem Fruchtansatz zu fördern. Dabei geht es um **die richtige Balance**: Zu viele Trauben heißt weniger Qualität. Zu wenige Trauben weniger Ertrag. Der regelmäßige Schnitt hält die Reben langfristig gesund und im Gleichgewicht. Und wenn alles nichts bringt, weil die Weinstöcke zu alt sind oder mit den Klimabedingungen nicht mehr klarkommen? Dann wird der Weinberg gerodet und mit einer neuen, resistenteren Sorte bepflanzt.

Wir meinen: Betreiber und Bestandhalter können davon eine Menge lernen. Denn gerade in den aktuell wirtschaftlich angespannten Zeiten ist **ein gut aufgestelltes Portfolio** das A und O. Was das konkret für die Bewirtschaftung von Sozialimmobilien bedeutet, lesen Sie auf den folgenden Seiten.

Der häufigste Fehler beim Rebschnitt ist übrigens, dass er zu selten und zu zaghaft durchgeführt wird. Auch das sollten sich Betreiber und Investoren zu Herzen nehmen.

Ihre

Anja Sakwe Nakonji
Geschäftsführerin
Terranus GmbH

Markus Bientreu
Geschäftsführer
Terranus GmbH

Carsten Brinkmann
Aufsichtsratsvorsitzender
Terranus GmbH

BRANCHEN
MONITOR
2025



Inhalt

- 4 WACHSTUMS-STRATEGIE FÜR INVESTOREN
Chancen nutzen, Portfolio neu strukturieren!
Was Sie jetzt kaufen oder verkaufen sollten
- 8 WACHSTUMS-STRATEGIE FÜR BETREIBER
Übernahmen müssen wirklich passen!
Wie Sie neue Einrichtungen nachhaltig integrieren
- 12 IMMOBILIEN-ENTWICKLUNG
Neue Ideen für Planung, Bau und Betrieb
Interview mit Steffen Szeidl, CEO Drees & Sommer
- 14 UNSERE LEISTUNGEN
Sozialimmobilien sind Managementimmobilien
Der TERRANUS 360°-Blick sichert umfassende Beratung



Chancen nutzen, Portfolio neu strukturieren!



In der ersten Jahreshälfte hat der Verkauf von mehreren Pflegeheimportfolien große Aufmerksamkeit erzeugt. Ist das nach drei mageren Jahren die Wende am Markt für Sozialimmobilien? Sicher ist, dass sich der Markt etwas erholt hat. Das ist eine gute Gelegenheit, das eigene Portfolio zu überprüfen und aktuelle Chancen zu nutzen.

Die Vonovia-Tochter Deutsche Wohnen hat Ende vergangenen Jahres die 26 Pflegeimmobilien der Katharinenhof-Gruppe an den Civitas European Social Infrastructure Fund verkauft und Anfang 2025 noch ein zweites Portfolio mit 13 Häusern an die Stadt Hamburg. Hinzu kamen mehrere kleine Pakete, die um den Jahreswechsel oder in der ersten Hälfte 2025 verkauft wurden, zum Beispiel ein Portfolio von fünf Pflegeimmobilien in Norddeutschland mit zusammen 460 Plätzen. Je nachdem welchem Branchenexperten man glaubt, summierte sich das Transaktionsvolumen am Markt für Sozialimmobilien in den ersten beiden Quartalen dieses Jahres auf insgesamt 875 bis 943 Millionen Euro. Sicher ist, dass es im Vergleich zum ersten Halbjahr 2024 eine deutliche Steigerung gab, wobei die Steigerungsraten mit 66 % bis über 130 % angegeben werden.

„Die Schockstarre ist sicherlich vorbei, aber eine substanzielle Marktbelebung sehen wir noch nicht“, dämpft TERRANUS-Geschäftsführer Markus Bienentreu die vorilige Euphorie einiger Marktteilnehmer. „Die Verkäufe der großen Portfolios waren Sonderfälle“. Für Vonovia haben Pflegeimmobilien und deren Betrieb nicht zum Kerngeschäft gehört. Der Konzern hat sich deshalb von dieser Sparte getrennt, um sich stärker auf seine angestammten Geschäftsfelder zu konzentrieren. Bei den kleineren Verkäufen hat es sich im Wesentlichen um Portfoliobereinigungen gehandelt.

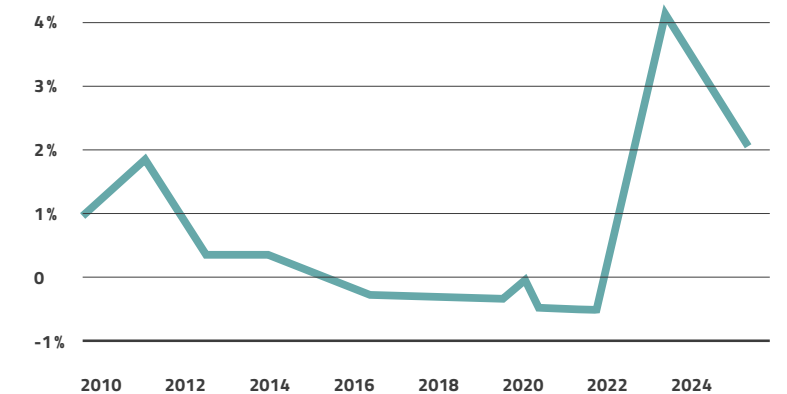
Dennoch bietet der Sozialimmobilien-Markt zurzeit auch Chancen. Markus Bienentreu: „Die Nachfrage für Einzelobjekte ist gesunken, die Preise sind entsprechend noch niedriger. Deshalb gibt es zurzeit gute Gelegenheiten, einzelne Häuser zu kaufen und so das eigene Portfolio zu erweitern.“ Der TERRANUS-Immobilienexperte rät jedoch, vor jedem Zukauf das bestehende Portfolio erst einmal zu überprüfen. „Der vorsichtige Aufbruch am Markt ist der perfekte Zeitpunkt, die bisherige Strategie zu reflektieren, sich eventuell von wenig rentablen Objekten zu trennen und vielleicht neu auszurichten.“

