

# Eigentum versus Miete einer Pflegeimmobilie – Entscheidungsfindung, Chancen und Risiken

Fehlende Eigenmittel des Betreibers, die Einstellung der öffentlichen Förderung von Neu- und Umbauten und die damit verbundene Umstellung auf eine nachschüssige Investitionsfinanzierung werfen immer häufiger die Frage auf, ob der Betrieb einer Pflegeimmobilie zwingend mit dem Eigentum an der Immobilie verbunden sein muss. Diese Fragestellung greift der nachfolgende Beitrag auf.

FEHLENDE EIGENMITTEL · NACHSCHÜSSIGE INVESTITIONSFINANZIERUNG · MIETMODELL ALS ALTERNATIVE

## Immobilien Eigentum als Auslaufmodell?

Die Diskussion „Miete versus Eigentum“ und „Interne Immobilienabteilung versus Outsourcing“ wird auch im Bereich von Sozialimmobilien schon seit einigen Jahren geführt. Da Immobilien „scheinbar“ keine unmittelbare Markt- und Wettbewerbswirkung haben, werden Immobilienaufgaben oftmals durch die Unternehmensführung vernachlässigt. Stoßrichtungen und Handlungsalternativen für immobilien spezifische Probleme sind nicht hinreichend bekannt und werden oftmals nicht systematisch bewertet.

Die Zukunft der Pflege ist zunehmend durch freie Finanzierungen zu gestalten. Das ist vor allem dadurch bedingt, dass in den meisten Landespflegegesetzen bereits festgelegt wurde, nicht mehr die Investitionskosten durch Zuschüsse zu fördern, sondern einen Investitionskostenanteil im Gesamtentgelt zu verankern. Das bedeutet, dass die Investitionsmittel zunächst vom Träger der Einrichtung aufzubringen sind und eine Refinanzierung erst im Nachhinein als Bestandteil des Preises, den der Leistungsempfänger zu entrichten hat, erfolgt. Auf Grund der Knappheit öffentlicher Fördermittel, fehlender Eigenmittel sowie des eingeschränkten Zugangs vor allem freigemeinnütziger Träger zu den Kapitalmärkten ist daher ein Umdenken in der Finanzierung von Sozialimmobilien erforderlich.

Es besteht im Hinblick auf das Grundstück und die Immobilie eine hohe Kapitalbindung, wobei mögliche Wertsteigerungschancen im Abgleich mit entstehenden Opportunitätskosten gegengerechnet werden müssen. Mögliche Abrisskosten und die unrealistische Dauer der Refinanzierung über 40 bzw. 50 Jahre müssen in der Gesamtbewertung mitberücksichtigt werden. Zusätzlich kann das Eigentum an der Pflegeimmobilie Träger in ihrer Flexibilität einschränken. Hierin kann ein Wettbewerbsnachteil im Vergleich zu überregional agierenden privaten Trägern liegen. So erfordern beispielsweise die durch die neuen Landesheimgesetze/-verordnungen verpflichtenden Vorgaben im Hinblick auf die genehmigungsfähige Platzzahl, die Einbettzimmerquote oder die Barrierefreiheit einen erheblichen Modernisierungsbedarf bei älteren Immobilien. Insbesondere kirchliche Träger mit Grundstücken in zentraler Ortslage stehen dadurch zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zum Teil vor unlösbaren Problemen. Häufig ist hierbei die Erfahrung zu machen, dass eine Modernisierung oder ein

Umbau zur Erfüllung der Einbettzimmerquote mit höheren Investitionskosten verbunden sind als ein Neubau. Mitunter können eine Gebäudeaufstockung oder ein Anbau zur Erfüllung der Einbettzimmerquote und zur Erhaltung der Heimplatzanzahl auf dem vorhandenen Grundstück auf Grund der örtlichen Gegebenheiten nicht realisiert werden.

Im Eigentümermodell erfolgt die Investitionskostenkalkulation letztendlich anhand der Orientierung an den Selbstkosten – insbesondere im Hinblick auf den Zinsaufwand. Aus dem Modell ergeben sich keine unmittelbaren betriebswirtschaftlichen Vorteile.

