

# PFLEGEZEIT

Das Best-Practice-Magazin für die Pflegebranche

## **SALE-AND-LEASE-BACK**

Handlungsspielräume erweitern

## **SPARKASSEN PARTNER FREIBURG**

Regionalität ist ihre Stärke

# Pflege über Sektorgrenzen hinweg

Pflegedienst mit neuen Wohnformen

Olympia Partner Deutschland



Finanzgruppe

Assetbasierte Finanzierungslösungen nach Maß.



**„Die zum Teil stark veränderten gesetzlichen Vorgaben zwingen die Seniorenheim-Betreiber zum Handeln.“**



DAL Deutsche Anlagen-Leasing  
GmbH & Co. KG  
Emy-Roeder-Straße 2  
55129 Mainz

Telefon + 49 (0) 61 31/80 4-1104  
Fax + 49 (0) 61 31/80 47-1104  
E-Mail [info@dal.de](mailto:info@dal.de)  
[www.dal.de](http://www.dal.de)

Redaktion: Axel Werning,  
Claudia Müller (Vincentz Network, Kundenmedien)

Bildnachweis:  
MediFox (Titelseite), Fotolia T. Gracchus (Seite 3),  
Paracelsus Kliniken (Seiten 4–7), Sparkasse Frei-  
burg (Seite 9), Terranus (Seite 12)

Auflage: 2.000 Stück

Die Pflegezeit, das Best-Practice-Magazin  
der DAL für die Pflegebranche, erscheint  
2 x im Jahr.

# Neue Chancen

**Liebe Leserinnen und Leser,**

wie Sie sicherlich auf den ersten Blick bemerkt haben, hat sich unser Magazin **Pflegezeit** ein bisschen verändert. Das liegt unter anderem daran, dass wir unser Heft nicht mehr alleine, sondern ab dieser Ausgabe mit tatkräftiger Unterstützung von Vincentz Network gestalten. Vincentz ist ein Fachverlag, der sich mit verschiedenen Spezialmärkten, unter anderem schwerpunktmäßig mit der Pflegebranche, beschäftigt. Er publiziert diverse Zeitschriften, Newsletter, Bücher und Arbeitshilfen, veranstaltet Messen, Kongresse und Seminare. Die in der Branche bekanntesten Messen sind sicherlich die „Altenpflege“ und die „Altenheim EXPO“, die in diesem Jahr übrigens am 30. und 31. Mai 2017 wieder in Berlin stattfindet.

Aber nicht nur unser Magazin ist neu, auch bei der DAL selbst sind sehr deutliche Veränderungen eingetreten. Unsere beiden bisherigen „Stammhäuser“ in Wiesbaden und Mainz sind nun – nach langer Vorbereitungszeit – endlich unter einem Dach zusammengezogen. Das Gebäude ist sehr modern und in jeder Hinsicht zeitgemäß ausgestattet. Das reicht vom hausinternen Energiekonzept über ergonomische Arbeitsplätze bis hin zur technischen Ausstattung aller Räume. Auch oder gerade in den Büroetagen hat sich in den letzten Jahren doch sehr viel verändert. Die Digitalisierung hält überall, auch bei uns, Einzug und das zunehmend papierlose Arbeiten nimmt immer konkretere Formen an. Man muss sich erst daran gewöhnen!

Aber mit Veränderungen haben wir ja alle zu tun. Gerade die Pflegebranche kann ein Lied davon singen. Insbesondere die zum Teil stark veränderten gesetzlichen Vorgaben zwingen die Seniorenheim-Betreiber zum Handeln. Natürlich spielen auch die neuen Chancen, die der ein oder andere Marktteilnehmer für sich entdeckt, eine große Rolle bei Investitionsüberlegungen.

Wir als DAL beschäftigen uns in jedem Einzelfall sehr intensiv mit dem Investitionsvorhaben unseres Kunden. Wir wollen genau verstehen, warum eine Immobilie so oder so gestaltet oder umgebaut werden soll, damit auch wir unseren Beitrag zum Gelingen des Projektes beisteuern und optimieren können. Als Partner, der seinen Kunden als Finanzier über einen Zeitraum von über 20 Jahren, zum Teil bis zu 30 Jahren begleitet, sehen wir uns da in der Verantwortung, auch gegenüber unseren Finanzierungspartnern.

Ich wünsche Ihnen jetzt erst einmal viel Spaß bei der Lektüre!

Ihr Werner Düll

**Werner Düll**

Leiter DAL Kompetenzzentrum  
Sozialimmobilien

PS: Wenn Sie weitere Exemplare der Pflegezeit beziehen möchten, freue ich mich über Ihre E-Mail an [pflege@dal.de](mailto:pflege@dal.de)

## Neubauten decken Bedarf nicht ab

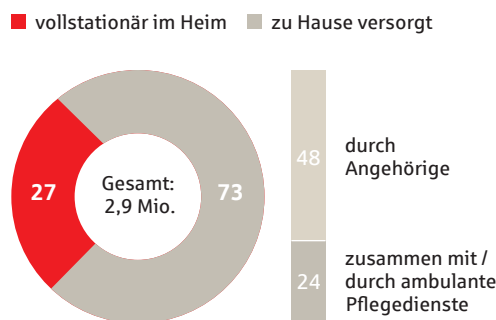
Im Jahr 2016 entstanden in Deutschland 139 Pflegeheime mit einer Gesamtkapazität von knapp 9.000 Dauerpflegeplätzen. Das meldet der Informationsdienstleister „marktdialog“. Das ist eine deutliche Steigerung der vollstationären Pflegekapazitäten gegenüber dem Vorjahr. Gleichwohl bleibe das Angebot deutlich unter dem voraussichtlichen Bedarf, der von Experten auf mindestens 12.000 neue Pflegeplätze jährlich taxiert werde. Den Spitzenplatz neu geschaffener Pflegebetten belegt mit rund 2.000 Betten Nordrhein-Westfalen, gefolgt von Bayern (1.440) und Baden-Württemberg (1.144). Mit Sachsen an fünfter Stelle liegt erstmals ein ostdeutsches Bundesland auf den vorderen Rängen. Fast 70 Prozent aller neuen Pflegebetten entfallen auf private Betreiber, der Anteil der frei gemeinnützigen liegt bei rund 27 Prozent. Damit dominieren die privaten Anbieter das Neubausegment. (Quellen: CK/www.marktdialog.com)