4,9–5,4 %

Aktuelle Angaben zur Spitzenrendite Pflegeimmobilien

unterschiedliche Angaben je nach Quelle

Entwicklung des EURIBOR von 2010–2025



Quelle: euribor-rates.eu

Der EURIBOR (Euro Interbank Offered Rate) ist der durchschnittliche Zinssatz, zu dem sich europäische Banken gegenseitig Geld leihen. Er dient als Basis (Einstandszins) für die Festsetzung der Zinsen u. a. für Immobilienkredite. „Die Zinswende seit 2022 hat den 6-Monats-Euribor stark steigen lassen – mit spürbaren Folgen für die Kreditkosten der Investoren“, erklärt Sven Spiekermann, Bankabteilungsleiter Health Care Real Estate Finance bei der NORD/LB.

Welche Immobilien bieten sich zum Verkauf an?

Natürlich gibt es zwingende Gründe, einzelne Immobilien oder auch ganze Pakete zu veräußern, zum Beispiel wenn eine Finanzierung ausläuft (siehe Infokasten zur Entwicklung des EURIBOR) oder Anleger sich aus einem Fonds zurückziehen wollen. Darüber hinaus gibt es aber auch strategische Gründe, gestaltend einzugreifen und sich von einer Immobilie zu trennen:

1. Strategiewechsel:

Objekte, die nicht mehr ganz zur Strategie passen, stehen zur Disposition. Wo liegt Ihr Schwerpunkt, bei stationärer Pflege oder eher in ambulant betreuten Wohnmodellen? Auch Spannungen oder Wertekonflikte zwischen Investor und Betreiber legen eine Trennung von einer Einrichtung nahe. In diesen Fällen kann ein Haus für einen anderen Investor aber durchaus attraktiv sein.

2. Immobilienalter:

Manchmal passen Häuser aufgrund ihres Alters nicht mehr zum Anspruch des Investors, sind aus der Strategie „herausgewachsen“ oder benötigen viel Aufmerksamkeit und Kapital für eine Sanierung. Hier ist entscheidend, die Objekte rechtzeitig zu verkaufen, solange sie noch für andere Investoren interessant sind.

3. Veränderungen am Standort:

Wenn sich die Voraussetzungen an einem Standort ändern, zum Beispiel die Konkurrenzsituation, steht eine konzeptionelle Neuausrichtung an, die vielleicht besser zum Geschäftsmodell eines anderen Investors passt.

Welche Vorbereitungen müssen vor dem Verkauf getroffen werden?

Auf jeden Fall sollte man das Objekt, das verkauft werden soll, im Vorfeld sehr genau auf eventuelle Mängel prüfen – denn potenzielle Käufer werden das auch tun. Hierzu zählen insbesondere folgende vier Bereiche:

- **Mietkonditionen:** Ist die Miete nachhaltig, wie lange ist die Restlaufzeit, entspricht der Mietvertrag aktuellen Standards?
- **Immobilienzustand:** Gibt es Mängel, die besser im Vorfeld behoben werden?
- **Immobilienstruktur:** Wie sieht es mit den Vorgaben des jeweiligen Landesheimgesetzes bzw. der Landesheimbauverordnung aus? Werden die Vorschriften eingehalten?
- **Energieeffizienz:** In welchem Zustand sind Heizung, Dämmung, Fenster? Das Thema ESG rückt auf Investorensseite zunehmend in den Blickpunkt.

Macht es Sinn, eventuelle Mängel vor dem Verkauf zu beheben? Markus Bienentreu: „Wesentliche Basics wie den Brandschutz sollte man auf jeden Fall den aktuellen Standards anpassen, bevor man das Haus auf den Markt bringt. Aber auch bei anderen Mängeln ist es häufig günstiger, sie vor dem Verkauf zu beheben.“ Später durch den Käufer festgestellte Mängel mindern nicht nur den Kaufpreis, zusätzlich kalkulieren Käufer dafür Handlingkosten oder Risikozuschläge ein. Tipp von Markus Bienentreu: „Wenn Sie Mängel im Vorfeld nicht



Zurzeit bietet der Markt gute Chancen, günstig nachzukaufen. Mein Tipp: Halten Sie Ausschau nach einzelnen Häusern!

Markus Bienentreu | Geschäftsführung

beseitigen können oder wollen, holen Sie dafür jedoch schon Angebote von Baufirmen ein, die Sie dem Käufer vorlegen. So schaffen Sie Transparenz, was die Kosten angeht und auch für den Käufer eine gewisse Sicherheit.“

Angaben zur Entwicklung des Transaktionsvolumens im Bereich Gesundheitsimmobilien in Mio. Euro

Quelle	1–4 2023	1–4 2024	1+2 2025
C & W	1.000 Mio. €	1.300 Mio. €	884 Mio. €
Savills	1.200 Mio. €	1.100 Mio. €	920 Mio. €
BNP	1.100 Mio. €	1.163 Mio. €	943 Mio. €
CBRE	931 Mio. €	973 Mio. €	875 Mio. €
Differenz Minimum/Maximum	269 Mio. €/28,9%	327 Mio. €/33,6%	68 Mio. €/7,8%

Was lohnt sich, jetzt zu kaufen?

