

## **Integrierte Finanzplanungen für den Altenheimneubau und -umbau**

Der Wettbewerbsdruck wird für Altenheimbetreiber in den kommenden Jahren kontinuierlich steigen. Einrichtungen versuchen dem Überangebot an Pflegeplätzen mit hoher Dienstleistungsqualität sowie Investitionen in das eigene Heim zu begegnen. Integrierte Finanzplanungen helfen dabei den Kapitalbedarf für anstehende Baumaßnahmen detailliert und transparent herzuleiten. Diese erhöht die Planungssicherheit und das Vertrauen der Kapitalgeber in die Heimleitung.

### **Was sind integrierte Finanzmodelle?**

Unter „integrierten Finanzmodellen“ versteht man Unternehmensplanungen aus Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Bilanz sowie Kapitalflussrechnung. Mit Hilfe dieser Modelle lässt sich die zukünftig erwartete Ertrags-, Vermögens- sowie Liquiditätssituation eines Unternehmens unter der Vorgabe festgelegter Planungsannahmen realitätsnah simulieren. Die Planung dieser Modelle erfolgt auf Basis von MS Excel und kann damit auf jedem Rechner ohne größere Softwareinstallationen erstellt werden.

„Integriert“ bedeutet dabei, dass die drei genannten Rechenwerke miteinander vernetzt sind. Ist das Modell auf das geplante Bauvorhaben justiert, kann man anhand der Planungsparameter verschiedene Szenarien und entsprechende Folgen auf z.B. Ertragsausfälle, Kosten und Finanzierungsbedarf simulieren. Damit wird das integrierte Planungsmodell zum wichtigsten Begleiter in der Entscheidungsphase des Bauvorhabens.

### **Welchen Nutzen hat das Finanzmodell für das Investitionsvorhaben?**

Das Auslastungsrisiko für Pflegeheime wird laut einer aktuellen Prognose der Bank für Sozialwirtschaft in den kommenden Jahren erheblich steigen. Damit werden wachsende Anforderungen und Investitionsdruck zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit immer mehr im Fokus von Altenheimbetreibern stehen. Integrierte Finanzmodelle sind sehr nützlich und helfen diese Herausforderungen erfolgreich zu bestehen. Solche Planungsmodelle generieren grundsätzlich einen „internen“ und „externen“ Nutzen.

Der interne Nutzen besteht vorwiegend darin, mithilfe des Modells die Folgen durch den Neu- oder Umbau zu simulieren. Ein solches Vorhaben ist sehr vielschichtig und komplex – und kann ohne ein Modell nicht erfasst und abgebildet werden. Soll das komplette Wohnheim auf einmal renoviert werden? Oder soll die stationäre Pflege nach dem Umbau des beispielsweise „Betreuten Wohnen“ erfolgen? Wie wirkt sich dies auf das Pflegepersonal und die bezogenen Fremdleistungen aus? Welche Mitarbeiter müssen während der Umbaumaßnahmen weiter beschäftigt werden? Können evtl. angeschlossene Altenheime einen Teil der Belastungen über entsprechende Umlageschlüssel auffangen? Wie wirkt sich der kapazitive Ausbau der Einrichtung in den Folgejahren auf Umsatz und Gewinn aus?

Der „externe“ Nutzen liegt i.W. in der Kapitalbeschaffung. Zur Finanzierung größerer Bauvorhaben sind die Altenheime i.d.R. auf die Finanzierung von Eigentümern, Banken oder sonstigen Kapitalgebern angewiesen. Mit dem Anstieg des Risikobewusstseins der Geldgeber und insbesondere der Banken bei der Darlehensvergabe, sind die Anforderungen bei komplexen Finanzierungszusagen in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Die Transparenz und Planungssicherheit anhand einer detaillierten Monatsplanung spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Wichtig sind hierbei konkrete Aussagen, wie viel Geld, wann und wofür ausgeben wird. Zudem ist die Einplanung von Risikopuffern z.B. Verzögerungen bei Baumaßnahmen zu berücksichtigen. Dies erhöht das Vertrauen in das Management und Investitionsvorhaben sowie erleichtert die externe Kapitalbeschaffung deutlich.

### **Berechnung Finanzierungsbedarf eines Altenheimumbaus**

Anhand eines vereinfachten Finanzmodells wird im Folgenden die Methodik und Systematik zur Berechnung des Liquiditätsbedarfs bei einem Altenheimumbau dargestellt. Der Umbau des Altenheims dauert in der Fallstudie fünf Perioden. Die erste Position in der GuV ist der Umsatz. Dieser berechnet sich auf Basis eines „Preis-Mengen-Gerüsts“, das sich aus der Bettenbelegung und den aktuellen Pflegesätzen pro Periode multipliziert. Durch den Umbau reduziert sich die Bettenbelegung von 100 in  $t=0$  auf null in  $t=1$ . Anschließend baut sich die Belegung sukzessive bis  $t=4$  auf die neue maximale Kapazität von 120 Betten auf. Dadurch variiert der Umsatz in der Umbauphase von 0 € bis 120.000 €. In  $t=0$  beschäftigt die Einrichtung 20 Mitarbeiter mit einem durchschnittlichen Verdienst von 3.500 € pro Periode. Aufgrund

