

# Banken stehen an der Seite der Pflegeeinrichtungen

*Der Bedarf an Pflegeplätzen steigt – Mit neuen Geschäftsmodellen stellen sich die Kreditinstitute ihrer Verantwortung als Ratgeber und Begleiter der Träger*

Die Altenpflegewirtschaft in Deutschland steht vor einem Investitionsschub. Denn immer mehr Menschen brauchen in zunehmendem Alter wegen Pflegebedürftigkeit einen Platz in einer stationären Einrichtung. Aber auch Plätze in der Kurzzeitpflege sind Mangelware. Schon vor vier Jahren bezifferte eine im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums erstellte Prognose den Investitionsbedarf in der Altenpflegewirtschaft bis 2030 auf 55 Milliarden Euro. Da kommt den Banken und ihrem Selbstverständnis als Ratgeber und Begleiter der Träger von Einrichtungen eine entscheidende Bedeutung zu.



„Wir erleben, dass die strukturellen Veränderungen im Pflegemarkt die Weichen neu stellen und viele unserer Kunden im stationären Bereich zusätzliche ambulante Leistungen anbieten wollen.“

**Michael Gabler, Bereichsleiter Firmenkunden der Deutschen Apotheker- und Ärztebank.**

ben daher ein Scoring-Modell entwickelt, das es uns künftig ermöglicht, die relevanten quantitativen Kennzahlen zu vergleichen, um somit im Kundengespräch mit Betreibern, Investoren oder Immobilieneigentümern noch gezielter auf die regionalen Besonderheiten eingehen zu können.“

## „Der Gesundheitssektor ist ein regulierter Markt“

Um die Attraktivität einer Einrichtung zu erhalten und einen wirtschaftlichen Betrieb nach modernen Standards zu ermöglichen, seien regelmäßige Investitionen unabdingbar und ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Gelte eine Einrichtung als „unmodern“, werde sowohl die Nachfrage als auch die Attraktivität als Arbeitgeber negativ beeinflusst. Da Pflegeheime nur bedingt Möglichkeiten hätten, umfassende Rücklagen zu bilden, stehe dann üblicherweise die Finanzierung mit Banken auf der Agenda. Hierzu sei der Blick auf die eigenen Finanzkennzahlen, die Wettbewerbssituation und regionalen Entwicklungen für Investitionsentscheidungen wesentlich. Gabler: „Dabei darf man Pflegeeinrichtungen nicht als typische Wirtschaftsunternehmen begreifen. Der regulatorische Einfluss auf die Erträge sollte auch bei Gestaltung der Finanzierung im Gespräch mit der Bank eine Rolle spielen. Der Gesundheitssektor ist

ein regulierter Markt und der Gesetzgeber nimmt unmittelbar Einfluss auf den wirtschaftlichen Handlungsspielraum der Häuser. Ein Beispiel: Der einrichtungseinheitliche Eigenanteil (eeG) für die Anbieter stationärer Einrichtungen wird jährlich festgesetzt. Verändert sich zwischenzeitlich der Pflegeaufwand für die Bewohner, können den Betreibern wirtschaftliche Verluste entstehen.“ Ein weiterer Grund, warum Pflegeeinrichtungen nicht mit klassischen Wirtschaftsunternehmen verglichen werden sollten, liege darin, dass die Betreiber keine Kreditsicherheiten im klassischen Sinne stellen könnten. Grundschulden oder Forderungen seien für Banken oftmals nicht ohne größeren Aufwand verwertbar und hätten damit für die Bewertung der Kreditfähigkeit nur einen eingeschränkten Nutzen. Dies ergebe sich beispielsweise häufig schon allein aus der geringen Drittverwendungsfähigkeit der Pflegeimmobilie. Hinsichtlich der Trägerschaft sei eine vertragliche Haftungseinbindung oftmals nicht möglich oder gewünscht. Dennoch spielten Bonität und Ausrichtung des Trägers für die Kreditfähigkeit eine wichtige Rolle. Bei diesen Marktbedingungen sei der Zugang zum Kapitalmarkt durchaus herausfordernd. „Nicht in jedem Fall finden Pflegeeinrichtungen, die investieren wollen, Unterstützung bei Banken,



„Um eine bestmögliche Kundenbetreuung zu gewährleisten, setzen wir künftig auf eine Kombination von digitalen Services und persönlichen Gesprächen.“