„Qualitativ hochwertige Häuser zu einem vernünftigen Preis – das findet man heute eher als vor fünf Jahren. Deshalb sollten Investoren jetzt unbedingt zugreifen, wenn sich gute Gelegenheiten ergeben“, rät Markus Bienentreu. Und TERRANUS-Prokurist Benedict Kron ergänzt: „Aber dabei ist es wichtig, wirklich genau hinzuschauen, um was für ein Objekt es sich handelt, wie rentabel es ist und ob es zukunftsfähig aufgestellt ist. Das ist in der Vergangenheit oft vernachlässigt worden.“ Transaktionen, die auf den ersten Blick eine hohe Rendite bzw. niedrigen Kaufpreisfaktor aufweisen, können sich als Bumerang erweisen: Wenn es sich um alte, sanierungsbedürftige Immobilien handelt, die schon bald viel Kapital für Modernisierungs- und Sanierungsmaßnahmen verschlingen, gibt es die vermeintlich hohe Rendite nur kurzfristig.

Welche Kriterien sind wichtig für die Kaufentscheidung?

Neubauten erfüllen die neuesten Anforderungen an die unterschiedlichen rechtlichen Vorgaben, wie z.B. Landesheimbauverordnungen. Aber auch Bestandsimmobilien können interessante Investmentobjekte sein, wenn sie die Anforderungen schon erfüllen oder sich diese leicht umsetzen lassen. Entscheidend ist immer, dass Standort, Konzept und Refinanzierung passen. Dann hat man in der Regel auch ein nachhaltiges Investment.

Wenn es um die Entscheidung zur Übernahme einer konkreten Immobilie geht, spielen u.a. folgende Parameter eine Rolle:

VERKAUFSPREIS RICHTIG KALKULIEREN



Bei Verkehrswert-Gutachten zu Sozialimmobilien, die für einige Investoren verpflichtend sind, gab es lange ein Auf, aber in den letzten Jahren auch ein Ab. Das erschwert die Orientierung. Beachten Sie bei der Festsetzung eines Verkaufspreises deshalb Folgendes:

- Gehen Sie mit realistischen Vorstellungen an den Markt. Bei zu hohen, unrealistischen Kaufpreisen wird ein Verkauf nicht erfolgreich sein.
- Prüfen Sie, ob es einen Instandhaltungsstau gibt bzw. ob neuere rechtliche Vorgaben erfüllt werden müssen. Es ist immer gut zu wissen, in welchem Rahmen sich ein Abzug dafür bewegen sollte.

- **Standort:** Wie ist das Haus an die Infrastruktur angebunden und wie ist die Wettbewerbs-Situation vor Ort? Auch die demografische Entwicklung in der Region hat Einfluss auf den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg einer Einrichtung und damit auf die Rendite. Eine Markt-, Standort- und Wettbewerbs-Analyse bietet hier die nötige Sicherheit vor dem Kauf.
- **Konzept:** Ist die Immobilie so strukturiert und erfüllt das Raum- und Funktionsprogramm die Anforderungen, dass der Betreiber in der Immobilie erfolgreich wirtschaften kann?
- **Refinanzierung:** Der Betreiber muss realistische Möglichkeiten haben, die Miete aus seinen Erträgen aus Investitionskosten oder Mieteinnahmen von den Bewohnern zu erwirtschaften.

- **Landesheimrechtliche Bestimmungen, Bauauflagen, Brandschutz:** Entspricht das Haus allen aktuellen gesetzlichen Vorschriften oder stehen teure Baumaßnahmen an? Eine Übersicht aller aktuellen Bauvorgaben, geordnet nach Bundesländern, finden Sie in der TERRANUS-Deutschlandkarte
- **Laufzeit des Mietvertrags:** Der gegenwärtige Betreiber sollte noch mindestens zehn Jahre an die Einrichtung gebunden sein. Muss hingegen kurz nach Übernahme einer Immobilie bereits ein neuer Mieter gesucht werden, führt das oft zu hohen Einnahmeverlusten.
- **Betreiber:** Die Rendite einer Sozialimmobilie steht und fällt mit dem Betreiber! Deshalb empfiehlt es sich, im Vorfeld einer Investition auch das Betreiberunternehmen unter die Lupe zu nehmen. Das tun inzwischen auch teilweise die Banken, bevor sie Investoren einen Kredit für den Kauf gewähren. ■

Wir beraten Sie gern

Sie wollen Ihr Portfolio neu ausrichten? Sich von weniger profitablen Objekten trennen und vielleicht neue Asset-Klassen erschließen? Wir beraten Sie zu Ihrer Strategie und über unser in 30 Jahren gewachsenes Branchen-Netzwerk finden wir geeignete Käufer und geeignete Objekte für Sie. Und wir begleiten Sie durch den gesamten Prozess der Transaktion.

Sprechen Sie uns an!





WACHSTUMS-STRATEGIE FÜR BETREIBER

Übernahmen müssen wirklich passen!

