

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 327, Juni 2024

## Finanzinvestoren in der Pflegebranche

### Fallstudie Private Equity am Beispiel der Alloheim-Pflegegruppe

Reiner Rang und Heinz Schmitt

---

#### Auf einen Blick

Mit der Covid-Pandemie rückte die Pflegebranche in den Fokus der Öffentlichkeit, im Blick von Finanzinvestoren war sie schon früher: 2018 lag die Pflegebranche bei den Aktivitäten von Private-Equity-Investoren an erster Stelle, 2022 gehörten rund 30 Prozent der Pflegeheimplätze in Deutschland Private Equity. Die Studie führt in die Vorgehensweise von Finanzinvestoren ein, beschreibt Ausgangssituation und Motivation der Akteure und untersucht mögliche Auswirkungen auf die betriebliche Mitbestimmung. Teil der Studie sind die Ergebnisse einer Befragung der Beschäftigten und betrieblichen Interessenvertretungen.

**Reiner Rang**, Jahrgang 1963, Bauhandwerker und Dipl.-Volkswirt, Entwicklungshelfer in Nepal und Vietnam. Seit 2004 selbstständiger arbeitsorientierter Berater und Leiter betriebswirtschaftlicher Seminare für Betriebsräte. Bilanzanalytiker der Hans-Böckler-Stiftung. Verfasser diverser Studien zur Lageberichterstattung sowie zur Auswirkung von Finanzinvestoren auf die Beschäftigten der Zielunternehmen. Seit 2012 zudem Inhaber eines Einzelhandelsgeschäfts für nachhaltige Schuhe und Möbel.

**Heinz Schmitt**, Jahrgang 1967, Dipl.-Volkswirt, erarbeitet arbeitnehmerorientierte Konzepte schwerpunktmäßig in den Bereichen betriebswirtschaftliche Beratung und Schulung. Als gelernter Bankkaufmann und Wirtschaftspädagoge verfolgt er die problemorientierte Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen der Arbeitnehmerschaft und deren Organisationen. Er konzipiert Seminare und Beratungen und unterstützt die Betriebsratsgremien bei Sanierungen und Restrukturierungen. Dazu erstellt er konkrete betriebswirtschaftliche Alternativkonzepte und berät bei Verhandlungen zu Sozialplänen und Interessenausgleich. Für die Hans-Böckler-Stiftung ist er seit vielen Jahren als Bilanzanalytiker tätig.

© 2024 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Finanzinvestoren in der Pflegebranche“ von Reiner Rang und Heinz Schmitt ist lizenziert unter

#### **Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Lektorat: Gisela Lehmeier, Berlin

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Zusammenfassung.....	5
Vorbemerkung.....	7
1 Pflegemarkt in Deutschland .....	8
1.1 Rechtliche Struktur.....	8
1.2 Die Vergütung der Leistung .....	9
1.3 Exkurs: Investitionskosten.....	10
2 Der Pflegemarkt.....	12
2.1 Marktbesonderheiten .....	12
2.2 Beschreibung der Marktakteure .....	13
3 Private-Equity-Gesellschaften.....	15
3.1 Merkmale von Private Equity .....	15
3.2 Ausgewählte PE-Strategien und -Maßnahmen .....	17
3.3 Einfluss auf die Unternehmenssteuerung.....	21
4 Private Equity in der Pflege.....	23
4.1 Warum Private Equity in der Pflege?.....	23
4.2 Entwicklung von 2010 bis 2020 und Status quo .....	26
5 Alloheim.....	29
5.1 Entwicklung.....	29
5.2 Eigentümer .....	29
5.3 Wirtschaftliche Entwicklung.....	31
5.4 Einschätzung .....	35
6 Gespräche mit betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren .....	37
6.1 Gespräche mit ver.di-Vertretern .....	37
6.2 Online-Befragung der Alloheim-Beschäftigten.....	39
7 Bewertung des Engagements von Private Equity am Beispiel von Alloheim .....	46
8 Literatur .....	48
9 Anhang .....	53
9.1 Interview-Leitfaden.....	53
9.2 Auswertung Online-Fragebogen .....	58

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sozialrechtliches Dreieck.....	8
Abbildung 2: Kontroll- und Finanzaktivitäten von PE-Gesellschaften....	16
Abbildung 3: Mögliches Schema für eine PE-Beteiligung an einem Pflegeheimbetreiber.....	25
Abbildung 4: Top 30 Pflegeheimbetreiber.....	27
Abbildung 5: Standorte von Alloheim-Einrichtungen.....	30
Abbildung 6: Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung.....	32
Abbildung 7: Entwicklung der Aufwandsarten.....	33
Abbildung 8: Entwicklung des Cashflows.....	34
Abbildung 9: Entwicklung des Free Cashflows.....	34
Abbildung 10: Ausgewählte Bilanzpositionen.....	35
Abbildung 11: Antworten zum Durchgriff des Investors.....	41

## Zusammenfassung

Der Pflegemarkt ist stark reguliert, dasselbe gilt für die Leistungen, die die Pflegeanbieter abrechnen können. Grundsätzlich übernimmt die gesetzliche Pflegeversicherung einen Teil der Pflegekosten. Allerdings übersteigt das Heimentgelt (die Gesamtkosten für Unterbringung und Pflege) in der Regel den Betrag, den die Pflegeversicherung bezahlt, da diese nur die Pflege übernimmt. Die Differenz müssen die Pflegebedürftigen selbst tragen. Übersteigt der Betrag ihre finanzielle Leistungsfähigkeit, kann Hilfe zur Pflege beantragt werden. Wird diese gewährt, übernehmen die Sozialkassen die Differenz zwischen der Erstattung der Pflegeversicherung, der Eigenleistung der Pflegebedürftigen und dem Heimentgelt.

Das sichert den Betreibern stabile Mittelzuflüsse mit geringen Zahlungsausfällen. Dennoch kommt es bisweilen durch die teilweise langwierige Bearbeitung der Anträge auf Kostenübernahme durch Verzögerungen in der Auszahlung durch die Kostenträger. Das führt bisweilen zu Zahlungsengpässen bei den betroffenen Pflegeanbietern.

Ein wesentliches finanzielles Risiko für die Betreiber ist die Auslastung ihrer Einrichtungen. Hinzu kommt der Mangel an Fachkräften: Die gesetzlichen Regelungen sehen eine bestimmte Fachkräftequote vor, doch kann es für Betreiber problematisch sein, diese Quote zu erfüllen. Pflegeleistungen werden von öffentlichen, freigemeinnützigen und privaten Akteuren angeboten. Laut Pflegestatistik 2019 sind freigemeinnützige Träger am stärksten vertreten, gefolgt von privaten Anbietern.

Die Alloheim-Gruppe ist nach Anzahl der Pflegeeinrichtungen und Pflegeplätze einer der drei größten privaten Anbieter in Deutschland. Die Alloheim-Gruppe und der Einstieg von Finanzinvestoren standen dabei immer wieder in der Kritik, etwa in Presseberichten über Skandale in einzelnen Einrichtungen oder von ver.di wegen des Umgangs mit den Beschäftigten. Problematisch ist beispielsweise der Einsatz von ausländischen Fachkräften bei der Alloheim-Gruppe, wie ver.di publik in der Ausgabe 6/2023 an einem Beispiel darstellt (Welch-Guerra 2023).

Seit dem Einstieg von Finanzinvestoren im Jahr 2008 wuchs die Alloheim-Gruppe durch Zukäufe von anderen Betreibern stark. Dieses Wachstum wurde zum überwiegenden Teil mit Fremdkapital finanziert, die Höhe der Kredite und die daraus resultierenden Zinsaufwendungen nahmen ein beachtliches Ausmaß an. Das Eigenkapital auf Konzernebene, der Cidron Atrium SE, in den die Alloheim-Gruppe integriert ist, war Ende 2021 negativ. Laut eines Berichts der Börsen-Zeitung von September 2021 ist ein Verkauf durch den derzeitigen Eigentümer Nordic Capital geplant (Ruhkamp 2021). Stand April 2023 war die Gruppe aber noch nicht verkauft.

Für ein aussagekräftiges Gesamtbild wäre ein Einblick in die Finanzströme „über“ der Cidron Atrium SE wichtig: Wer erhält die Mieten für die Immobilien? Wer stellt die Kredite zu welchen Konditionen zur Verfügung? Welche weiteren Belastungen (Umlagen, Beratungshonorare und Ähnliches) werden dem Konzern von wem in Rechnung gestellt? Corona-bedingt konnte eine Befragung der betrieblichen Interessenvertretungen nicht wie geplant stattfinden und der Rücklauf der alternativen Online-Befragung von gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten der Alloheim-Gruppe war spärlich.

Dennoch lässt sich anhand der Rückläufe und der Hintergrundgespräche mit ver.di-Vertretern feststellen, dass die Abdeckung der Alloheim-Gruppe mit Betriebsratsstrukturen deutlich verbesserungswürdig ist: Die Gruppe ist weit davon entfernt, flächendeckend mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten ausgestattet zu sein. Diese Tatsache bemängelten auch die Teilnehmenden der Befragung. Gleichzeitig ist der Organisationsgrad der Beschäftigten – wie häufig im Pflegesektor – im Vergleich zur Industrie gering, was die Bildung von Betriebsräten zusätzlich behindert. Ob sich die geringe Anzahl von Betriebsräten auf die Eigentümerstruktur zurückführen lässt, kann mit dieser Studie nicht beantwortet werden.

## Vorbemerkung

Die Autoren wurden im März 2020 von der Hans-Böckler-Stiftung damit beauftragt, die Frage zu untersuchen, ob der Einfluss von Finanzinvestoren als Eigentümer von Pflegeunternehmen auf die Situation der Beschäftigten positiv, negativ oder nicht zu spüren ist. Geplant waren Leitfadengespräche mit betrieblichen Interessenvertretungen von Unternehmen der Alloheim-Gruppe. Die Gespräche sollten im Laufe des Jahres 2020 stattfinden, doch war wegen der Coronapandemie besonders im Pflegebereich der Zugang zu Interessenvertretungen nahezu unmöglich.

Die Autoren beschränkten sich daher zunächst auf Hintergrundgespräche mit Gewerkschaftsvertretungen der Pflegebranche und hofften, im Frühjahr 2021 einen besseren Zugang zu erhalten. Da das nicht der Fall war, wurde das gesamte Konzept verändert: Die Leitfadengespräche wurden überarbeitet und als anonyme Online-Befragung durchgeführt. Zugang zu der Online-Befragung hatten alle Beschäftigten der Alloheim-Gruppe, soweit sie ver.di-Mitglieder waren, und nicht nur die betrieblichen Interessenvertretungen.

In Zusammenarbeit mit ver.di wurde der Link zum Fragebogen mit einer Erläuterung des Untersuchungszwecks an 406 ver.di-Mitglieder mit einer validen E-Mail-Adresse versandt. Der Rücklauf lag unter fünf Prozent, es nahmen 17 Beschäftigte an der Befragung teil. Hintergrundgespräche mit ver.di-Vertreter\*innen waren schwierig zu terminieren, die Bereitschaft zu Gesprächen war gering. Wie bei den Beschäftigten der Pflegebranche war der Zugang 2020 und 2021 nur über E-Mail oder Telefonate möglich.

Rückblickend ist selbstkritisch anzumerken, dass sowohl der Leitfaden für die Einzelgespräche als auch die Online-Befragung zu sehr auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen abzielten. Denn es zeigte sich, dass die Befragten keine oder nur sehr geringe Kenntnisse zu Finanzierung, Investitionen oder Steuerung der Alloheim-Gruppe durch die Investoren hatten.

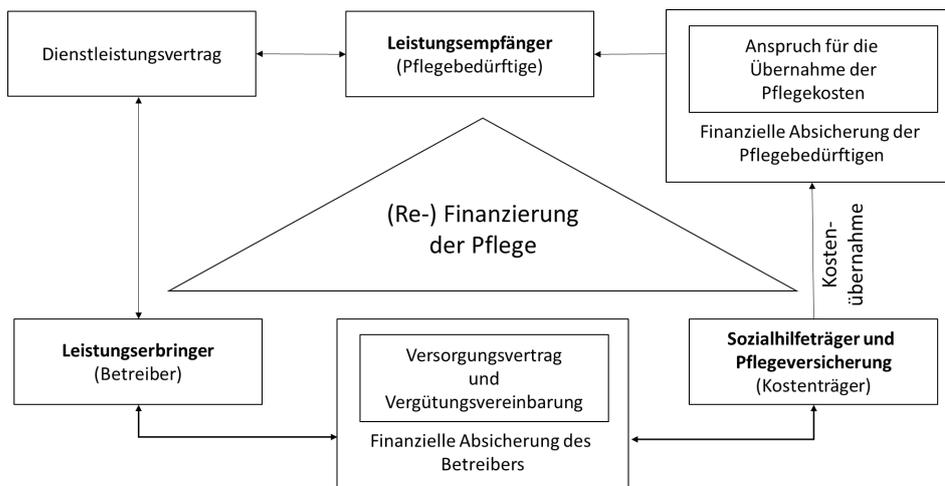
# 1 Pflegemarkt in Deutschland

## 1.1 Rechtliche Struktur

Der Pflegemarkt in Deutschland wird im Wesentlichen von drei Akteuren bestimmt: den Leistungsempfängern, den Leistungserbringern und den Leistungsträgern. Leistungsempfänger sind die Pflegebedürftigen (Hilferechtigte). Die Leistungserbringer liefern die eigentliche „Pflegeleistung“ (Betreiber, Pflegeunternehmen). Die Leistungsträger schließlich sind diejenigen, die die Leistung bezahlen. In der Regel sind das (zumindest teilweise) Pflegeversicherungen und/oder Sozialhilfeträger. Es besteht ein „rechtliches Dreiecksverhältnis“:

- Ein öffentlich-rechtliches Sozialrechtsverhältnis (Grundverhältnis) herrscht zwischen dem Leistungsberechtigten und dem Leistungsträger, der bestimmte Sozialleistungen durch Verwaltungsakt bewilligt.
- Ein privatrechtlicher Vertrag (Erfüllungsverhältnis) besteht zwischen dem Leistungsberechtigten und dem Leistungserbringer, nach dem der Leistungsberechtigte Zahlungsansprüchen des Leistungserbringers für die erbrachten Vertragsleistungen ausgesetzt ist.
- Der öffentlich-rechtliche Vertrag (Leistungsverschaffungsverhältnis) zwischen dem Leistungsträger und dem Leistungserbringer enthält Leistungs-, Vergütungs- und Prüfungsvereinbarungen. Die Zahlungen erfolgen ohne Umweg über den Leistungsberechtigten direkt an die Einrichtung.

Abbildung 1: Sozialrechtliches Dreieck



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an SGI Health Care 2018

Bei der stationären Pflege bewirkt die Kostenübernahme durch die Sozialversicherung die finanzielle Absicherung der Pflegebedürftigen. Sie haben mit dem Betreiber der Pflegeeinrichtung jeweils einen Dienstleistungsvertrag, der durch den Kostenübernahmeanspruch gedeckt wird. Dafür schließt der Kostenträger Versorgungs- und Vergütungsvereinbarungen mit den Betreibern der Pflegeeinrichtungen. Abbildung 1 verdeutlicht diese Zusammenhänge.

## 1.2 Die Vergütung der Leistung

Als Heimentgelt bezeichnet die Pflegeversicherung die gesamten Entgelte, die Pflegebedürftige einer (teil-)stationären Einrichtung für die Überlassung des Wohnraums, die Verpflegung (beides zusammen sind die sogenannten Hotelkosten), die Pflege- und Betreuungsleistungen, die Investitionskosten, die Ausbildung der Auszubildenden und Zusatzleistungen an den Betreiber der Einrichtung zu zahlen haben. Dieses Heimentgelt ist in der Regel höher als das, was die Pflegeversicherung für die Pflege- und Betreuungsleistungen bezahlt, zumal die Kosten der Unterbringung nicht übernommen werden.

2021 lagen die monatlichen Gesamtheimentgelte für Pflegegrad 2 im Schnitt bei 2.895 Euro, für Pflegestufe 5 bei durchschnittlich 4.130 Euro (Barmer 2021, S. 110). Die von der Pflegeversicherung gezahlten Beträge (Versicherungsleistung) lagen 2021 mit 770 Euro monatlich bei Pflegegrad 2 und 2.005 Euro bei Pflegegrad 5 deutlich darunter. Der sogenannte „einrichtungseinheitliche Eigenanteil“ (EEE), das ist die Differenz zwischen den vom Pflegeheim erhobenen Pflegekosten und dem von der Pflegeversicherung gezahlten Betrag, muss von den Pflegebedürftigen selbst getragen werden.

2021 betrug der *durchschnittliche* monatliche Eigenanteil der Pflege (EEE) der Versicherten in der stationären Pflege 873 Euro für die Pflegestufen 2 bis 5, der *gesamte Eigenanteil* lag bei 2.125 Euro (Barmer 2021, S. 110). Letzterer Betrag setzt sich zusammen aus dem (einrichtungseinheitlichen) Eigenanteil für die Pflegekosten von 873 Euro, Investitionskosten in Höhe von 461 Euro und Kosten von 791 Euro für Unterkunft und Verpflegung.

## 1.3 Exkurs: Investitionskosten

§ 82 SGB XI regelt, welche (leistungsgerechte) Vergütung für allgemeine Pflegeleistungen, welches (angemessene) Entgelt für Unterkunft und Verpflegung und welche gesondert berechenbare Investitionskosten verlangt werden dürfen. Was zu Investitionskosten gehört, definiert § 82 Abs. 2 SGB XI Abs. 3. Das sind im Einzelnen:

- Maßnahmen einschließlich Kapitalkosten, die dazu bestimmt sind, die für den Betrieb der Pflegeeinrichtung notwendigen Gebäude und sonstigen abschreibungsfähigen Anlagegüter herzustellen, anzuschaffen, wiederzubeschaffen, zu ergänzen, instand zu halten oder instand zu setzen. Ausgenommen sind die zum Verbrauch bestimmten Güter (Verbrauchsgüter), die der Pflegevergütung nach Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 zuzuordnen sind.
- Erwerb und die Erschließung von Grundstücken
- Miete, Pacht, Erbbauzins, Nutzung oder Mitbenutzung von Grundstücken, Gebäuden oder sonstigen Anlagegütern
- Anlauf oder innerbetriebliche Umstellung von Pflegeeinrichtungen
- Schließung von Pflegeeinrichtungen oder ihre Umstellung auf andere Aufgaben

Nicht jede dieser Positionen darf auf die Pflegebedürftigen umgelegt werden. Zunächst sind die öffentlich geförderten Posten aus der Umlage herauszurechnen.

„Unter den auf die Bewohnerinnen/Bewohner umlegbaren Investitionskosten werden also insbesondere die Kosten verstanden, die der Einrichtungsträger aufzuwenden hat, um die für den Betrieb der Pflegeeinrichtung notwendigen Gebäude zu errichten, instand zu halten und sein Kapital zu verzinsen oder – wenn das Objekt von einem Investor gemietet oder gepachtet wurde – um Mieten oder Pacht zu finanzieren. Sie sind in etwa vergleichbar mit den Ausgaben der Wohnungs- oder Hauseigentümer für Investitionen wie z. B. Neubau, Ausbau, Sanierung usw.“ (BIVA 2019, S. 9).

Das Gesetz fordert bei öffentlich geförderten Investitionen eine gesonderte Berechnung der Investitionskosten, der die jeweils zuständige Landesbehörde zustimmen muss (§ 82 Abs. 2 SGB XI Abs. 3, Satz 3). Weitere Einzelheiten sind im jeweiligen Landesrecht geregelt. Wurde die Einrichtung (oder Teile von ihr) nicht öffentlich gefördert, können die Pauschalen für Investitionen ohne Zustimmung der zuständigen Behörde auf die Pflegebedürftigen umgelegt werden. Allerdings ist die Berechnung der Landesbehörde mitzuteilen (§ 82 Abs. 2 SGB XI Abs. 4). Über die gesonderte Zahlung der Investitionskosten muss die Pflegeeinrichtung mit den Pflegebedürftigen jeweils eine schriftliche Vereinbarung schließen.

§ 82 Abs. 2 SGB XI Abs. 3 schreibt vor, dass nur betriebsnotwendige Kosten umgelegt werden dürfen und sowohl der Höhe als auch der Sache nach für den Betrieb erforderlich sein müssen. Diese Betriebsnotwendigkeit hängt ab vom Inhalt des Versorgungsvertrags zwischen Landesverbänden der Pflegekassen und Einrichtungsträgern, von den Vorgaben in den Landesheimgesetzen und den hierzu ergangenen Verordnungen sowie von den mit den Pflegebedürftigen abgeschlossenen Heimverträgen.

Verlangt beispielsweise ein Bundesland nur Einzelzimmer, führt dies in bereits bestehenden Einrichtungen zu einer Welle von Investitionen bzw. Umbauten und damit zu steigenden (umlagefähigen) Investitionskosten (BIVA 2019, S. 13). Eine Einrichtung mit anspruchsvoller Ausstattung kann durchaus höhere Investitionskosten beanspruchen als andere Einrichtungen im näheren Umfeld, die einen geringeren Standard aufweisen.

Entscheidend ist, dass die Pflegebedürftigen bei ihrem Einzug in die Einrichtung abschätzen können, „was auf sie zukommt“. Um das abschätzen zu können, ist es für potenzielle Bewohner\*innen wichtig zu wissen, welche Investitionen in absehbarer Zeit geplant sind und ob es möglicherweise einen Investitionsstau gibt.

„Die (umlegbaren) Investitionskosten für Einrichtungen mit überwiegend Einzelzimmern mit eigenen Nasszellen und mit angemessen großen und ausgestatteten Gemeinschaftsflächen bewegen sich in einer Größenordnung zwischen 80.000 Euro und 100.000 Euro je Heimplatz. Teilweise liegen sie sogar höher. Kostenunterschiede der den Bewohner\*innen in Rechnung gestellten Investitionskosten sind in der Regel auf das Alter der Gebäude und/oder ihrer Ausstattung sowie auf unterschiedliche Betreuungskonzepte mit spezifischem Raumbedarf (z. B. bei Wohngruppenkonzepten) zurückzuführen.“ (BIVA 2019, S. 13)

Sämtliche umlegbaren Investitionskosten sind von den Pflegebedürftigen zu tragen. Wenn sie (oder ihre Angehörigen) dazu nicht in der Lage sind, springt der Sozialhilfeträger ein. Dies gilt allerdings nur dann, wenn der Träger der Sozialhilfe mit der Einrichtung entsprechende Vereinbarungen getroffen hat (§ 75 SGB XII). Ändert der Pflegeunternehmer seine Berechnungsgrundlage für Verpflegung und Unterkunft, kann es sein, dass die Pflegebedürftigen mit einer Entgelterhöhung rechnen müssen (Verbraucherzentrale 2023). Das gilt auch, wenn im Rahmen einer Neufinanzierung Zinsbelastungen steigen. Diese sind elementare Teile der Investitionskosten und damit anpassbar.

## 2 Der Pflegemarkt

Etwa die Hälfte der Pflegebedürftigen in Deutschland wird ohne Beteiligung zugelassener Pflegedienste im häuslichen Umfeld durch Angehörige oder in Einrichtungen der Hilfe für behinderte Menschen gepflegt. Die andere Hälfte wird zu etwa gleichen Teilen mit Unterstützung ambulanter Pflegedienste zu Hause oder im Pflegeheim versorgt (Barmer 2021, S. 115). Die gesellschaftliche Alterung bestimmt sowohl den zukünftigen Bedarf als auch die Anforderungen an den Pflegemarkt.

Nach einer Studie von 2016 wird die Zahl der Pflegebedürftigen zwischen 2013 und 2030 um 33 Prozent auf 3,5 Millionen Personen steigen. Aufgrund einer 2017 geänderten Definition des Pflegebegriffes sind die Zahlen aktuell weit höher.