## Ein Viertel wird im Heim versorgt

Die diesen Januar veröffentlichte „Pflegestatistik 2015“ zeigt: Rund 27 Prozent aller pflegebedürftigen Menschen in Deutschland – das sind 783.000 Personen – werden vollstationär in Heimen betreut. Im Vergleich zum Dezember 2013 ist die Zahl der in Heimen versorgten Pflegebedürftigen damit um 2,5 Prozent gestiegen – ein Zuwachs von 19.000 Personen. Wie das Statistische Bundesamt mitteilt, waren im Dezember 2015 insgesamt 2,86 Mio. Menschen pflegebedürftig. Im Vergleich zur letzten Erhebung vom Dezember 2013 bedeutet das eine Zunahme von 8,9 Prozent oder 230.000 Personen. 73 Prozent von ihnen, 2,08 Mio. Menschen, wurden zuhause durch Angehörige beziehungsweise ambulante Pflegedienste versorgt.

**Pflegebedürftige nach Versorgungsart 2015**  
(in Prozent)



Quelle: Destatis

## Experte warnt vor unwirtschaftlichen Finanzierungsmodellen

Aus wirtschaftlicher Sicht scheidet der Neubau eines solitären Tagespflegehauses aus, erläutert Unternehmensberater Rolf Gennrich in der Fachzeitung Häusliche Pflege (Ausgabe 3/2017). Er rät daher zum Bau einer Tagespflegereinrichtung, die räumlich verbunden mit einem anderen Gebäude steht. „Viele ambulante Pflegedienste lassen sich beim Bau von Tagespflegereinrichtungen auf Finanzierungen ein, die nicht wirtschaftlich sein können“, kritisiert Gennrich. Anhand von Rechenbeispielen belegt er seine Aussage und rät: „Bei nüchterner Betrachtung scheidet der Neubau eines solitären Tagespflegehauses deshalb aus“. Was wirtschaftlich betrachtet Sinn mache, sei der „Bau einer Tagespflegereinrichtung, räumlich verbunden mit einem anderen Gebäude, beispielsweise einer betreuten Wohnanlage, eines Altenhilfezentrums oder auch eines Geschäftsgebäudes für einen größeren ambulanten Pflegedienst“.

## Auszeichnung für nachhaltiges Energiemanagement

Die Alten- und Pflegezentren des Main-Kinzig-Kreises wurden im Februar für ihr vorbildliches Energiemanagement ausgezeichnet. Im Rahmen der Veranstaltung „Zukunftsscheck für Pflegeeinrichtungen“ in Hanau wurde durch den Veranstalter viamedica erstmals der viamedica Pflege+ Award für nachhaltige Energieeffizienz in Pflegeeinrichtungen vergeben. Preisträger sind die Alten- und Pflegezentren des Main-Kinzig-Kreises gemeinnützige GmbH. Laudator Dr. Thomas Hilse: „Das Engagement für die Beschäftigten geht bei dem Preisträger einher mit einem verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen. Mit der Umsetzung vieler Maßnahmen, darunter eine Holzpellet-Heizung, LED-Beleuchtungen und Erdwärmepumpen, setzen die Alten- und Pflegezentren ein wichtiges Zeichen, stellen sich nachhaltig auf, sparen Betriebskosten ein und zeigen Bewohnern, Besuchern und Mitarbeitern, dass Klimaschutz und Schonung von Ressourcen aktiv vorangetrieben werden.“



# Sale-and-Lease-back der Paracelsus-Kliniken

Sale-and-Lease-back-Transaktionen von eigengenutzten Betriebsimmobilien sind ein strategisches Instrument zur langfristigen Unternehmensfinanzierung und schaffen Liquidität sowie Ergebnis. Die Paracelsus-Kliniken haben dies genutzt, um Handlungsspielräume zu erweitern und die Kapitaleffizienz zu erhöhen.

Von Peter Schnitzler, Julian Terbeck

Sale-and-Lease-back stellt für die Paracelsus-Kliniken eine alternative Finanzierungsform sowohl zu einem klassischen Bankkredit dar als auch zu einem Pacht- oder Mietmodell mit einem klassischen Immobilieninvestor oder -fonds. Sale-and-Lease-back wird durch spezialisierte Leasinggesellschaften angeboten, die ihre Leasingtransaktionen in Abstimmung mit einem potenziellen Leasingpartner üblicherweise bei Kreditinstituten finanzieren. Dieses hat bei der Umsetzung die Möglichkeit geboten, Hausbanken der Paracelsus-Kliniken in den Prozess einzubinden.

In der Praxis wird der Leasingbegriff synonym für zahlreiche unterschiedliche Leasingstrukturen verwendet. Sale-and-Lease-back ist die Veräußerung eines werthaltigen Anlageguts, wie einer eigengenutzten Betriebsimmobilie, zum aktuellen Marktwert an eine Leasinggesellschaft bei gleichzeitigem Abschluss eines langfristigen Immobilien-Leasing-Vertrags, kombiniert mit einer Ankaufsrechtsvereinbarung für den späteren Rückkauf des Leasingobjekts. In der Regel sind solche Vermögensgegenstände betriebsnotwendig, binden bei den Paracelsus-Kliniken aber auch erhebliches Kapital.