**Enrico Meier, Direktor Geschäftsbereich Markt der Bank für Sozialwirtschaft.**

häufige Schwierigkeit ist die branchenspezifische Beurteilung der Kreditfähigkeit“, sagt Michael Gabler. „Der Zugang zu Krediten lässt sich jedoch auch für Unternehmen im Gesundheitswesen und damit für Pflegeeinrichtungen steuern. Wesentlich dafür ist der Umgang mit den eigenen Kennzahlen, verbunden mit dem Blick auf die branchenspezifischen Besonderheiten.“

## Einfluss qualitativer Faktoren wird unterschätzt

Bei den erforderlichen Unterlagen kommen standardmäßig Jahresabschlüsse, betriebswirtschaftliche Auswertungen und vor allem die Finanzplanung zum Tragen. Dazu sind Informationen über die aktuelle und geplante strategische Ausrichtung hilfreich. Aussagekräftige Planzahlen über mehrere Jahre, Cash-Flow-Rechnungen und plausible Kapitalbedarfsplanung zählen ebenfalls dazu. Um den Branchenspezifika gerecht zu werden, sollten diese ausführlich mit der Bank erörtert werden.“

Vergeben Banken Kredite, müssen sie die Kapitaldienstfähigkeit des Kreditnehmers realistisch beurteilen, hebt der Bereichsleiter Firmenkunden der apoBank hervor. Dabei gelte es festzustellen, ob ein Vorhaben für das Unternehmen wirtschaftlich tragbar sei. Schließlich sollten Kredite Investitionen ermöglichen und nicht zu wirtschaftlichen Problemen führen.

Die Bank müsse die Bonität gesamthaft bewerten. Häufig unbekannt sei, dass nicht der Bankberater die Einstufung individuell vornehmen könne. Die Bonität werde als Ratingnote, als sogenannte Ausfallwahrscheinlichkeit, anhand klar festgelegter Kriterien beurteilt. Die Objektivität dieser Einstufung sei durch die Notwendigkeit, dass Ratingsysteme seitens der Bankenaufsicht genehmigt werden müssen, gewährleistet.

„Neben den erwähnten quantitativen Aspekten wird die Einschätzung von weiteren, qualitativen Faktoren beeinflusst“, führt Gabler weiter aus. „Dieser Teil wird oft unterschätzt, obwohl die sogenannten weichen Faktoren bis zu 30 Prozent der Ratingeinstufung ausmachen können und ebenfalls für die Wirtschaftlichkeit der Einrichtung relevant sind. Insgesamt stellen wir uns in diesem Themenkomplex knapp 30 Fragen zu einzelnen Bereichen wie zur Qualifikation des Managements oder den Instrumenten in der Unterneh-

mensführung. Auch das individuelle Marktumfeld, Spezialisierungen oder die Positionierung in der Branche nehmen Einfluss.“

Seien alle wirtschaftlich relevanten Faktoren berücksichtigt, stehe im Ergebnis die Bonitätsbeurteilung in Form der sogenannten PD. PD steht für probability of default, sprich die Wahrscheinlichkeit, dass der Kredit binnen eines Jahres ausfällt. Gepaart mit dem sogenannten EaD (exposure at default = wie hoch wird der Kredit zum Zeitpunkt des Ausfalls in Anspruch genommen sein) sowie dem sogenannten LGD (loss given default = wie hoch wird der Kreditverlust ausfallen) ermittle die Bank das individuelle Kreditrisiko und damit ihren möglichen Verlust.

Die Einstufung nehme sehr konkret Einfluss auf die Kreditkonditionen: Je nach Ausgangsrating könne eine Verbesserung auf der Skala um eine Stufe einen Unterschied von rund 0,2 Prozent pro Jahr bei der Kreditmarge ausmachen.

Gabler: „Nehmen wir beispielhaft ein Finanzierungsvolumen von 10 Millionen Euro an – dann macht das bereits im ersten Jahr einen Unterschied von 20.000 Euro. Da es sich im Pflegemarkt häufig um langfristige Finanzierungen handelt, sammeln sich über die Zeit erhebliche Beträge an. Umso mehr lohnt es, die Faktoren zu kennen, die das Rating beeinflussen.“