Die Zahl der weiblichen Pflegebedürftigen wird stärker zunehmen als die der männlichen. Bei der Wahl des Pflegeortes (zu Hause oder im Pflegeheim) wird auch zukünftig der ambulante Sektor überwiegen. Doch auch der (teil-)stationäre Pflegebereich wird stärker wachsen, sodass das Verhältnis zwischen ambulant und stationär von 2,4 auf 2,2 fallen wird. Diese Entwicklung beruht auf der anteiligen Zunahme älterer Pflegebedürftiger, die häufiger in Pflegeheimen betreut werden. Der Bedarf an Plätzen wird somit zwischen 2013 und 2030 kontinuierlich um 49 Prozent auf 1,3 Millionen ansteigen (Bünemann et al. 2016, S. 6f.).

Zur gleichen Zeit setzt sich der Trend fort, dass Pflegeheime kleiner werden: Die durchschnittlich angebotene Zahl an Plätzen pro Pflegeheim wird von 69 auf 65 sinken. Das liegt daran, dass nur noch Einzelzimmer neu gebaut werden und die Zahl der Mehrbettzimmer abnimmt. Angesichts der gegebenen Durchschnittsgröße von 65 wird der Bedarf an Pflegeheimen zwischen 2013 und 2030 um 58 Prozent steigen, das bedeutet einen durchschnittlichen jährlichen Zuwachs von 2,7 Prozent. Damit wird die Zahl der benötigten Pflegeheime von 13.000 auf fast 21.000 steigen (Bünemann et al. 2016, S. 6f.).

Fazit: Sowohl die Alterung der Gesellschaft als auch die Verringerung der Mehrbettzimmer führen zu einer steigenden Nachfrage nach Pflegeplätzen. Es handelt sich also um einen Wachstumsmarkt.

### 2.1 Marktbesonderheiten

Wenn Pflegeversicherungsleistungen, eigenes Einkommen und Vermögen der Pflegebedürftigen nicht ausreichen, kann Hilfe zur Pflege beim Sozialamt beantragt werden. Ein Hauptziel bei der Einführung der Pflegeversicherung im Jahr 1995 war es, die Zahl der Empfänger\*innen von

Hilfe zur Pflege zu reduzieren. In den Anfangsjahren gelang dies: Hatten 1995 noch 373.000 Menschen diese Sozialleistung empfangen, waren es 1998 nur etwa 222.000 Personen. Bis 2016 stieg die Zahl wieder auf rund 347.000 an. Seit 2017 sank die Zahl der Empfänger\*innen von Hilfe zur Pflege in der ambulanten Pflege, im stationären Bereich stieg sie jedoch weiter an.

Sozialhilfe empfangen rund 30 Prozent aller Pflegeheimbewohner\*innen – dieser Anteil ist seit Ende des 20. Jahrhunderts weitgehend konstant geblieben (Barmer 2021, S. 129 f.). Bis Ende 2019 waren die Kinder von Pflegebedürftigen als Nachkommen in gerader Linie verpflichtet, sich bis zu einem Selbstbehalt von 1.800 Euro hälftig an den Heimkosten der Eltern zu beteiligen. Seit Januar 2020 müssen sich Kinder nur ab einem persönlichen Jahresbruttoeinkommen von 100.000 Euro beteiligen. Das Einkommen der Partner\*innen wird dabei nicht berücksichtigt (Verbraucherzentrale 2020).

Die Art der Finanzierung der Leistungen durch öffentliche Akteure – Sozialversicherungen und Hilfe zur Pflege – führt bei den Leistungserbringern zu geringen Zahlungsausfällen und stabilen Mittelzuflüssen.

## 2.2 Beschreibung der Marktakteure

Auf der Nachfrageseite im Pflegemarkt sind die Pflegebedürftigen und ihre Angehörigen. Auf der Angebotsseite stehen Pflegeeinrichtungen mit stationären und ambulanten Pflegeangeboten und auch einzelne Akteure wie Pflegekräfte oder Therapeut\*innen. Bezahlt werden die Angebote der verschiedenen Kostenträger (teils in gemischter Finanzierung) von Kommunen, Sozialhilfe, gesetzlichen und privaten Kranken- und Pflegekassen, den Pflegebedürftigen und ihren Angehörigen. Handeln und Disposition aller Akteure unterliegen dem Einfluss politischer Entscheidungen. Für diese Untersuchung wird der Fokus auf die Angebotsseite und dort auf die privaten Betreiber von Pflegeeinrichtungen gerichtet.

In der Pflegestatistik des Statistischen Bundesamtes werden die Träger der Pflegeheime in öffentliche, freigemeinnützige und private Träger unterschieden. 2019 (2017) wurden 15.380 (14.480) Pflegeheime genannt. 6.570 (6.167) davon waren von privaten, 8.115 (7.631) von freigemeinnützigen und 695 (682) von öffentlichen Trägern (Destatis 2020).

Öffentliche Träger können Gemeinden oder Kreise sein. Zu den freigemeinnützigen Trägern gehören kirchliche Organisationen wie Caritas und Diakonie ebenso wie AWO (Arbeiterwohlfahrt), ASB (Arbeiter-Samariter-Bund) und DRK (Deutsches Rotes Kreuz). Bei den privaten Trägern

reicht die Bandbreite von kleinen Anbietern mit einzelnen Häusern zu Großunternehmen mit mehreren Hundert Einrichtungen.

Der Träger Alloheim betrieb Stand Februar 2024 256 stationäre Pflegeeinrichtungen mit 25.100 Pflegeplätzen, 94 Einrichtungen (mit 2.800 Plätzen) zum betreuten Wohnen sowie 25 ambulante Pflegedienste (Alloheim o. J. a). Weitere große private Betreiber sind z. B. Curanum (jetzt Korian), Victor's (Pro Seniore), Orpea oder Kursana (siehe auch Abbildung 3).

Curanum verfügte 2022 über 247 Pflegeeinrichtungen, davon 65 Seniorenheime mit betreutem Wohnen und 51 ambulante Dienste (Korian 2022). Victor's führte über 120 Seniorenresidenzen mit rund 18.500 Pflegeplätzen (Victors Group 2022). Orpea operierte in 23 Ländern und hatte 191 Einrichtungen mit 17.105 Betten in Deutschland (Orpea Groupe 2022). Kursana meldete 116 Einrichtungen in Europa (Kursana 2022).

Insgesamt wurden zum Jahresende 2019 (2017) 969.553 (952.367) verfügbare Pflegeplätze angezeigt. Nach Trägern aufgeteilt nennt das Statistische Bundesamt 393.308 (377.695) private, 521.720 (518.390) freigemeinnützige und 54.525 (56.282) öffentliche Pflegeplätze (Destatis 2020). Die Pflegestatistik 2019 nennt des Weiteren zu Ende 2019 (2017) 14.688 (14.050) ambulante Pflegedienste mit durchschnittlich 67 (59) betreuten Pflegebedürftigen (Destatis 2020). Von den ambulanten Pflegediensten waren 2019 (2017) 9.770 (9.243) in privater, 4.720 (4.615) in freigemeinnütziger und 198 (192) in öffentlicher Trägerschaft.

Fazit: Von 2017 bis 2019 stieg sowohl die Zahl der Pflegeheime als auch die Zahl der Pflegeplätze.

Zum Jahresende waren 2019 insgesamt 796.486 (2017: 764.648) Menschen in Pflegeheimen beschäftigt. 593.144 (566.536) davon waren in den Bereichen körperbezogene Pflege, zusätzliches Pflegepersonal (§ 8 VI SGB XI), Betreuung und zusätzliche Betreuung (§ 43b SGB XI) tätig. Der überwiegende Teil der Beschäftigten arbeitete Teilzeit: 41,3 (41,0) Prozent arbeiteten mehr als 50 Prozent, 13,7 (14,3) Prozent weniger als 50 Prozent, aber mehr als geringfügig. Weniger als ein Drittel der Beschäftigten, nämlich 29,1 (28,9) Prozent, arbeitete Vollzeit (Destatis 2020).

Von 2017 bis 2019 stieg die Zahl der Beschäftigten im Pflegebereich nicht unerheblich an. Der Anteil der Beschäftigten, die Vollzeit oder mehr als 50 Prozent der üblichen Wochenarbeitszeit arbeiteten, nahm zu. Zum Jahresende 2019 (2017) waren 957.536 (921.878) Pflegebedürftige in Pflegeheimen registriert, davon 794.917 (792.342) in vollstationärer Dauerpflege. Von diesen waren 35,4 (32,3) Prozent dem Pflegegrad 3, 35,4 (29,0) Prozent dem Pflegegrad 4 und 13,7 (15,1) dem Pflegegrad 5 zugeordnet (Destatis 2020).

## 3 Private-Equity-Gesellschaften

Mittlerweile haben Private-Equity-Gesellschaften als Betreiber von Pflegeeinrichtungen und in der häuslichen Pflege einen bedeutenden Einfluss erreicht (Sell 2022). Hier soll kurz auf dieses private Investitionsmodell eingegangen werden, um die Auswirkungen dieses Investmentansatzes für den Pflegesektor besser verstehen zu können. Allgemein werden unter Private Equity (PE – privates Beteiligungskapital) Beteiligungen an nicht börsenorientierten oder mittelständischen Unternehmen verstanden.

In Einzelfällen können aber auch Teile von börsennotierten Unternehmen oder ganze Konzerne übernommen und von der Börse genommen werden. Üblicherweise werden PE-Aktivitäten oder Investoren nach Investitionsfokus, Etablierungsgrad am Markt des investierten Unternehmens (Lebenszyklus des Investments) oder nach Art der Investoren klassifiziert (Blome-Drees/Rang 2006, S. 11–13).

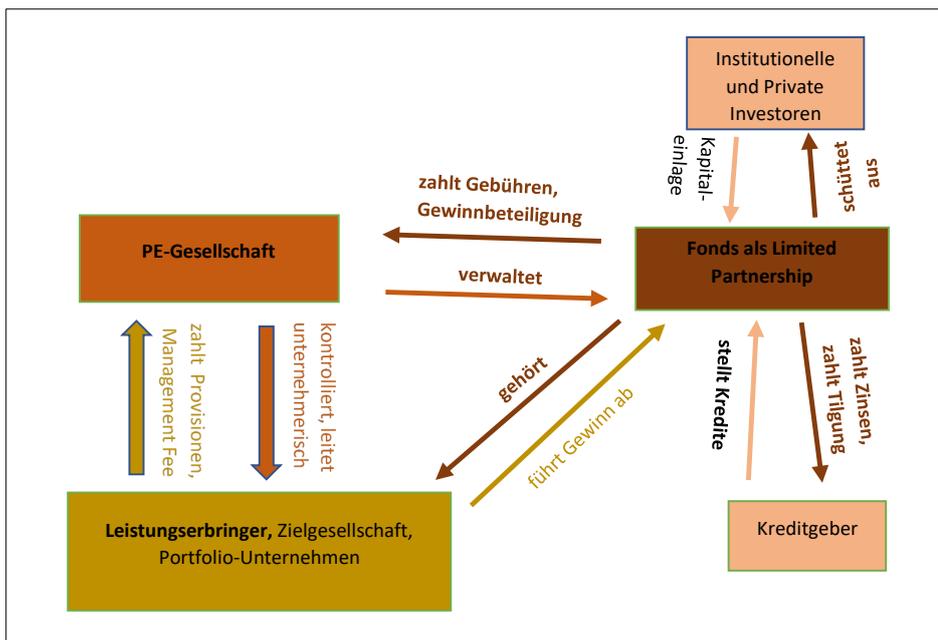
Von den hier behandelten **PE-Gesellschaften** ist das Venturecapital abzugrenzen. **Venturecapital-Gesellschaften** investieren in der Regel in junge, technologieorientierte Unternehmen. Da diese meist nicht über Sicherheiten für Kredite verfügen, werden in verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung Eigenkapitalanteile (oder eigenkapitalähnliche Instrumente) an die Investoren verkauft, die darauf hoffen, dass sie später die Eigenkapitalanteile zu höheren Preisen verkaufen können. Der Vorteil für die Unternehmen liegt darin, dass keine Zinsen gezahlt werden müssen, der Nachteil sind unter anderem eingeräumte Mitspracherechte der gewährten Beteiligungen.

### 3.1 Merkmale von Private Equity

Ein gemeinsames Merkmal von Private-Equity-Gesellschaften ist die starke Renditeorientierung der Akteure, die sich in vielen Parametern niederschlägt. All diese Investitionsmodelle zeichnen sich aus durch eine hohe Kreditfinanzierung, die die Verschuldung der übernommenen Unternehmen steigen lässt. Dies führt – wenn die Erwartungen erfüllt werden – zu hohen Eigenkapitalrenditen. Durch hohe Zinslasten und Tilgungszahlungen steigen aber auch die Belastungen für die Zielunternehmen. Hinzu kommen Kreditbedingungen (Covenants), die bei Ertragsschwächen dazu führen können, dass Kredite schlagartig fällig gestellt werden.

Ein weiteres Merkmal ist, dass sich diese Investments weitgehend außerhalb eines regulierten Marktes (Banken, Versicherungen, Investmentfonds, Kapitalmarkt) bewegen, was die Handlungsmöglichkeiten der Akteure deutlich erhöht und mehr unternehmerische Freiheiten erlaubt. Abbildung 2 verdeutlicht die Aktivitäten von PE-Gesellschaften.

Abbildung 2: Kontroll- und Finanzaktivitäten von PE-Gesellschaften



Quelle: ergänzte eigene Darstellung nach Scheuplein/Evans/Merkel 2019 und Blome-Drees/Rang 2006

Die eigentlichen Zielobjekte sind noch nicht bekannt, wenn die Fonds aufgelegt und die Investorengelder eingeworben werden. In den Werbeprospekten wird lediglich eine fest vereinbarte Anlagestrategie (Branchen, Volumen, geschätzte Haltedauer, Auszahlungsmodi, Gebührenordnungen) vorgestellt.

Wichtige Kenngrößen sind die Hurdle Rate (damit wird eine Mindestverzinsung festgelegt, die das Investment mindestens erreichen soll; im Durchschnitt sind das jährlich 6 bis 8 Prozent) und der Carried Interest (dabei handelt es sich um eine rein erfolgsabhängige Vergütung, die bei erfolgreichem Verkauf meist im Verhältnis 80 Prozent für die Investoren und 20 Prozent für die PE-Gesellschaft ausgezahlt wird; Roesch 2018).

Anreizorientierte Vergütungssysteme für die PE-Manager unterstützen die Renditeausrichtung der Gesamtkonstruktion (Bobsin 2021, S. 31). PE-Strategien erstrecken sich über alle Grade des Zielunternehmens, d. h. die Investition kann über das gesamte Spektrum unternehmerischer Aktivitäten erfolgen – von der Planungsphase (Seed) über Start-up, Wachstum, Konsolidierung, Ausstieg (Exit) oder Verkauf (Blome-Drees/Rang 2006).

Bei großen Übernahmen treten verstärkt auch mehrere PE-Gesellschaften gemeinsam oder im Verbund mit anderen institutionellen Anlegern (etwa Pensions- oder Staatsfonds) auf. Das verringert für die einzelne PE-Gesellschaft das Risiko, je nach Größe des Zielobjektes kann es auch erst die Übernahme ermöglichen.

Im Aktienrecht ist geregelt, wie viel Einfluss der Investor auf das übernommene Unternehmen hat: Ab einem Eigentumsanteil von 25 Prozent kann eine Satzungsänderung verhindert werden, ab 50 Prozent spricht man von einer Beherrschung des Unternehmens, die ab 75 Prozent in Satzungsänderungen münden kann. Ab einer Beteiligung von mehr als 95 Prozent besteht in Aktiengesellschaften die Möglichkeit, die verbleibenden Minderheitsaktionäre gegen eine Abfindung aus dem Unternehmen zu drängen (Squeeze Out). Im Normalfall streben PE-Gesellschaften eine Mehrheitsbeteiligung an, sie muss jedoch nicht immer bis zur 100-prozentigen Beteiligung führen.

Operative Risiken bestehen wie bei jedem Unternehmen, sobald Erträge nicht in ausreichender Höhe generiert oder vereinnahmt werden können oder Aufwendungen stärker steigen als geplant. Von besonderer Bedeutung sind dabei zentrale Aufwandsarten wie Material- und Personalaufwendungen, Personalnebenkosten, Kosten für Leiharbeitskräfte, Mieten, Pachten, Fracht- und Energiekosten sowie Beratungsgebühren. Auch Zinsaufwand und Beteiligungserträge/-aufwendungen leisten wesentliche Beiträge zum Gesamtergebnis.

### **3.2 Ausgewählte PE-Strategien und -Maßnahmen**

Den Kern des Geschäftsmodells Private Equity bilden Kauf und Verkauf von Unternehmensbeteiligungen. Der Gewinn ergibt sich im Wesentlichen aus dem Weiterverkauf der Beteiligung bzw. des Investments. Das heißt, es geht den PE-Investoren nicht darum, ein Unternehmen langfristig zu halten und zu führen, sondern darum, es schnellstmöglich gewinnbringend zu veräußern. Die durchschnittliche Haltedauer liegt zwischen vier und sieben Jahren. Der zeitliche Horizont des Investments wird oftmals

schon beim Kauf vorgeplant. Auf dem Weg dorthin wird versucht, weitere Renditepotenziale zu heben.

Diese Exit-Orientierung bringt im Gegenzug oftmals mit sich, dass langfristige Investitionen in die Substanz oder das Anlagevermögen der einzelnen Betriebe nicht im Fokus des PE-Investors stehen. Zentral in der Gesamtphilosophie der PE-Branche ist die Finanzierung des Gesamtinvestments. Der Kaufpreis wird regelmäßig mit einem hohen Anteil an Fremdkapital finanziert, die Schulden und die Zinsbelastung werden dem gekauften Unternehmen auferlegt. Das Modell funktioniert, solange die im Zielunternehmen erwirtschaftete Gesamtkapitalrendite höher ist als der Zinssatz der Kredite.

Durch eine höhere Verschuldung kann eine höhere Rendite auf das Eigenkapital des Investors erzielt werden. Das mündet in einem Hebeleffekt (Leverage) auf die Eigenkapitalverzinsung: Je höher die Verschuldung, desto höher die Eigenkapitalverzinsung. Dieser Effekt kann innerhalb gewisser rechtlicher Grenzen im Lauf der Beteiligungsphase auch durch schuldenfinanzierte Sonderausschüttungen erreicht werden (Schumann 2021).

Oftmals verfolgen PE-Gesellschaften eine Wachstumsstrategie, die sich auf den Zukauf und die Integration weiterer Unternehmen aus dem Umfeld des Zielunternehmens bezieht. Besonders interessant sind die Branchen, in denen viele Unternehmen mit jeweils geringen Marktanteilen agieren.

Durch die Vergrößerung des Marktanteiles eines Konzerns bei gleichzeitiger Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen (das sogenannte Heben von Synergiepotenzialen), die Vertiefung von Wertschöpfungsketten, die Optimierung von Prozessabläufen, die Zentralisierung von Verwaltungsbereichen oder die Erzielung von Preisvorteilen aus gemeinsamem Einkauf können positive Skaleneffekte erreicht werden oder die Markt- und damit die Preissetzungsmacht vormals „schwacher“ Unternehmen kann deutlich steigen.

Weitere Möglichkeiten eröffnen sich durch Abspaltung oder den Verkauf von Unternehmensteilen oder Vermögenswerten, um beispielsweise Teile des Kaufpreises schnell zu refinanzieren. So gehen allerdings nicht nur PE-Gesellschaften vor. Die Null- und Niedrigzinspolitik der vergangenen Jahre führten verstärkt dazu, dass auch große institutionelle Investoren wie Staatsfonds, Pensionsfonds, Versicherungen oder Banken vermehrt Alternativen zu etablierten Investments wie Immobilien und zinsbasierten Kapitalanlagen suchen und Teile dieser großen Vermögen im PE-Bereich angelegt werden.

Auch private Anleger haben über fondsbasierte PE-Investments den Weg in diesen Anlagebereich gefunden. Das erhöht den Druck auf die

PE-Gesellschaften, renditebringende Objekte und Strategien zu finden, und bewirkt damit steigende Preise und höhere Risiken (Schumann/Schmidt 2021).

### **Bilanzgestaltung, Sale-and-lease-back, Heben von stillen Reserven**

Optimierung unter Renditeaspekten heißt, alle Möglichkeiten auszuloten, wie die Verzinsung des Eigenkapitals aus dem ursprünglichen Kauf erhöht werden kann. Durch den Verkauf von Anlagevermögen werden freie Mittel generiert, die zur Ausschüttung an die Investoren oder zur Kaufpreisfinanzierung eingesetzt werden können. Um die Anlagen weiter nutzen zu können, werden sie dann oftmals zurückgemietet (Sale-and-lease-back).

Neben der Cash-Generierung führt die Reduzierung des Anlagevermögens je nach Konstellation aber auch zu einer Verbesserung verschiedener Renditekennzahlen (etwa der Gesamtkapitalrendite bzw. daraus abgeleiteten Kennzahlen), was wiederum bei der Unternehmensbewertung vorteilhaft erscheint.

Mit dem Heben von stillen Reserven ist allgemein das Auflösen von unterbewerteten Aktiva (etwa Grundstücken oder Gebäuden) oder überbewerteten Risiken (Rückstellungen) gemeint. Oft wird von Finanzinvestoren versucht, diese Reserven zu heben, um damit ein besseres Bild der Vermögenslage und einmalige Erträge zu zeigen.

### **Unternehmensbewertung per Multiplikator und „Cashflow is King“**

Zur Bewertung eines Unternehmens und damit zur Ermittlung der Größenordnung eines Kauf- und späteren Weiterverkaufspreises werden – je nach Verfügbarkeit von unternehmensinternen Daten – meist das Multiplikator- oder das Discounted-Cashflow-Verfahren eingesetzt.

Beim Multiplikatorverfahren, das auf extern verfügbaren Daten basiert, wird ermittelt, welchen Preis vergleichbare Unternehmen (z. B. der gleichen Branche) am Markt erzielen. Dieser Preis wird ins Verhältnis zu einer Ergebnisgröße (typisch: EBIT oder EBITDA) gesetzt. Der so errechnete Multiplikator wird nun auf die Ergebnisgröße des zu erwerbenden Unternehmens angewendet, d. h. mit ihm multipliziert, um einen Schätzwert für den ungefähren Wert dieses Unternehmens am Markt zu erhalten. Dabei erzielen größere Einheiten (Umsatz, Bilanzsumme, Beschäftigtenzahlen) auch höhere Multiplikatoren (Schumann 2021).

Bei der Discounted-Cashflow-Methode werden Schätzwerte der zu erwartenden Mittelrückflüsse (Cashflows) aus dem Unternehmen auf den heutigen Tag abgezinst, so wird ein Barwert als Unternehmenswert ermittelt. Hierfür sind aber interne Daten des Unternehmens (Umsatzplanungen oder Ähnliches) nötig. Damit erhält der Cashflow eines Unterneh-

mens eine übergeordnete Bedeutung, da sich bei langfristigen Prognosezeiträumen erhebliche Unsicherheiten ergeben, die in sehr unterschiedliche Annahmen über einen angemessenen Kaufpreis münden können.

Viele Investments sind Cashflow-gesteuert: Je höher die aktuellen und, daraus abgeleitet, die zu erwartenden Cashflows sind, desto höhere Kaufpreise werden damit gerechtfertigt. Neben den erwarteten Cashflows spielt auch die Wahl des Rechnungszinses (mit diesem Zins wird die Zahlungsreihe der künftig erwarteten Cashflows abgezinst) eine große Rolle.

### **Gebühren und Provisionen, Mieten und Zinsen**

Den Möglichkeiten der PE-Gesellschaften, Provisionen und Gebühren für Dienst- und Serviceleistungen jedweder Art zu berechnen, sind bei der PE-Konstruktion im Prinzip keine Grenzen gesetzt. Häufig sind Beratergebühren und diverse Vermittlungsprovisionen (Kreditvermittlung, Käuferfindung und mehr) vereinbart, die von der Zielgesellschaft getragen werden müssen und je nach Konstruktion von Zwischen- oder Besitzgesellschaften vereinnahmt werden. In ähnlicher Weise werden innerhalb der Konstruktion die gemieteten Immobilien von Besitzgesellschaften gehalten und die benötigten Kredite von Finanztöchtern vergeben.