## Bilanzielle Behandlung

Im Rahmen der Transaktion wird der Leasinggeber zivilrechtlicher Eigentümer des Leasingobjekts. Die Paracelsus-Kliniken (Leasingnehmer) bleiben jedoch uneingeschränkter Nutzer. Bei Leasingverträgen erfolgt die Bilanzierung grundsätzlich beim Leasinggeber, sofern die Mietperioden (Grundmietzeit) zwischen 40 und 90 Prozent der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer liegen und der Kaufpreis nicht den zum Zeitpunkt des Rückkaufs bestehenden Buchwert der Anlage (unter Anwendung der linearen Absetzungen für Abnutzungen, AfA, gemäß Einkommensteuergesetz, EStG) unterschreitet. In diesem Fall wird die Klinikimmobilie nicht mehr bei den Paracelsus-Kliniken, sondern beim Leasinggeber bilanziert. Aus Sicht der Paracelsus-Kliniken liegt eine bilanzneutrale, sogenannte Off-balance-sheet-Finanzierung vor, da weder Anlagevermögen noch Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen werden. Allerdings wird die gewonnene Liquidität als Verkaufserlös der Klinikimmobilie im Umlaufvermögen in den Bankbeständen ausgewiesen, sodass es sich hier letztlich um einen Aktivtausch zugunsten des Working Capital handelt. Sale-and-Lease-back ist daher auch ein mögliches Instrument zur Gestaltung der Bilanzstruktur.

## Stille Reserven

Das Finanzmanagement der Paracelsus-Kliniken sieht einen signifikanten Vorteil von Sale-and-Lease-back in der Schaffung von Liquidität aus dem Verkaufserlös. Gerade mit Immobilien lassen sich dabei stille Reserven realisieren. Die Paracelsus-Kliniken haben, wie viele andere Krankenhäuser auch, meist einen hohen Anlagegrad in der Bilanz, da die bilaterale Leistungserbringung hohe Kapazitätsvorhaltekosten notwendig macht. In der Bilanz handelt es sich regelhaft um die Klinikimmobilie so wie die medizinisch-technischen Anlagen und Betriebsvorrichtungen. Stille Reserven entstehen, wenn der – gegebenenfalls bereits durch Abschreibungen geminderte – Buchwert in der Bilanz unter dem Marktwert liegt. Bei Immobilien ist das häufig der Fall.

Da der Verkauf beim Sale-and-Lease-back üblicherweise zum Marktpreis erfolgt, haben auch die Paracelsus-Kliniken bei solchen Transaktionen deutlich mehr Liquidität erzielt, als der Buchwert erwarten lässt. Somit kann der Liquiditätseffekt höher ausfallen, als bilanziell Kapital gebunden ist. Auch hier sind die Sichtweise und die Spezialisierung des Leasingpartners von Bedeutung, da die Möglichkeit einer Nachnutzung von Klinikimmobilien ein häufig diskutierter Gegenstand im Rahmen

## Rechenbeispiel für ein Sale-and-Lease-back-Verfahren

*Die Beispielkrankenhausunternehmung GmbH verkauft im Wege des Sale-and-Lease-back-Verfahrens zum 1. November 2016 eine Reha-Klinikimmobilie aus den betriebsnotwendigen Vermögensgegenständen an die Leasinggesellschaft Muster AG. Der Buchwert der Immobilie am 1. Januar 2016 beträgt 8,6 Millionen Euro und am 1. November 2016 nach Vornahme zeitanteiliger Abschreibungen 8,2 Millionen Euro. Der am Veräußerungstichtag überwiesene Verkaufspreis beläuft sich auf 13,4 Millionen Euro. Die monatliche Leasingmiete beträgt netto 80.000 Euro bei einer Laufzeit von 15 Jahren und wird von der Beispielkrankenhausunternehmung GmbH als Leasingnehmerin ab Vertragsbeginn entrichtet. **Der Liquiditätseffekt beträgt sodann 13,4 Millionen Euro und der Ergebniseffekt 5,2 Millionen Euro.** Mit dem Veräußerungserlös tilgt die GmbH beispielsweise Kontokorrentverbindlichkeiten bei ihrer Hausbank und generiert daraus neue oder zusätzliche unternehmerische Handlungsspielräume.*

der Marktpreisbewertung ist und Kliniken spezielle Immobilien sind. In dem Zusammenhang ist allerdings zu beachten, dass es sich nicht um Spezialleasing handelt, da die Klinikimmobilien auch durchaus drittvermarktungsfähig sind und von jedem anderen Klinikbetreiber als den Paracelsus-Kliniken genutzt werden können.

## Eigenkapital und Bonität

Das Heben einer stillen Reserve führt neben dem Liquiditäts- auch zu einem Ergebniseffekt, der sich eigenkapitalerhöhend auswirkt. Gerade Krankenhausunternehmungen im Akut-Segment haben häufig eine historisch geringe Kerneigenkapitalquote, die bei der Aufnahme klassischer Bankkredite zu einer Verschlechterung des Ratings führt. Zwar führen die Sonderposten aus der Investitionsförderung zu einer Erhöhung der sogenannten wirtschaftlichen Eigenkapitalquote, da sie – funktional betrachtet – mit eigenkapitalähnlichem und -ergänzendem



Charakter – zum Kerneigenkapital hinzuaddiert werden. Jedoch zeigt sich in der Praxis, dass Kreditanalysten selten von den starren Ratingregularien abweichen können und bestehende Spielräume nicht nutzen. Von daher erfolgt die Berücksichtigung von Fördermitteln als Bestandteil des wirtschaftlichen Eigenkapitals für bilanzanalytische Zwecke nicht einheitlich.

Aus Sicht der Paracelsus-Kliniken hat die Steuerung der Bonitätsfähigkeit für private Krankenträger eine höhere Bedeutung als für freigemeinnützige oder öffentliche Träger. Die Bonität der Träger, die aufgrund ihrer Steuerhoheit üblicherweise sehr gut ist, strahlt auf die Krankenhäuser aus und erleichtert damit deren Zugang zu Fremdkapital erheblich. Freigemeinnützige Einrichtungen werden stark durch Spendengelder und ehrenamtliche Arbeit bedacht. Häufig stehen hinter diesen Einrichtungen kapitalstarke Träger. Allerdings wird der Eigenkapitaleffekt, der durch die Transaktion entsteht, in späteren Jahren von zu zahlenden Leasingraten wieder aufgezehrt. Sale-and-Lease-back führt also zu einer Schaffung von Eigenkapital auf Zeit.