unbefristeter Arbeitsverträge sowie dem Fachkräftemangel muss das Altenheim die wichtigsten Mitarbeiter in der Umbauphase trotz Umsatzrückgang weiterbeschäftigen. Nach Abschluss der Baumaßnahmen erhöht sich die Mitarbeiteranzahl entsprechend der Bettenbelegung auf 23 in  $t=4$ . Die Fixkosten sind Aufwendungen, die unabhängig vom Umsatz pro Periode anfallen. Hierzu zählt z.B. Miete, Versicherungen, Fuhrpark. Dieser Kostenblock bleibt mit 12.000 € je Periode in der Umbauphase konstant. Die variablen Kosten entwickeln sich in Abhängigkeit des Periodenumsatzes (z.B. Wäscherei, Verpflegung). In der Fallstudie belaufen sich die umsatzvariablen Kosten auf 10% des Umsatzes. Summiert man alle Positionen auf, so ergibt sich durch die Umbaumaßnahmen ein operativer Verlust i.H.v. - 114.500 €.

Der periodengenaue Kapitalbedarf für die Umbaumaßnahme resultiert anschließend aus der direkten Kapitalflussrechnung. Neben den operativen Folgen des Umbaus sind die periodengenauen Kosten der Baumaßnahmen zu berücksichtigen. Annahmegemäß belaufen sich die Kosten des Umbaus auf -275.000 € und verteilen sich auf die Perioden 1 bis 4. Addiert man das operative Ergebnis und die Kosten der Baumaßnahmen ergibt sich das Liquiditätsergebnis i.H.v. -389.500 €.

Der geplante Finanzierungsbedarf der Umbaumaßnahmen zwischen  $t=1$  und  $t=4$  beläuft sich auf 397.500 €. Dieser Betrag unterteilt sich in die Finanzierung der operativen Verluste (-122.500 €) sowie der Baumaßnahmen (-275.000 €). Verfügt die Einrichtung nicht über die notwendigen Eigenmittel i.H.v. 397.500 €, muss das Altenheim andere Kapitalquellen erschließen. Dies kann über die Eigen- oder Fremdkapitalseite erfolgen. Auf der Eigenkapitalseite kann man z.B. eine Eigenkapitalerhöhung durchführen. Auf der Fremdkapitalseite kann die Finanzierung z.B. über die Aufnahme eines Bankkredits erfolgen.

#### **Was muss man bei der Erstellung einer Finanzplanung beachten?**

Um den maximalen Nutzen des Planungsmodells zu erzielen, sollte vorab Einigung über den konkreten Modellzweck herrschen (z.B. „Berechnung Finanzierungsbedarf Umbau“). Zudem muss der Detaillierungsgrad festgelegt werden. Dieser ist abhängig von den historische Finanzaufgaben des Altenheims sowie den Kosten und der Zeitplanung des Bauvorhabens. Bei komplexen Planungsmodellen empfiehlt es sich, den Modellaufbau anhand einer Skizze zu visualisieren. Dies erleichtert die anschließende Modellierung in MS Excel.

#### **Autoren:**

Sebastian Schauback

### Fallstudie in Excel:

#### Gewinn - und Verlustrechnung

in €	t=0	t=1	t=2	t=3	t=4	Summe
Bettenbelegung	100	0	0	50	120	
Vergütung pro Bett pro Periode	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	
Umsatz	100.000 €	0 €	0 €	50.000 €	120.000 €	270.000 €
Anzahl Mitarbeiter	20	12	12	18	23	
Gehalt/Mitarbeiter	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	
Personalkosten	-70.000 €	-42.000 €	-42.000 €	-63.000 €	-80.500 €	-297.500 €
Fixe Kosten	-12.000 €	-12.000 €	-12.000 €	-12.000 €	-12.000 €	-60.000 €
Umsatzvariable Kosten	-10.000 €	0 €	0 €	-5.000 €	-12.000 €	-27.000 €
<b>Gewinn bzw. Verlust</b>	<b>8.000 €</b>	<b>-54.000 €</b>	<b>-54.000 €</b>	<b>-30.000 €</b>	<b>15.500 €</b>	<b>-114.500 €</b>

#### Direkte Kapitalflussrechnung

in €	t=0	t=1	t=2	t=3	t=4	Summe
Kosten Umbau pro Periode	0 €	-100.000 €	-100.000 €	-50.000 €	-25.000 €	-275.000 €
Gewinn bzw. Verlust	8.000 €	-54.000 €	-54.000 €	-30.000 €	15.500 €	-114.500 €
<b>Liquiditätsergebnis pro Periode</b>	<b>8.000 €</b>	<b>-154.000 €</b>	<b>-154.000 €</b>	<b>-80.000 €</b>	<b>-9.500 €</b>	<b>-389.500 €</b>
<b>Finanzierungsbedarf</b>	<b>0 €</b>	<b>154.000 €</b>	<b>154.000 €</b>	<b>80.000 €</b>	<b>9.500 €</b>	<b>397.500 €</b>