## Beratungsdienstleistung der apoBank: Debt Advisory

Unabhängig davon, wo die Einrichtungen finanzieren, bietet die apoBank Unternehmen im Gesundheitsmarkt eine konkrete Beratungsdienstleistung an, die wir Debt Advisory nennen. Inhaltlich analysieren wir hier die Finanzierungsstruktur und unterstützen bei der Finanzplanung. Dabei stehen dezidiert Faktoren auf der Agenda, die Einfluss auf das Rating haben. Anhand von Vergleichsgruppen wird deutlich, welche Kennzahlen im grünen Bereich liegen und welche nicht. Es geht darum, Transparenz herzustellen und aufzuzeigen, wo Potenziale liegen. Daraus lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, mit denen sich die Kreditwürdigkeit verbessern lässt. Teilweise finden wir Maßnahmen, die einfach umzusetzen sind, beispielsweise bei den Laufzeiten bestehender Finanzierungen. Andere Maßnahmen sind längerfristig anzugehen. Nach unserer Erfahrung lässt sich auf dieser Grundlage die Kreditwür-

digkeit deutlich verbessern, was sich in verbesserten Ratings bei den Finanzierungspartnern und konkreter Zinersparnis widerspiegeln kann.“

Im Anschluss an die Ratingeinstufung stehen die Konditionen für die Finanzierung. Vor dem Abschluss lohne es sich, das Vorhaben in unterschiedlichen Szenarien zu betrachten und die sogenannten Stressfaktoren zu berechnen, die bei der Umsetzung eintreten könnten. Damit Banken einen Kredit gewähren dürfen, müsse die Kapitaldienstfähigkeit auch im erwarteten Szenario bestätigt sein.

„Mit der zusätzlichen Simulation der Stressszenarien sehen wir im Vorfeld, wo in schwierigeren Situationen nachjustiert werden muss, um dann über ausreichend Spielräume zum Beispiel in der Liquidität zu verfügen. Bei größeren Vorhaben, die über Jahre und Jahrzehnte finanziert werden, ist das aus meiner Sicht unerlässlich, um Planabweichungen über solche Zeiträume begegnen zu können.“

Damit wollen wir keine Ängste schüren, vielmehr hat sich in der Praxis gezeigt, dass so deutlich besser auf Abweichungen reagiert werden kann. Ziel der Szenario-Berechnungen ist es ja nicht, den Kredit abzulehnen. In der Praxis nutzen wir die Simulationen, um einen tragfähigen Mix der Finanzinstrumente zu erarbeiten.“

„Aus der Sozialwirtschaft für die Sozialwirtschaft“ – so lässt sich das Selbstverständnis der Bank für Sozialwirtschaft AG (BFS) zusammenfassen. Denn die Aktionäre der Bank sind zugleich ihre Kunden. Gegründet wurde die BFS im Jahr 1923 von den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege –

und bis heute halten diese als Stammaktionäre den überwiegenden Teil der Anteile an der Bank. Das Geschäftsmodell der BFS fokussiert sich ausschließlich auf institutionelle Kunden aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und ist damit bundesweit einzigartig. Die Bank begleitet Unternehmen und Verbände der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, durch betriebswirtschaftliche Beratung und weitere Dienstleistungen, in allen finanziellen Anliegen.

### Gesprächspartner auf Augenhöhe

„Unsere Kunden erwarten einen Gesprächspartner auf Augenhöhe“, sagt Enrico Meier, Direktor Geschäftsbereich Markt. „Das bedeutet, dass unsere Finanzierungsberater mit den regulatorischen Bedingungen in den einzelnen Branchen der Sozialwirtschaft vertraut sein müssen, und zwar nicht nur mit der Sozialgesetzgebung, sondern auch mit den Finanzierungsregelungen in den einzelnen Bundesländern und teilweise auch auf kommunaler Ebene.“ Wer als Bank in der Sozialwirtschaft erfolgreich sein wolle, sollte zudem genau einschätzen können, wie die Markt- und Wettbewerbsverhältnisse zum Beispiel für Pflegeeinrichtungen oder Krankenhäuser vor Ort aussehen und welche Finanzierungsvorhaben zukunftsfähig seien.

Um ihren Kunden eine realistische Einschätzung dazu zu erleichtern, bietet die BFS über ihr Tochterunternehmen, die BFS Service GmbH, unter anderem Beratung zu immobilienstrategischen Fragestellungen und Sozialmarktanalysen

an, die zum Beispiel Nutzungskonzepte oder Arbeitgeberattraktivität detailliert beleuchten. Insbesondere bei Sozialimmobilienvorhaben, die in der Bank für Sozialwirtschaft einen Finanzierungsschwerpunkt ausmachen, kann sie die Kunden damit von Anfang an begleiten und einen Mehrwert bieten. Denn oft liege der Schwerpunkt des Know-hows sozialwirtschaftlicher Unternehmen im Betreiben von Einrichtungen und in der Optimierung der Versorgungsqualität für die unterstützungsbedürftigen Menschen, jedoch nicht im immobilienwirtschaftlichen Bereich. Daher werde die Expertise der BFS Service GmbH in diesem Feld in der Sozialwirtschaft gerne angenommen.