Nach dem Verkauf an die Leasinggesellschaft wird der Vermögensgegenstand aus der Bilanz der Paracelsus-Kliniken ausgebucht. Wird die aus der Transaktion generierte Liquidität dazu verwendet, Verbindlichkeiten zu reduzieren, verkürzt sich die Bilanz und der Eigenkapitalanteil steigt im Verhältnis zur Bilanzsumme. Eine höhere Eigenkapitalquote und bessere Liquiditätskennzahlen verbessern grundsätzlich die Bonität bei Kreditgebern und Ratingagenturen. So eröffnen sich durch Sale-and-Lease-back gegebenenfalls zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten.

Die Paracelsus-Kliniken nutzen Sale-and-Lease-back auch als ein Instrument zur Erhöhung unternehmerischer Handlungs- und Entscheidungsspielräume, da sich eine Sale-and-Lease-back-Transaktion gegebenenfalls außerhalb bestehender Bankverbindlichkeiten im Bankenpartnerkreis umsetzen lässt, um neue Finanzierungspartner zu gewinnen.

## Finanzkennzahlen

Neben der erhöhten Eigenkapitalquote, dem Aufdecken stiller Reserven und dem Liquiditätseffekt hat die Sale-and-Lease-back-Finanzierung einen deutlichen Einfluss auf weitere Bilanzkennzahlen der Paracelsus-Kliniken gehabt. Bei kreditfinanzierten Vermögensgegenständen wird die Kapitalherkunft auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesen. Die über den Verkaufserlös gewonnene Liquidität zur Tilgung bestehender kurzfristiger Finanzierungen ist eine Nettoentschuldung, die den Zinsaufwand senkt und den dynamischen Verschuldungsgrad positiv beeinflusst. Dieser ist eine wichtige Kenngröße bei Bonitätsprüfungen und ein Gradmesser für weitere Finanzierungsspielräume.



*Die Paracelsus-Kliniken zählen mit rund 40 Einrichtungen an 22 Standorten zu den großen privaten Klinikträgern in Deutschland. Bundesweit betreuen insgesamt rund 5.000 Mitarbeiter jährlich mehr als 100.000 stationäre Patienten. Sitz der Gesellschaft ist Osnabrück. Bereits in der zweiten Generation sind die Paracelsus-Kliniken inhabergeführt – und der Inhaber ist ein Arzt. Die Paracelsus-Kliniken sind an keiner Börse notiert und somit keinem Aktionär verpflichtet.*

Horizontale Bilanzkennzahlen (Verhältnis Aktiva zu Passiva) beeinflussen die Finanzierungsstruktur. Langfristiges Vermögen ist grundsätzlich langfristig über Eigenkapital und Fremdkapital zu finanzieren (goldene Bilanzregel). Eine mögliche Tilgung kurzfristiger Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und die mit der Transaktion verbundene Reduktion von Anlagevermögen bei gleichzeitigem Aufbau von Eigenkapital können dieses Verhältnis innerhalb der Kapitalstruktur in Einklang bringen.

## Unternehmenswertsteigerung

Zielsetzung jedes Wirtschaftens ist es, knappe Ressourcen, wie Kapital für Investitionen, optimal einzusetzen. Ein wesentlicher Entscheidungsparameter für das Finanzmanagement der Paracelsus-Kliniken diesbezüglich ist die Kapitaleffizienz, hier nicht verstanden als statische Kennzahl, sondern als Managementansatz, der vom Denken einer möglichst effizienten Steuerung des (eingesetzten) Kapitals mit dem Ergebnis der maximal möglichen Unternehmenswertsteigerung geprägt ist.

Mit einer Sale-and-Lease-back-Transaktion ist es den Paracelsus-Kliniken gelungen, langfristig gebundenes Kapital freizusetzen und damit Investitionen zu tätigen, die sonst nicht möglich gewesen wären und die einen höheren Return generieren, als die



#### Peter Schnitzler

ist seit 2012 Geschäftsführer Finanzen und Controlling der Paracelsus-Kliniken Deutschland GmbH & Co. KGaA, Osnabrück. Zuvor war er Geschäftsführender Gesellschafter der ELG Einkaufs- und Logistikgesellschaft mbH für das Krankenhauswesen sowie Geschäftsführer Finanzmanagement der Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH und CFO von Labor Leverkusen.

#### Julian Terbeck

ist seit 2015 Referent der Geschäftsführung der Paracelsus-Kliniken Deutschland GmbH & Co. KGaA, Osnabrück. Davor arbeitete er im Konzerncontrolling eines kommunalen Krankenhausträgers.

Leasing-Transaktion an Finanzierungskosten verursacht; das Kapital wird effizienter eingesetzt und steigert damit Gewinn und Unternehmenswert, was wiederum neue Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten zulässt.

### Endschaftsregelung

Wesentlicher Baustein der strukturierten Immobilien-Leasing-Lösung der Paracelsus-Kliniken und signifikanter Vorteil zum Beispiel gegenüber einer Investorenlösung sind neben einer indexfreien Leasingbelastung und vollkommener Transparenz der Modalitäten der Leasingfinanzierung dinglich gesicherte (Rück-)An-

kaufsrechte an dem Leasingobjekt zu definierten Zeitpunkten und definierten Werten während und zum Ablauf der Vertragslaufzeit für den Leasingnehmer. Damit wird sichergestellt, dass künftige Wertsteigerungen der Immobilie ausschließlich bei den Paracelsus-Kliniken und Ankaufsberechtigten angesiedelt sind. Aufgrund dieser eingeräumten Rechte ist eine Veräußerung des Leasingobjekts, etwa während der vereinbarten Leasinglaufzeit, durch den Leasinggeber an einen Dritten ausgeschlossen; der Klinikstandort bleibt damit zugunsten der Paracelsus-Kliniken dauerhaft gesichert.