Die wirtschaftliche Situation für Betreiber von Pflege-Einrichtungen hat sich etwas beruhigt: Energiekosten und Inflation sind wieder niedriger, Insolvenzen seltener geworden. Dennoch bleiben Steuerung und Unterhalt von Pflegebetrieben anspruchsvoll. Ein gezieltes Portfolio-Management kann für wirtschaftliche Entlastung des Betreibers sorgen.

Zwei Beispiele für viel beachtete Übernahmen: Der 262 Pflegeheime und 95 Einrichtungen für Betreutes Wohnen starke Betreiber Alloheim hat Anfang des Jahres das operative Geschäft der Katharinenhof-Gruppe mit 27 Standorten für stationäre Pflege und Betreutes Wohnen übernommen und damit mehr als 3.000 Pflegeplätze gesichert. Das zweite Beispiel ist die Übernahme von Menetatis durch Artecure. Der Inhaber von 11 Einrichtungen konnte erfolgreich 38 weitere übernehmen.

Sind Übernahmen im großen Stil also jetzt ein Trend? „Nein, das sicher nicht!“, meint Terranus Geschäftsführerin Anja Sakwe Nakonji. „Die Katharinenhof-Übernahme war ein Ausnahmefall, weil sich der Voreigentümer von diesem Geschäftsfeld trennen wollte.“ Ebenso der Fall Menetatis, wo ein Teil der Häuser ebenfalls gut aufgestellt war. Zwar streben viele Betreiber nach Expansion, Übernahmen von ganzen Einrichtungsportfolien sind im Pflegebereich jedoch ein besonderes Ereignis. Wie sieht gesundes Wachstum im „Normalfall“ aus?

Was ist eine gute Strategie für gesundes Wachstum?

Anja Sakwe Nakonji: „Die Übernahme von Betrieben kostet Zeit und Geld. Nicht nur Mitarbeiter müssen in neue Prozesse eingewiesen werden, evtl. ist auch eine IT-Migration notwendig oder im Manage-

ment muss das Team erweitert werden. Deshalb sollten Betreiberunternehmen im Vorfeld genau prüfen, welche wirtschaftlichen Ressourcen vorhanden sind, um den Integrationsprozess zu sichern – ohne dass die Bestandseinrichtungen unter der Übernahme leiden.“ Als organisches Wachstum gilt zum Beispiel, wenn ein Betreiber mit 10–15 Bestandseinrichtungen ein bis zwei neue Einrichtungen pro Jahr übernimmt und in das Unternehmen integriert. Die Wachstumsstrategie ist jedoch eine strategische Entscheidung, die jedes Unternehmen für sich definieren muss.

Welche Kriterien gelten für die Auswahl einer passenden Einrichtung?

Wenn es um die Entscheidung zur Übernahme einer konkreten Einrichtung geht, spielen folgende Parameter eine Rolle:

Lage und räumliche Nähe

Liegen die Häuser, die übernommen werden sollen, relativ dicht beieinander? (siehe Kasten „Cluster-Strategie“) Und befinden sie sich vielleicht auch noch in der Nähe von Bestandseinrichtungen? Dann entstehen Synergieeffekte, die auch die Integration von mehreren Häusern erleichtern, denn Leitungskräfte aus den bestehenden Einrichtungen können mit Know how unterstützen oder durch Springer die Teams in den zu integrierenden Häusern verstärken.

Belegung und Personalsituation

Wie sind die Einrichtungen wirtschaftlich und personell aufgestellt? Ein Haus mit geringer Belegung, Qualitätsmängeln und unbesetzten Leitungsstellen im Pflegeteam lässt sich zwar vielleicht ohne Kaufpreis übernehmen, braucht aber anschließend sehr viel Begleitung – operativ und aus den Verwaltungsabteilungen z.B. bei der Umsetzung von Maßnahmen der Personalakquise.



Der Erfolg einer Einrichtung steht und fällt mit dem Personal! Behalten Sie deshalb die Stimmung unter den Mitarbeitenden immer im Blick!

Anja Sakwe Nakonji | Geschäftsführung

Die eigenen Kapazitäten

Über welche personellen Ressourcen verfügt das expansionswillige Unternehmen? Gibt es engagierte Führungskräfte, die Erfahrung mit Integrationsprozessen und Kapazität für Präsenz vor Ort haben? Je mehr Erfahrungswissen und Prozessstandards vorhanden sind, desto leichter können neue Häuser ins Unternehmen integriert werden.

Die Ausrichtung

Die zu übernehmende Einrichtung sollte in das strategische Konzept passen. Das heißt, es ist entweder eine Wohn- bzw. Betreuungsform, mit der das Unternehmen Erfahrung und Expertise hat. Oder das neue Haus bietet eine Chance zum Einstieg in eine bewusst angestrebte Erweiterung der Geschäftsfelder. ▶

So viel Reserve sollte bleiben, nachdem der Kaufpreis bezahlt ist:



Die Cluster-Strategie

Wenn die einzelnen Einrichtungen, die von einem Unternehmen betrieben werden, nah beieinander liegen, entstehen Synergieeffekte: Personal und Know how können besser genutzt – und im Notfall sogar Bewohner verlegt werden.





Für die Integration eines neuen Betriebs ins Unternehmen sollte sich der Übernehmer ausreichend Zeit lassen und erfahrene Führungskräfte vor Ort einsetzen.

Wie gelingt die Integration der übernommenen Betriebe?

