

Wie Investitionen in Senior Living attraktiver werden können

# „Multi-Tenant-Konzept zur Diversifizierung des Risikos“

Die Asset-Klasse Senior Living hat sich in den vergangenen Jahren als Alternative zu klassischen Pflegeimmobilien etabliert. Das ist kein Wunder, denn der demografische Wandel verspricht kontinuierlich steigende Nachfrage und die regulatorischen Rahmenbedingungen sind weniger streng als in der Stationären Pflege. Auch der Management-Aufwand seitens des Eigentümers scheint überschaubar, da man in vielen Fällen den größten Teil der Verwaltungs-, Wartungs- und Instandhaltungsthemen auf einen Mieter übertragen kann. Das führte zuletzt allerdings auch dazu, dass Investoren auf den Zug aufgesprungen sind, die sich mit der Komplexität eines Senior Living-Investments nicht ausreichend beschäftigt hatten. Inzwischen ist die Stimmung im Markt umgeschlagen und Investoren üben sich in Zurückhaltung.

Der Dienstleister Patindo hat es sich zur Aufgabe gemacht, an der Schnittstelle zwischen Eigentümer und Betrieb zu unterstützen. CARE INVEST sprach mit Geschäftsführer Patrick Nebel und Senior Property Managerin Sarah Pahlke darüber, wie sich der Blick auf Senior Living verändern muss, damit wieder mehr Schwung in die Sache kommt.

**Die Entwicklung der Asset-Klasse Senior Living droht ins Stocken zu geraten. Wie kann man das verhindern?**

**Patrick Nebel:** Das lässt sich mit einem Wort zusammenfassen: Flexibilität. Die Gesellschaft insgesamt wird diverser und individueller – und mit etwas zeitlichem Versatz sieht

sich auch die Asset-Klasse des Senior Livings mit dieser Klientel konfrontiert, die nicht auf ihre gelebte Freiheit und Individualität verzichten will. Das ist mit der Herausforderung verbunden, ein langfristiges und an sich recht starres Asset – nämlich eine Immobilie – so zu gestalten, dass diese die nächsten Jahrzehnte flexibel genutzt werden kann.

**Und wie macht man das?**

**Nebel:** Das Thema lässt sich in zwei Bereiche clustern: den baulichen und den konzeptionellen Teil. Besonders im Neubau sollte man versuchen, das Gebäude so flexibel wie möglich zu planen, damit man selbst aus einem vollstationären Setting möglichst unkompliziert Wohnungen machen kann. Um ein Beispiel zu nennen: Sind Nasszellen konventionell gemauert oder aus Trockenbau errichtet,

## Immobilien für die Asset-Klasse Senior Living müssen flexibler konzipiert werden.

dann lassen sie sich leichter an neue gesetzliche Vorgaben oder Bedürfnisse des Nutzers anpassen als starre Fertigungsmodule.

**Sarah Pahlke:** Beim konzeptionellen oder vertraglichen Teil kommt es ebenfalls darauf an, Spielraum zu gewinnen. In Zukunft wird es immer schwieriger werden, einen Generalmieter oder -betreiber zu finden, der alles perfekt kann: Pflege, Gastronomie, Hauswirtschaft, Betreuung, Unterhaltung und Wellness. Hier ist eine projektbezogene Analyse sinnvoll, welche Kompetenzen für die jeweilige Immobilie an dem Standort gefragt sind. Im Anschluss sucht man sich dann die jeweiligen Partner. Somit verlassen wir das Konzept des Generalmieters und gehen hin zum Multi-Tenant-Objekt und vereinen in individuellen Konstellationen die jeweils besten Partner.

**Das klingt anspruchsvoll ...**

**Nebel:** Unbestritten sind beide Teilbereiche aufwendiger in der Konzeptionierung. Auch die Bewirtschaftung und das Management im laufenden Betrieb verlangt dem Immobilieneigentümer mehr ab, als das Management von einem klassischen Single-Tenant-Vertrag mit einer Double-Net-Klausel. Aber unserer Über-



„In Zukunft wird es immer schwieriger, einen Generalmieter oder Betreiber zu finden, der alles perfekt kann.“

Sarah Pahlke, Patindo

zeugung nach ist das der Grundstein, für ein nachhaltiges Investmentmodell in der Asset-Klasse Senior Living.