### Mehr Handlungsspielraum

Die nicht zweckgebundene Finanzierung einer Sale-and-Lease-back-Transaktion schafft Handlungsspielräume, das gewonnene Kapital zu allozieren. Dieses lässt sich effizienter einsetzen und den Unternehmenswert steigern. Durch die vorteilhafte Bewertung der Sicherheit aufgrund einer Übereignung des Vermögensgegenstands sind größere Finanzierungsvolumina als bei einer klassischen Kreditfinanzierung möglich. Aus Erfahrung der Verfasser gestaltet sich der Effektivzins je nach Verhandlungserfolg vergleichbar zu anderen typischen Finanzierungen. Dennoch beeinflussen Leasingmieten künftige Cashflows negativ. Der Ergebnis- und Liquiditätseinfluss ist dagegen nur einmalig im Geschäftsjahr der Umsetzung vorzufinden. Daher ist es bei der Bewertung einer solchen Finanzierungsform von Bedeutung,

im Vorfeld die künftigen Cashflows zu planen. Weiter ist Sale-and-Lease-back ein Instrument langfristiger Unternehmensfinanzierung, um bilanzpolitisch und gegebenenfalls auch steuerlich gestaltenden Einfluss zu nehmen, das Unternehmensrating zu verbessern und Kreditspielräume auszuweiten.

Zu nennen sind noch steuerliche Implikationen sowie die Einflüsse der Umsetzung durch die Art der Investitionsfinanzierung in Akutkrankenhäusern. Die verwendeten Fördermittel sind grundsätzlich ohne Rückzahlungsverpflichtung, dennoch kann bei Veräußerung von gefördertem Anlagevermögen ein entsprechender Anspruch entstehen. Zu diesem Zweck lassen sich die Bundesländer meist die bereitgestellten Fördermittel grundbuchlich absichern. Im Zuge einer Übereignung der Akutklinikimmobilie an eine Leasinggesellschaft verändert sich der Nutzungszweck. Diente er zuvor der Erbringung von Krankenhausleistungen, so ist der Zweck dann die Erwirtschaftung von Miet- und Pächterträgen. Nach Auffassung der Paracelsus-Kliniken darf dies aber nicht Anlass sein, ein solches Finanzierungsinstrument auszuschließen. Vielmehr ist über die vertragliche Gestaltung mit dem Leasinggeber und dem jeweiligen Bundesland zu diskutieren, da sie letztendlich die Wirtschaftlichkeit einer Krankenhausunternehmung fördert.

Quelle: „f&w führen und wirtschaften“ (April 2017) mit freundlicher Genehmigung des Bundesverband Deutscher Privatkliniken e.V.

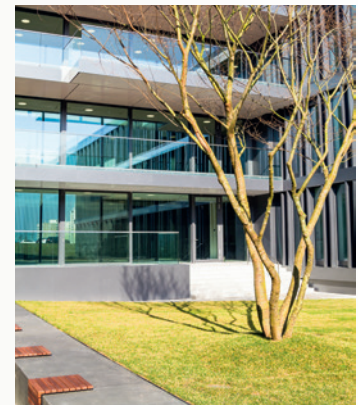
### \*\*\* Personelle Verstärkung des Kompetenzzentrums Sozialimmobilien in Hamburg

Burkhard Bednorz verantwortet seit 1.1.2017 den Vertrieb Sozialimmobilien der DAL in Hamburg, Niedersachsen, Bremen, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und zum Teil in Berlin. Der 61-jährige Diplom-Kaufmann ist seit über 30 Jahren in der Leasing-Branche tätig und seit fast 15 Jahren bei der DAL in Hamburg. Burkhard Bednorz wird die Zusammenarbeit mit Sozialimmobilien-Betreibern intensivieren und das Netzwerk der DAL ausbauen. Werner Düll, Leiter Kompetenzzentrum Sozialimmobilien bei der DAL: „Ich freue mich sehr, dass wir mit Burkhard Bednorz einen so versierten Kenner des Marktes und der Sparkassen im Norden gewinnen konnten. Denn wir bieten im Vergleich zu klassischen Investorenlösungen deutlich mehr Mitsprache für den Betreiber und liefern mit dem Ankaufsrecht zum Vertragsende eine faire Lösung, an der Wertentwicklung zu partizipieren.“



### \*\*\* Neue DAL Hauptverwaltung in Mainz

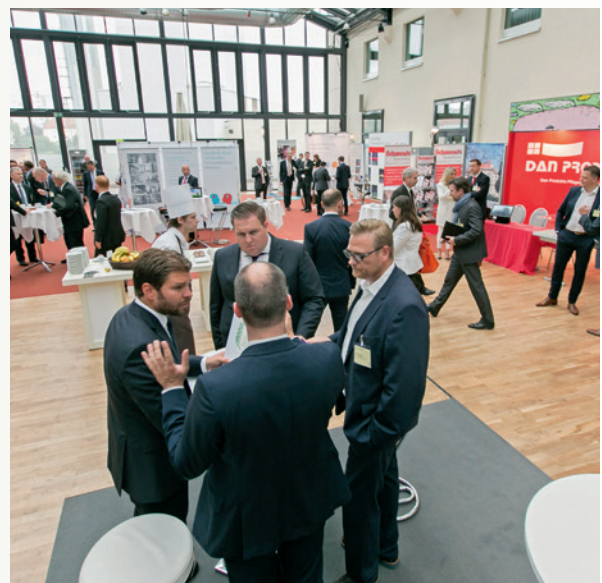
Nach nur 18 Monaten Bauzeit hat die DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH & Co. KG ihre neue Hauptverwaltung in Mainz-Hechtsheim bezogen. Das viergeschossige Gebäude – ein außergewöhnlicher Architekturstil des Wiesbadener Büros Zaeske & Partner – bietet auf dem 14.230 Quadratmeter großen Grundstück Platz für aktuell 220 Mitarbeiter der DAL und ihrer Tochtergesellschaften. Mit dem Bezug des Neubaus hat die DAL ihre bisherigen Standorte in Mainz-Kastel sowie Mainz-Weisenau aufgegeben.