Die damit verbundenen Mieten und Zinsen werden von den Zielunternehmen getragen und die Miet- und Zinserträge landen bei den steuerlich optimierten Gesellschaften (Unser Quartier 2020). Eine weitere Möglichkeit, Gewinne abzuschöpfen, besteht darin, für diverse Leistungen oder Produkte über eine Schwestergesellschaft Lizenzgebühren vom Zielunternehmen zu vereinnahmen: Dazu werden vorher die Eigentumsrechte an den entsprechenden Lizenzen oder Namensrechten der Schwestergesellschaft zugeführt – gerne mit Sitz in einem Land, das Gewinne auf Lizenzeinnahmen niedrig besteuert.

Dieses Vorgehen ist natürlich nicht nur Finanzinvestoren vorbehalten, viele Großkonzerne verfahren ebenso. Ein spektakuläres Beispiel dafür war Arcandor, das vom Investor Berggruen für einen Euro aus der Insolvenz gekauft und dann über die Lizenzerträge ausgeblutet wurde (Welt-expresso 2020).

### **Fehlende steuerliche Transparenz**

Entsprechend der starken Renditeorientierung der PE-Branche fällt auch die steuerliche Behandlung der gesamten Transaktionen unter das Gebot der Optimierung. Deshalb siedeln sich die Muttergesellschaften in Ländern mit niedrigen Steuern oder gar in Steueroasen an, beispielsweise in Luxemburg, Jersey oder auf den Cayman Islands, und entziehen sich damit weitgehend einer regulären Ertragsbesteuerung in den Ländern der Zielgesellschaft auf legale Weise (Schumann/Schmidt 2021). Hier hat

sich mittlerweile eine Parallelindustrie aus Beratern und Anwälten angesiedelt, die sich mit der Domizilierung von Unternehmen bzw. Adressen beschäftigt.

Positiver Nebeneffekt aus Sicht der PE-Gesellschaften ist, dass mit der Ansiedlung in Offshore-Finanzgebieten für Außenstehende kaum Transparenz in die eigentlichen Besitzverhältnisse gebracht werden kann (Scheuplein 2021). Um die Nachverfolgung zusätzlich zu erschweren, wird die Konstruktion über eine ganze Kette von Besitzgesellschaften eingerichtet (Scheuplein 2021).

Eine Besonderheit in Deutschland ist die Tatsache, dass der Kauf von Immobilien grunderwerbsteuerpflichtig ist, wenn der Käufer mindestens 95 Prozent der Anteile des Unternehmens erwirbt. Umgangen werden konnte diese Regelung bis Mitte 2021, indem der Hauptkäufer lediglich 94,9 Prozent erwarb und der Kauf der restlichen 5,1 Prozent von einer befreundeten Gesellschaft erfolgte. Mit einer Gesetzesnovelle (§ 1 GrEStG) wurde dieser Schwellenwert nun auf 10,1 Prozent erhöht. Die mit dem Kauf der verbleibenden Minderanteile verbundene Sperrfrist wurde in diesem Zuge von fünf auf zehn Jahre angehoben.

### **3.3 Einfluss auf die Unternehmenssteuerung**

Da sich die hohe Renditeorientierung am ehesten durch direkte Einflussnahme auf das Management und die handelnden Personen verfolgen lässt, ist das PE-Unternehmen stark daran interessiert, einen möglichst direkten Einfluss auf die Unternehmenssteuerung zu nehmen. Über ein strenges Kennzahlensystem, ambitionierte Zielvorgaben und/oder hohe Prämienanreize wird versucht, dies zu erreichen. Das geschieht entweder durch ein dazu passendes Management (das ggf. schnell ausgetauscht werden kann) oder indem das bisherige Management auf dem Weg einer Beteiligung mit ins Boot genommen wird.

Ohne Eingriffsmöglichkeiten der Arbeitnehmerseite kann eine stärkere direkte Kontrolle des Managements z. B. auch durch die Einrichtung eines Beirats mit Vertretungen des Investors und der Unternehmensleitung erreicht werden. Über dort zusätzlich erbrachte Beratungsleistungen lassen sich ggf. weitere Provisionen abrechnen, die das Zielunternehmen tragen muss.

#### **Management-Buy-out**

Eine relativ typische Vorgehensweise bei der Übernahme eines Unternehmens ist ein Management-Buy-out (MBO). Dabei bietet die PE-Gesellschaft dem Management eine spürbare Beteiligung (10 bis 15 Prozent)

an, um es an Bord zu halten und die Umsetzung der Übernahme sowie die damit verbundenen Einschnitte und Maßnahmen leichter durchzusetzen. Die Motivation der Manager zur Renditeorientierung steigt aus zwei Gründen: Sie profitieren im Verhältnis überproportional und sie mussten sich für die Beteiligung häufig verschulden.

### **Buy-and-Build sowie Filetierung/Outsourcing**

Oftmals verfolgen PE-Gesellschaften eine Wachstumsstrategie, die sich auf den Zukauf und die Integration weiterer Unternehmen aus dem Umfeld des Zielunternehmens bezieht. Für PE-Unternehmen besonders interessant sind hierbei Branchen, in denen viele Unternehmen mit jeweils geringen Marktanteilen agieren.

Positive Skaleneffekte können erreicht werden durch die Vergrößerung des Marktanteiles eines Konzerns bei gleichzeitiger Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen, das sogenannte Heben von Synergiepotenzialen, durch die Vertiefung von Wertschöpfungsketten, die Optimierung von Prozessabläufen, das Zentralisieren von Verwaltungsbereichen, die Erzielung von Preisvorteilen aus gemeinsamem Einkauf und Ähnliches.

Damit kann auch die Markt- und damit die Preissetzungsmacht vormals „schwacher“ Unternehmen deutlich steigen. Weitere Möglichkeiten eröffnen sich durch Abspaltung/Verkauf von Unternehmensteilen oder Vermögenswerten, um beispielsweise Teile des Kaufpreises schnell zu refinanzieren. Dieses Vorgehen findet sich allerdings nicht nur bei PE-Gesellschaften.

## 4 Private Equity in der Pflege

Die Aktivitäten von Private Equity in Deutschland waren in der Gesundheitsbranche höher als in anderen Branchen. Zwischen 2012 und 2018 wurden im Schnitt in dieser Branche 15 Übernahmen pro Jahr getätigt. An zweiter und dritter Stelle stehen Maschinen-/Anlagenbau und Software/Internet mit jeweils elf Übernahmen pro Jahr (Scheuplein 2021).

Überdimensionale Bedeutung in der Pflege haben die Beschäftigten, ihre Leistungsbereitschaft und Einsatzmöglichkeiten sind ein entscheidender Risikofaktor für den wirtschaftlichen Erfolg. Pflege- und Nachtdienstschlüssel sowie die Fachkraftquote sind – abhängig vom jeweiligen Bundesland – wesentliche Vorgaben/Einflussgrößen zur Personalbedarfsermittlung (vom Lehn 2021).

Eine zunehmende Nachfrage nach Pflegeplätzen bei stagnierendem oder sinkendem Personalangebot hat unvermeidbare Folgen auf Betreuungsqualität, Sorgfalt sowie physische und psychische Belastung der Beschäftigten. Vielfach wird auf ausländische Pflegekräfte zurückgegriffen, deren Sprachbarrieren und mangelnde Kenntnisse der inländischen Vorschriften weitere Probleme mit sich bringen können.

Da im Verlauf der Studie die PE-Aktivitäten im Pflegebereich betrachtet werden, erfolgt an dieser Stelle noch ein Blick auf die Gesamtrisikoposition. Nach einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung verfügen PE-geführte Unternehmen im Vergleich zu Unternehmen ohne PE-Eigentümer über eine niedrigere Beschäftigungsquote, eine niedrigere Eigenkapitalquote und damit verbunden über eine höhere Insolvenzgefahr (Hans-Böckler-Stiftung 2021).

### 4.1 Warum Private Equity in der Pflege?

Trotz einer hohen Regulierungsdichte im Pflegebereich ist es für PE-Gesellschaften attraktiv, sich dort zu engagieren. Das liegt zum einen an der hohen Fragmentierung des Bereichs. Obwohl in den vergangenen Jahren bereits eine starke Konzentration stattfand, existieren noch viele kleine Anbieter auf dem Markt, was die Möglichkeiten einer Buy-and-Build-Strategie erleichtert (Bobsin 2021, S. 62). Zum anderen versprechen die Modelle der Pflegeheime stabile Cashflows, bei regelmäßig überschaubaren Risiken (Schumann 2021).

Aufgrund der demografischen Entwicklung kann in Deutschland überdies eine wachsende Nachfrage nach Pflegeplätzen erwartet werden, die durch eine stabile wirtschaftliche Situation und entsprechende Sozialversicherungssysteme getragen wird (Bobsin 2021, S. 4). Gesetzliche Kassen,

Pflegeversicherungen, Privatpersonen oder das Sozialamt gelten als zuverlässige Zahler und ein Klumpenrisiko besteht nicht. Für Europa wird erwartet, dass sich der Anteil der Kosten für Langzeitpflege von derzeit zwei Prozent der Wirtschaftsleistung bis zum Jahr 2070 auf vier Prozent erhöhen wird. Aktuell geben europäische Staaten und Privatpersonen knapp 280 Milliarden Euro für Pflegedienste aus (Schumann/Schmidt 2021).

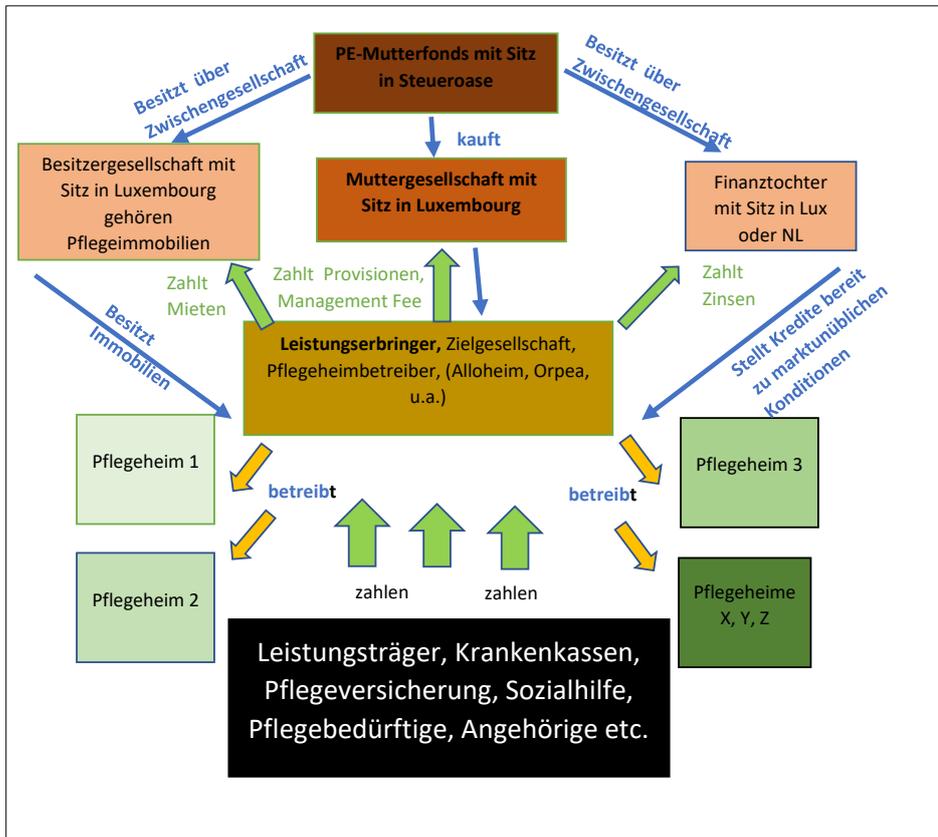
Es lässt sich eine zunehmende Vernetzung zwischen Pflegeeinrichtungen, häuslichen Pflegediensten, medizinischen Versorgungszentren und Arztpraxen erkennen, die sich in PE-Hand befinden. Dadurch ergeben sich Möglichkeiten für Cross-Selling bei ambulanter wie stationärer Versorgung innerhalb einer PE-Gruppe (Lörsch/Pläcking 2023). Es wird also an möglichst vielen Stellen versucht, die zur Verfügung stehenden Gelder „in die Gruppe zu bekommen bzw. im Hause“ zu behalten (Bobsin 2021, S. 32).

Aus Verkäufersicht bieten PE-Gesellschaften bedingt durch einen hohen Anlagedruck oftmals bessere Preise als konventionelle oder strategische Investoren (Bobsin 2021, S. 62). Ein anderer Ansatz besteht darin, eine finanziell angeschlagene Klinik aufzukaufen, als Eintrittskarte für den Aufbau medizinischer Versorgungszentren in ganz Deutschland. Abbildung 3 zeigt ein grobes Schema für die Interaktion der verschiedenen Parteien in PE-geführten Pflegeheimen. An oberster Stelle steht der PE-Mutterfonds. Er wird von der PE-Gesellschaft gegründet, in einer Steuer-oase angesiedelt und von internationalen privaten oder institutionellen Investoren mit Eigenkapital ausgestattet.

Die PE-Gesellschaft gründet oder besitzt mehrere Zweckgesellschaften, über die die einzelnen Vorgänge abgewickelt und Aufgaben erfüllt werden können. Dazu gehört etwa der Kauf der Pflegeimmobilien, die an die Pflegeheimbetreiber vermietet sind. Die Betreibergesellschaft akzeptiert ggf. eine indexierte Pacht für die gesamte Immobilie gegenüber der Besitzgesellschaft bzw. der Eigentümerin. Sie trägt dadurch meist nicht das Risiko für Leerstände oder Reparaturen (Unser Quartier 2022).

Weiteres Ertragspotenzial besteht darin, die zum Kauf benötigten Kredite direkt über die Muttergesellschaft in Luxemburg oder indirekt über andere Finanztöchter in Luxemburg oder den Niederlanden bei den eigentlichen Investoren aufzunehmen und an die Betreibergesellschaft weiter zu vergeben. Damit werden die Schulden, mit denen der ursprüngliche Kauf finanziert wurde, und die zugehörigen Zinsbelastungen der Betreibergesellschaft aufgeladen. Dies ist eine weitverbreitete Systematik bei Übernahmen durch Finanzinvestoren.

Abbildung 3: Mögliches Schema für eine PE-Beteiligung an einem Pflegeheimbetreiber



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schumann 2021 und Scheuplein 2021

Bei den Krediten, die über eine Zwischengesellschaft an die Betreibergesellschaft ausgelegt werden, kommt es häufig zu unüblichen Zinssätzen (Schumann/Schmidt 2021). Damit lässt sich zulasten der Betreibergesellschaft eine weitere Marge realisieren. Die Folge aus hohen Zinsen und Mietaufwendungen führt zu niedrigen Gewinnen oder gar Verlusten bei der Betreibergesellschaft (Schumann/Schmidt 2021). Die eigentliche Zielgesellschaft ist der Leistungserbringer bzw. sind die Pflegeheimbetreiber, die sich über die stabilen Beiträge der Zahler finanzieren, in einem wachsenden Markt bewegen und selbst in Krisenzeiten marktunabhängig bezahlt werden.

Wie viel der Einnahmen an die übergeordneten privaten Fonds oder Konzerne fließen, lässt sich nach Recherche von Investigate nicht bezif-

fern, da geeignete Zahlen fehlen (Schumann/Schmitt 2021, Verbraucherzentrale 2019).

So ist es möglich, dass ein großer Teil der staatlichen Pflegeausgaben in internationale Konzernkassen fließt, bei denen anonyme Finanzinvestoren im Hintergrund immer größere Anteile übernehmen. Öffentliche Gelder landen gewinnbringend und steuergünstig auf den Offshore-Konten der PE-Gesellschaften. Eine wirksame Kontrolle fehlt (Schumann/Schmitt 2021). Nach einer Studie von CHPI in Großbritannien werden dort von privaten Heimbetreibern rund zehn Prozent der Umsätze (das entspricht etwa einer Milliarde Euro) als Gewinn vereinnahmt (Schumann/Schmitt).

In Deutschland sind die Zuschüsse für die Pflege vom Staat gedeckelt. Allerdings können die Heimbetreiber mit den Pflegebedürftigen oder deren Angehörigen die Unterbringungskosten und die darin enthaltenen Investitionskosten frei verhandeln. Da die Plätze knapp sind und die Nachfrage hoch ist, führt dies quasi zu einem Diktat der Betreiber.

Eine besondere Rolle im Pflegebereich spielen die sogenannten Investitionskosten, die vom Betreiber auf die Bewohner\*innen umgelegt werden können (siehe Kapitel 1.3). Die Verbraucherzentrale definiert Investitionskosten als Kosten für Umbau- oder Ausbaumaßnahmen, Modernisierungsarbeiten und/oder Instandhaltung und Brandschutz, die Aufwendungen dafür werden umgerechnet jedem Bewohner in Rechnung gestellt (Verbraucherzentrale 2023).

Sollte das eigene Einkommen und Vermögen nicht ausreichen, um diese Investitionskosten zu zahlen, beteiligt sich der Staat mit dem sogenannten Pflegewohngeld daran. Laut Investigate Europe wird vonseiten der Behörden nicht geprüft, ob und in welcher Höhe diese Kosten tatsächlich angefallen sind. Selbst die zuständigen Behörden müssten eingestehen, dass hier eine verdeckte Gewinnabführung stattfinden könne, zumal nicht nachvollziehbar sei, wem die Immobilien oder Leasinggesellschaften tatsächlich gehörten (Verbraucherzentrale 2023).

## **4.2 Entwicklung von 2010 bis 2020 und Status quo**

Nach einer Recherche von Investigate Europe hat sich der Anteil der von Finanzinvestoren betriebenen oder gehaltenen Pflegeeinrichtungen zwischen 2010 und 2020 mehr als verdoppelt (Verbraucherzentrale 2023). Stand 30.12.2020 waren 30 Finanzinvestoren im Bereich der Pflegeeinrichtungen weltweit aktiv. Das starke Marktwachstum wurde bereits oben im Text beschrieben.

Abbildung 4: Top 30 Pflegeheimbetreiber (2023)

	Auszeichnung	Pflegeheime	Plätze PH	Art	Investor	Land Investor	Prozentuale Anteil an stat. Versorgung
1 →		228	25.004	privat	Korian SA		2.8%
2 →		249	24.230	privat	Nordic Capital		2.7%
3 →		115	14.634	privat	-		1.6%
4 →		147	13.044	privat	Orpea SA		1.4%
5 →		98	9.523	privat	Dussmann Gruppe		1.0%
6 →		87	8.663	privat	-		1.0%
7 ↗		80	8.120	privat	Waterland Private Equity		0.9%
8 ↘		93	7.955	gemeinnützig	-		0.9%
9 ↗		55	7.224	privat	-		0.8%
10 ↗		63	6.825	privat	Chequers Capital		0.8%
11 ↘		90	6.730	gemeinnützig	-		0.7%
12 ↘		78	6.724	privat	Maisons de Famille		0.7%
13 →		60	6.538	gemeinnützig	-		0.7%
14 →		42	5.462	privat	Oaktree Capital Management		0.6%
15 →		37	5.043	privat	-		0.6%
16 ↗		45	4.747	privat	Centrifuge Holding		0.5%
17 ↗		50	4.722	privat	Trilantic Europe		0.5%
18 ↗		47	4.553	privat	-		0.5%
19 ↗		53	4.503	privat	KOS Gruppe		0.5%
20 ↘		61	4.467	privat	-		0.5%
21 ↘		35	4.313	privat	-		0.5%
22 ↗		61	4.206	privat	-		0.5%
23 ↘		40	3.703	privat	-		0.4%
24 ↗		38	3.447	gemeinnützig	-		0.4%
25 ↘		61	3.343	gemeinnützig	-		0.4%
26 ↗		29	3.200	privat	-		0.4%
27 →		37	3.135	gemeinnützig	-		0.3%
28 ↘		29	3.119	gemeinnützig	-		0.3%
29 →		43	2.057	gemeinnützig	-		0.3%
30 →		37	2.840	gemeinnützig	-		0.3%

Top 15 Pflegeheime

Top 5 Baufruchtigste

Top 5 Betreuung Wohnen

Top 5 Tagespflege

pm pflegemarkt.com GmbH

Quelle: Borchert 2023

Von den 30 größten Pflegeheimbetreibern in Abbildung 4 entfallen rund 30 Prozent der Plätze auf von PE-Gesellschaften gehaltene Häuser. Schumann/Schmidt nennen für 2020 57.000 Pflegeplätze in PE-geführten Heimen, was die oben genannte Größenordnung bestätigt. Europaweit sind es danach 2.834 Altenheime mit knapp 200.000 Plätzen (Schumann/Schmidt 2021). Die Alloheim-Gruppe ist mit großem Abstand der größte Anbieter (mehr als 24.000 Plätze) im Besitz von PE-Gesellschaften. Nach Anzahl der Häuser und Pflegeplätze kommt sie direkt nach dem Marktführer, der börsennotierten Korian-Gruppe.

## 5 Alloheim

Gegründet wurde das Unternehmen 1973 von Alois Mollik, er eröffnete das erste Altenheim in Bad Marienberg (Westerwald). Aufgrund seines Spitznamens Allo nannte die Bevölkerung das Haus „dem Allo sein Heim“ – der Name Alloheim war geboren (Alloheim o. J. b). Seit seiner Gründung ist Alloheim kontinuierlich gewachsen.

Im Jahr 2008 wurde das Unternehmen mit inzwischen 13 Alten- und Pflegeheimen von der Familie Mollik verkauft und in die Alloheim Senioren-Residenzen GmbH umgewandelt, mit dem Kauf durch den PE-Investor Star Capital Partners erhielt es eine neue Trägerschaft und ein neues Management. Die Gruppe errichtete neue Alten- und Pflegeheime und übernahm zugleich vorhandene Häuser (Alloheim o. J. b).

### 5.1 Entwicklung

Seit 2008 wurden zahlreiche mittelgroße Wettbewerber in die Alloheim-Gruppe integriert:

- 2011 Übernahme der poli.care/Ensemble-Unternehmensgruppe mit 22 Pflegeeinrichtungen
- 2014 Kauf der Procon Gruppe mit 15 Pflegeeinrichtungen
- 2016 Kauf von 60 Häusern der Betreiber Senator und Ago
- 2017 Übernahme von Senterra mit zwölf Einrichtungen
- 2018 Übernahme der Itertalklinik Seniorenzentrum und der CMS-Gruppe mit zusammen 29 Standorten
- 2019 Zukauf von Pro Talis mit 14 Standorten
- 2020 Übernahme von zehn Standorten der Mohring- und Vital-Wohnen-Gruppe (Alloheim o. J. b).

Abbildung 5 auf der nächsten Seite zeigt die Standorte der Alloheim-Einrichtungen vom März 2022.

### 5.2 Eigentümer

#### 2008–2013: Star Capital Partners

Star Capital erwarb die Alloheim-Senioren-Residenzen AG im März 2008. Geschäftsführer wurden Rainer Hohmann und Thomas Kupczik. Zu diesem Zeitpunkt verfügte Alloheim über 13 Einrichtungen mit rund 1.500 Betten und rund 250 Plätzen für betreutes Wohnen. Während der Halte-

dauer von Star Capital wuchs die Gruppe durch Akquisitionen und eigene Bautätigkeiten auf 49 Pflegeeinrichtungen mit mehr als 6.000 Betten. Im September 2013 wurde das Geschäft an die Carlyle Group verkauft (Star Capital o. J.)

Abbildung 5: Standorte von Alloheim-Einrichtungen



Anmerkung: Stand März 2022

Quelle: Alloheim o. J. a

**2013–2017: The Carlyle Group**

Im August 2013 wurde das Unternehmen an den US-Finanzinvestor Carlyle veräußert. Der Einstieg von Carlyle wurde über den Fonds Carlyle Europe Partners III finanziert. Die bisherigen Geschäftsführer Hohmann und Kupczik blieben im Amt. Von 2013 bis 2017 wuchs die Alloheim-Gruppe weiter. Ende 2017 betrieb sie 160 stationäre Pflegeheime (zehn weitere befanden sich im Aufbau) sowie 17 ambulante Pflegedienste und weitere Einrichtungen. Das entsprach rund 20.000 Betten, davon 18.000 Pflegeplätze und 2.000 Plätze für betreutes Wohnen (Carlyle 2013).