## Problem der Entscheidungsfindung

Das traditionelle Verständnis der Rolle von Immobilien im Unternehmen und das fehlende Wissen über die Opportunitätskosten verstellen jedoch immer noch einen unvoreingenommenen Blick auf das Thema. Der Entscheidungsfindung liegt selten eine systematische Bewertung der Handlungsalternativen zu Grunde. Unvollständig ist die Betrachtung, nur die zukünftigen Mietausgaben und die Immobilieneigentumskosten der Zukunft zu vergleichen. Zusätzlich sind u. a. entgangene Erträge auf das gebundene Kapital in die Betrachtung miteinzubeziehen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass das in Immobilien gebundene Kapital auch im eigentlichen Kerngeschäft oder zur Erweiterung in der vertikalen Vernetzung eingesetzt werden könnte.

## Grundkonzept des Investor-Betreiber-Modells

Das Grundkonzept des Investor-Betreiber-Modells besteht darin, dass ein Investor eine Immobilie mit dem Ziel errichtet oder kauft, sie späteren Nutzern durch einen langfristigen Miet- bzw. Pachtvertrag zu überlassen. Bei dem Investor kann es sich u. a. um einen Immobilienfonds, eine Beteiligungsgesellschaft, ein Bauunternehmen oder eine Gruppe interessierter Privatpersonen handeln. Der Investor verfolgt grundsätzlich das Ziel, finanzielle Mittel sicher und rentabel anzulegen. Der Mieter bzw. Pächter dagegen ist an einer bestimmten Nutzung der Immobilie interessiert, ohne das Eigentum daran zu erwerben. Dieses Grundkonzept existiert in nahezu allen Bereichen des Wirtschaftslebens. In der Sozialwirtschaft ist das Investor-Betreiber-Modell erst seit Einführung der nachgelagerten Refinanzierung der Investitionskosten stärker beachtet worden. Im Mittelpunkt des Betreiberinteresses

stehen dabei ein effektiver Eigenkapitaleinsatz im Rahmen der Zielsetzungen des Unternehmens, die Reduzierung der Kapitalbindung und die Möglichkeit, die Liquiditätssituation und Bonität zu verbessern. Zudem soll das Haftungsrisiko auf den originären Heimbetrieb beschränkt werden.

### Chancen des Mietmodells

Eine Handlungsalternative kann das Investor-Betreiber-Modell darstellen. Beim Investor-Betreiber-Modell muss das Management eine grundsätzliche Entscheidung treffen: Es muss bereit sein, nicht mehr Eigentümer einer Immobilie zu sein, sondern sich auf seine Kernkompetenz – die des Betreibers – zu konzentrieren. Das Investor-Betreiber-Modell ist bei Neubauvorhaben vor allem dort geeignet, wo in der öffentlichen Förderung die Umstellung von der Objektförderung auf eine nachgelagerte Refinanzierung der Investitionskosten erfolgt ist.

Bei bestehenden Einrichtungen bietet es sich dort an, wo Kapital freigesetzt werden soll, z. B. um Investitionen in das Kerngeschäft zu tätigen. Wenn Kapital von wenig ertragreichen Immobilien in das ertragreichere Kerngeschäft umgeschichtet werden kann, steigern Unternehmen ihre Gewinne. Würde diese Methode zur Bewertung von Handlungsalternativen angewandt, fielen die Entscheidungen wahrscheinlich deutlich häufiger zu Gunsten angemieteter Flächen aus. Ein zusätzlicher Vorteil ist der geringere Verwaltungsaufwand für den Betreiber während der Planungs-, Bau- und Nutzungszeit durch einfachere Abstimmungs- und Nachweisverfahren gegenüber der öffentlichen Hand.

Der Investor verfügt demgegenüber durch die Vermietung/Verpachtung der Pflegeimmobilie über eine konjunkturunabhängige Einnahmequelle, die zum Teil auch noch staatlich (z. B. durch Pflegegeld) abgesichert ist.