„Wir sind sehr froh, dass wir unsere beiden Verwaltungsstandorte nun endlich zusammenlegen konnten“, so Markus Strehle, Vorsitzender der Geschäftsführung der DAL, „und dazu noch in ein so gelungenes Gebäude. Mit seiner Transparenz und Offenheit repräsentiert dieser Neubau auch ganz wesentliche Unternehmenswerte der DAL“. Die Heizung/Kühlung des Gebäudes erfolgt über eine hauseigene Geothermie-Anlage, der Stromverbrauch wird zum Großteil über die Dach-Photovoltaikanlage geliefert. Ein Nachhaltigkeits-Anspruch, den man als „Kompetenzcenter Energie“ der deutschen Sparkassen selbstverständlich lebe und nun konsequent umsetze, so der DAL-Chef.

### \*\*\* Regionale Fachtagungen Sozialimmobilien

Unter dem Titel „Pflegebranche im Umbruch – neue Perspektiven für Bewohner und Betreiber“ veranstaltet die DAL in Zusammenarbeit mit Instituten aus der Sparkassen-Finanzgruppe weitere Fachtagungen. Schwerpunkte liegen etwa in den Bereichen neue Wohnformen, Umgang mit Regulatorik und veränderten Anforderungen an die Pflegeimmobilie: Zielgruppe sind regionale Betreiber, Kommunen und Finanziere. „Neben dem praxisbezogenen Input sind die DAL-Fachtagungen auch zunehmend eine Plattform für den Austausch von Betreibern und Finanzierern untereinander. Hier finden sich im Gespräch oft überraschende Denk- oder Lösungsansätze“, so Marc Betz, Leiter der DAL-Geschäftsstelle in Mainz. Die Fachtagungen finden statt am 15. Mai 2017 bei der Sparkasse Aschaffenburg und am 19. Juni 2017 in der Sparkassenakademie in Landshut. Programm und kostenfreie Anmeldung über [pflege@dal.de](mailto:pflege@dal.de).



### \*\*\* DAL auf Altenheim EXPO 2017

Auch 2017 wird die DAL mit einem Stand auf der Altenheim EXPO vertreten sein. Die Veranstaltung findet am 30. und 31. Mai 2017 im Hotel Estrel in Berlin statt.



Die historischen Gebäude des Sparkassen-Finanzzentrums Freiburg

# Regionalität ist ihre Stärke

Die Sparkasse Freiburg finanziert etwa 40 Prozent aller Firmenkundenprojekte in der Region – unter anderem mit einem starken Schwerpunkt auf Unternehmen aus dem Sozialbereich.

Freiburg ist ein besonderes Pflaster. Sonnenverwöhnt, tief verwurzelt in der südbadischen Region ist das mittelalterlich geprägte Freiburg zugleich eine stark wachsende, moderne Großstadt. Immobilienpreise und Mieten sind vergleichbar mit denen von Deutschlands Top-Metropolen. Senioreneinrichtungen freuen sich über eine Belegungsquote von knapp 100 Prozent. Und doch prägen hier nicht große Unternehmen und Träger die wirtschaftliche Struktur, sondern regionaler Mittelstand. Hier ist die Sparkasse nicht einfach ein Kreditinstitut, sondern Teil einer lokalen Identität. Das Finanzzentrum erstreckt sich über nicht weniger als 17 historische und moderne Gebäude, die durch zahlreiche, mitunter abenteuerlich anmutende Gänge miteinander verbunden sind – eine geradezu symbolische Verflechtung mit dem historischen Stadtkern. Vernetzungen sind es auch, die die Sparkasse vor Ort auszeichnen und die sie den Großbanken voraus hat. Der Anteil am Firmenkundengeschäft in Freiburg liegt bei etwa 40 Prozent. Beim Marktführer für Finanzierungen in der Region Freiburg, dem Nördlichen Breisgau und dem Elztal arbeiten 1.174 MitarbeiterInnen in insgesamt vier Haupt- und 52 Nebengeschäftsstellen. Die Bilanzsumme beträgt 5,8 Milliarden Euro.

## Fachabteilung für gemeinnützige Unternehmen

Für die Finanzierung von Sozialimmobilien ist die Sparkasse erste Adresse und damit auch Partner der DAL. Bereits vor 20 Jahren wurde ein KompetenzCenter gegründet, das sich ausschließlich um Kommunale und Institutionelle Unternehmen

kümmert – aus Gesundheitswesen, Altenhilfe, sozialen Diensten, caritativen und gemeinnützigen Organisationen, kirchlichen Einrichtungen aber auch vielen anderen Bereichen. „Sie haben erweiterte Bedürfnisse sowie besondere gesetzliche Rahmenbedingungen zu beachten“, erläutert Yvonne Flamm, Kundenbetreuerin Kommunale Institutionelle Unternehmen im Spar-



**Yvonne Flamm**  
Sparkassen-Finanzzentrum Freiburg

kassen-Finanzzentrum Freiburg. „Sie streben nicht nach Gewinn, sind gemeinnützig und benötigen besondere Aufmerksamkeit und Beratungsleistungen im Vergleich zu klassischen gewerblichen Unternehmen.“ Die Fachabteilung betreut derzeit bis zu 15 Bauprojekte im sozialen Sektor bei Umbau, Sanierung oder Neubau. Eine große Herausforderung der Kunden aus dem sozialen Bereich ist der anhaltende Fachkräftemangel. Dass die Mitarbeiter im KompetenzCenter ganz nah dran sind an den Bedürfnissen ihrer Kunden, äußert sich auch darin, dass sie im Rahmen des Sparkassen-Finanzchecks Beratungsleistungen hinsichtlich Mitarbeiterbindung und Schaffung attraktiver Arbeitsplätze in Kooperation mit Partnern aus der S-Finanzgruppe anbieten. „Wir besprechen mit den Kunden, wie sie die Arbeitsplätze in ihrem Unternehmen attraktiver gestalten können. Der Tariflohn steht zwar fest, aber es gibt darüber hinaus noch viele Möglichkeiten, den begehrten Fachkräften mit außertariflichen Leistungen im Rahmen betrieblicher Versorgungssysteme einen attraktiven Arbeitsplatz zu bieten, etwa in Form von Altersteilzeitmodellen oder betrieblichen Zusatzversicherungen“, sagt Yvonne Flamm. „Wir sind nur erfolgreich, wenn auch unsere Kunden Erfolg haben.“ Die Wirtschaft im aufstrebenden Freiburg brummt, und die Sparkasse trägt einen beträchtlichen Anteil dazu bei.

