

# Restrukturierung Pflegequalität ist der Schlüssel

Die Pflegepolitik setzt derzeit in Bund und Ländern auf vermeintlich kostensparende ambulante Strukturen. Betreiber und Investoren aus der stationäre Pflege, müssen sich zunehmend mit wirtschaftlichen Problemen und Notlagen befassen. Insolvenzen nehmen zu. Was sind die Ursachen, wo muss eine Restrukturierung ansetzen, um als Anbieter wieder im Markt erfolgreich zu sein?

CARE INVEST sprach in Berlin mit **aaetas**-Chef **Frank Löwentraut**:

**Herr Löwentraut, wie schätzen Sie die Lage der Pflegebranche derzeit ein?**

▷ LÖWENTRAUT: Die Politik, insbesondere in den Bundesländern Baden Württemberg, Nordrhein Westfalen und Rheinland-Pfalz, setzt deutliche Zeichen gegen die stationäre Pflegebranche. Die Unterversorgung wird also zukünftig wieder thematisiert werden müssen. Völliges Versagen attestieren wir der Politik in Bezug auf den Fachkräftemangel. Im Juni 2016 berichtete CARE INVEST, dass pro Jahr 20.000 Betten benötigt werden. Der Bedarf an Betten ist unstrittig – aber die Anzahl der Mitarbeiter, die aus der Ausbildung kommen und dem Pflegemarkt als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, ist der entscheidende Faktor. Ohne Personal keine Pflegeheime, egal wie hoch deren Baubedarf ist!

**Sind mehr Pflegeheimbetreiber bedroht als früher?**

▷ LÖWENTRAUT: CARE INVEST meldet inzwischen nahezu jeden Monat über Schließungen von Pflegeheimen, soviel wie in den letzten Jahren nicht mehr. Betroffen sind alte Häuser oder nicht refinanzierbare Betreiber, die den gesetzlichen Anforderungen nicht nachkommen können. Nach unserer Wahrnehmung wird sich dieser von der Politik gewollte Bereinigungsprozess noch verstärken.

**Bekommen Sie mehr Mandate übertragen als früher, um kriselnde Pflegeunternehmen wieder marktfähig zu machen?**

▷ LÖWENTRAUT: Waren es früher an einer Hand abzählbare Mandate, die wir in der Restrukturierung gleichzeitig betreut haben, so sind es heute schon über 10. Tendenz weiter steigend. In den vergangenen Jahren haben wir weit über 50 Einrichtungen mit mehr als ca. 8.500 Betten erfolgreich restruktu-

riert und wieder langfristigen Betreiberverhältnissen zuführen können.

**Sehen Sie Unterschiede zwischen Unternehmen in öffentlicher, freigemeinnütziger oder privater Trägerschaft?**

▷ LÖWENTRAUT: Wir restrukturieren fast ausschließlich Betriebe privater Betreiber. Die freigemeinnützigen Betreiber verfügen meistens nicht über die finanziellen Möglichkeiten, eine Restrukturierung durchzuführen – mit der Konsequenz, dass die Häuser dann geschlossen werden. Dies ist leicht nachvollziehbar, wenn der jährliche Cashflow (EBITDAR) nur 1,1 bis 1,15 mal größer als die Jahresmiete ist. Der finanzielle Spielraum, Investitionen zu tätigen oder Restrukturierungen durchzuführen, ist dann zu gering.

**Wo hapert es dann am meisten, wenn die Pflegeunternehmen in die Krise rutschen?**

▷ LÖWENTRAUT: Die Kernkompetenz einer Pflegeeinrichtung ist die Pflegequalität. Ist diese schlecht, leiden Ruf, Belegung und Ertragskraft. Immer öfter sehen wir allerdings auch, dass Eigentümer wegen fehlender Fachkenntnisse die Betriebe sich selbst überlassen, diese dann ein unstrukturiertes und nicht prozesshaftes Eigenleben entfalten, das sich dann wiederum negativ auf Pflegequalität, Belegung und Wirtschaftlichkeit auswirkt und eine Vielzahl von Auflagen seitens der Behörden nach sich zieht.

**Was muss gegeben sein, Sie dann ein Mandat zur Restrukturierung übernehmen?**

▷ LÖWENTRAUT: Da wir auch die Verantwortung der Geschäftsführung übernehmen, wird vor Übernahme des Restrukturierungsmandates eine Restrukturierungsanalyse durchgeführt. Ohne diese

Analyse übernehmen wir kein Mandat. Die Ergebnisse dieser Analyse spiegeln sich dann in einer Restrukturierungsplanung wieder, deren Umsetzung mit den Mandanten gemeinsam besprochen und abgearbeitet wird. Eben weil wir Verantwortung übernehmen, konnten bis dato alle Restrukturierungsmandate erfolgreich abgeschlossen werden.

**Und wo setzen Sie dann zunächst an?**

▷ LÖWENTRAUT: In 90% der Einrichtungen, die wir in die Restrukturierung übernehmen, gibt es behördliche Auflagen, die sofort abgearbeitet werden. Nicht erledigte Auflagen sind die Basis für nicht funktionierende Restrukturierungen.

**Geht die Neuausrichtung nach Ihren Erfahrungen gemeinsam mit den Aufsichtsbehörden?**

▷ LÖWENTRAUT: In allen Fällen konnten wir feststellen, dass uns die Behörden großes Vertrauen entgegengebracht haben. Fristen wurden verlängert, und wir konnten über Auflagen diskutieren. Auch wurde uns immer eine Einarbeitungszeit gewährt, sehr zum Vorteil für die Einrichtungen und unsere Mandanten.

**Führen Sie für notleidende Betreiber auch Verhandlungen mit dem Immobilieneigentümer?**

▷ LÖWENTRAUT: Interessanterweise hat sich gezeigt, dass wir in der überwiegenden Anzahl der Mandate keine Verhandlungen mit den Investoren führen mussten, da nach erfolgreicher Restrukturierung die Einrichtungen die Miete verdient wird. Ausnahmen gibt es selbstverständlich, wenn beispielsweise der Erlös aus den Investitionskosten bei einer Belegung von über 90% nur 80% der Miete refinanziert. Dann haben wir erheblichen Gesprächsbedarf, auch wegen der Behörden, die den Betreiber zurecht fragen: "Pflegen Sie nicht oder verpflegen Sie etwa nicht, um die Miete zu erwirtschaften?"

**Ist das Bild nicht abschreckend für Investoren, ohne deren Kapital aber eine bedarfsgerechte lokale Pflegestruktur gar nicht aufgebaut werden kann?**

▷ LÖWENTRAUT: Die wirtschaftlichen Schwierigkeiten sind in 9 von 10 Fällen reparabel. Vielmehr sorgt die Politik wegen der sich ständig ändernden Verordnungen und Regularien für Unsicherheiten. Das mögen Investoren gar nicht.

Interview: Holger Göpel

„Wir arbeiten bei den Restrukturierungen eng mit den Behörden zusammen.“



Frank Löwentraut,  
aaetas-consult