Anja Sakwe Nakonji weiß aus Erfahrung: „Betreiberunternehmen unterschätzen häufig den Aufwand für Optimierung und Integration einer neu übernommenen Einrichtung. Der neue Eigentümer muss nah an den Mitarbeitern und Kernprozessen sein, sonst gelingt die Übernahme nicht!“ Um Vertrauen in den neuen Betreiber aufzubauen, hat die Kommunikation mit Mitarbeitern, Bewohnern, Angehörigen, Behörden, Kostenträgern, Presse und Öffentlichkeit oberste Priorität.

Folgende weitere Schritte stehen im Rahmen des Integrationsprozesses bzw. der Post Merger-Phase an:

Strukturelle Integration:

- Kompetenzregelung für Leitungskräfte, beispielsweise Freigaberegulierung zur Buchung von Fremdpersonal

- Vorgaben zu Pflege- und Betreuungsprozessen, Einführung von Qualitätsmanagementgrundsätzen, Stärken-Schwächen-Analyse und Umsetzung von Schulungen
- Anbindung des IT-Systems
- Bearbeitung von technischen, sicherheitsrelevanten oder Ausstattungsdefiziten.

Kaufmännische Integration:

- Sicherung des Zahlungsverkehrs mit Pflegekassen, Sozialämtern und den Bewohnern bzw. den Angehörigen
- Integration der Buchhaltung und des Forderungsmanagements
- Einführung von Controllingtools und -prozessen
- Verhandlung neuer eigener Verträge, z. B. mit einem Energieversorger, Wartungsunternehmen, Gebäudereiniger und Wäscherei
- Verhandlung neuer Pflegesätze.

Von welchen Betrieben sollte sich ein Unternehmen trennen?

Portfolio-Management bedeutet nicht nur Expansion, sondern manchmal auch das Gegenteil, nämlich Betriebe abzugeben, die den wirtschaftlichen Erfolg des ganzen Unternehmens belasten. Folgende Gründe sprechen für den Verkauf eines Betriebs:

- Wenn der Standort nicht mehr in das strategische Konzept passt, z. B. regional.
- Wenn der Standort trotz intensiver Unterstützung kein stabiles Leitungsteam erreicht und dadurch prozessual immer wieder von vorn beginnt, denn dann drohen Qualitätsmängel und ggf. Belegungsstopps.
- Wenn die Personalakquise einfach nicht erfolgreich ist, z. B. weil die Einrichtung zu abgelegen liegt oder andere Träger höhere Löhne zahlen, ein besseres Arbeitsklima, attraktivere Benefits haben.
- Wenn die Belegung dauerhaft defizitär ist, weil es in der Region eine Überversorgung an Pflegeplätzen gibt.
- Wenn es nicht gelingt, heimrechtlich bedingte Defizite des Raumkonzepts wirtschaftlich tragfähig zu beheben.

Bei Häusern in der Krise: Wann lohnt es sich, noch zu investieren?

„Eine Portfoliobereinigung braucht allerdings Augenmaß“, rät Anja Sakwe Nakonji. „Manche Häuser, die in einer schwierigen Lage sind, haben dennoch Zukunftsperspektiven.“ Das ist zum Beispiel der Fall, wenn die Immobilie in einem guten Zustand ist und über ein zeitgemäßes Raumkonzept verfügt und es gleichzeitig am Standort ausreichend Bedarf gibt. Ein weiterer wichtiger Faktor sind die verbliebenen Mitarbeiter: Sind sie engagiert und veränderungsbereit?

Wie finde ich ggf. einen Übernehmer und welchen Wert hat mein Betrieb?

Wenn ein Betrieb die genannten problematischen Merkmale aufweist, eine Trennung von diesem Betrieb also ratsam ist, welches andere Unternehmen sollte dann aber Interesse an dieser Einrichtung haben? Ist ein solcher

QUALITÄTSKRITERIEN FÜR DIE ANKAUFSPRÜFUNG



- **Wie ist die Belegung?** Eine Auslastung von mindestens 80 % ist eine gute Voraussetzung für einen Neustart.
- **Sind die Führungspositionen besetzt?** Wenn z. B. die Stelle der Pflegedienstleitung längere Zeit vakant war, sind Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe oft verwahrlost und müssen mühsam neu aufgesetzt werden.
- **Wie steht das Team zur Übernahme?** Sind die Mitarbeiter dem neuen Betreiber gegenüber aufgeschlossen oder ablehnend?
- **Wie ist die Einrichtung im Umfeld aufgestellt?** Wettbewerbsfähig, oder muss etwas am Konzept bzw. der Struktur verändert werden, um in der Region bestehen zu können?
- **Wie ist der Ruf der Einrichtung?** Hat ein Haus in einer bestimmten Region erst ein schlechtes Image, ist das meist hartnäckig. Das hat zur Folge, dass sowohl Bewohner als auch Mitarbeitende nur schwer zu akquirieren sind.
- **Gibt es Qualitätsdefizite, Probleme mit Aufsichtsbehörden?**

Betrieb überhaupt verkäuflich? Anja Sakwe Nakonji: „Was für den einen Betreiber ein Problem ist, kann für ein anderes Unternehmen durchaus eine Chance bedeuten“. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn der Übernehmer in der betreffenden Region bereits mehrere Einrichtungen betreibt und eine Gelegenheit sieht, sein Netzwerk vor Ort zu erweitern. Oder wenn der Übernehmer genau die Ressourcen, z. B. im Recruiting zur Verfügung hat, die dem bisherigen Eigentümer fehlen. Am Markt sind zurzeit außerdem Akteure unterwegs, die über Kapital verfügen und damit Einrichtungen kaufen,

um zu expandieren bzw. neue Einrichtungsketten aufzubauen.