### Wie überzeugen Sie einen Investor, auf das aufwendigere Multi-Tenant-Konzept zu setzen?

**Pahlke:** Dadurch, dass er damit eine Diversifizierung des Risikos in seinen Objekten erreichen kann. Die Wahrscheinlichkeit, dass bei 80 Wohnraummietverträgen, einem Mietvertrag über die Büros oder die Tagespflege und einem Restaurantmietvertrag auf einen Schlag alle Mieter in Schieflage geraten, geht gegen null. Und wenn ein Teilbereich „kippt“, dann muss er sich auch nur um eine Nachbesetzung kümmern. Zum anderen erschließt sich für ihn bei ambulanten Konzepten im Bereich der gewerblichen Flächen ein neues Mieterpotenzial: Oft gibt es gut etablierte Pflegedienste, die über stabile Personal- und Kundenstämme ver-



**DOWNLOAD**  
Analysen und Whitepaper zu Themen der Pflegewirtschaft finden Mitglieder des **CARE INVEST CIRCLE** unter [careinvest-online.net/cic-whitepaper](http://careinvest-online.net/cic-whitepaper)

fügen und die gerne bereit sind, die Teilflächen der Tagespflege, ambulanten WGs und der Büros anzumieten und die Bewohner im Quartier zu versorgen. Die würden aber nie als Generalmieter für ein Objekt inklusive 80 Service Wohnungen fungieren wollen. Wenn man als Eigentümer auf solche Partner zurückgreifen kann, kann die Pre-Opening-Phase eines Objekts oft merklich verkürzt werden.

### Wo liegen mögliche Risiken?

**Nebel (lacht):** Auch dieses Modell hat natürlich nicht nur Sonnenseiten. Aus Sicht des Eigentümers ist insbesondere das Leerstandsrisiko nicht unwesentlich. Bei den alten Modellen wurde das bequem vom Eigentümer im Zuge des Generalpachtvertrages an den Betreiber weitergegeben und höchstens im Business Case eine befristete mietfreie Zeit einkalkuliert. Ein weiterer

Punkt ist, dass die Immobilienverwaltung auf der Seite des Eigentümers deutlich aufwendiger wird im Vergleich zum Generalmietvertrag. Er muss eine deutlich höhere Anzahl an Mietverträgen abschließen und verwalten. Und er wird in die Pflicht genommen, das Objekt auch im Bereich der Gebäudetechnik zu verwalten. Bei den klassischen Generalmietverträgen wurde diese Pflicht meist auf den Betreiber übertragen, das funktioniert bei diesem Modell natürlich nicht mehr. Der Eigentümer hat alles zu koordinieren, zu überwachen und muss im Rahmen der Betriebskostenverordnungen all seinen Mietern gegenüber fristgerecht jährlich abrechnen.

**Pahlke:** Aber auch für den Teilbetreiber birgt das Thema Risiken. Zum Beispiel hat er bei diesem Modell wenig bis gar keinen Einfluss auf die Mietersauswahl durch den Eigentümer und wenn dieser sich entschei- →

# Austausch, Kompetenz, Zukunft – Pflege im Wandel

ARBEITSZEITMODELLE | DIGITALISIERUNG | PERSONALBEMESSUNG  
NACHHALTIGKEIT | WIRTSCHAFTLICHE ASPEKTE DER ALTENPFLEGE

08. – 10. April | NürnbergMesse

NEU!  
Inklusive Masterplan Quartier am 9.4.2025 für Investoren, Architekten & Planer!

SAVE THE DATE!

◀ DIREKT ZUM KONGRESS! [www.altenpflege-messe.de](http://www.altenpflege-messe.de)

**ALTENPFLEGE MESSEKONGRESS**

Mit freundlicher Unterstützung von:

→ den sollte, dass er auf einmal zur Leerstandsreduzierung Familien einziehen lässt, dann geht der Business Case des Pflegedienstleisters unter Umständen nicht mehr auf.