# Pflege über Sektorgrenzen hinweg

Stationär, ambulant, teilstationär: Die Sektorgrenzen der Pflege verschmelzen im hohem Tempo. Grenzen überwindet auch der Interkulturelle Sozialdienst (IKS) in Hannover – und das gleich in mehrfacher Hinsicht.

Ob intersektoral oder interkulturell – die flexible Ausrichtung an den Bedürfnissen ihrer Klienten ist die Stärke von Jasmin Arabian-Vogel. Vor mehr als 20 Jahren gründete sie, frisch von der Uni, den Interkulturellen Sozialdienst. Heute gehören dazu auch fünf Wohngemeinschaften, eine Tagespflege, eine Intensivpflege-WG, ein Unternehmen für haushaltsnahe Dienstleistungen – und ein Yoga-Studio. Dieses Portfolio, das auf den ersten Blick außergewöhnlich erscheinen mag, baute die Unternehmerin so konsequent wie erfolgreich aus und beschäftigt heute mehr als 100 Mitarbeiter.

## Schwerpunkt Interkulturelle Pflege

Ihre erste Nische fand die Tochter einer deutschen Mutter und eines iranischen Vaters, indem sie zusätzlich zu den üblichen Pflege-Leistungen auch interkulturelle Pflege anbot. „Damit meine ich nicht, dass wir einen Marco-Polo-Führer für bestimmte Nationalitäten erstellen“, betont die 48-Jährige. Ihr geht es um interkulturelle Kompetenzen. Die Mitarbeiter sollen sich ohne kulturspezifisches Wissen innerhalb unterschiedlicher Kulturen souverän bewegen können. Auf die erforderliche Sensibilität achtet sie bei der Einstellung ihrer Pflegekräfte, die aus insgesamt 18 Nationen kommen, darunter auch mehrere Flüchtlinge.

Ihr eigener Hintergrund half ihr bei der Unternehmensgründung direkt nach dem Studium der Politologie und Sozialpsychologie. Mit 18 kam sie mit ihrer Familie von Teheran nach Hannover: „Wer schon einmal aus dem Nichts etwas Neues angefangen hat, tut sich beim zweiten Mal schon leichter. Ich hatte nichts zu verlieren. Und ich habe deutlich den Bedarf für interkulturelle Pflege gesehen, die es damals nicht gab.“

## Fließende Übergänge zwischen Pflege, Betreuung und Hauswirtschaft

Über die Jahre setzte der Sozialdienst weitere Schwerpunkte. Bereits 2008 gründete das Unternehmen eine WG für Demenzkranke, vier weitere kamen seitdem hinzu.

Die nächste Expansion folgte dieses Jahr im April: Jasmin Arabian-Vogel eröffnete die erste Wohngemeinschaft für Außerklinische Intensivpflege in Hannover. Acht Patienten werden in der 300 Quadratmeter großen Altbauwohnung rund um die Uhr durch mehrere Pflegeteams betreut. „Die Patienten leiden an Muskeldystrophie, Multipler Sklerose oder liegen im Wachkoma und nehmen ihre Umgebung durchaus wahr. Ich bin davon überzeugt, dass die wohnliche Atmosphäre, die Gemeinschaft sowie das eigene Zimmer mit ausreichend Platz auch für die Angehörigen eine positive Wirkung auf die Patienten haben.“

Mehrere Jahre hatte die Sozialdienst-Leiterin nach einer passenden Immobilie gesucht: „Viele Vermieter haben Berührungsängste mit dem Thema, andere wollen eine engagierte Hausgemeinschaft.“ Schließlich fand sie im Internet die passende Wohnung. Größe, zentrale Lage, Fahrstuhl, Vermieter – alles passte. Auch die Bank spielte mit, gelten diese neuen Wohnformen doch als Wachstumsmärkte. Es folgte ein umfassender Umbau, unter anderem mit einem zweiten Bad und einer offenen Wohnküche. Parallel wurden die Pflegeteams intensiv für die neue Aufgabe fortgebildet. Erfahrungen mit Intensivpflege gab es bereits. „Unser erster von insgesamt sechs Intensivpatienten war der ehemalige Bundesliga-Profi Hakan Bici von Hannover 96. Nach einem Autounfall 2012 liegt er im Wachkoma und wird zu Hause betreut.“

**Jasmin Arabian-Vogel**

Die Geschäftsführerin hat ihren Pflegedienst über 20 Jahre strategisch erweitert. Im April eröffnete sie eine Intensivpflege-WG mit acht Patienten.



**„Durch das PSG III gibt es so viel Schwung in der Entwicklung und Konzeption neuer Wohnformen wie noch nie.“**

*Jasmin Arabian-Vogel*

„Mit den neuen Wohnformen – ob WG oder Tagespflege – verschwimmen die Grenzen zwischen ambulant und stationär zum Wohle der Patienten. Endlich wurden die Heimgesetze der Länder angepasst, und durch das PSG III gibt es so viel Schwung in der Entwicklung und Konzeption neuer Wohnformen wie noch nie. Das können ganz unterschiedliche Projekte sein: ob größere, vom Pflegediensten betreute WGs

für Demenzkranke oder kleinere Gruppen, die von Angehörigen organisiert werden, interkulturelle WGs oder Gemeinschaften für jüngere Behinderte“, erläutert die Unternehmerin.