In jedem Fall ist die Suche nach dem passenden Übernehmer manchmal wie die Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen: Mit Verkaufsanzeigen in Fachmedien oder der Ansprache von persönlichen Kontakten ist es dabei nicht getan, Es lohnt sich, einen Spezialmakler zu beauftragen oder sich Expertise an die Seite zu holen. Dank unserer 30-jährigen Erfahrung kennen wir den Betreibermarkt in der Tiefe sehr genau: Wir wissen, wen wir ansprechen müssen! ■

Gezieltes Wachstum schafft Synergien

Interview mit Nicol Wittkamp, CEO des Betreiberunternehmens Vitanas

In welchem Zeitraum hat Vitanas in welchem Umfang expandiert?

Der Vorbesitzer hat innerhalb von 10 Jahren 18 Einrichtungen übernommen oder neu entwickelt. Wir haben uns nach der Übernahme die notwendige Zeit zur Konsolidierung und Expansionsplanung gelassen. Einen Vertrag für ein neues Haus abzuschließen ist einfach, die Kunst des Managements besteht darin, ein Haus dahin zu bringen, dass es auch erfolgreich arbeitet! Das kostet viel Zeit und Mühe. Man kann es vergleichen mit der Untertupf-Arbeit am Bau: Man sieht nicht, was sich dort verbirgt, aber es muss gemacht werden, damit das Haus bewohnbar wird.

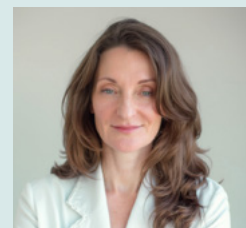
Welche Pläne haben Sie jetzt? Wollen Sie weiter wachsen?

Auf jeden Fall! Um Synergien nutzen zu können braucht ein Betreiber unserer Meinung nach nicht nur insgesamt, sondern auch in den einzelnen Regionen eine bestimmte Größe. Dann lässt sich alles –

von Qualitätsprüfung bis Schädlingsbekämpfung – besser organisieren. Außerdem sind neue Betriebe ein Ausgleich für Standorte, die aufgegeben werden müssen, z. B. wenn ein Mietvertrag ausläuft.

Was ist Ihre Strategie für die Expansion?

Wir suchen nicht nach weißen Flecken auf der Landkarte, sondern wollen dort, wo wir schon erfolgreich arbeiten, unser Angebot ergänzen. In enger räumlicher Nähe bauen wir Versorgungsketten auf: Ambulante- und stationäre Pflege, Service-Wohnen, Kurzzeit- und Tagespflege sowie Wohngruppen. In Schwerin betreiben wir z. B. in einem Radius von ca. 10 km zwei vollstationäre Einrichtungen mit 140 und 117 Plätzen, zwei Wohngruppen à 12 Plätze, einen ambulanten Pflegedienst, eine Tagespflege und planen ein Angebot mit 35 Einheiten Service-Wohnen. In einem solchen Cluster können die Nutzer je nach Bedarf flexibel von einer Betreuungsform in die andere



Nicol Wittkamp ist seit 2018 Geschäftsführerin von Vitanas mit aktuell 62 ambulanten und stationären Standorten im Bereich Pflege und Behindertenhilfe.

wechseln, ohne auf die Versorgungsqualität bei Vitanas verzichten zu müssen. Zudem achten wir bei neuen Standorten darauf, dass sich in unmittelbarer Nähe keine Krankenhäuser oder Rehakliniken befinden, die uns das Personal „weg-schnappen“.

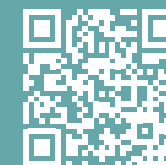
Welche Strategie verfolgen Sie in Bezug auf die Immobilien?

Im Moment haben wir sieben „Green Field“ Projekte und zwei Ersatzneubauten als Forward Deals in Zusammenarbeit mit großen Bauträgern in der Pipeline. Aber auch für den Zukauf kleinerer Gruppen sind wir offen.

Wir beraten Sie gern

Sie möchten Ihr Unternehmen durch zusätzliche Betriebe erweitern oder Einrichtungen abgeben? Unsere erfahrenen Spezialmakler finden das geeignete Haus oder den passenden Nachfolger für Sie. Und wir begleiten Sie durch den gesamten Prozess der Transaktion. Auch die Frage, welches Konzept an einem konkreten Standort Zukunft hat, klären wir für Sie.

Sprechen Sie uns an!



Neue Ideen für Planung, Bau und Betrieb

Der künftige Bedarf an Einrichtungen zu Pflege und Betreutem Wohnen ist enorm. Die Bautätigkeit hinkt dieser Entwicklung jedoch weit hinterher. Wie kann die Lücke geschlossen, wie können Neuentwicklungen mit zeitgemäßen Konzepten beschleunigt werden? Über dieses Thema sprachen wir mit Steffen Szeidl, Vorstand der Drees & Sommer SE, einem interdisziplinären Immobilienberatungs-Unternehmen, und Aufsichtsratsvorsitzender der Real Blue Kapitalverwaltungsgesellschaft.

Herr Szeidl, wie können Sozialimmobilien zeit- und kostensparend errichtet werden? Welche innovativen Strategien sehen Sie?