### Und an welcher Stelle kommt jetzt Patindo ins Spiel?

**Nebel:** Wenn wir uns etwas wünschen dürfen, dann grundsätzlich immer so früh wie möglich. Aber für uns gibt es eigentlich kein zu früh oder zu spät. Wir begleiten die konzeptionelle Ausarbeitung von Multi-Tenant-Konzepten im ambulanten Segment für unsere Kunden von der ersten Idee bis zur Umsetzung, genauso wie wir Kunden unterstützen, die aktive vollstationäre Einheiten haben und diese in ein neues Konzept überführen möchten. Durch die vorhandenen betrieblichen und immobilienwirtschaftlichen Expertisen bei der Patindo, sowie auch die bauliche Expertise in unserem Firmenverbund, entwickeln wir zusammen mit unseren Kunden immer vollumfängliche Konzepte, in denen sowohl die jeweiligen gesetzlichen Rahmenbedingungen erfüllt, als auch die opera-

tiv relevanten und wünschenswerten Maßnahmen berücksichtigt werden, um gemeinsam mit Eigentümern und Betreibern vorhandene Pflegeplätze beziehungsweise Wohnraum für Senioren zu erhalten und neuen zu schaffen.

### Hand aufs Herz: Hat der Markt die aktuellen Chancen des Senior Living eigentlich schon richtig verstanden?

**Nebel:** Das ist eine gute Frage! Wenn man sich die Entwicklung der letzten zehn Jahre anschaut, wurde sie im Bereich des Investments ein bisschen zur goldenen Gans gekürt. Die Mieten der Betreiber wurden als sicher betrachtet, da die Refinanzierung durch die Kostenträger dahintersteht. Der Managementaufwand seitens des Eigentümers war gering, da man im Zuge der Double-Net-Verträge 90 Prozent der Verwaltungs-, Wartungs- und Instandhaltungsthemen auf den Mieter übertragen hat. Das alles führte aus meiner Sicht dazu, dass immer mehr Investoren auf den Zug aufgesprungen sind, sich aber nicht in der Tiefe mit der Komplexität eines Senior Living-Invest-

**PATINDO** versteht sich als Dienstleister für Senior Living-Konzepte. Die Mitarbeitenden bieten Management- und Vermarktungsstrategien an der Schnittstelle zwischen Eigentümern und Betreibern an.

ments beschäftigt haben, was dazu führte, dass die Faktoren der Investments explodiert sind und der Markt auch mit vielen „Glücksrittern“ konfrontiert wurde. Die aktuellen stürmischen Zeiten tragen – aus meiner Sicht – neben den ganzen Herausforderungen und der teilweise tragischen Entwicklung, auch zu einer Marktberreinigung bei.

### Und das führt dazu, dass ...

... die Marktteilnehmer, die aktuell noch bestehen, meistens langjährige etablierte Teilnehmer im Bereich der Asset-Klasse Senior Living, die partnerschaftlich und vertrauensvoll sind, zusammenarbeiten und sich ganzheitlich mit dem Thema beschäftigen. Unabhängig davon, ob sie auf der Seite des Betreibers, Investors oder Dienstleisters sitzen. Und damit komme ich zurück zur Frage: Der harte Kern des Marktes hat die Chancen des Senior Living verstanden, schließt sich in unterschiedlichen Arbeitsgruppen zusammen und formuliert Lösungsansätze aus, die dann auch an die Politik herangetragen werden. Da es jedoch kei-

## Karriere

► **DIE MITGLIEDERVERSAMMLUNG DES AGVP** hat ein erweitertes Präsidium gewählt. Dem Gremium gehören nunmehr fünf Mitglieder an. Gewählt wurden Daniela Kirsch, Mitglied der Geschäftsleitung von Pro Seniore/Victor's Group, als Vizepräsidentin sowie als Vizepräsidenten Christian Gharieb, COO von Korian Deutschland, Sebastian Kabak, Vorsitzender der Kursana-Geschäftsführung und Vorstandsmitglied der Dussmann Group sowie Kaspar Pfister, geschäftsführender Gesellschafter der Benevit Gruppe. Präsident des Arbeitgeberverbands Pflege (AGVP) ist weiterhin Thomas Greiner.