Wenn es um Pflege in WGs oder privaten Wohnungen geht, sind in der Regel auch Leistungen für die Hauswirtschaft gefragt. Um diese Leistungen zusammen mit der Pflege aus einer Hand anzubieten, übernahm der Interkulturelle Sozialdienst 2014 die Firma ZAK – Zuhause Alles Klar. „Diese Einsätze kommen vor der Pflegebedürftigkeit. So kennen uns die Klienten bereits, wenn sie später zur Haushaltshilfe auch Pflege brauchen.“

Und wie kam das mit dem Yoga-Studio? „Wir wollten unseren Mitarbeitern betriebliches Gesundheitsmanagement anbieten und haben verschiedene Trainings mit mäßigem Erfolg angeboten. Wo wirklich viele Mitarbeiter mitmachen, ist Yoga. Die Nachfrage wurde immer größer, sodass wir schließlich ein eigenes Studio gegründet haben. Es hat sich aus dem Bedarf ergeben – und nun passt alles zusammen.“ Wie so vieles im Interkulturellen Sozialdienst und seinen Tochtergesellschaften. Jasmin Arabian-Vogel weiß auch, warum das so ist: „Je mehr Kulturkreise zusammenkommen, desto flexibler und innovativer ist das gesamte Team!“



# Nachgefragt

Zwölf Fragen an Carsten Brinkmann,  
Aufsichtsrat, TERRANUS-Gruppe

**Carsten Brinkmann (\*1965)** ist Aufsichtsrat der TERRANUS-Gruppe. Er baute als Geschäftsführer eine bundesweit führende Abrechnungsgesellschaft für Forderungsfinanzierung und Debitoren-Management auf. Mitte der 1990er Jahre legte er den Grundstein für die heutige TERRANUS-Gruppe. Die Unternehmensgruppe befasst sich insbesondere mit der Finanzierung und Bewertung von Sozial-Immobilien und deren Betreibern. Einen beträchtlichen Umfang nehmen Sanierungsmandate und das Interims-Management einzelner Betriebsstätten und Betreiber-Gesellschaften ein. Die Gruppe begleitet M&A-Mandate in Form von Due Diligence sowie die Privatisierung kommunaler Einrichtungen als Transaktionsberater.

## Ihr erstes Geld haben Sie verdient mit ...?

Dem eifrigen Sammeln von Pfandflaschen, die ich als junger Schüler sonntags gegen 15 Pfennige eintauschte. Der „Sold“ vom Wochenende von vier bis fünf Mark entsprach damit dem Taschengeld eines Monats.

## ... und sich was davon geleistet?

Meine ersten Laufschuhe von Nike, mit denen ich viele hundert Kilometer rund um Köln zurücklegte.

## Ihre erste Berührung mit der Pflegebranche?

Die vielen Besuche bei meiner Großmutter im Pflegeheim, bei denen ich über Jahre hinweg sehr genau die Entwicklung der Menschen und die Facetten der Pflege beobachtete. Besonders nachhaltig sind mir von damals die teils schwierigen Rahmenbedingungen der Betreuung älterer Menschen in Erinnerung geblieben.

## Ihre prägendste berufliche Station bisher?

Die Anfänge meiner Selbstständigkeit nach dem Studium – denn damals motivierte mich die Fragestellung, die mich bis heute bewegt: Wie lassen sich Entwicklungen gestalten, die Herausforderungen meistern sowie Entscheidungsfreiräume schaffen – mit dem Bewusstsein, dafür auch die Verantwortung zu tragen.

## Ihre aktuelle Aufgabe in einem Satz?

Gespräche führen, um die Bedürfnisse der sich verändernden Gesellschaft zu erkennen und Entwicklungen zu antizipieren, wie sich attraktive Wohn- und Lebensräume gestalten lassen, die auch finanziell darstellbar sind.

## Die größte Errungenschaft der Pflegebranche in den letzten 10 Jahren ist ...

Transparenz und Angebotsvielfalt, die auf die individuellen Lebenswünsche eingeht. Denn Alter ist nicht gleich Alter: Die Gruppe der älteren Menschen ist sehr heterogen, mit unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen.

## Die größte Herausforderung der Pflegebranche in den nächsten 10 Jahren wird sein ...

Den Menschen die Scheu vor dem Alter zu nehmen sowie Betreuung und Pflege zu einer geschätzten Dienstleistung zu entwickeln. Das gelingt, wenn wir an die Stelle starrer Institutionen ein flexibles und effizientes Versorgungsnetzwerk rücken, aus dem auch hochaltrige Menschen „à la carte“ auswählen dürfen.

## Als Alleinentscheider: Welche Reform würden Sie der Pflegebranche umgehend verpassen?

Sektorales Denken und Handeln überwinden, raus aus dem „Klein-Klein“ der gesellschafts-

politischen Diskussion. Stattdessen: Professionelle Vernetzung aller Dienstleister und Entwicklung flexibler Nutzungsarten, um ältere Menschen einerseits bedarfsgerecht zu versorgen und ihnen andererseits den größtmöglichen Freiraum zu gewähren.

## Ihr wichtigstes Projekt abseits des Berufes?

Unseren Töchtern immer wieder den Rücken fürs Querdenken zu stärken und ihre Eigenständigkeit zu fördern. Denn es braucht Mut und Selbstvertrauen, um neue Wege zu denken und zu gehen statt am Status-quo festzuhalten.

## Zur Weißglut treibt Sie ...?

Fehlendes Engagement und Umsicht – wenn jeder seine Kraft darauf verwendet, den Ball schnell ins Feld des anderen zu spielen und darüber die gemeinsame Verantwortung vergisst.

## Mit wem würden Sie gerne mal ein Bier trinken ...?

Jürgen Habermas als Philosoph und Soziologe.

## ... und was besprechen?

Seine Vorstellungen vom Freiheitsbewusstsein, das uns durch das ganze Leben begleitet und wie das Leben so „spielt“!