Meier: „Um darüber hinaus das Know-how zu den ordnungs- und leistungsrechtlichen Rahmenbedingungen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft stets aktuell zu halten, werden die Kundenbetreuerinnen und -betreuer der Bank für Sozialwirtschaft über ein internes Seminarprogramm regelmäßig zu den Branchen Altenpflege, Krankenhaus, Behindertenhilfe und Reha-Kliniken geschult. Zudem sorgt ein internes Research-Team dafür, dass die Mitarbeiter/-innen laufend über gesetzliche Neuerungen und andere Veränderungen in den Kundenbranchen informiert werden.“

### Bank für Sozialwirtschaft mit digitalem Marktplatz

Hinzu komme bei der Bank für Sozialwirtschaft eine langjährige Vernetzung mit Akteuren zum Beispiel aus den Landeswohl-

fahrtsverbänden oder den Sozialministerien. Diese werde dadurch verstärkt, dass viele Kundenbetreuerinnen und -betreuer bereits seit vielen Jahren bei der BFS beschäftigt seien.

„Und wenn es um Anlagemöglichkeiten geht, sind wir als Fachbank in der Sozialwirtschaft unter anderem gefordert, in unsere Beratung die Restriktionen, die sich aus den Satzungen der Organisationen oder aus dem Gemeinnützigkeits- und Stiftungsrecht ergeben, einzubeziehungen“, erläutert Enrico Meier. Auch im Zeitalter der Digitalisierung von Bankleistungen bleibe daher die persönliche Verbindung mit ihren Kunden für die Bank für Sozialwirtschaft zentral – schon wegen der Komplexität vieler Finanzierungsvorhaben. Diese sei in den letzten Jahren durch den Trend zur Konzernbildung in Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft weiter gewachsen. Insbesondere die Pflegewirtschaft gelte aufgrund der demografischen Entwicklung und der relativen Konjunkturabhängigkeit als Wachstumsmarkt und sei in den letzten Jahren ein beliebtes Investitionsfeld privater Kapitalgeber geworden. Auch verfolgen nationale und internationale privatgewerbliche Unternehmen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft klare Wachstumsstrategien. Vor diesem Hintergrund baue die Bank für Sozialwirtschaft ihre Expertise im Bereich der Strukturierung von komplexen Finanzierungen und der Konsortialfinanzierungen aktuell weiter aus.

„Um eine bestmögliche Kundenbetreuung zu gewährleisten, setzt die BFS künftig auf eine Kombination von digitalen Services und

persönlichen Gesprächen“, so der Direktor Geschäftsbereich Markt der Bank für Sozialwirtschaft. In den nächsten Jahren werde sie ein Omnikanal-System aufbauen, das ihren Kunden je nach Bedarf verschiedene Möglichkeiten der Kontaktaufnahme biete. Dieses werde ergänzt durch einen digitalen Marktplatz, der für die Sozialwirtschaft interessante Dienstleistungen anbieten werde. „Er startet im ersten Quartal 2020 mit Online-Schulungen zu Datenschutz- und Compliance-Fragen.“

Der digitale Marktplatz sei Bestandteil der Erweiterung des Geschäftsmodells der Bank für Sozialwirtschaft, mit dem diese dem Ertragsdruck aus dem andauernden Niedrigzinsumfeld begegne. Stärker als bisher baue sie bis 2023 neben dem klassischen Bankgeschäft die Beratung und weitere Dienstleistungen aus, um stärker als bisher Erträge zu generieren, die nicht zinsgebunden seien.

Meier: „Für das Jahr 2020 steht für die Sozialwirtschaft unter anderem eine Reform der Pflegeversicherung auf der Agenda. Im Zentrum der Debatte steht zurzeit eine Deckelung des Eigenanteils der Pflegebedürftigen. Je nach Ergebnis könnten sich die ordnungs- und leistungsrechtlichen Rahmenbedingungen für die Träger hierdurch erheblich ändern. Dies im Auge zu haben und in der Finanzierungsberatung zu berücksichtigen, ist für die Bank für Sozialwirtschaft ein Anliegen, das wichtig ist – über eine bankenübliche Bonitätsanalyse und gute Konditionen hinaus.“

Weitere Informationen:  
[www.apobank.de](http://www.apobank.de)  
[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)