**Seit 2018: Nordic Capital**

Zum Jahresende 2017 verkaufte The Carlyle Group unter Beteiligung des Managements das Unternehmen für 1,1 Milliarden Euro an den schwedischen PE-Investor Nordic Capital (Albert 2017). Laut North Data und Handelsregisterauszug war Kupczik bis zum 24.1.2023 geschäftsführender Direktor der Cidron Atrium SE, der Holdinggesellschaft, in die die Alloheim-Gruppe integriert ist. Hohmann war bis zum 16.6.2021 geschäftsführender Direktor (North Data o. J.). Als Kaufvehikel diente Nordic Capital der Fund VIII (Nordic Capital o. J.).

Im September 2021 berichtete die Börsen-Zeitung, dass Alloheim erneut zum Verkauf stehe. Als Interessenten kämen neben Finanzinvestoren auch Wettbewerber von Alloheim in Betracht (Ruhkamp 2021).

**5.3 Wirtschaftliche Entwicklung**

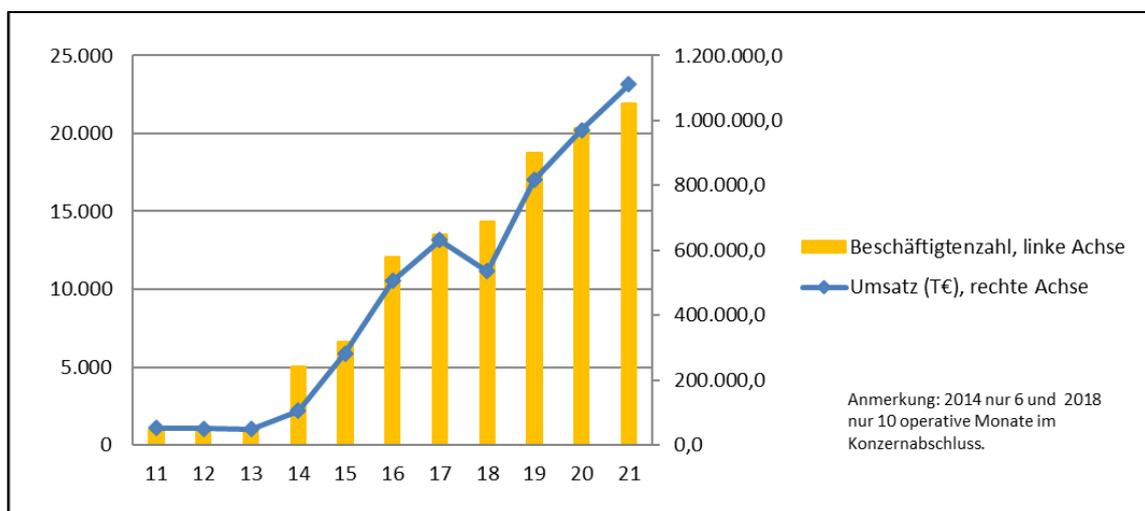
Spätestens seit dem Einstieg von Star Capital Partner 2008 wuchs die Alloheim-Gruppe mit beachtlichem Tempo zum zweitgrößten Anbieter von Pflegeplätzen in Deutschland heran. Sowohl der Investor Carlyle als auch Nordic Capital führten den Wachstumskurs fort. Die folgenden Absätze beruhen auf der Auswertung von öffentlich zugänglichen Konzernabschlüssen (Alloheim 2011 bis Alloheim 2021).

Hier ist anzumerken, dass die Firmierung der Alloheim-Gruppe über den untersuchten Zeitraum wechselte. Zudem gab es im Betrachtungszeitraum abweichende Berichtszeiträume. Dennoch lässt sich aus den verwendeten Konzernabschlüssen eine Zeitreihe ableiten, die es unserer Meinung nach erlaubt, wichtige finanzielle Veränderungen innerhalb der Alloheim-Gruppe zwischen 2011 und 2021 nachzuvollziehen und zu analysieren.

Anhand der veröffentlichten Konzernabschlüsse des Alloheim-Konzerns lässt sich das Wachstum dokumentieren (Abbildung 6). Von 2011 bis 2021 stieg der Umsatz der Gruppe von 52 Millionen auf 1.111 Millio-

nen Euro. Die Beschäftigtenzahl im Jahresdurchschnitt wuchs im selben Zeitraum von 966 auf 21.912. Ende 2021 betrieb die Alloheim-Gruppe in 239 Pflegeheimen rund 23.400 Pflegeplätze. Das Wachstum geht unter anderem auf Übernahmen aus der Cura Sana GmbH zurück. Der Pflegedienstleister Cura Sana hatte Anfang 2021 Insolvenz angemeldet und mehrere Einrichtungen wurden durch die Alloheim-Gruppe übernommen (Borchert 2021a, 2021b).

Abbildung 6: Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung (2011–2021)

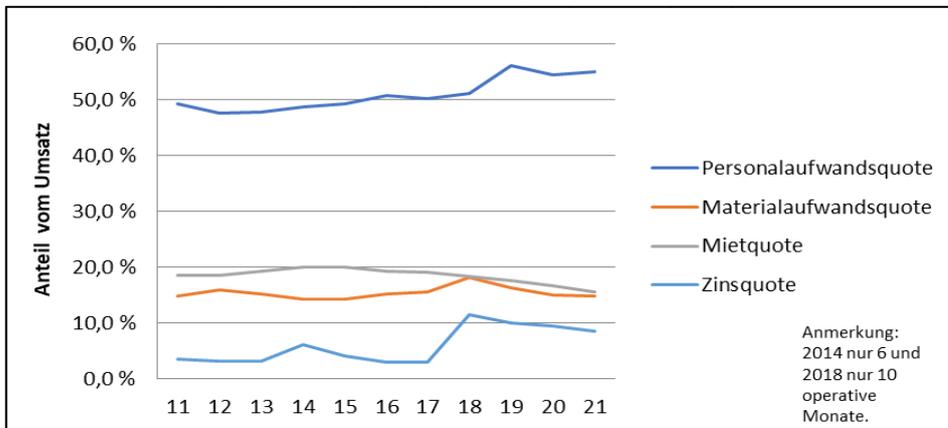


Quelle: eigene Darstellung nach Alloheim 2011 bis Alloheim 2021

Korrespondierend zur Beschäftigtenzahl wuchs der Personalaufwand von 26 Millionen auf 611.387 Millionen Euro. Dabei stieg das Verhältnis von Personalaufwand zu Umsatz (Personalaufwandsquote) von rund 48 Prozent in den Jahren 2011 bis 2013 auf 55 Prozent in den Jahren 2018 bis 2021 (Abbildung 7). Eine weitere bedeutende Aufwandsposition neben Personalaufwand und Abschreibungen ist der Mietaufwand. Er stieg zwischen 2011 und 2021 von 10 Millionen auf 174 Millionen Euro.

Im selben Zeitraum stieg die Bilanzsumme von 57 Millionen auf 1.568 Millionen Euro, wobei durch die Eigentümerwechsel und die Zukäufe der Gruppe der bilanzierte Firmenwert zum jeweiligen Stichtag von 30 Millionen auf 986 Millionen Euro stieg. Der Firmenwert als Anteil an der Bilanzsumme stieg im betrachteten Zeitraum von 52 auf 63 Prozent. Aufgrund der Bilanzierung nach HGB wird der Firmenwert planmäßig abgeschrieben. Die (ergebnismindernden) Abschreibungen stiegen von 2011 bis 2021 von 3 Millionen auf 107 Millionen Euro jährlich.

Abbildung 7: Entwicklung der Aufwandsarten (2011–2021)



Quelle: eigene Darstellung nach Alloheim 2011 bis Alloheim 2021

In dem Maß, in dem das Eigenkapital von +13 Millionen auf –324 Millionen Euro sank, stiegen die Verbindlichkeiten gegen Banken und verbundene Unternehmen von 30 Millionen auf 1.428 Millionen Euro. Die Zinsquote (das Verhältnis von Zinsaufwand zu Umsatz) stieg von 3,5 Prozent auf 8,6 Prozent (2019: 10,1 Prozent). Der Zinsaufwand wuchs im gleichen Zeitraum von 2 Millionen auf 96 Millionen Euro.

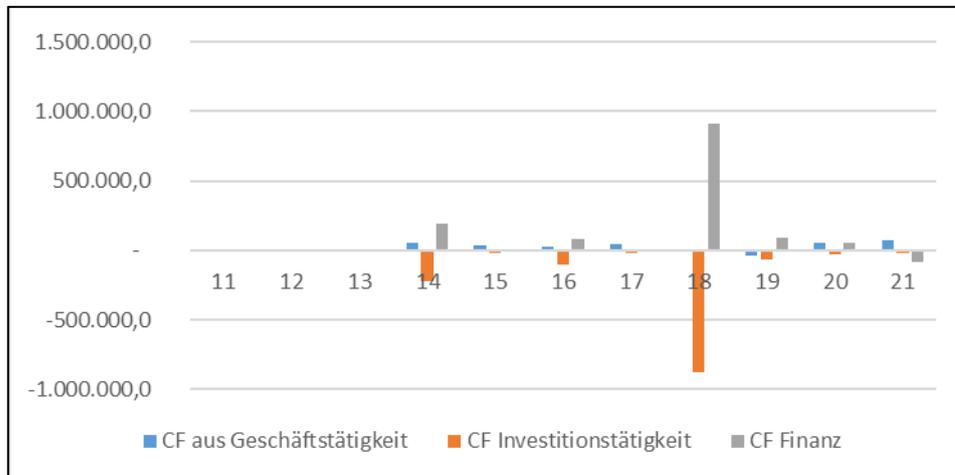
### Cashflow

Die Kapitalflussrechnung des Alloheim-Konzerns zeigt steigende Mittelzuflüsse aus Geschäftstätigkeit, auch operativer bzw. betrieblicher Cashflow genannt. Die Mittelzuflüsse stiegen von 2011 bis 2021 von 5 Millionen auf 75 Millionen Euro. Die Mittelabflüsse aus Investitionstätigkeiten bilden die Zukäufe der Gruppe ab. Besonders hohe Auszahlungen gab es 2014 (neue Konzernstruktur und Akquise Procon), 2016 (Akquise AGO und Senator) und 2018 (Verkauf Alloheim an Cidron Atrium; Abbildung 8).

Da die operativen Mittelzuflüsse für die Auszahlungen aus Akquisitionen nicht ausreichten, erreichten die Mittelzuflüsse aus Finanzierungstätigkeiten in den Jahren 2014 (192 Millionen Euro), 2016 (79 Millionen Euro) und 2018 (913 Millionen Euro) vor allem durch die zusätzliche Aufnahme von Fremdkapital über Kredite hohe positive Werte. In 2021 wurden mit 44 Millionen Euro Schulden in nennenswertem Umfang getilgt.

Die gezahlten Zinsen nehmen einen großen Teil der operativ erzielten Mittelzuflüsse in Anspruch. 2021 gab es –47 Millionen Euro Zinszahlungen versus +75 Millionen Euro Mittelzufluss aus Geschäftstätigkeit. 2020 waren es –37 Millionen Euro Mittelabfluss für Zinsen und +51 Millionen Euro Mittelzufluss aus operativem Geschäft.

Abbildung 8: Entwicklung des Cashflows (2011–2021)

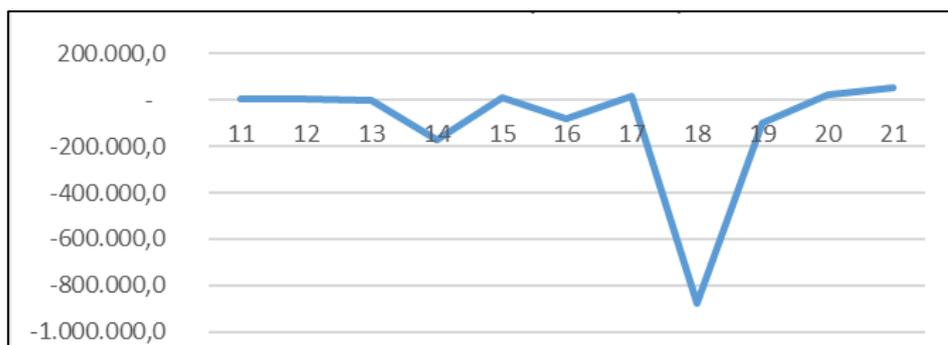


Anmerkung: in Tausend Euro

Quelle: eigene Darstellung nach Alloheim 2011 bis Alloheim 2021

Noch deutlicher wird die Entwicklung, wenn man den Free Cashflow darstellt, den operativen Cashflow abzüglich des Cashflows für Investitionen (Abbildung 9). Immer dann, wenn der Free Cashflow negativ ist, müssen die Investitionen aus dem vorhandenen Bestand an liquiden Mitteln (Kasse, Bank) oder aus dem Cashflow aus Finanzierungstätigkeit kommen (etwa durch Kapitalerhöhungen oder Kreditaufnahme).

Abbildung 9: Entwicklung des Free Cashflows (2011–2021)



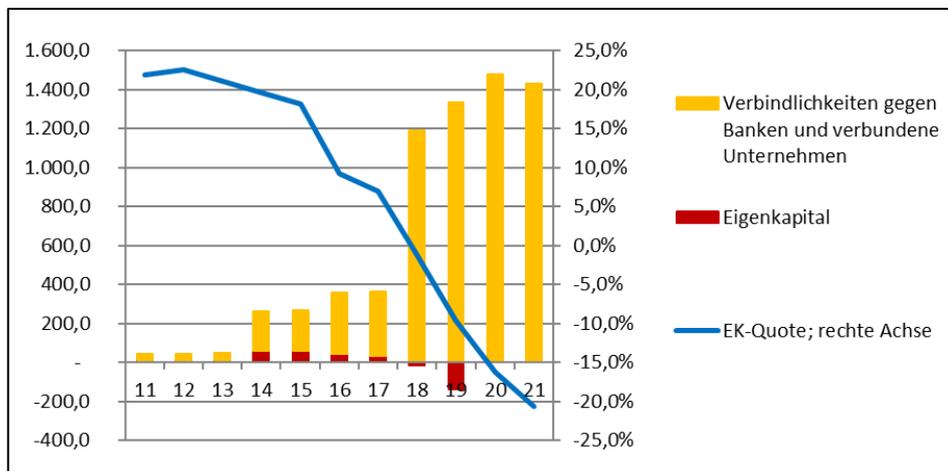
Anmerkung: in Tausend Euro

Quelle: eigene Darstellung nach Alloheim 2011 bis Alloheim 2021

## Verschuldung

Der Grund für die hohen Zinsaufwendungen liegt auch in der akquisitionsbedingt steigenden Verschuldung des Konzerns. So zeigt Abbildung 10 die Entwicklung der Verbindlichkeiten gegenüber Banken und verbundenen Unternehmen von 2011 bis 2021. Besonders nach 2014 nahm die Verschuldung deutlich zu. Erst 2021 sank sie leicht auf 1.428 Millionen Euro. Ergebnisbedingt erreichte das Eigenkapital ab 2019 negative Werte. Die Werte sanken bis 2021 weiter auf ein negatives Eigenkapital von -324 Millionen Euro, was einer Eigenkapitalquote von -21 Prozent entspricht.

Abbildung 10: Ausgewählte Bilanzpositionen (2011–2021)



Anmerkung: in Millionen Euro

Quelle: eigene Darstellung nach Alloheim 2011 bis Alloheim 2021

## 5.4 Einschätzung

Zur wirtschaftlichen Lage der Alloheim-Gruppe kann zunächst konstatiert werden, dass es trotz der zahlreichen Akquisitionen gelungen ist, einen stabilen und steigenden operativen Mittelzufluss zu erwirtschaften. Er reichte jedoch nicht aus, um die umfangreichen Auszahlungen für Akquisitionen des Konzerns zu decken. Die hohen Abschreibungen auf die Firmenwerte bewirken handelsbilanziell negative Ergebnisse, die allerdings nicht zu Zahlungsmittelabflüssen führen. Ein negativer Faktor sind die hohen Mittelabflüsse für Zinszahlungen. Das limitiert die freien Mittel für Investitionen und Tilgungen.

Wie oben erwähnt, wurde die Alloheim-Gruppe laut Pressemeldungen erneut zum Verkauf gestellt. Es besteht die Gefahr, dass die Verschuldung im Zuge künftiger Leveraged Buy-outs weiter steigen wird. Die Möglichkeiten zur weiteren Verbesserung der operativen Mittelzuflüsse erscheinen aufgrund der geschilderten Marktbesonderheiten – insbesondere der beschränkten Möglichkeiten zu Einnahmensteigerungen aufgrund der staatlichen Regulierung – limitiert. Insofern werden bei einem weiteren Verkauf und bei steigender Verschuldung die finanziellen Risiken der Unternehmensgruppe voraussichtlich nicht abnehmen.

## 6 Gespräche mit betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren

### 6.1 Gespräche mit ver.di-Vertretern

Im Frühjahr 2022 fanden online zwei Gespräche mit hauptamtlichen Vertretern der Gewerkschaft ver.di statt: einem Gewerkschaftssekretär auf Bundesebene sowie einem Gewerkschaftssekretär des ver.di-Landesbezirks Nord, beide tätig im Fachbereich Gesundheit und Soziale Dienste. Die Gespräche orientierten sich an dem Interview-Leitfaden im Anhang (Kapitel 9.1). Der ver.di-Vertreter auf Bundesebene bestätigte, dass es sich beim Pflegemarkt um einen Wachstumsmarkt handle, sowohl was die Pflegebedürftigen angehe als auch die Anzahl der aktiv Pflegenden. Der Pflegemarkt insgesamt sei stark reguliert. Erstattungen, Pflegesätze und Kosten der Unterkunft seien gedeckelt.

Die Investitionen in die Infrastruktur (im Wesentlichen Pflegeheime) würden den Bewohnern in Rechnung gestellt. Die Eigentümer der Infrastruktur könnten nach vollständiger Begleichung der Investitionsaufwendungen die Pflegeimmobilien inner- oder außerhalb der Konzernstrukturen weiterverkaufen und zurückmieten. Die Mieten würden dann wiederum an die Pflegebedürftigen weitergereicht. Grundsätzlich sollen sich die Länder an den Investitionen beteiligen. Das geschieht aber nach Aussage unseres Interviewpartners nicht in allen Bundesländern. Entsprechend kommen auf die Pflegebedürftigen (bzw. auf die entsprechenden Sozialkassen der Kommunen) in diesen Bundesländern höhere Unterkunftskosten zu.

Die wesentlichen Akteure im Markt sind neben Bund, Ländern und Gemeinden die Kranken- und Pflegekassen. Die Macht der Marktakteure ist aus Sicht unseres Gesprächspartners ungleich verteilt: Die Pflegekassen hätten große Macht. Die Anbieter würden versuchen, den Pflegegradmix zu optimieren; die Pflegebedürftigen würden in die – aus Sicht der Einrichtung – bestmögliche Pflegestufe eingruppiert, um die Erstattungen zu maximieren. Ein ggf. zu deckender Differenzbetrag werde auf die Pflegebedürftigen umgelegt. Hier hätten bei fehlender Zahlungsfähigkeit der Pflegebedürftigen die Kommunen über die Sozialhilfe durchaus Einfluss, den sie aber nicht ausreichend nutzten.

Aus Sicht des ver.di-Vertreters auf Bundesebene habe die Gewerkschaft in der Alloheim-Gruppe aufgrund der geringen Mitgliederzahlen keinen Einfluss. Die (wenigen) Betriebsräte und deren Mitglieder seien unter Druck, ihre Tätigkeit werde vom Management als eher störend betrachtet. Auch aus diesem Grund sei das Potenzial zur Einflussnahme gering. Dennoch sei der Pflegemarkt aufgrund seiner stabilen Mittelzuflüsse

– auch während der Coronapandemie – ein attraktiver Markt mit hoher Planbarkeit. Die konkreten Auswirkungen neuer gesetzlicher Regelungen wie Pflegemindestlohn und Tariftreuegesetz blieben abzuwarten.

Die Aussagen der Beschäftigten aus der Online-Befragung (siehe Kapitel 6.2) hinsichtlich der Tarifverträge bestätigte unser Gesprächspartner. Alloheim sei Mitglied im Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste (bpa). Dieser Verein unterstütze die Mitglieder, schließe aber keine Tarifverträge ab. Das übernehme der bpa-Arbeitgeberverband, der diese aber eher verhindere.

Daneben trete der Arbeitgeberverband Pflege (agvp) als Interessenvertretung der privaten Pflegeunternehmen auf. Er sprach ver.di 2021 wegen geringer Mitgliederzahlen außerhalb der Krankenhäuser die Tariffähigkeit ab. Das LAG Berlin-Brandenburg wies den Antrag mit Beschluss vom 24.6.2021 zurück (Arbeitsgericht Berlin 2021; openJur 2021). Nach Auskunft unseres Gesprächspartners bestehen keine Tarifverträge zwischen Alloheim und ver.di.

Unser zweiter ver.di-Gesprächspartner vom Landesbezirk Nord (Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern) bestätigte im Online-Gespräch, dass der Pflegemarkt ein Wachstumsmarkt sei. Es gebe regionale Unterschiede in der Entwicklung. Während in Schleswig-Holstein eher ein Wachstum im Bundesdurchschnitt festzustellen sei, leide Mecklenburg-Vorpommern unter dem Fortzug junger Menschen und dem entsprechend höheren Bedarf an (Heim-)Pflegeplätzen für Ältere. Die Alloheim-Gruppe habe in Schleswig-Holstein mehr Pflegeplätze im Angebot als in Mecklenburg-Vorpommern. Insgesamt sei Alloheim „gut im Markt aufgestellt“, weil der Anbieter als preiswert wahrgenommen werde.

Unser Gesprächspartner schätzt insbesondere Mecklenburg-Vorpommern als Wachstumsmarkt für den Pflegebereich ein. Alloheim leide wie alle Anbieter unter dem Fachkräftemangel. Das führe auch bei Alloheim oft zu Überstunden. Daher seien, wie bei anderen Pflegeanbietern auch, verlässliche Dienstpläne „das A und O“ für die Beschäftigten. Grundsätzlich gebe es überall dort, wo es Betriebsräte gebe, bessere Arbeitsbedingungen. Alloheim als Arbeitgeber zahle grundsätzlich „nicht schlecht“, halte sich aber bei Zulagen eher zurück.

Die Anzahl der aktiven Betriebsräte bei Alloheim in der Region Nord sei eher gering. Ihre Wahl werde nicht von Alloheim unterstützt und die Errichtung von Wahlvorständen falle den aktiven Kolleginnen und Kollegen nicht leicht. Es bestehe Angst, Schwierigkeiten mit dem Arbeitgeber zu bekommen. Dennoch gebe es immer wieder erfolgreiche Versuche, Betriebsräte zu installieren, etwa in Kiel. An anderen Standorten wie Lübeck oder Wedel gebe es zwar Mitglieder, es komme aber nicht zu Betriebsratsgründungen.

Die genauen Ursachen waren dem Gesprächspartner nicht bekannt. Möglicherweise liege es an der hohen Fluktuation. Fachkräfte würden gut bezahlt, auch bei anderen Arbeitgebern. So wandere immer wieder qualifiziertes Personal aus den Einrichtungen ab, das verbleibende Personal und die Hilfskräfte müssten das dann auffangen. Das sei aber keine Besonderheit von Alloheim. Auch die neuen gesetzlichen Regelungen zur Tariftreue, als Korrektur gedacht, würden hier möglicherweise keine Abhilfe schaffen. Für die Fachkräfte sei die Bezahlung kein Thema, in Schleswig-Holstein gebe es relativ hohe Stundenlöhne, aber eine geringe Tarifbindung. Insofern sei die Wirkung des Gesetzes eher gering.