### Risiken des Mietmodells aus Betreibersicht

Aus Betreibersicht birgt eine Zusammenarbeit mit Investoren Fallstricke:

- Renditeerwartungen und Baukosten bestimmen die Miet- bzw. Pachthöhe und sind möglicherweise nicht vollständig über den Investitionskostensatz refinanzierbar
- Einbezug der Grundstückserwerbs- und -erschließungskosten in den Miet-/Pachtaufwand durch den Investor ohne jede Refinanzierung durch den Investitionskostensatz
- Schlüsselfertige und betriebsbereite Errichtung der Pflegeimmobilie gemäß den gesetzlichen Vorschriften und behördlichen Bestimmungen
- Indexierung des Miet- bzw. Pachtzinses sowie das allgemeine Inflationsrisiko bei nicht entsprechender Erhöhung der investiven Entgelte
- Aufteilung des Belegungsrisikos insbesondere in der Öffnungsphase
- Zuständigkeiten für Instandhaltungen und Ersatzbeschaffungen sowie kalkulatorische Berücksichtigung im Miet- bzw. Pachtzins
- Umsetzung, Finanzierung und Bilanzierung von baulichen Veränderungen in und an der Pflegeimmobilie auf Grund behördlicher Auflagen oder konzeptioneller Änderungen in der Pflege sowie kalkulatorische Berücksichtigung im Miet- bzw. Pachtzins

- Vertragslaufzeit kongruent zur voraussichtlichen Nutzungsdauer der Sozialimmobilie (z. B. 33 Jahre), aber Abweichung zur vorgesehenen Refinanzierungsdauer (z. B. 50 Jahre)
- Umsatzsteuerliche Probleme und Risiken des Miet- bzw. Pachtvertrages (z. B. wenn bewegliche Anlagegüter durch den Verpächter an den Betreiber mitverpachtet werden)
- Rückzahlung von Wfa-(Alt-)Darlehen (Wohnungsbauförderungsanstalt) bei Umbau- oder Sanierungsmaßnahmen

### Risiken des Mietmodells aus Investorensicht

Den Renditechancen stehen aus Investorensicht folgende Risiken gegenüber:

- Fehlende Dokumentation der Pflege (Worst case: Einschränkung oder Entzug der Betriebslaubnis für den Betreiber)
- Fehlende Einhaltung von Hygienevorschriften (kein Nachweis über Qualitätskontrolle im Lebensmittelbereich/Worst case: Vergiftungen der Patienten (Salmonellen))
- Krankheitserscheinungen bei Patienten (Wundliegen)
- Freiheitsberaubungen durch Fixierung von Patienten (Ruhigstellung)/ Patienten werden tagsüber im Bett gelassen
- Verstöße gegen Heimmindestbauverordnung, z.B. nachträgliches Verkleinern von Patientenzimmern oder Umbau von Nasszellen zu Zimmern, um Belegung zu steigern
- Verstöße gegen Heimpersonalverordnung
- Auslastung des Heimbetriebes unterhalb eines kalkulatorisch bestimmten Durchschnittswertes und dadurch bedingter Miet- bzw. Pachtausfall bei gleichzeitig erhöhtem eigenen Liquiditätsbedarf

### FAZIT

Eine Abspaltung der Pflegeimmobilie vom Betrieb einer Pflegeeinrichtung im Rahmen eines Investor-Betreiber-Modells kann für den Betreiber eine sinnvolle Finanzierungsalternative sein, die zugleich für den Investor eine Win-win-Situation herbeiführt. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Investor-Betreiber-Modell sind neben einem grundsätzlichen Bedarf am Markt und einem erfolgsorientierten Management in der Bau- und Betriebszeit der Pflegeeinrichtung die Berücksichtigung möglicher Stolpersteine und eine einvernehmliche Zusammenarbeit von Investor und Betreiber während der gesamten Zeit ihrer vertraglichen Bindung. Auf Grund der Tragweite der Entscheidung für ein Investor-Betreiber-Modell und der vielfältigen Regelungsmöglichkeiten ist es sinnvoll, im Vorfeld der Beschlussfindung einen erfahrenen Berater hinzuzuziehen.

#### Jan Grabow

Wirtschaftsprüfer/Steuerberater  
CURACON GmbH  
Geschäftsführer  
Tel. 02 11/68 87 59-0  
jan.grabow@curacon.de

#### Ulrich Hampe

CURACON GmbH  
Teamleiter  
Tel. 02 11/68 87 59-0  
ulrich.hampe@curacon.de