► **KATHRIN SCHNEIDER** ist seit 22. November Ministerin für Soziales, Gesundheit, Integration und Verbraucherschutz des Landes Brandenburg. Ihre Vorgängerin Ursula Nonnemacher war von ihren Aufgaben entbunden worden. Grund dafür waren Differenzen mit Ministerpräsident Dietmar Woidke bei der Abstimmung über die von Bundesgesundheitsminister Karl Lauterbach (SPD) initiierte Krankenhausreform im Bundesrat. Die Ministerin wollte dem Vernehmen nach gegen die Anrufung des Vermittlungsausschusses und damit für die

rasche Umsetzung der Reform stimmen. Der Bundesrat entschied trotzdem mehrheitlich gegen eine Anrufung des Vermittlungsausschusses.

► **CRISTINA PÉREZ LIZ** heißt die Geschäftsführerin des Immobilienunternehmens Octopus Real Estate in Spanien. Das Büro in Madrid ist die erste Niederlassung von Octopus mit Sitz in London im EU-Bereich. Pérez Liz nimmt in Spanien vor allem den Markt der Senioreneinrichtungen für Menschen 75 plus in den Fokus. Zuvor hat sie unter anderem für Banco Santander sowie PwC, Goldman Sachs und JP Morgan gearbeitet.

► **GIUSEPPE GIORDANO ORSINI** heißt der neue Hausdirektor im Dr.-Ulla-Schirmer-Haus der Evangelischen Heimstiftung (EHS) in Leimen. Der gelernte Altenpfleger ist seit 2024 bei der EHS und war vorher Pflegedienstleitung, Pflegeberater und Heimleiter bei verschiedenen Einrichtungen und Diensten in Baden-Württemberg tätig



ne zentrale Anlaufstelle gibt, die sich um die Asset-Klasse Senior Living kümmert, kommt man nur sehr zäh mit der Ausarbeitung eines umfassenden Fahrplans für die Zukunft zusammen mit der Politik voran.

**Pahlke:** Leider hat die Branche nicht die Möglichkeit, einfach mal durch Warnstreiks auf die prekäre Lage aufmerksam zu machen und Druck zu erzeugen, da schlussendlich die Kunden darunter leiden würden und deren Versorgung nicht mehr sichergestellt werden könnte. Es ist kurz vor knapp und aus meiner Sicht sollte die Politik auf den „Markt“ zugehen und kurzfristig ein Gremium mit Vertretern des Marktes – und damit meine ich nicht nur mit der Managementebene, sondern auch mit Vertretern der Mitarbeitenden vor Ort aus den Teilbereichen Betrieb, Bau, Investment und Refinanzierung bilden und einen gemeinsames Konzept zur Überarbeitung der aktuellen Regulatorik entwickeln, welches dann auch kurzfristig umgesetzt wird. Es gibt zwar schon diverse Gruppierungen die an einer Verbesserung arbeiten, aber wenn jeder nur „seinen“ Teilbereich betrachtet wird uns das nicht helfen.

**Nebel:** Kurzum: Der Markt hat die Asset-Klasse Senior Living sehr genau verstanden, er braucht aber



„Der Markt muss seine Stimme einen und mein Appell an die Politik ist, dieser Stimme endlich Gehör zu verschaffen.“

Patrick Nebel, Patindo

eine Stimme und mein Appell an die Politik ist, dieser Stimme dann endlich Gehör zu schenken und kurzfristig Handlungen folgen zu lassen. Wir, bei Patindo, und auch viele unserer Partner, haben jede Menge Ideen, um den aktuellen Entwicklungen entgegenzuwirken. Aber uns fehlt die entsprechende Entscheiderebene in der Politik, um das bundeseinheitlich zu diskutieren und zusammen auf nachhaltige Beine zu stellen. ─

**DIE FRAGEN** stellte Michael Schlenke

## Das Wesentliche ...

### ... aus der Pflegewirtschaft – exklusiv für Sie!

Mit CARE INVEST sind Sie jederzeit vollumfänglich über das aktuelle Marktgeschehen informiert. Diese Themen lesen Sie in der nächsten Ausgabe:

- ▶ Wie sich ein Caritasverband für die Zukunft neu aufstellt.
- ▶ Welche Risiken für Betreiber in den Landesheimgesetzen stecken und wie man damit umgehen sollte.
- ▶ Der zweite Teil unserer Mini-Serie zur Einführung der Telematik-Infrastruktur für Einrichtungen der Altenhilfe.
- ▶ Aktuelle Marktdaten und Statistiken finden Abonnenten täglich im Web auf CAREINVEST-Online.net