Wir müssen uns von der Vorstellung verabschieden, dass Bauen heute noch ein linearer Prozess ist: erst planen, dann bauen, dann betreiben. In einer Zeit, in der Baukosten, Zinsen und Anforderungen gleichzeitig steigen, ist diese Trennung ein Luxus, den sich weder Kommunen noch private Investoren leisten können. Sozialimmobilien sind tragende Säulen unserer sozialen Infrastruktur und zugleich massivem Effizienzdruck ausgesetzt. Wer glaubt, man könne diesen Druck allein über niedrigere Baukosten abfedern, denkt zu kurz. Die wahre Effizienz entsteht, wenn wir Planung, Bau und Betrieb als einen integrierten Kreislauf betrachten. Digitale Instrumente wie Building Information Modeling (BIM) oder der digitale Zwilling sind hier strategische Werkzeuge. Sie erlauben uns, schon in der Planungsphase Szenarien durchzuspielen, Fehler zu vermeiden und Prozesse so zu takten, dass keine Leerlaufzeiten entstehen. Der zweite strategische Hebel ist die modulare und serielle Bauweise. Gerade bei Sozialimmobilien lassen



Zur Person: Steffen Szeidl ist CEO der Drees & Sommer SE mit weltweit rund 6.500 Mitarbeitenden.

sich viele Elemente wiederholen: Zimmergrößen, Sanitärmodule, Flure. Das bedeutet nicht, dass am Ende jede Einrichtung gleich aussieht. Vielmehr schaffen wir einen Baukasten, aus dem sich passgenaue Lösungen zusammensetzen lassen – schnell, präzise und in gleichbleibender Qualität. Dazu kommt ein dritter Faktor: die partnerschaftliche Projektstruktur. Wenn Auftraggeber, Planer, Bauunternehmen und Betreiber frühzeitig zusammenarbeiten, entstehen keine gegensätzlichen Lager, sondern es entsteht eine gemeinsame Verantwortung. Indem wir Sozialimmobilien schneller und zuverlässiger fertigstellen, entlasten wir nicht nur die kommunalen Haushalte, sondern sichern auch Versorgungsstrukturen – und zwar in einem Tempo, das dem demografischen Wandel gerecht wird. Am Ende steht also nicht die Frage im Mittelpunkt, ob wir innovativ bauen wollen, sondern ob wir uns überhaupt leisten können, es nicht zu tun. Und die Antwort darauf ist klar: Wer heute noch nach alten Mustern plant, verliert nicht nur Zeit und Geld – sondern riskiert auch eine weiter schleichende Erosion der sozialen Grundlagen für kommende Generationen.

Wie können Neubauten so konzipiert werden, dass sie nachhaltig und günstig errichtet und bewirtschaftet werden können?

Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit sind in Wahrheit längst keine Gegensätze mehr – wenn sie von Anfang an zusammen gedacht werden. Eine Voraussetzung dafür ist der Gebäudetyp E. Der Buchstabe „E“ steht dabei für einfach, effizient und experimentell. Damit rückt das Konzept etwas in den Fokus, was jeder Bauherr sowieso – auch ganz ohne Gesetzgeber – umsetzen sollte: sich zurückbesinnen auf die eigene Innovationskraft und Problemlösungsfähigkeit. So befolgen wir beim Bau häufig ein Maximum an qualitativen Anforderungen und hinterfragen sie gar nicht mehr. Für die Sicherheit und Funktionsfähigkeit eines Gebäudes spielt das aber sehr häufig keine Rolle. Ist beim Innenausbau, beispielsweise bei Kellern und Treppenhäusern, wirklich immer notwendig, aufwendig zu verputzen, zu streichen und zu fliesen? Beim Gebäudetyp E darf man von unnötigen Normen und Standards abweichen. Wesentliche Schutzziele wie Standsicherheit, Brandschutz und Umweltschutz müssen aber kompromisslos eingehalten werden. Mit dem Gebäudetyp E wird das Bauen einfacher, schneller und kostengünstiger, und es entsteht mehr Spielraum für individuelle Lösungen. Eine weitere wichtige Rolle spielt die Energieeffizienz über den gesamten Lebenszyklus: Sie senkt nicht nur die laufenden Kosten, sondern reduziert die Abhängigkeit von volatilen Energiemärkten – eine politische und wirtschaftliche Sicherheitsfrage.

Welche Strategie empfehlen Sie für die Sanierung von älteren Sozialimmobilien, zum Beispiel Baujahr 1975, Stichwort „Value Add“?

Sanierungen sind nicht nur ein technisches Thema, sondern ein gesellschaftspolitisches. Viele Sozialimmobilien aus den 1970er Jahren stehen an guten Standorten, sind aber baulich in die Jahre gekommen: schlechte Energiekennwerte, unflexible Grundrisse, mangelnde Barrierefreiheit. Trotzdem sind sie oft unverzichtbar für die Versorgung einer Region. Die strategische Frage lautet daher: Wie machen wir aus einem Sanierungsfall einen Zukunftsbaustein? Der erste Schritt ist eine schonungslose Bestandsanalyse, bei der nicht nur die Statik oder der energetische Zustand, sondern auch der Standort und das Wettbewerbsumfeld geprüft werden. Diese Faktoren entscheiden darüber, ob sich eine Sanierung lohnt – und in welcher Form. Energetische Sanierungen sind dabei ein Schlüsselthema. Sie reduzieren Betriebskosten, verbessern die Klimabilanz und erhöhen die Attraktivität für Betreiber wie Investoren. Aber ebenso wichtig ist die Anpassung der Raumstruktur. Flexible Grundrisse, Gemeinschaftsflächen, digitale Infrastruktur – all das macht eine Einrichtung zukunftsfähig. Politisch betrachtet leisten solche Projekte einen Beitrag zur Ressourcenschonung: Wir nutzen bestehende Flächen und Gebäude, statt neu zu versiegeln. Wirtschaftlich betrachtet schaffen wir Werte, die langfristig Bestand haben – und zwar dort, wo sie gesellschaftlich am dringendsten gebraucht werden. ■



Modulare Bauweise spart Zeit und Geld, schafft einheitliche Standards und erleichtert in der Pflegepraxis sogar den Aufwand für das Personal.