Eine hohe Tarifbindung und eine geregelte betriebsrätliche Vertretung gebe es bei den Mitbewerbern wie AWO, DRK, ASB und Diakonie (hier in Form einer Mitarbeitervertretung). Die Sozialpartner seien leicht an „einen Tisch“ zu bekommen. Diese Anbieter seien starke Wettbewerber für Alloheim. Alloheim scheine aber nicht angebots- oder verhaltensmäßig auf diesen Wettbewerb zu reagieren. Unser Gesprächspartner merkte an, dass aufgrund mangelnder Betriebsratsstrukturen bei Alloheim die Vergütung intransparent sei. Es gebe keine klare Gehaltsstruktur. Wer gut verhandle, werde gut bezahlt.

Er bestätigte, dass es wegen der geringen Anzahl an Betriebsräten einen geringen Informationsfluss von der Geschäftsleitung zu den Beschäftigten gebe, was auch die Online-Befragung ergab. Das führe gerade bei den Top-down-Entscheidungen der Leitung zu Unverständnis und Unstimmigkeiten bei den Mitarbeitenden.

## 6.2 Online-Befragung der Alloheim-Beschäftigten

Leider fiel die Zeit der mit betrieblichen Interessenvertretungen geplanten Interviews in die Coronapandemie der Jahre 2020 und 2021, sodass keines der Gespräche zustande kam. Der Interview-Leitfaden wurde zu einem Online-Fragebogen transformiert. Er richtete sich sowohl an Betriebsräte als auch an Beschäftigte. Ziel war es, wie bei den geplanten Leitfadengesprächen herauszufinden, ob sich aus Sicht der Beschäftigten durch den Einstieg der Finanzinvestoren die sozialpartnerschaftlichen Beziehungen geändert haben.

Ver.di verschickte den Link zum Online-Fragebogen an alle ver.di-Mitglieder von Alloheim mit gültiger E-Mail-Adresse. Insgesamt wurden dank dieser Unterstützung von ver.di 406 Mitglieder angeschrieben. Auf den Online-Fragebogen antworteten 17 Beschäftigte. Über zwei Drittel der Antwortenden waren weniger als zehn Jahre im Unternehmen beschäf-

tigt. Etwas mehr als die Hälfte der Betriebe hatte zwischen 50 und 100 Beschäftigte. Ein Viertel der Betriebe hatte mehr als 100 Mitarbeitende. In rund einem Viertel der Betriebe der Antwortenden gab es einen Betriebsrat. Insgesamt haben sich zwei Betriebsratsmitglieder an der Umfrage beteiligt.

Nach den Ergebnissen sind die Betriebsratsgremien klein (75 Prozent weniger als sieben Mitglieder) und relativ kurz im Amt (75 Prozent unter vier Jahren). Die Betriebsräte werden monatlich bis quartalsweise von Führungskräften informiert, je einmal wird „sporadisch“ und „selten“ angegeben. Die Befragung ergibt keine Hinweise auf eine direkte Kommunikation zwischen Betriebsrat und Investor. Ebenso werden die Betriebsräte nie offiziell über den Einstieg von Finanzinvestoren informiert. Diese Informationen gibt es nur auf Nachfrage oder mittels „Mund-zu-Mund Propaganda“.

Wenn die Betriebsräte informiert werden, beziehen sich die Informationen nur in allgemeiner Weise auf den Kauf. Nur ein Betriebsratsmitglied gibt an, Informationen zu geplanten Veränderungen bekommen zu haben. Notwendige Informationen aus Sicht der Befragten wären Aussagen zu finanziellen, personellen und wirtschaftlichen Auswirkungen des Einstiegs des Investors gewesen. Von allen Antwortenden – inklusive der antwortenden Betriebsratsmitglieder – fühlt sich ein Viertel „nie“ informiert und ein weiteres Viertel regelmäßig. Die andere Hälfte der Teilnehmenden nennt „sporadisch“ bis „selten“.

Die Befragung ergibt keine Hinweise darauf, dass die Beschäftigten über den Einstieg des Investors informiert wurden. Offiziell erfolgt keine Information im Vorfeld des Einstiegs und nur in seltenen Fällen nach dem Einstieg des Investors. Informationen zum Verkauf gibt es nur mit großer Verzögerung oder auf Nachfrage. Die Informationsbedürfnisse in der Belegschaft über finanzielle, wirtschaftliche und personelle Auswirkungen sind aber durchaus vorhanden. Wenn informiert wird, sind die Aussagen zum Kauf allgemeiner Natur.

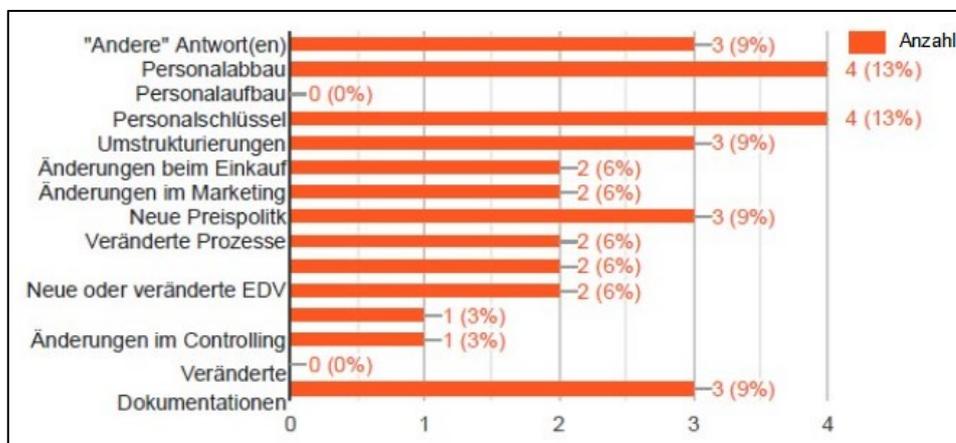
Über 60 Prozent der Antwortenden wissen, dass der Voreigentümer (Alteigentümer/Finanzinvestor) verkauft hat. Es herrscht aber Unkenntnis über den Anlass des Verkaufs, die Höhe der Beteiligung oder die Art der Finanzierung des Kaufs. Auch zur geplanten Dauer des Engagements gibt es keine Informationen für die Belegschaft. Ob bestimmte Kennzahlen im Vordergrund standen, ist den Antwortenden unbekannt. Ebenso wenig haben sie Kenntnis darüber, ob besondere Finanzierungsformen eine Rolle spielten oder die Finanzierungsstruktur des Unternehmens geändert wurde oder werden sollte.

Ein kleiner Teil der Antwortenden (18 Prozent) beantwortet die Frage, ob der Investor auch andere Dienstleistungen anbiete, mit „ja“. Ob die In-

vestoren dafür aber getrennt entlohnt werden, wissen nur zwei Antwortende. Zum Exit gibt es nur wenige Aussagen: Drei Antwortende denken, ein Verkauf an einen anderen Finanzinvestor stehe an, ein Antwortender geht davon aus, dass einzelne Apartments an private Investoren verkauft werden. Vier Befragungsteilnehmende von 16 Einreichungen sagen aus, dass Investitionen oder die liquiden Mittel abnehmen.

Nur ein kleiner Teil der Antwortenden ist der Meinung, dass der Investor in das operative Geschäft eingreife (2 von 16). Dennoch sind die Antworten zum konkreten Eingriff differenziert, wie Abbildung 11 zeigt.

Abbildung 11: Antworten zum Durchgriff des Investors



Anmerkung: Antworten auf die Frage „Wenn der Investor aktiv eingreift, in welcher Form greift er ein?“, 12 Einreichungen

Quelle: eigene Auswertung der Einreichungen

Die Frage, ob eine Identifikation des Investors mit dem Unternehmen Al- loheim bestehe, wird mit „nein“ (69 Prozent) oder mit „unbekannt“ (31 Prozent) beantwortet. Dem Finanzinvestor wird aber ein überwiegend finanz- bezogenes Verhalten attestiert. Ob das Management finanziell am Unter- nehmerserfolg beteiligt sei, beantworten 13 Prozent mit „ja“. Diese Betei- ligung solle über stille Beteiligungen oder Boni/Prämien/Tantiemen erfol- gen. Den Antwortenden ist unbekannt, ob die Interessen von Manage- ment und Investor gleichgerichtet sind, jedoch sind 60 Prozent der Mei- nung, dass die Interessen von Beschäftigten und Investor voneinander abweichen.

Folgende Interessengegensätze werden explizit genannt: Personalschlüssel, Gehalt, vernünftige Versorgung der Pflegebedürftigen, Lohn-

politik, Unvereinbarkeit von Profit und Qualitätsvorgaben, fehlender Aufnahmestopp bei Personalmangel, Bezahlung der Pflegenden, Ersatz von Stammpersonal durch Zeitarbeitskräfte, wenig gut ausgebildetes Pflegepersonal, keine Schulungen, keine Weiterbildung, weniger Lohn, keine Kontrolle der Vorgesetzten. Es ist den Antwortenden weitgehend unbekannt, ob Aufsichtsräte ausgewechselt wurden, ein Börsengang geplant wurde oder wird und ob der Investor eine bestimmte Ausstiegsstrategie verfolgt.

Eine Mehrheit der Einreichenden gibt an, dass Alloheim keine Tarifverträge habe. Darüber hinaus ist unbekannt, ob eine Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband besteht. Als Fazit lässt sich – mit der Einschränkung der geringen Antwortquote – festhalten, dass aufseiten der Beschäftigten große Informationsdefizite hinsichtlich des Investors, seiner Absichten und seines Vorgehens bestehen. Eine bessere Informationspolitik wurde gewünscht.

Der Fragenkomplex zur Strategie des Finanzinvestors zeigt ein ähnliches Bild. Während die Hälfte der Einreichenden der Geschäftsführung geringe bis gar keine Unabhängigkeit vom Investor bei Entscheidungen attestiert, kann die andere Hälfte dazu keine Aussagen machen. Einer Mehrheit ist unbekannt, auf welcher Ebene im Konzern die Entscheidungen getroffen werden.

Welche Ziele vom Investor verfolgt werden, ob das Management den Fokus wechselte oder ob es Strategieänderungen nach dem letzten Einstieg eines Investors gab, ist den meisten Einreichenden ebenfalls nicht bekannt. Aus der Sicht der Antwortenden liegt der Fokus der Investoren auf Gewinn, geringen Kosten, wenig Personal und hoher Auslastung.

Die Prüfung des Konzerns vor dem Verkauf an den derzeitigen Investor (Due Diligence) ist für die Antwortenden ebenfalls eine „Black Box“. Nur eine Antwort bestätigt die Durchführung einer Due Diligence sowie Gespräche mit Mitarbeitenden im Rahmen der Prüfung. Dabei wurde aber mit Beschäftigten der Leitungs- und Pflegedienstleitungsebene gesprochen. Vereinbarungen zur Sicherung von Beschäftigteninteressen im Rahmen der Übernahme gab es nach Meinung von zehn Teilnehmenden nicht, eine Antwort bejahte dies.

Die Einstellung der Befragten zum Einstieg ist ganz überwiegend (mehr als 80 Prozent) negativ, es gab jedoch keine Aktionen durch Betriebsrat oder Belegschaft gegen den Einstieg. Die Frage, ob der Versuch einer politischen Einflussnahme bestand, beantworteten drei Viertel mit „unbekannt“ oder mit „nein“.

Etwas mehr als der Hälfte der Teilnehmenden ist unbekannt, ob sich die Einstellung der Beschäftigten insgesamt zum Finanzinvestor nach dem Einstieg geändert hat, ein Drittel äußert die Einschätzung, dass nach

dem Einstieg eine negativere Einstellung vorherrscht. Das Verhältnis wird als „angespannt“ (2), „konfliktär“ (1) oder „gar nicht vorhanden“ (12) bezeichnet. Mehr als die Hälfte ist der Meinung, das Verhältnis der Beschäftigten und/oder Betriebsräte zum Investor habe sich zum Schlechteren verändert.

Damit hat sich die kritische Einschätzung des überwiegenden Teils der Antwortenden bestätigt. Mehr als die Hälfte der Antwortenden befindet, dass sich die Unternehmenskultur zum Schlechteren verändert und die Unsicherheit für die Beschäftigten erhöht haben.

Hinsichtlich der Arbeitsverhältnisse ist es 60 Prozent der Teilnehmenden unbekannt, ob es Restrukturierungen gab: 20 Prozent sagen „ja“, 20 Prozent „nein“. Für die Zukunft hat ein Drittel der Befragten die Erwartung, dass Arbeitsplätze abgebaut werden, 40 Prozent der Antwortenden ist unbekannt, ob es Pläne in dieser Hinsicht gibt. Die Hälfte der Antwortenden gibt an, dass Regelungen zu Gehalt, Urlaub, Arbeitszeit und/oder betrieblicher Altersversorgung verschlechtert wurden.

Das Bild hinsichtlich bestehender Betriebsvereinbarungen ist unübersichtlich. 40 Prozent geben an, ihnen sei unbekannt, ob es mehr Betriebsvereinbarungen gebe. Ein Drittel gibt an, es gebe keine Veränderungen, und laut 20 Prozent gibt es weniger Betriebsvereinbarungen.

Nach den Antworten gibt es zum Zeitpunkt der Befragung noch keine Einigungsstellenverfahren seit dem Einstieg des Finanzinvestors. Allerdings gibt es Angaben zu möglicherweise kommenden Verfahren (Freizeitenausgleich, Zuschläge und Ähnliches). Ob es zu Gerichtsverfahren zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung kam, ist der Hälfte der Befragten unbekannt oder wird mit „nein“ beantwortet.

Die Hälfte der Antwortenden bestätigt Arbeitsverdichtungen nach dem Einstieg des Investors, eine Antwort widerspricht dem. Den Übrigen ist unbekannt, ob es zu Arbeitsverdichtungen kam. Diejenigen, die Arbeitsverdichtung feststellen, machen dies an folgenden Punkten fest:

- zu wenig Personal
- erhebliche Mehraufgaben bei gleich gebliebenem Lohn
- mehr bürokratische Anforderungen beim gleichen Personal
- schlechteres Personal, höherer Krankenstand, Beschäftigte werden nicht gefördert
- der Bereich Pflege muss immer mehr Fremdleistungen übernehmen (von Hausmeistertätigkeit bis Reinigung)
- nichtpflegerische Tätigkeiten müssen vom Pflegepersonal mit übernommen werden
- der soziale Dienst wird häufiger zur Unterstützung beim Essen gerufen
- mehr Pflegebedürftige, mehr Arbeit, weniger Personal, besonders weniger Fachkräfte

Es herrscht ganz überwiegend die Auffassung, dass es seit dem Einstieg zu mehr Fluktuation gekommen sei und dass sich in der Folge die Beschäftigtenstruktur geändert habe. Das äußere sich in mehr Leiharbeitskräften, weniger Fachkräften und dementsprechend mehr Hilfskräften. Fünf Antworten stellen im Gegensatz dazu weniger Leiharbeit fest. Die offenen Fragen am Schluss der Online-Befragung sprechen für sich und werden hier auszugsweise dargestellt.

„Würdest Du als Mitarbeiter\*in bzw. Betriebsratsmitglied rückblickend sagen, dass Du im Umgang mit dem Finanzinvestor bestimmte Dinge anders hättest machen sollen bzw. würdest Du aufgrund Deiner jetzigen Erfahrung etwas anders machen?“

„Ich hätte bei [der] Übernahme kündigen sollen, jetzt ist es altersbedingt zu spät.“

„Ich weiß nicht, was ich anders [hätte] machen können, meine Möglichkeiten sind hier nahe Null.“

„Ich würde sagen, wenn wir genügend Personal hätten. Oder wenn man eine Chefin oder Boss [hat, der] menschlich [ist, wäre es besser]. Aber wenn man Pech hat, wird man als Maschine gesehen.“

„[Die] Gründung eines Betriebsrates [ist] erforderlich.“

„Keine privaten Investoren für Heime. Es gibt keine Besprechungs- oder Frühstücksräume für das Personal! Zu wenig PC, zu kleine Dienstzimmer.“

„Welche (positiven) Leistungen/Ergebnisse hat der Finanzinvestor für das Unternehmen bewirkt?“

„Guter Stundenlohn.“

„Keine.“

„Keine bekannt.“

„Ich finde keine.“

„[Das] Heim sieht gut aus, wie ein Hotel. [Mit] schönen Einzelzimmern.“

„Gibt es Aspekte, die wir noch nicht angesprochen haben, die Du für wichtig hältst und noch ergänzen möchtest?“

„Alloheim fährt die einzelnen Häuser auf Substanz und investiert nur das wirklich Allernötigste.“

„Besser nicht.“

„Befragt die Mitarbeiter, was intern in den Residenzen abläuft.“

„Hier vermischen sich zwei Themen – zum einen die Übernahme durch Alloheim und der demografische Wandel.“

„... ich kann es nur aus persönlicher Erfahrung sagen, dass die Ausnutzung jeden Tag vorhanden ist.“

„[Es fehlen] Tarifverträge und Zuschläge für Wochenend- und Feiertagsarbeit.“

„Es fehlt [ein] Betriebsrat. Natürlich [müssen] Personalschlüssel und Tarifverträge ... durchgesetzt werden. Hoffentlich bald, [denn es] geht unmenschlich zu [für] Personal und Bewohner.“

## 7 Bewertung des Engagements von Private Equity am Beispiel von Alloheim

Da die Befragungen der betrieblichen Interessenvertreter nicht wie geplant als Leitfadengespräche, sondern nur als Online-Interviews per Fragebogen stattfinden konnten, fällt eine Bewertung des Engagements von Private Equity am Beispiel von Alloheim schwer.

Die Rückläufe der Online-Befragung lassen ein geringes Wissen über die wirtschaftliche Situation der Gruppe bei den Beschäftigten vermuten. Die wirtschaftlichen Ziele und Vorstellungen der Eigentümer sind den Befragten nicht bekannt oder sie äußern sich nicht dazu. Zumindest kann die Unkenntnis der Teilnehmenden – auch der Betriebsratsmitglieder – für eine Politik der Informationsverweigerung und Intransparenz durch den Investor und die Geschäftsführung sprechen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht lassen sich durch die von der Alloheim-Gruppe verfolgte Wachstumsstrategie sicherlich Einsparungen durch Größenvorteile erzielen. Die Ergebnislage der Gruppe laut den Konzernabschlüssen legt aber den Schluss nahe, dass diese Einsparungen von den hohen Zinsbelastungen aufgrund der (steigenden) Verschuldung zunichtegemacht wurden. Jeder Eigentümerwechsel bei Alloheim führte zu einer steigenden Verschuldung. Hinzu kommen die Kosten für den Kauf weiterer Wettbewerber.

Dennoch ist fraglich, ob diese Belastungen durch die Finanzierung negative Auswirkungen auf die Beschäftigten haben. Die Arbeitsbedingungen im Pflegebereich sind hart, ob sie durch die Eigentümerstruktur noch härter wurden, konnte mit der Befragung nicht eindeutig beantwortet werden. Einzelne Antworten der Befragung könnten diesen Eindruck zwar nahelegen, für ein abschließendes Urteil reicht die Datengrundlage jedoch nicht aus.

Die Befragten äußerten den Wunsch nach betriebsrätlicher Vertretung. Nur durch starke Betriebsräte lassen sich beispielsweise Dienstpläne für die Pflegenden verlässlicher gestalten. Die Anzahl der Betriebe mit Betriebsräten in der Alloheim-Gruppe ist nach ver.di-Angaben gering. Allerdings lassen sich auch hier aufgrund unserer Studie keine Hinweise auf Vor- oder Nachteile der Eigentümerstruktur nachweisen. Generell ist in Pflegeheimen in privater Trägerschaft die Anzahl der Betriebs- oder Personalräte geringer als in Pflegeheimen in öffentlicher oder freigemeinnütziger Trägerschaft.

Allerdings muss die Frage nach dem gesellschaftlichen Nutzen dieser Eigentümerstruktur für den Pflegebereich gestellt werden. Wie gezeigt,

erzielen Investoren im Pflegebereich stabile Cashflows aus ihren Beteiligungen. Dies betrifft sowohl die Immobilien als auch den operativen Betrieb. Insofern ist das Geschäft risikoarm. Ob es gesellschaftlich Sinn macht, die mehr oder weniger regelmäßigen kreditfinanzierten Weiterverkäufe an andere Finanzinvestoren über die Zahlungen der Pflegebedürftigen zu finanzieren, muss die Gesellschaft beantworten.

Die verhältnismäßig kurzen Eigentumszeiten in der PE-Branche führen tendenziell zu hohen Verschuldungen. Diese werden durch den Wachstumskurs verstärkt. So steigen die Zinsbelastungen für die Pflegeunternehmen. Die höheren Zinsbelastungen werden an die Pflegebedürftigen weiter gereicht. Wenn deren Leistungsfähigkeit (inklusive Pflegeversicherung und Angehörige) erschöpft ist, kommen die Kommunen und damit letztlich alle Privatpersonen in die Pflicht. Insofern wären weniger risikoreiche Finanzierungsstrukturen mit einem geringeren Fremdkapitalanteil für die Gesellschaft deutlich vorzuziehen.

Eine weitere Frage kommt hinzu: Sollte mit Investitionen im Pflegebereich Gewinn erzielt werden? Vorausgesetzt, es stehen ausreichend Mittel für eine Finanzierung der pflegerischen Infrastruktur zur Verfügung, führen Gewinnerwartungen von Investoren zu höheren Kosten für die Leistungen der Pflege, als dies bei Betreibern der Fall ist, deren Ziel nur eine Kostendeckung ist. Es ist naheliegend, dass Finanzinvestoren Gewinne aus ihren Investments im Pflegebereich erzielen wollen. Fraglich ist, ob das gesellschaftlich erwünscht ist. Auch diese Frage kann die vorliegende Studie nicht beantworten.

Abschließend bleibt zu wünschen, dass es den Trägern der Pflegeheime gelingt, den Pflegeberuf für die Beschäftigten so attraktiv zu gestalten, dass auch bei steigender Nachfrage die Versorgung sicher gestellt ist. Die Pflege insgesamt muss bezahlbar bleiben. Ob dabei Gewinne erzielt und hohe Kredite aufgrund von Mehrfachverkäufen finanziert werden müssen, muss die Gesellschaft kritisch diskutieren.

## 8 Literatur

- Albert, Christine (2017): Nordic Capital macht mit White & Case das Rennen um Alloheim, [www.juve.de/deals/seniorenresidenzen-nordic-capital-macht-mit-white-case-das-rennen-um-alloheim/](http://www.juve.de/deals/seniorenresidenzen-nordic-capital-macht-mit-white-case-das-rennen-um-alloheim/) (Abruf am 13.5.2022).
- Alloheim 2011: C.A.R.E. Europe GmbH 2011: Konzernabschluss 1.1.–31.12.2011, [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de) (erweiterte Suche, gelöschte Firmen finden; Abruf am 14.12.2023).
- Alloheim 2012: C.A.R.E. Europe GmbH 2012: Konzernabschluss 1.1.–31.12.2012, [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de) (erweiterte Suche, gelöschte Firmen finden; Abruf am 14.12.2023).
- Alloheim 2013: C.A.R.E. Europe GmbH 2013: Konzernabschluss 1.1.–31.12.2013, [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de) (erweiterte Suche, gelöschte Firmen finden; Abruf am 14.12.2023).
- Alloheim 2014: Alloheim Senioren-Residenzen Holding SE 2014: Konzernabschluss 6.6.–31.12.2014, [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de) (Abruf am 14.12.2023).
- Alloheim 2015: Alloheim Senioren-Residenzen Holding SE 2015: Konzernabschluss 1.1.–31.12.2015, [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de) (Abruf am 14.12.2023).
- Alloheim 2016: Alloheim Senioren-Residenzen Holding SE 2016: Konzernabschluss 1.1.–31.12.2016, [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de) (Abruf am 14.12.2023).
- Alloheim 2017: Alloheim Senioren-Residenzen Holding SE 2017: Konzernabschluss 1.1.–31.12.2017, [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de) (Abruf am 14.12.2023).
- Alloheim 2018: Cidron Atrium SE 2018: Konzernabschluss 1.1.–31.12.2018, [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de) (Abruf am 14.12.2023).
- Alloheim 2019: Cidron Atrium SE 2019: Konzernabschluss 1.1.–31.12.2019, [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de) (Abruf am 14.12.2023).
- Alloheim 2020: Cidron Atrium SE 2020: Konzernabschluss 1.1.–31.12.2020, [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de) (Abruf am 14.12.2023).
- Alloheim 2021: Cidron Atrium SE 2021: Konzernabschluss 1.1.–31.12.2021, [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de) (Abruf am 14.12.2023).
- Alloheim (Hrsg.) (o. J. a): Über uns. Daten & Fakten, [www.alloheim.de/ueber-uns/daten-fakten](http://www.alloheim.de/ueber-uns/daten-fakten) (Abruf am 13.5.2022).
- Alloheim (Hrsg.) (o. J. b): Über uns. Geschichte, [www.alloheim.de/ueber-uns/geschichte](http://www.alloheim.de/ueber-uns/geschichte) (Abruf am 27.7.2023).

