

# Interimsmanager helfen Lücken zu überbrücken

Werner Düll, DAL

Nach einer Studie zum stationären Pflegemarkt von Ernst & Young ist jede siebte Einrichtung in Deutschland latent von Insolvenz bedroht. Die durchschnittliche Ausfallwahrscheinlichkeit liegt bei rund 1,1 Prozent. Bei rund 13 000 Pflegeheimen in Deutschland sind somit immerhin knapp 150 Einrichtungen betroffen. Im Krisenfall können sogenannte Interimsmanager helfen, den Zeitraum zwischen Ausfall und Auswahl eines neuen Betreibers zu überbrücken.



Statistisch ist jede siebte Pflegeeinrichtung von Insolvenz bedroht. Interimsmanager helfen in solchen Fällen bei der Rettung.

(dpa)

„Dadurch wird der Betrieb stabilisiert und der Wert der Immobilie erhalten. Wir schaffen Transparenz - so erhalten Finanzier und Übernehmer Einblick in die Geschäftsabläufe und können negative Überraschungen vermeiden“, sagt Hermann Josef Thiel, Geschäftsführer der Terranus Consulting in Köln. Sein Haus ist Netzwerkpartner der DAL und beschäftigt sich unter anderem mit dem übergangsweisen Betrieb von Pflegeeinrichtungen im Krisenfall.

Pflegeimmobilien sind für die Nutzung durch eine bestimmte Art von Betrieben konzipiert und werden von einem Betreiber in eigenem Namen und auf eigene Rechnung bewirtschaftet. Der Ertrag bemisst sich im Bereich der Pflege an den entsprechenden Sätzen der Kostenträger, sodass die operative Wertschöpfung eines solchen Hauses nicht zwingend an einem einzelnen Betreiberunternehmen hängt.

Die Ursachen von Schieflagen sind vielfältig, hängen aber oft mit einer unzureichenden Auslastung aufgrund überteuerter Pflegesätze, einem zu hohen Zweibettzimmeranteil, schlechter Personaldisposition oder schlicht fehlendem Bedarf am Standort zusammen. Dabei können die Folgen eines Betreiberausfalls über den reinen Mietausfall und damit einer möglicherweise nicht mehr gegebenen Kapitaldienstfähigkeit des Investors oder Finanziers hinausgehen. Auch Modernisierungs- und Umbaukosten, die mögliche Ersatzbeschaffung von Inventar, aber auch

zunehmender Leerstand aufgrund eines bereits sichtbaren Reparaturstaus können die Folgen sein.

## **Interimsmanager sichert den Weiterbetrieb**

Aus Sicht des Finanziers stellt sich, wenn die Insolvenz droht, die Frage, wie vorzugehen ist. Der Zeit- und Handlungsdruck ist oft groß, sollen sich die Zustände nicht weiter verschlimmern. Dennoch kann die sofortige Direktansprache eines neuen Betreibers dazu führen, dass die wirtschaftliche Schieflage langfristig vertraglich festgeschrieben wird, zum Beispiel im Rahmen einer Pachtreduzierung. Um eine professionelle, zeitnahe Fortführung eines Hauses zu gewährleisten und dennoch parallel Handlungsalternativen sorgfältig prüfen zu können, kann die Beauftragung eines externen Interimsmanagers sinnvoll sein. Dieser ist nicht nur mit der Übernahme laufender Betriebe vertraut und daher umgehend handlungsfähig, sondern er kann darüber hinaus eine objektive Bestandsaufnahme der Verhältnisse vor Ort vornehmen.

Für die mittelfristige Überführung der Immobilie an einen Drittbetreiber oder langfristigen Mieter wird der Interimsmanager zunächst eine Auffanggesellschaft zur Verfügung stellen, auf die der Betrieb übergeht. Damit ist die Fortsetzung der Betriebsführung gewährleistet. Gerade bei Pflegeheimen mit Problemen im operativen Betrieb wird der Interimsmanager für eine Optimierung des laufenden Betriebes sorgen und damit den Wert der Einrichtung für Finanzier und Investor steigern.

## **Schnell Perspektiven zeigen**

Besonders in der Pflegebranche lebt die Qualität der Dienstleistung vom Personal, sodass dessen Einbindung in eine Übergangslösung zwingend erforderlich und zielführend ist. „In der Regel ist es so, dass einem Betreiberausfall erhebliche Missstände vorausgehen“, sagt Thiel von Terranus. „Die Mitarbeiter und Bewohner sind zunächst einmal froh, dass es weitergeht, wenn wir als Interimsbetreiber einsteigen. Wir versuchen dann sehr schnell, eine Perspektive aufzuzeigen und damit das Sicherheitsgefühl für Bewohner und Mitarbeiter in der Einrichtung wieder herzustellen. In der Regelung finanzieller oder betriebswirtschaftlicher Themen ist es dabei mit unsere wichtigste Aufgabe, verloren gegangenes Vertrauen auf allen Seiten wieder herzustellen“, so der Experte.

Er sieht sich dabei nicht nur als kurzfristigen Optimierer: „Durch die Koppelung der Vergütung für das Interimsmanagement an die Erlöse aus Investitionskosten ist der Interimsbetreiber auch über die Belegungsentwicklung incentiviert“, so Thiel. „Damit kann ein kurzfristiges Krisenmanagement langfristig allen Beteiligten zu Gute kommen.“

*Der Autor ist Spezialist für Sozialimmobilien bei der DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH & Co. KG in Wiesbaden.*