**Kontakt:** T +49 6123-9238-253

**Mail:** [service@vincentz.net](mailto:service@vincentz.net)

[LinkedIn](#) / Gruppe: CARE INVEST

Die nächste Ausgabe erscheint am  
**10. Januar 2025**

## Impressum

CARE INVEST

▶ PFLEGE ▶ WIRTSCHAFT ▶ STRATEGIE

[www.careinvest-online.net](http://www.careinvest-online.net)

### Verlag:

Vincentz Network GmbH & Co. KG  
Plathnerstr. 4c, 30175 Hannover  
T +49 511 9910-000

Ust.-ID-Nr. DE 115699828

Das gesamte Angebot des Verlagsbereiches Altenhilfe finden Sie auf [vincentz.de](http://vincentz.de)

### Chefredaktion (v.i.s.d.P.):

Matthias Ehbrecht (eh)  
T +49 511 9910-190, F +49 511 9910-119  
[matthias.ehbrecht@vincentz.net](mailto:matthias.ehbrecht@vincentz.net)

### Redaktion:

Michael Schlenke (msc)  
T +49 511 9910-126  
[michael.schlenke@vincentz.net](mailto:michael.schlenke@vincentz.net)

### Redaktionsassistent:

Andrea Hübener-Fietje  
T +49 511 9910-195  
[andrea.huebener@vincentz.net](mailto:andrea.huebener@vincentz.net)

### Verlagsleitung:

Dr. Dominik Wagemann (dw)  
T + 49 511 9910-101  
[dominik.wagemann@vincentz.net](mailto:dominik.wagemann@vincentz.net)

### Medienproduktion:

Nathalie Heuer (Teamleitung)  
Birgit Seesing (Artdirection)  
Nadja Twarloh, Nicole Unger (Layout)

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Einholung des Abdruckrechtes für dem Verlag eingesandte Fotos obliegt dem Einsender.

Überarbeitungen und Kürzungen eingesandter Beiträge liegen im Ermessen der Redaktion.

Beiträge, die mit vollem Namen oder auch mit Kurzzeichnung des Autors gezeichnet sind, stellen die Meinung des Autors, nicht unbedingt auch der Redaktion dar. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen und Handelsnamen in dieser Zeitschrift berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um geschützte, eingetragene Warenzeichen.

### Anzeigen:

Teamleitung: Tobias Bergmeier, T +49 511 9910-152  
[tobias.bergmeier@vincentz.net](mailto:tobias.bergmeier@vincentz.net)

### Beratung Geschäftsanzeigen:

Vera Rupnow, T +49 511 9910-154  
[vera.rupnow@vincentz.net](mailto:vera.rupnow@vincentz.net)

### Gültige Anzeigenpreisliste:

Nr. 19, Preisstand 1.1.2025  
Die Media-Daten sind zu finden unter [media.vincentz.de](http://media.vincentz.de)

### Abo/Leserservice:

T +49 6123 9238-253, F +49 6123 9238-244  
[service@vincentz.net](mailto:service@vincentz.net)

Der Brancheninformationsdienst CARE INVEST erscheint 14-tägig, 26 Ausgaben pro Jahr im Kombinationsangebot print und digital. Zugang zum digitalen Angebot unter [careinvest-digital.net](http://careinvest-digital.net).

Abonnementpreis 792 Euro pro Jahr.

Der Abonnementpreis beinhaltet den freien Zugang zu dem Internetangebot auf [careinvest-online.net](http://careinvest-online.net) und Volltextversionen der täglichen CARE INVEST-News Flashes.

Der Abonnementpreis für das Digital-Angebot von CARE INVEST beträgt 672 Euro pro Jahr.

Alle Preise sind inkl. MwSt. und Versand.  
Preisstand 1.1.2025

Bei vorzeitiger Abbestellung anteilige Rückerstattung der Jahrespreise.

Bei höherer Gewalt keine Lieferpflicht.

Gerichtsstand und Erfüllungsort: Hannover

**Druck:** johnen-druck GmbH & Co. KG, Bernkastel-Kues

© Vincentz Network GmbH & Co. KG

ISSN 1868-1786