- Arbeitsgericht Berlin (Hrsg.) (2021): Gewerkschaft ver.di tariffähig auch für Pflege außerhalb von Krankenhäusern, Pressemitteilung 30/21 vom 26.8.2021, [www.berlin.de/gerichte/arbeitsgericht/presse/pressemitteilungen/2021/pressemitteilung.1119752.php](http://www.berlin.de/gerichte/arbeitsgericht/presse/pressemitteilungen/2021/pressemitteilung.1119752.php) (Abruf am 4.8.2022).
- Barmer (Hrsg.) (2021): Pflegereport 2021. Zahl Pflegebedürftiger steigt stärker als angenommen, [www.barmer.de/presse/infothek/studien-und-reporte/pflegereport/pflegereport-2021-1059412](http://www.barmer.de/presse/infothek/studien-und-reporte/pflegereport/pflegereport-2021-1059412) (Abruf am 27.7.2023).
- BIVA – Bundesinteressenverband für alte und pflegebetroffene Menschen (Hrsg.) (2019): Investitionskosten – Was sind Investitionskosten und welche Kosten dürfen auf die Bewohnerinnen und Bewohner umgelegt werden?, 4. Auflage, Bonn.
- Blome-Drees, Johannes / Rang, Reiner (2006): Private Equity-Investitionen in deutsche Unternehmen und ihre Wirkungen auf die Mitarbeiter, <http://docplayer.org/11853321-Johannes-blome-drees-reiner-rang-private-equity-investitionen-in-deutsche-unternehmen-und-ihre-wirkungen-auf-die-mitarbeiter.html> (Abruf am 28.7.2023).
- Bobsin, Rainer (2021): Private Equity im Bereich der Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen in Deutschland, Hannover.
- Borchert, Yannik (2021a): Cura Sana Insolvenz 2021. In: Pflegemarkt vom 9.2.2021, aktualisiert am 13.9.2021, [www.pflegemarkt.com/2021/02/09/cura-sana-insolvent/](http://www.pflegemarkt.com/2021/02/09/cura-sana-insolvent/) (Abruf am 27.7.2023).
- Borchert, Yannik (2021b): Die 30 größten Pflegeheimbetreiber 2022. In: Pflegemarkt vom 16.12.2021, [www.pflegemarkt.com/2021/12/16/liste-der-30-groessten-pflegeheimbetreiber-2022](http://www.pflegemarkt.com/2021/12/16/liste-der-30-groessten-pflegeheimbetreiber-2022) (Abruf am 19.8.2022).
- Borchert, Yannik (2023): Die 30 größten Pflegeheimbetreiber 2023. In: Pflegemarkt vom 9.1.2023, [www.pflegemarkt.com/2023/01/09/liste-der-30-groessten-pflegeheimbetreiber-2023/](http://www.pflegemarkt.com/2023/01/09/liste-der-30-groessten-pflegeheimbetreiber-2023/) (Abruf am 9.8.2023).
- Bünemann, Doris / Sonnenburg, Anja / Stöver, Britta / Wolter, Marc Ingo / John, Melanie und Meyrahn, Frank (2016): Struktur des Pflegemarktes in Deutschland und Potentiale seiner Entwicklung – Kurzfassung der Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Osnabrück.
- Carlyle (Hrsg.) (2013): The Carlyle Group Acquires Alloheim, a German Healthcare Operator, Pressemitteilung vom 15.8.2013, [www.carlyle.com/media-room/news-release-archive/carlyle-group-acquires-alloheim-german-healthcare-operator](http://www.carlyle.com/media-room/news-release-archive/carlyle-group-acquires-alloheim-german-healthcare-operator) (Abruf am 13.5.2022).
- Destatis (Hrsg.) (2020): Pflegestatistik 2019, [www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/inhalt.html#sprq234062](http://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/inhalt.html#sprq234062) (Abruf am 12.5.2022).

- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2021): Übernahme durch Finanzinvestoren bringt Unternehmen oft große Belastungen und höheres Insolvenzrisiko. Pressemitteilung vom 13.1.2021, [www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-uebernahme-durch-finanzinvestoren-29808.html](http://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-uebernahme-durch-finanzinvestoren-29808.html) (Abruf am 27.7.2023).
- Korian (Hrsg.) (o. J.): Über uns, [www.korian.de/ueber-korian/ueber-uns/](http://www.korian.de/ueber-korian/ueber-uns/) (Abruf am 13.5.2022).
- Kursana (Hrsg.) (o. J.): Zahlen & Fakten, [www.kursana.de/kursana-gruppe/zahlen-fakten/](http://www.kursana.de/kursana-gruppe/zahlen-fakten/) (Abruf am 13.5.2022).
- Lörsch, Verena / Pläcking, Constantin (2023): Investoren in Hausarztpraxen in RLP: Fluch oder Segen? In: SWR Aktuell vom 2.3.2023, [www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/centric-health-oberwesel-mvz-investoren-100.html](http://www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/centric-health-oberwesel-mvz-investoren-100.html) (Abruf am 27.7.2023).
- Nordic Capital (Hrsg.) (o. J.): Alloheim. Care Services Provider, [www.nordiccapital.com/portfolio-cases/investments/alloheim/](http://www.nordiccapital.com/portfolio-cases/investments/alloheim/) (Abruf am 27.7.2023).
- Nordic Capital (Hrsg.) (2017): Nordic Capital invests in German health-care operator Alloheim, Pressemitteilung vom 4.12.2017, [www.nordiccapital.com/news-views/press-releases/nordic-capital-invests-in-german-healthcare-operator-alloheim/](http://www.nordiccapital.com/news-views/press-releases/nordic-capital-invests-in-german-healthcare-operator-alloheim/) (Abruf am 27.7.2023).
- North Data (Hrsg.) (o. J.): Cidron Atrium SE, Düsseldorf, [www.northdata.de/Cidron+Atrium+SE,+DProzentC3+ProzentBCsseldorf/HRB+84474](http://www.northdata.de/Cidron+Atrium+SE,+DProzentC3+ProzentBCsseldorf/HRB+84474) (Abruf am 25.4.2023).
- OpenJur (Hrsg.) (2021): Beschluss vom 24.6.2021 des LAG Berlin-Brandenburg, Az 21 BVL 5001/21, <https://openjur.de/u/2349897.html> (Abruf am 27.7.2023).
- Orpea-Group (Hrsg.) (o. J.): Orpea Groupe, [www.orpea-group.com/](http://www.orpea-group.com/) (Abruf am 13.5.2022).
- Roesch, Philippe (2018): Welche Kosten bei Private-Equity-Fonds marktüblich sind. In: Private Banking Magazin vom 24.1.2018, [www.private-banking-magazin.de/die-rechnung-bitte-welche-kosten-bei-private-equity-fonds-marktueblich-sind/](http://www.private-banking-magazin.de/die-rechnung-bitte-welche-kosten-bei-private-equity-fonds-marktueblich-sind/) (Abruf am 7.5.2023).
- Ruhkamp, Christoph (2021): Alloheim steht zum Verkauf. In: Börsen-Zeitung vom 1.9.2021, [www.boersen-zeitung.de/unternehmen-branchen/alloheim-steht-zum-verkauf-23732522-0a6b-11ec-871d-f696389bcf24](http://www.boersen-zeitung.de/unternehmen-branchen/alloheim-steht-zum-verkauf-23732522-0a6b-11ec-871d-f696389bcf24) (Abruf am 16.5.2022).
- Scheuplein, Christoph (2020): Wie entwickeln sich Unternehmen mit Private-Equity-Eigentümern in Deutschland. Study 447 der Hans-Böckler-Stiftung, [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=9137](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9137) (Abruf am 27.7.2023).

- Scheuplein, Christoph (2021): Private Equity Monitor. Die Aktivität von Private-Equity-Gesellschaften in Deutschland von 2012 bis 2018 in der Gesamtschau. Study 467 der Hans-Böckler-Stiftung, [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008194](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008194) (Abruf am 27.7.2023).
- Scheuplein, Christoph / Evans, Michaela / Merkel, Sebastian: Übernahmen durch Private Equity im deutschen Gesundheitssektor, IAT Discussion Paper 18/01, [www.iat.eu/discussionpapers/download/IAT\\_Discussion\\_Paper\\_19\\_01.pdf](http://www.iat.eu/discussionpapers/download/IAT_Discussion_Paper_19_01.pdf) (Abruf am 13.4.2020).
- Schumann, Harald (2021): Wie operieren die Finanzjongleure? In: Tagesspiegel vom 15.7.2021, [www.tagesspiegel.de/gesellschaft/spekulationen-im-pflegegeschaeft-wie-operieren-die-finanzjongleure/27425940.html](http://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/spekulationen-im-pflegegeschaeft-wie-operieren-die-finanzjongleure/27425940.html) (Abruf am 15.7.2021).
- Schumann, Harald / Schmidt, Nico (2021): Das Milliardengeschäft Altenpflege: Heime als Gewinnmaschinen für Konzerne und Investoren. In: Tagesspiegel vom 16.7.2021, [www.tagesspiegel.de/gesellschaft/das-milliardengeschaeft-altenpflege-heime-als-gewinnmaschinen-fuer-konzerne-und-investoren/27424770.html](http://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/das-milliardengeschaeft-altenpflege-heime-als-gewinnmaschinen-fuer-konzerne-und-investoren/27424770.html) (Abruf am 27.7.2023).
- Sell, Stefan (2022): Während in drei Pflegeheimen der Alloheim-Gruppe erneut gewallrafft wurde, rollt der Euro im Private Equity-Business mit Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern. In: Aktuelle Sozialpolitik vom 24.6.2022, <http://aktuelle-sozialpolitik.de/2022/06/24/private-equity-in-der-pflege-mal-wieder/> (Abruf am 11.11.2022).
- SGI Health Care (Hrsg.) (2018): Pflegemarkt in Deutschland, Struktur und Marktsituation, [www.golden-age.ag/wp-content/uploads/2018/09/SGI-Health-Care-AG-Marktsituation.pdf](http://www.golden-age.ag/wp-content/uploads/2018/09/SGI-Health-Care-AG-Marktsituation.pdf) (Abruf am 27.7.2023).
- Star Capital (Hrsg.) (o. J.): Alloheim. Overview, [www.star-capital.com/portfolio/alloheim.html](http://www.star-capital.com/portfolio/alloheim.html) (Abruf am 28.7.2023).
- Unser Quartier (Hrsg.) (2020): Wem gehört das Pflegeheim, <https://unser-quartier.de/oberhausen/2020/01/wem-gehoert-das-pflegeheim> (Abruf am 11.5.2022).
- Verbraucherzentrale (Hrsg.) (2020): Elternunterhalt: Kinder zahlen erst ab 100.000 Euro Jahreseinkommen, [www.verbraucherzentrale.de/wissen/gesundheit-pflege/pflegeantrag-und-leistungen/eltern-unterhalt-kinder-zahlen-erst-ab-100000-euro-jahreseinkommen-28892](http://www.verbraucherzentrale.de/wissen/gesundheit-pflege/pflegeantrag-und-leistungen/eltern-unterhalt-kinder-zahlen-erst-ab-100000-euro-jahreseinkommen-28892) (Abruf am 12.5.2022).
- Verbraucherzentrale (Hrsg.) (2023): Kosten im Pflegeheim: Wofür Sie zahlen müssen und wofür die Pflegekasse, [www.verbraucherzentrale.de/wissen/gesundheit-pflege/pflege-im-heim/kosten-im-pflegeheim-wofuer-sie-zahlen-muessen-und-wofuer-die-pflegekasse-13906](http://www.verbraucherzentrale.de/wissen/gesundheit-pflege/pflege-im-heim/kosten-im-pflegeheim-wofuer-sie-zahlen-muessen-und-wofuer-die-pflegekasse-13906) (Abruf am 28.7.2023).

- Verbraucherzentrale Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (o. J.): Entgelterhöhung im Pflegeheim. Tipps bei Bezug von Leistungen der Pflegeversicherung oder bei Leistungen von Sozialhilfeträgern, [www.verbraucherzentrale-rlp.de/sites/default/files/2020-01/Broschuere\\_Entgelterhoehung\\_Pflegeeinrichtungen\\_VZ\\_Rheinland-Pfalz\\_0.pdf](http://www.verbraucherzentrale-rlp.de/sites/default/files/2020-01/Broschuere_Entgelterhoehung_Pflegeeinrichtungen_VZ_Rheinland-Pfalz_0.pdf) (Abruf am 27.7.2023).
- Victors-Group (Hrsg.) (o. J.): Victor's Group, [www.victors-group.com/#to-content](http://www.victors-group.com/#to-content) (Abruf am 13.5.2022).
- vom Lehn, Brigitta (2018): Ein oder zwei Nachtwachen? Wo Personalschlüssel am strengsten sind. In: Pflegen-online, April 2018, aktualisiert am 18. November 2021, [www.pflegen-online.de/ein-oder-zwei-nachtwachen-wo-personalschluessel-am-strengsten-sind](http://www.pflegen-online.de/ein-oder-zwei-nachtwachen-wo-personalschluessel-am-strengsten-sind) (Abruf am 27.7.2023).
- Welch-Guerra, Paul (2023): Sie kommen, um zu bleiben. In: ver.di publik, 6/2023. <https://publik.verdi.de/ausgabe-202306/reportage/> (Abruf am 28.9.2023).
- Weltexpresso (2020): Nicolas Berggruen – der Retter. Tim Benko: Immobilienfreak, <https://weltexpresso.de/index.php/zeitgesehen/19512-nicolas-berggruen-der-retter-tim-benko-immobilienfreak> (Abruf am 27.7.2023).

## 9 Anhang

### 9.1 Interview-Leitfaden

#### 1. Marktumfeld

- 1.1. Handelt es sich um einen Wachstumsmarkt?
- 1.2. Welche Akteure gibt es auf dem Markt?
- 1.3. Ist die Macht gleichmäßig verteilt?
- 1.4. Gibt es Marktbesonderheiten? Regulierung? Vorschriften? Gesetzliche Mindeststandards?
- 1.5. Wo bestehen besondere Chancen und Risiken?
- 1.6. Wie stark reguliert ist der Pflegemarkt?

#### 2. Allgemeiner Teil – Denken und Handeln von Finanzinvestoren – Zur Kennzeichnung der Zusammenarbeit mit Finanzinvestoren

- 2.1. Welcher Finanzinvestor hat sich beteiligt?
- 2.2. Hat der Finanzinvestor eine Niederlassung mit Beschäftigten in Deutschland? Wie viele Beschäftigte hat der Investor in Deutschland?
- 2.3. In welchem Unternehmenszyklus hat sich der Finanzinvestor beteiligt?
- 2.4. Wer hat das Unternehmen verkauft (Alteigentümer/Finanzinvestor/Erben-gemeinschaft/Genese des Verkaufs usw.)?
- 2.5. Aus welchem Anlass hat sich der Finanzinvestor beteiligt? Wie waren die Umstände?
- 2.6. In welcher Höhe hat sich der Finanzinvestor beteiligt (Kapitalanteil, Stimmrechte)?
- 2.7. Welche Rolle spielt dieses Investment im Gesamtportfolio des Investors?
- 2.8. Wie hat der Finanzinvestor seine Investition finanziert?
- 2.9. Wie ist der Kontakt zum Finanzinvestor entstanden?
- 2.10. Welche Investoren finanzieren den Finanzinvestor?
- 2.11. Auf wie viel Jahre ist die Beteiligung geplant?
- 2.12. Welche Renditeziele hat der Finanzinvestor?

- 2.13. Wurde die Finanzierungsstruktur des Unternehmens geändert? Wenn ja, welche Finanzmittel wurden eingesetzt? Wurde die Verschuldung erhöht? Sind Schulden abgebaut worden bzw. ist ein Schuldenabbau geplant (in welchem Umfang und über welchen Zeitraum)?
- 2.14. Wurden diese Ziele erreicht bzw. können sie voraussichtlich erreicht werden?
- 2.15. Gibt es besonders aggressive Formen der Finanzierung (payment in kind / debt funds / high yield usw.)?
- 2.16. Bietet der Finanzinvestor auch andere Dienstleistungen an?
- 2.17. Wurde eine Exit-Strategie vereinbart?
- 2.18. Welche Exit-Strategie verfolgt der Finanzinvestor?
- 2.19. Bleiben liquide oder investierte Mittel im Unternehmen?
- 2.20. Wird weiter investiert?
- 2.21. Greift der Finanzinvestor in das operative Geschäft ein oder lässt er sich nur berichten? Wenn es Eingriffe gab: In welcher Form wurde eingegriffen?
- 2.22. Denkt der Finanzinvestor marktbezogen/unternehmerisch oder nur finanzbezogen?
- 2.23. Identifiziert sich der Finanzinvestor mit dem Unternehmen?
- 2.24. Verfügt der Finanzinvestor über Branchenkenntnis?
- 2.25. Wurde das Management finanziell am Unternehmen beteiligt? Wenn ja, wie?
- 2.26. Laufen die Interessen des Finanzinvestors und des Managements / der Beschäftigten parallel? Wie werden die Interessenlagen eingeschätzt?
- 2.27. Wurde das Management ausgewechselt/verändert?
- 2.28. Wurden Aufsichtsräte ausgewechselt?
- 2.29. Ist das Unternehmen von der Börse genommen worden oder ist ein Delisting geplant?
- 2.30. Wurde das Unternehmen nach Eintritt des Finanzinvestors nochmals weiterveräußert (an einen weiteren Finanzinvestor bzw. strategische Investoren) bzw. ist das geplant?
- 2.31. Wurde das Unternehmen an die Börse gebracht, bzw. ist ein Börsengang geplant?
- 2.32. Ist oder war das Unternehmen Mitglied in einem Arbeitgeberverband?
- 2.33. Bestehen oder bestanden Tarifverträge?

### **3. Spezieller Teil – Zu Folgen der Private Equity Investitionen für die Mitarbeiter/Betriebsräte**

#### **3.1. Kommunikation/Information**

- 3.1.1. Wie sieht die Informationsbereitschaft gegenüber den Betriebsräten aus?
- 3.1.2. Gibt oder gab es eine direkte Kommunikation zwischen Investor und Betriebsrat und/oder, wenn vorhanden, Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat?
- 3.1.3. Wurden die Betriebsräte (BR) über den Einstieg des Finanzinvestors informiert?
- 3.1.4. Wann wurden die Betriebsräte informiert?
- 3.1.5. Wie wurden sie informiert?
- 3.1.6. Worüber wurden die BR informiert?
- 3.1.7. Erhalten und erhielten sie die notwendigen Informationen?
- 3.1.8. Was sind aus Ihrer Sicht „notwendige“ Informationen?

#### **3.2. Strategie des Unternehmens nach dem Einstieg**

- 3.2.1. Wie nehmen die BR die Entscheidungsfreiheit der Geschäftsführung wahr?
- 3.2.2. Wo, auf welcher Ebene werden die Entscheidungen getroffen?
- 3.2.3. Sind die Ziele, Strategien und Planungen des Investors bekannt?
- 3.2.4. Gab es Strategieänderungen für das Unternehmen nach dem Einstieg des Finanzinvestors?
- 3.2.5. Wurde der Fokus des Managements geändert? Neuer Fokus auf Qualität, Cashflow, Kosten, Wachstum usw.?

#### **3.3. Due Dilligence**

- 3.3.1. Gab es eine Due Diligence?
- 3.3.2. Auf welche Bereiche bezog sie sich?
- 3.3.3. Wurde mit Mitarbeitern geredet?
- 3.3.4. Mit welchen Mitarbeitern wurde geredet?
- 3.3.5. Bei Mitarbeiterbefragungen: In welcher Atmosphäre fanden sie statt?

#### **3.4. Unternehmenskultur**

- 3.4.1. Welche Einstellung hatte der BR zum Einstieg des Finanzinvestors?
- 3.4.2. Gab es proaktive Aktionen für/gegen den Einstieg des Investors durch die Belegschaft / den BR? Wurde versucht, politisch Einfluss zu nehmen?

- 3.4.3. Hat sich die Einstellung zum Finanzinvestor geändert?
- 3.4.4. Wie lässt sich das Verhältnis von Betriebsrat und Finanzinvestor beschreiben (kooperativ, konfliktär, konstruktiv etc.)?
- 3.4.5. Hat sich das Klima der Zusammenarbeit zwischen BR und Geschäftsführung verändert?
- 3.4.6. Gibt es kritische Meinungen in der Belegschaft bzw. innerhalb des Betriebsrats im Hinblick auf die Aktivitäten des Finanzinvestors und wie geht der damit um?
- 3.4.7. Gibt es einheitliche Sichtweisen der Belegschaft bezüglich des Finanzinvestors?
- 3.4.8. Hat sich die Unternehmenskultur verändert?
- 3.4.9. Hat sich die Unsicherheit für die Beschäftigten erhöht?

**3.5. Welchen Einfluss hat der Einstieg des Finanzinvestors auf die Arbeitsverhältnisse?**

- 3.5.1. Wurden Restrukturierungen eingeleitet?
- 3.5.2. Wurden Arbeitsplätze abgebaut bzw. sollen in der Zukunft Arbeitsplätze abgebaut werden?
- 3.5.3. Wurden Regelungen über Gehalt, Urlaub, Arbeitszeit und/oder betriebliche Altersversorgung verändert?
- 3.5.4. Gab es wesentliche Verschlechterungen bei Betriebsvereinbarungen?
- 3.5.5. Kam es zu Arbeitsverdichtungen? Messbar? Objektiv? Subjektiv?

**4. Unternehmensentwicklung nach Private Equity Investitionen**

- 4.1. Beschäftigtenentwicklung
- 4.2. Zinskosten zum Umsatz

**4.3. Investitionen**

- 4.3.1. Investitionen in immaterielles Vermögen
- 4.3.2. Investitionen in Sachanlagen
- 4.3.3. Investitionen in Finanzanlagen
- 4.3.4. Gab es Desinvestitionen? Wenn ja, welcher Art? Sale-and-lease-back, Verkauf von Immobilien?
- 4.3.5. Wurden stille Reserven gehoben?

#### **4.4. Erfolgskennzahlen**

- 4.4.1. Produktanzahl
- 4.4.2. Umsatz
- 4.4.3. EBIT
- 4.4.4. EBITDA

#### **4.5. Liquiditätsentwicklung**

- 4.5.1. Entwicklung des operativen Cashflows oder Free Cashflows
  - 4.5.2. Dynamischer Verschuldungsgrad
  - 4.5.3. Wurden flüssige Mittel abgezogen?
  - 4.5.4. Hat sich das Working Capital Management verändert?
- 
- 4.6. Gibt es Bestrebungen zu Weiterentwicklungen, Prozessveränderungen oder Produktvariationen?
  - 4.7. Gibt es neue/andere Steuerungszahlen nach dem Einstieg des Investors? Gibt es neue Zielvorgaben? Sind die Kreditbedingungen (Covenants) bekannt, wurde sie geändert?
  - 4.8. Gab es organisatorische Änderungen?
  - 4.9. Gab/Gibt es Tendenzen zur Zentralisierung? Wurden Shared Services eingeführt oder vermehrt Tätigkeiten outgesourct?
  - 4.10. Gab es rechtliche Veränderungen? Wenn ja, welcher Art? Verschmelzungen, Spaltungen, Formwechsel, SE, Ltd. & Co usw.?
  - 4.11. Gab es in dem Zusammenhang Auswirkungen auf die unternehmerische Mitbestimmung (Aufsichtsrat verkleinert, anders besetzt)?
  - 4.12. Welche Faktoren haben insgesamt an Gewicht und Bedeutung gewonnen?
  - 4.13. Gab es Änderungen in der Finanzberichterstattung?