Die Nutzung von digitalen Planungswerkzeugen trägt dazu bei, kostspielige Fehler zu vermeiden.

Sozialimmobilien sind Managementimmobilien.

Das bedeutet: Immobilie und Betrieb lassen sich nicht getrennt voneinander denken. Deshalb sprechen wir von einem 360°-Blick. Mit unseren Leistungen bilden wir alle relevanten Fragestellungen ab – auf Immobilien- wie auf Betreiberseite.



COMMERCIAL DUE DILIGENCE

Sie wollen wissen, welche Zukunftsperspektiven eine bestimmte Sozialimmobilie hat? Wir erstellen Ihnen eine umfassende Bewertung, bei der wir von der regionalen Bedarfsentwicklung bis zum Raum- und Betriebskonzept sämtliche relevanten Faktoren prüfen.



TRANSAKTIONS-BERATUNG & M&A-ADVISOR

Sie haben Ihre Entscheidung getroffen und wollen Sozialimmobilien kaufen oder verkaufen? Wir kennen den Sozialimmobilienmarkt ganz genau. Wir strukturieren den Transaktions-Prozess und wissen, auf welche Fallstricke Sie achten müssen.



IMMOBILIEN- & BETREIBER-VERMITTLUNG

Einer Ihrer Betreiber will den Standort aufgeben oder Sie suchen neue Immobilien zur Ergänzung Ihres Portfolios? In beiden Fällen ist die Voraussetzung für Erfolg, dass das neue Projekt ins bestehende Konzept passt. Wir haben die tiefe Marktkennntnis, um das für Sie zu beurteilen.



MARKT-, STANDORT- & WETTBEWERBSANALYSE

Sie wollen ein neues Projekt entwickeln und den besten Standort dafür finden? Wir ermitteln für Sie den Bedarf in der Region und welche Wettbewerbsangebote es dort bereits gibt. Außerdem prüfen wir, ob das Umfeld attraktiv für Senioren ist.



STRATEGIE- & MANAGEMENT-BERATUNG

Als Betreiber wollen Sie Ihre Einrichtung oder Organisation auch in einem schwierigeren Markt zukunftsfähig machen? Wir beraten Sie zu Ihren betrieblichen Potenzialen und mit welchen Konzepten sich das Betriebsergebnis steigern lässt. Erfolg bringen individuell ganz unterschiedliche Maßnahmen, von baulichen Veränderungen über Personal-Marketing bis zur Aufnahme neuer Leistungen wie Kurzzeit- oder Tagespflege. Eine weitere Option ist die Mischung verschiedener Wohnformen. So wird Ihre Einrichtung fit für die Zukunft!



SANIERUNG, RESTRUKTURIERUNG & INTERIM MANAGEMENT

Ihr Betrieb arbeitet bereits defizitär? Oder der Mieter Ihrer Immobilie befindet sich in einem Insolvenzverfahren? Dann übernehmen wir für eine Zeit lang das Management, beheben Mängel, bringen die Betriebsorganisation auf den aktuellen Stand und steigern die Belegung.



MONITORING, REPORTING & BENCHMARKING

Wir beurteilen für Sie regelmäßig alle relevanten Daten zu einer Einrichtung und verschaffen uns auch vor Ort einen unmittelbaren Eindruck. Mit diesem Risikomanagement sichern wir den Cash Flow und rüsten Sie für die Kommunikation mit den Anlegern.



VERKEHRSWERT-ERMITTLUNG

Sie wollen wissen, was Ihre Immobilie aktuell wert ist? Wir kennen die Parameter, die bei der Bewertung von Spezialimmobilien beachtet werden müssen.



ASSET-MANAGEMENT

Sie wollen den Wert Ihrer Immobilie kontinuierlich auf dem gleichen Stand halten oder verbessern? Wir sind auf dem neuesten Stand bei allen gesetzlichen Vorschriften und beraten Sie zu lohnenden Instandsetzungen. ■



Die Terranus-Unternehmensführung (v. li.): Anja Sakwe Nakanji, Markus Bientreu und Carsten Brinkmann.



Werte schaffen. Werte pflegen.

Impressum

Herausgeber

TERRANUS GmbH
Cäcilienkloster 6
50676 Köln

Redaktionell verantwortlich

Anja Sakwe Nakonji
Markus Bientreu
Fon +49 221/93 700 700
Fax +49 221/93 700 777
info@terranus.de

Fotos

francescomoufotografo/iStock/
Getty Images Plus (Titel)
Bernd Arnold (S. 2, 6, 9, 17)
heyunkelbach.de (Titel, S. 3, 4, 8, 13, 16)
jacoblund/iStock/Getty Images Plus
(S. 3, 10)
uchar/iStock/Getty Images Plus
(S. 3, 13)
Nikada/iStock/Getty Images Plus (S. 7)
Privat (S. 10, 12)



TERRANUS