#### **5. Abschließende Fragen**

- 5.1. Würden Sie als Betriebsräte rückblickend sagen, dass sie im Umgang mit dem Finanzinvestor bestimmte Dinge anders hätte machen sollen bzw. würden Sie aufgrund ihrer jetzigen Erfahrung etwas anders machen?
- 5.2. Welche (positiven) Leistungen/Ergebnisse hat der Finanzinvestor für das Unternehmen bewirkt?
- 5.3. Gibt es Aspekte, die wir noch nicht angesprochen haben, die Sie für wichtig halten und noch ergänzen möchten?

## 9.2 Auswertung Online-Fragebogen

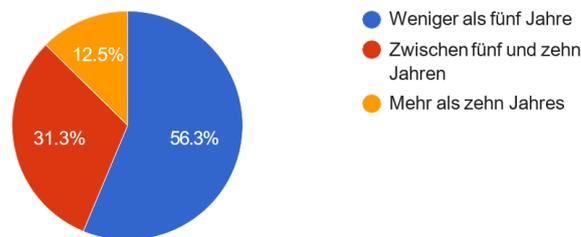
Insgesamt 17 Übermittlung

### Fragebogen für Mitarbeiter\*innen zu Erfahrungsberichten über Private Equity Investitionen in der Pflegebranche

Die ersten Fragen dienen dazu, die Größe Deines Betriebes einzugrenzen. Außerdem möchten wir gerne wissen, ob es einen Betriebsrat gibt.

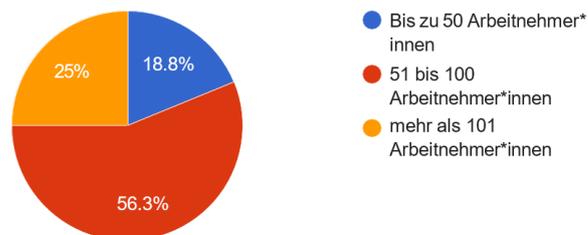
Wie lange arbeitest Du schon im Betrieb?

16 Einreichungen



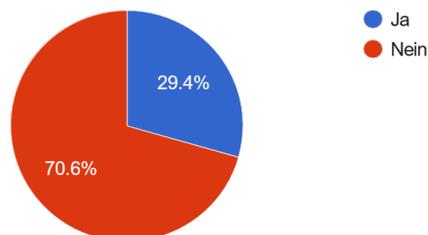
Wie viele Beschäftigte (einschließlich Personaldienstleister) hat Dein Betrieb?

16 Einreichungen



Gibt es in Deinem Betrieb einen Betriebsrat?

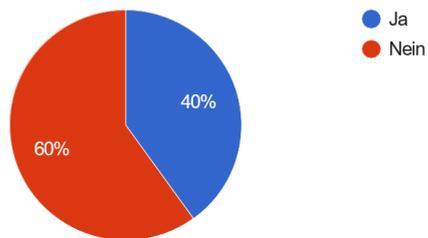
17 Einreichungen



## Betriebsrat

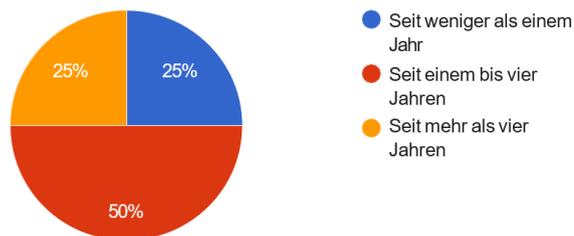
Bist Du Mitglied im Betriebsrat?

5 Einreichungen



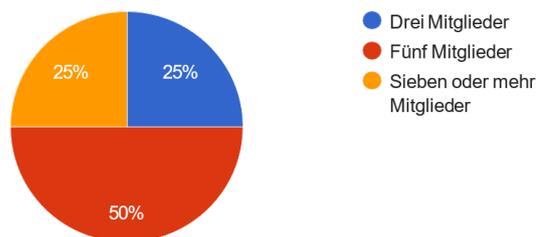
Seit wieviel Jahren gibt es einen Betriebsrat?

4 Einreichungen



Wie groß ist der Betriebsrat (ohne Ersatzmitglieder)?

4 Einreichungen

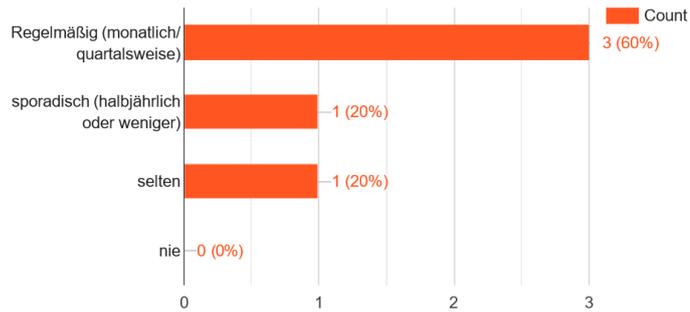


## Kommunikation und Information mit / an den Betriebsrat

Aus unserer Sicht ist Kommunikation und Information Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit von Betriebsrat und Unternehmer. Hier wollen wir wissen, wie Du dies in "Deinem" Unternehmen erfährst.

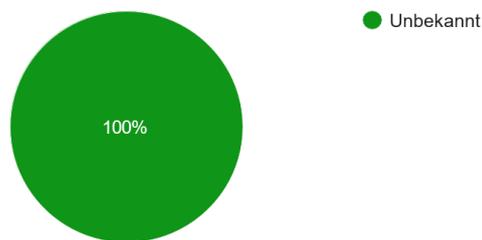
Wie sieht die Informationsbereitschaft des Führungspersonals gegenüber den Betriebsräten aus?

5 Einreichungen



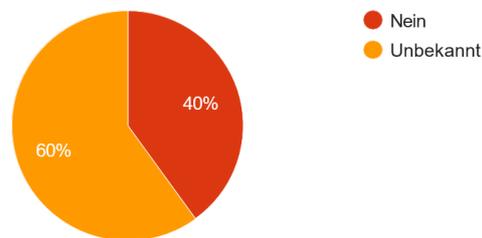
Gibt oder gab es eine direkte Kommunikation zwischen Investor und - wenn vorhanden - Arbeitnehmervertretem im Aufsichtsrat?

5 Einreichungen



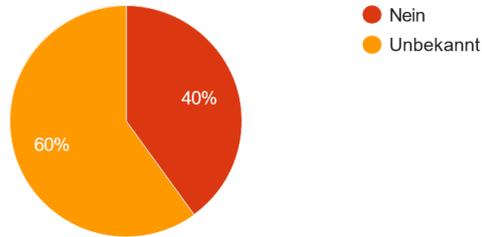
Gibt oder gab es eine direkte Kommunikation zwischen Investor und Betriebsrat?

5 Einreichungen



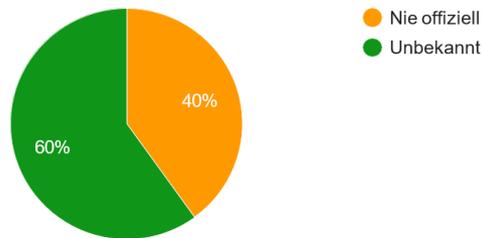
Wurden die Betriebsräte über den Einstieg des Finanzinvestors informiert?

5 Einreichungen



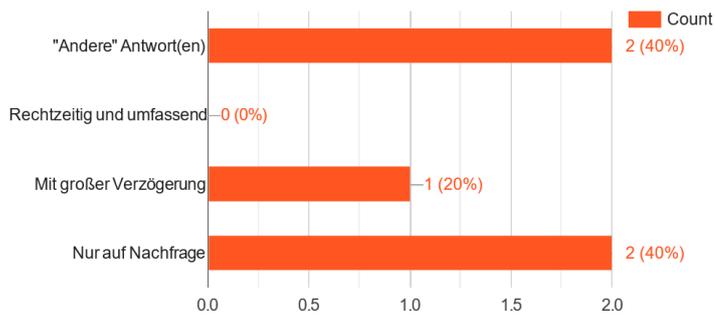
Wann wurden die Betriebsräte über den Einstieg informiert?

5 Einreichungen



Erhält und erhielt der Betriebsrat die notwendigen Informationen im Zusammenhang mit dem Verkauf?

4 Einreichungen



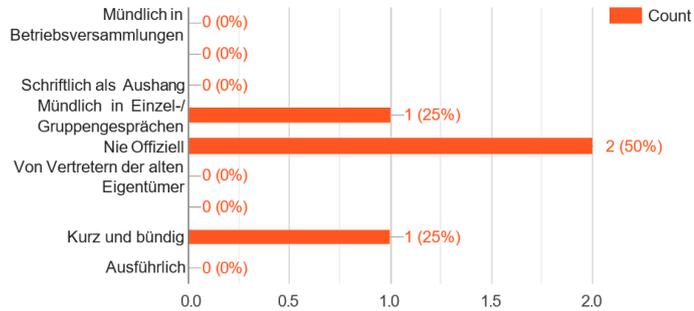
"Andere" Antworten

Bis dato keine

Mund zu Mund Propaganda

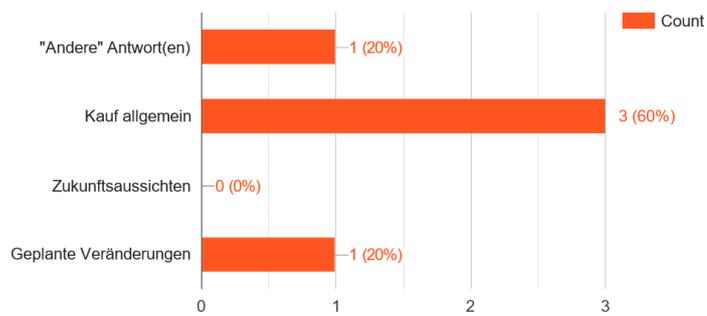
Wie wurde das Gremium informiert?

3 Einreichungen



Worüber wurden die Betriebsräte informiert? Mehrfachantworten möglich

4 Einreichungen

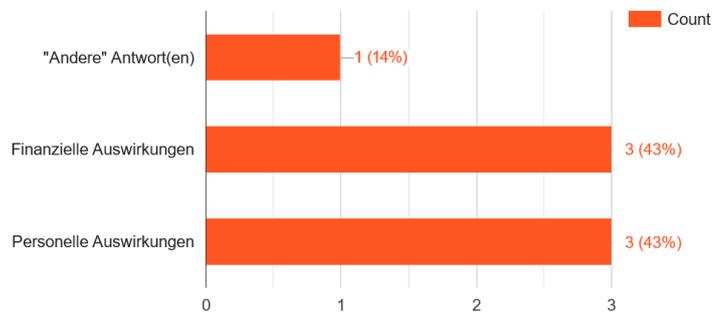


"Andere" Antworten

Nichts

Was sind aus Deiner Sicht "notwendige" Informationen?

4 Einreichungen



"Andere" Antworten

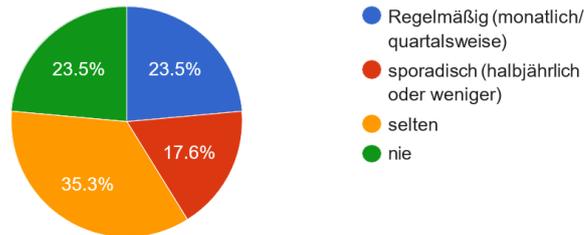
wirtschaftliche Auswirkungen (Bewohner, etc.)

## Kommunikation und Information mit / an Mitarbeiter\*innen

Aus unserer Sicht ist Kommunikation und Information Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Hier wollen wir wissen, wie Du dies in Deinem Unternehmen erfährst.

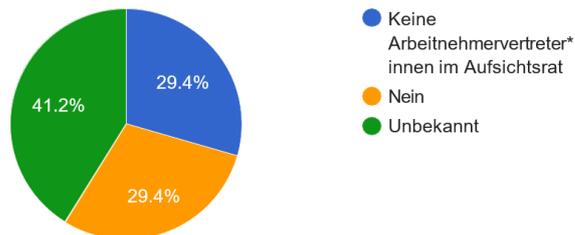
Wie sieht die Informationsbereitschaft des Führungspersonals gegenüber den Mitarbeiter\*innen aus?

17 Einreichungen



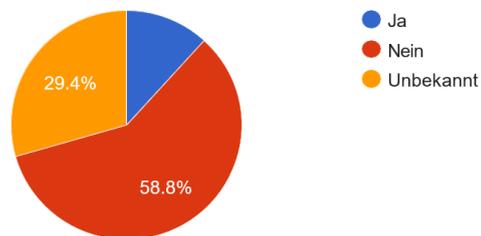
Gibt oder gab es eine direkte Kommunikation zwischen Investor und - wenn vorhanden - Arbeitnehmervertretem im Aufsichtsrat?

17 Einreichungen



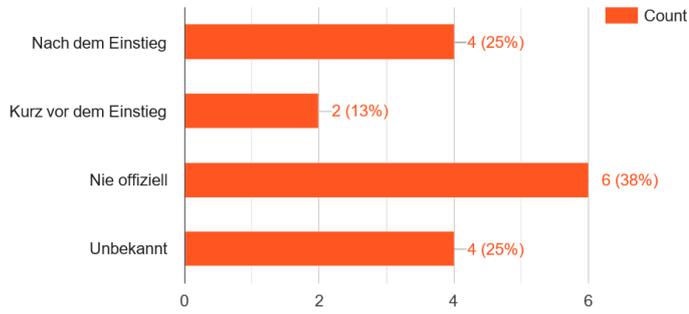
Wurden die Mitarbeiter\*innen über den Einstieg des Finanzinvestors informiert?

17 Einreichungen



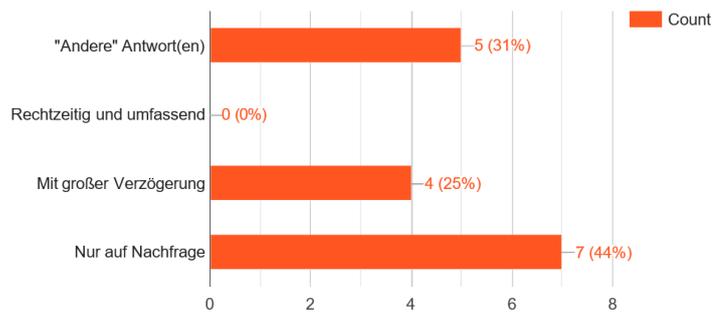
Wann wurden die Mitarbeiter\*innen über den Einstieg informiert? Mehrfachantworten möglich

16 Einreichungen



Erhalten und erhielten sie die notwendigen Informationen im Zusammenhang mit dem Verkauf?

16 Einreichungen



"Andere" Antworten

Nein

nichts

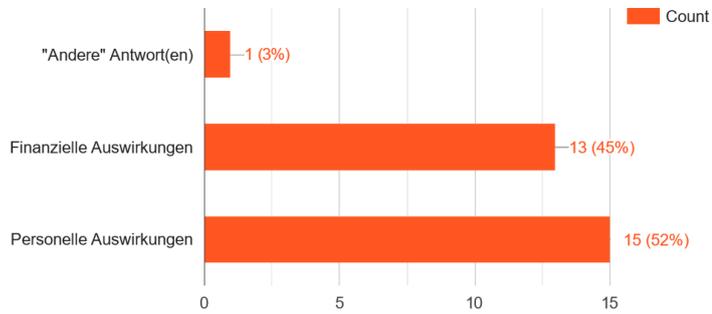
Unbekannt

Keine Information

Nein

Was sind aus Deiner Sicht "notwendige" Informationen?

16 Einreichungen

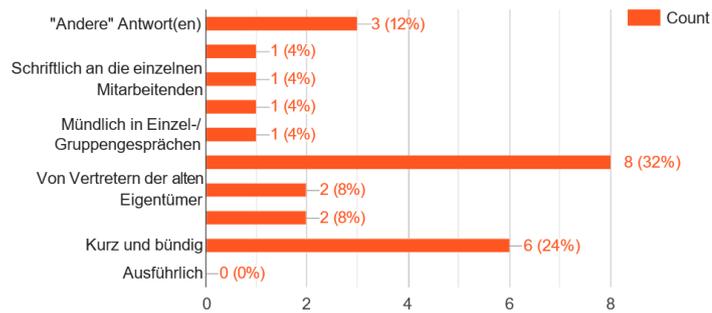


"Andere" Antworten

siehe BR

Wie wurden die Mitarbeiter\*innen informiert?

16 Einreichungen



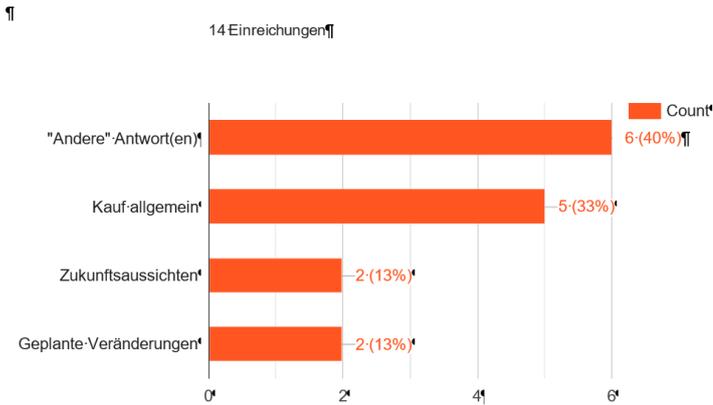
"Andere" Antworten

garnicht

Unbekannt

Antworteten fragen.

Worüber wurden die Mitarbeiter\*innen informiert? Mehrfachantworten möglich!



### "Andere" Antworten

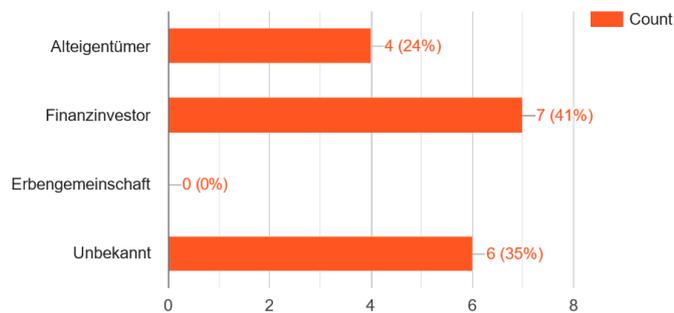
- Nichts
- nichts
- Unbekannt
- Keine Information
- es wurde über nichts informiert
- Umzug ins neue Haus

## Denken und Handeln von Finanzinvestoren - Zur Kennzeichnung der Zusammenarbeit mit Finanzinvestoren

Mit den folgenden Fragen wollen wir erfassen, ob sich das Handeln von Finanzinvestoren im betrieblichen Alltag bemerkbar macht und ob es sich von „anderen“ Eigentümern unterscheidet.

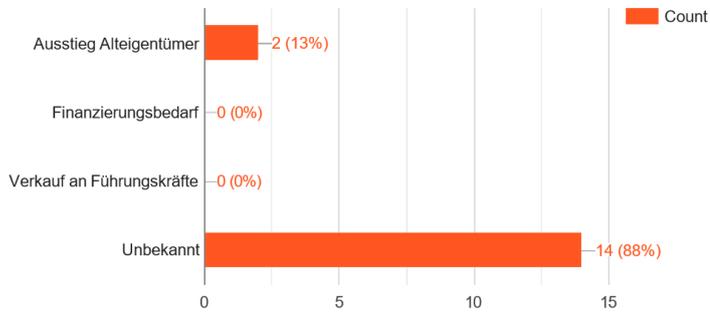
Wer hat das Unternehmen (zuletzt) verkauft?

16 Einreichungen



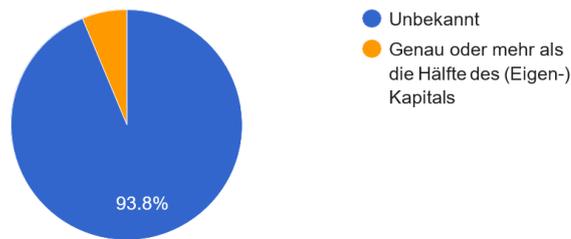
Aus welchem Anlass hat sich der Finanzinvestor beteiligt?

16 Einreichungen



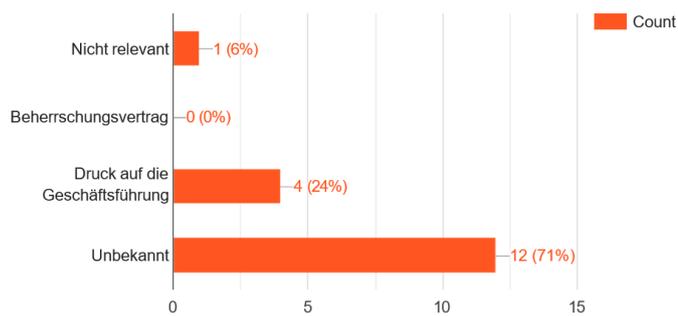
In welcher Höhe hat sich der Finanzinvestor beteiligt?

16 Einreichungen



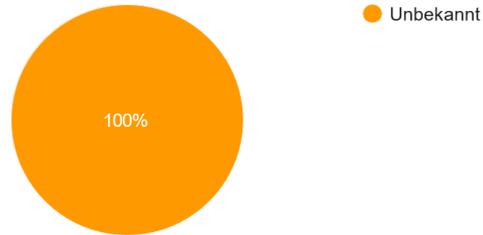
Wenn der Finanzinvestor keine Kapitalmehrheit hat, nutzt er andere Möglichkeiten der Kontrolle des Unternehmens?

15 Einreichungen



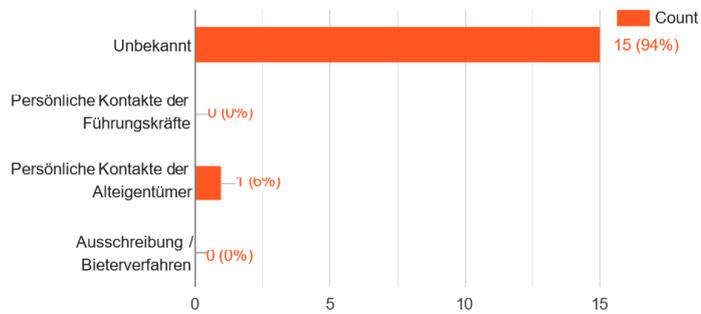
Wie hat der Finanzinvestor seine Investition finanziert?

16 Einreichungen



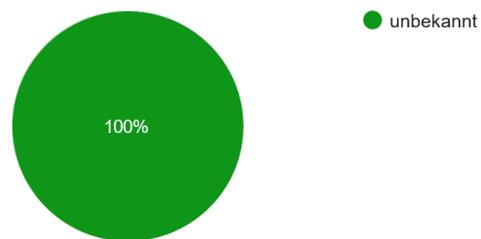
Wie ist der Kontakt zum Finanzinvestor entstanden?

16 Einreichungen



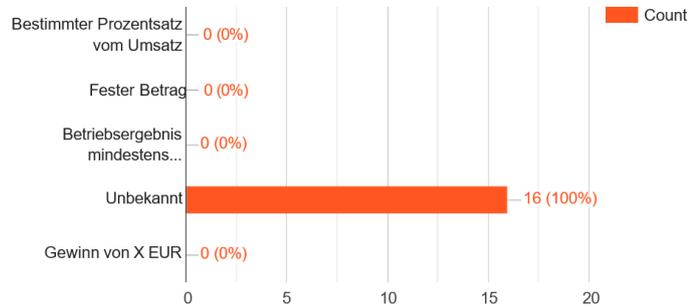
Finanzinvestoren bleiben oft nicht lange Eigentümer. Auf wie viel Jahre ist die Beteiligung geplant?

16 Einreichungen



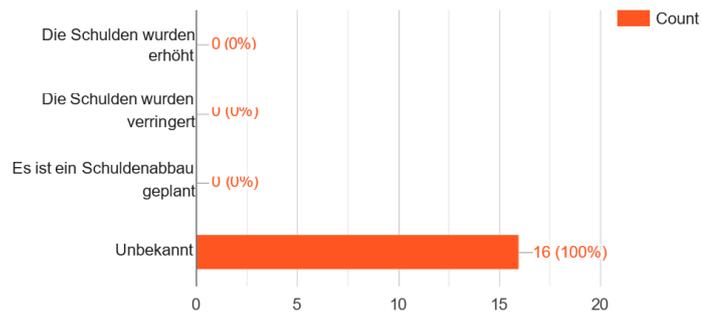
Oftmals ändert sich durch den Einstieg von Investoren die Kommunikation: So werden beispielsweise konkrete Renditeziele (EBIT, EBITDA, Margen, etc.) genannt. Ist bekannt, welche Renditeziele der Finanzinvestor hat? Ist eine konkrete Kennzahl bekannt, bitte unter "Andere" eintragen.

16 Einreichungen



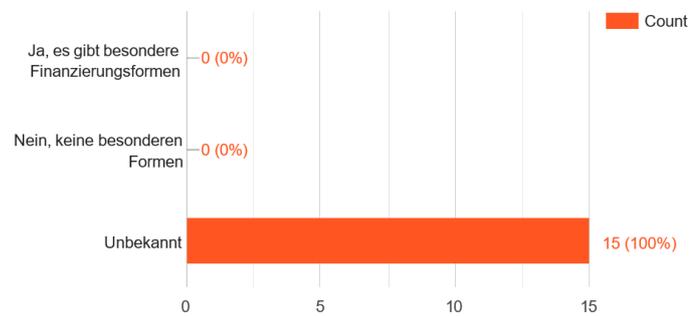
Oft steigt nach dem Einstieg von Finanzinvestoren die Verschuldung des Unternehmens. Hier wollen wir erfahren, ob die Verschuldung erhöht wurde oder ob Schulden abgebaut wurden, bzw. ein Schuldenabbau geplant ist. Wurde die Finanzierungsstruktur des Unternehmens geändert?

16 Einreichungen



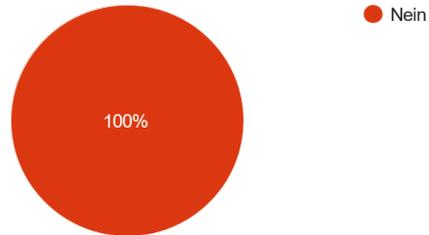
Oft gibt es - neben Krediten - besondere Formen Unternehmenskäufe zu finanzieren (z.B. hohe Verschuldungsgrade / Mezzanine / payment in kind / debt funds / high yield). Wurden oder werden solche Finanzierungsformen im Unternehmen eingesetzt?

15 Einreichungen



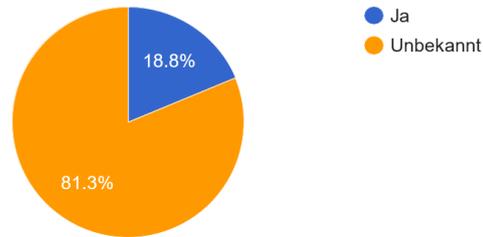
Sind die Kreditbedingungen bekannt?

16 Einreichungen



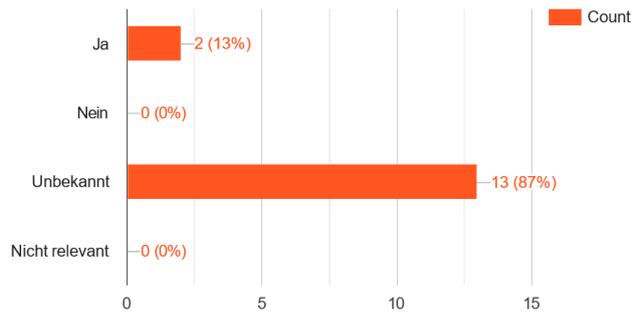
Bietet der Finanzinvestor (oder ihm zuzurechnende Firmen) auch andere Dienstleistungen an (z.B. Managementberatung, zentraler Einkauf, EDV, Lizenzen, Finanzierung, Personal, sonstige Serviceleistungen)?

16 Einreichungen



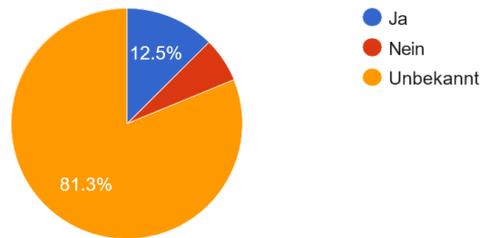
Werden die (Finanz-) Investoren für diese Dienstleistungen getrennt / zusätzlich entlohnt?

15 Einreichungen



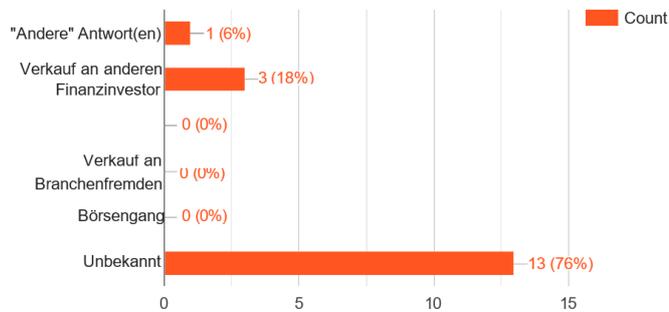
Finanzinvestoren denken beim Einstieg immer schon an den Ausstieg. Ist eine Ausstiegs-Strategie bekannt?

16 Einreichungen



Welche Exit Strategie (Ausstiegsstrategie) verfolgt der Finanzinvestor?

16 Einreichungen

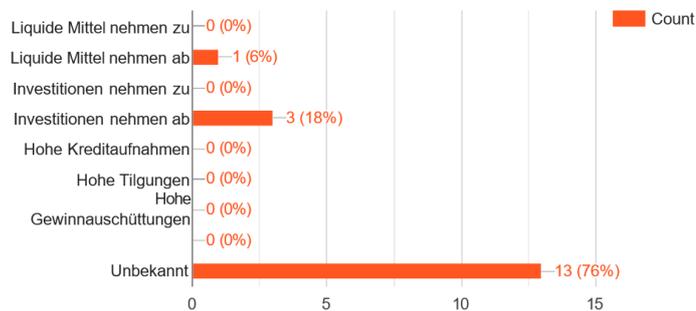


"Andere" Antworten

Verkauf der Einzelnen Apartments an Private Investoren

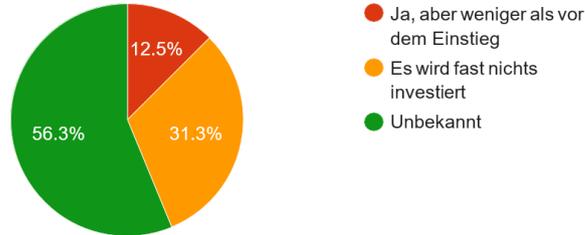
Ein häufig geäußertes Vorwurf an Finanzinvestoren ist, dass sie Unternehmen "ausbluten" lassen (z.B. alle Gewinne ausschütten, Investitionen verringern, Schulden erhöhen). Bleiben liquide Mittel im Unternehmen oder fließt Liquidität ab?

16 Einreichungen



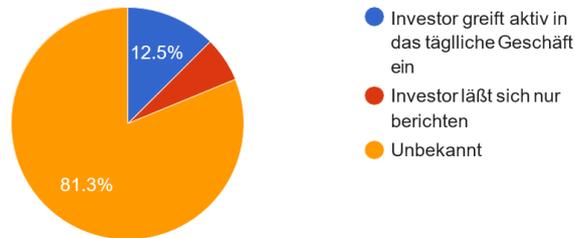
Wird weiterinvestiert?

16 Einreichungen



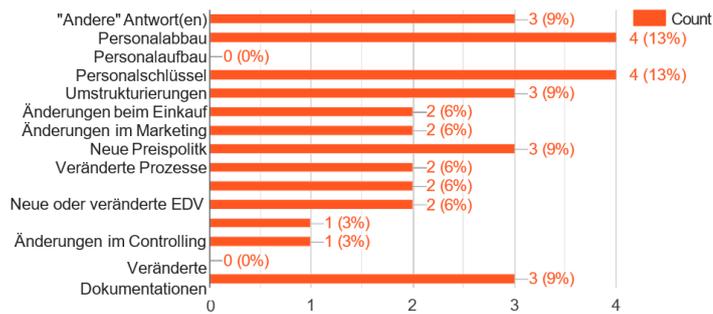
Greift der Finanzinvestor in das operative Geschäft ein oder lässt er sich nur berichten?

16 Einreichungen



Wenn der Investor aktiv eingreift, in welcher Form greift er ein?

12 Einreichungen



"Andere" Antworten

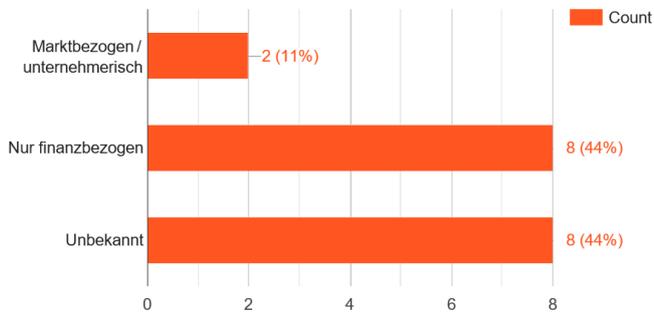
Keine Ahnung

unbekannt, keine Kommunikation mit Mitarbeitern

Unbekannt

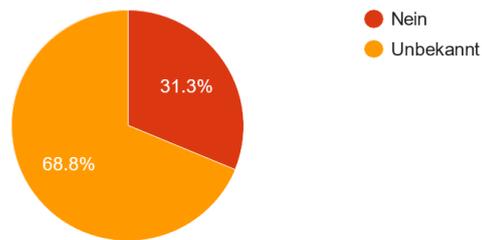
Wie denkt der Finanzinvestor? Denkt er: marktbezogen / unternehmerisch (gute Qualität, best in class usw.) oder finanzbezogen (Kostenorientiert, Liquidität vor Qualität usw.)?

16 Einreichungen



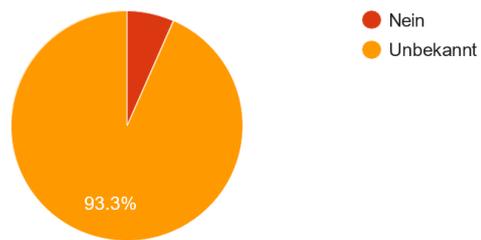
Identifiziert sich der Finanzinvestor mit dem Unternehmen?

16 Einreichungen



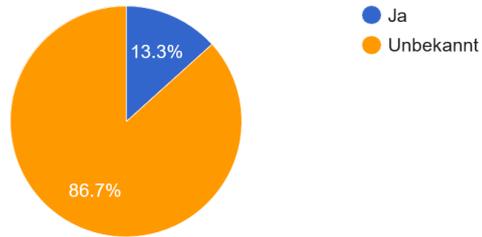
Verfügt der Finanzinvestor über Branchenkenntnis?

15 Einreichungen



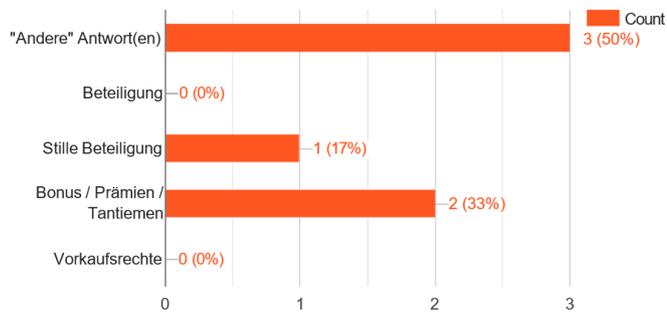
Wurde das Management finanziell am Unternehmen beteiligt?

15 Einreichungen



Wenn ja, wie?

5 Einreichungen



"Andere" Antworten

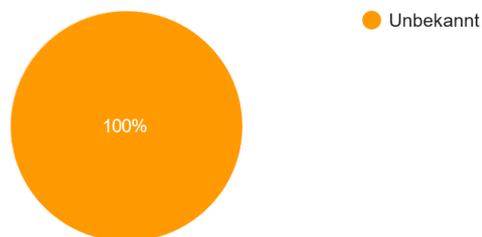
Keine Ahnung

unbekannt

Unbekannt

Laufen die Interessen des Finanzinvestors und des Managements parallel?

15 Einreichungen



Wenn ja, welche Interessen von Investor und Management werden als gleich eingeschätzt?

1 Einreichungen

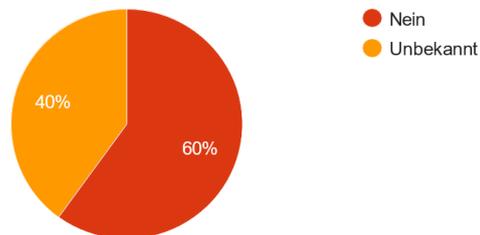
Gewinn erwirtschaften?

Wenn nein, wo liegen Interessengegensätze von Investor und Management?

0 Einreichungen

Laufen die Interessen des Finanzinvestors und der Beschäftigten parallel?

15 Einreichungen



Wenn ja, wo bestehen gleiche Interessen von Investor und Beschäftigten?

1 Einreichungen

nein

Wenn nein, wo bestehen Interessengegensätze von Investor und Beschäftigten?

8 Einreichungen

Personalschlüssel, Gehalt

Vernünftige Versorgung der Bewohner

Lohnpolitik

Die Profit- und Qualitätsvorgaben sind unvereinbar

Überall. Es gibt niemals ein Aufnahmestopp, obwohl kein Personal da ist.

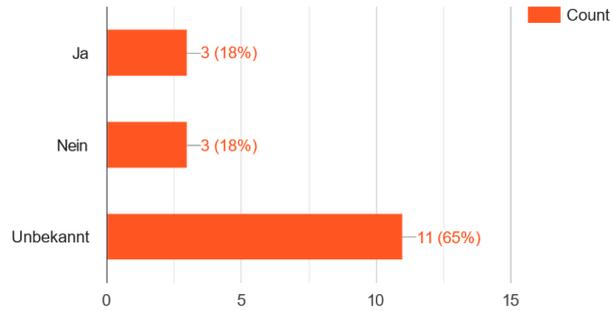
In der Bezahlung der Pfleger

Ersatz von Stammpersonal durch Zeitarbeiter

Wenig gut ausgebildeten Pflegepersonal, keine Schulungen, keine Weiterbildung, weniger Lohn Keine Kontrolle der Vorgesetzten

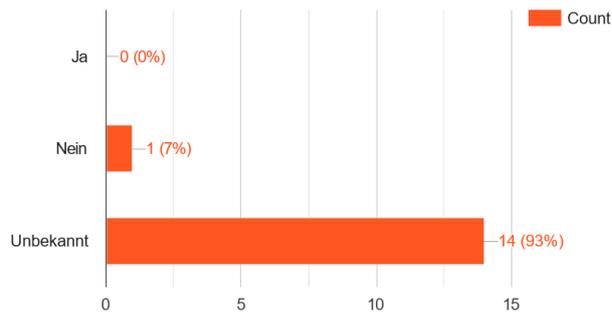
Wurde das Management nach der Übernahme ausgewechselt?

16 Einreichungen



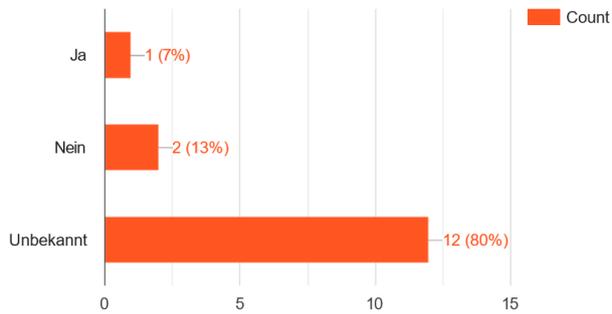
Wurden Aufsichtsräte ausgewechselt?

15 Einreichungen



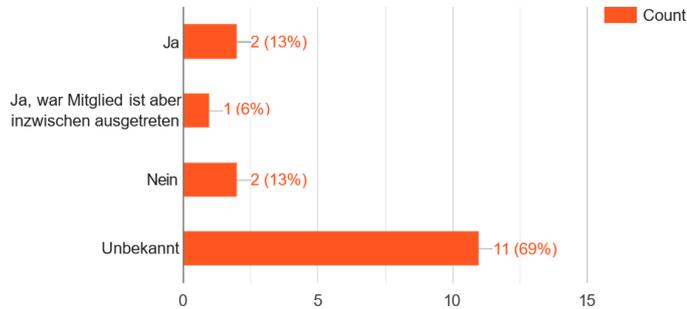
Wurde das Unternehmen an die Börse gebracht bzw. ist ein Börsengang geplant?

15 Einreichungen



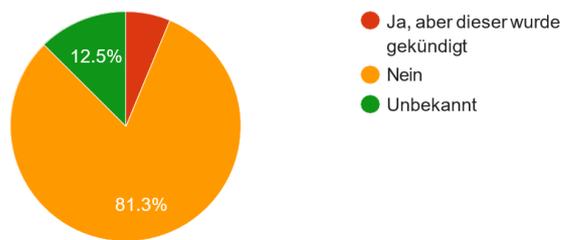
Ist oder war das Unternehmen Mitglied in einem Arbeitgeberverband?

16 Einreichungen



Bestehen oder bestanden Tarifverträge?

16 Einreichungen

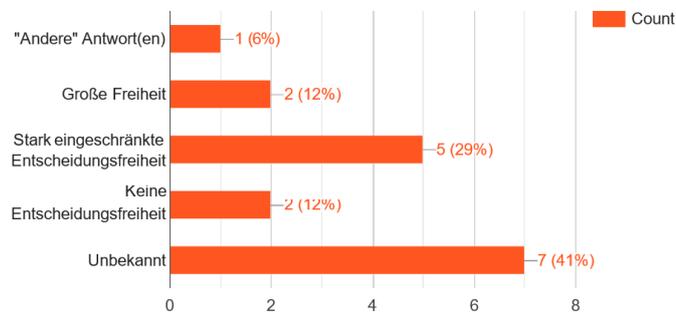


## Strategie

Hier wollen wir Deine Einschätzung zur Strategie des Finanzinvestors erfahren.

Wie nimmst Du die Entscheidungsfreiheit der Geschäftsführung wahr?

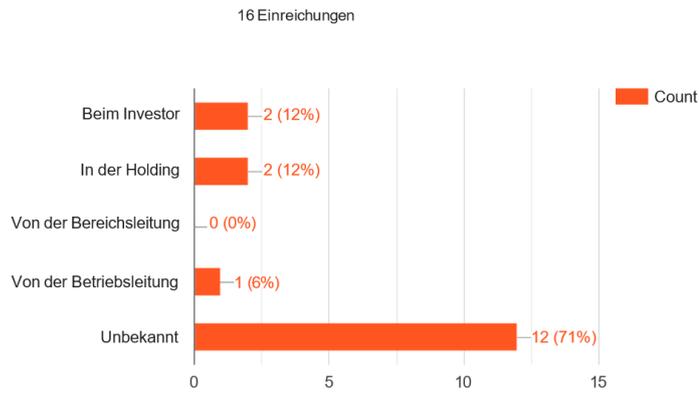
15 Einreichungen



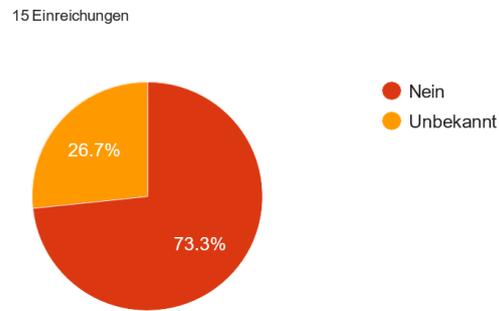
### "Andere" Antworten

Es gefällt mir nicht, weil die Mitarbeiter die betroffen sind

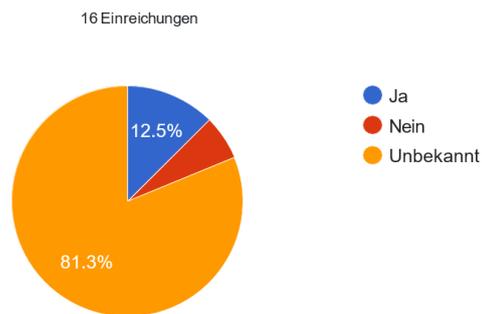
Wo, auf welcher Ebene werden die Entscheidungen getroffen? Mehrfachnennungen möglich



Sind die Ziele, Strategien und Planungen des Investors bekannt?

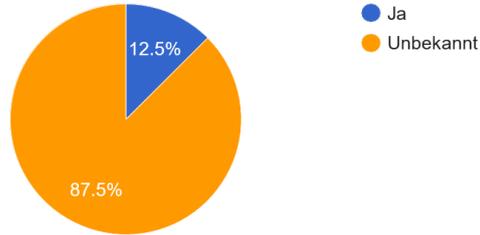


Gab es Strategieänderungen für das Unternehmen nach dem Einstieg des Finanzinvestors?



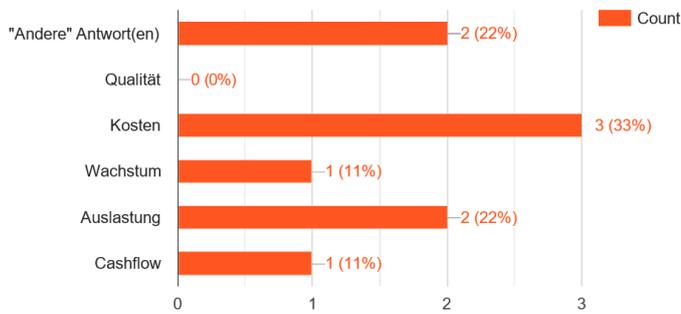
Wurde der Fokus des Managements geändert?

16 Einreichungen



Wenn ja, was ist im Fokus? Mehrfachnennung möglich

6 Einreichungen



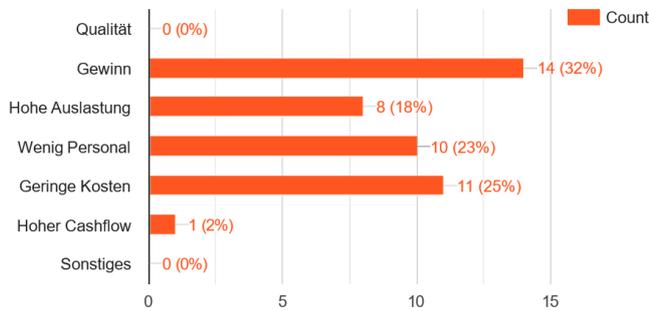
"Andere" Antworten

Keine Ahnung

Unbekannt

Was sind aus Deiner Sicht die (drei) wichtigsten Ziele der Investoren? Mehrfachnennungen möglich

15 Einreichungen



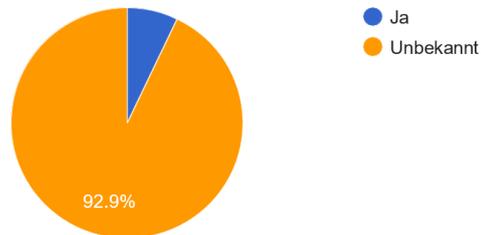
## Due Dilingence / Prüfung vor dem Kauf

Due Dilingence ist die englische Bezeichnung für eine sorgfältige Prüfung. Sie wird in der Regel beim Unternehmenskauf auf Initiative des Käufers durchgeführt. Diese sorgfältige, tiefgreifende Prüfung kann dabei weit über das normale Maß von Erfolgs- und Bilanzkennzahlen hinausreichen. Sie beinhaltet oftmals eine

Stärken/Schwächen- sowie Chancen/Risiko-Analyse über alle Unternehmensbereiche und Rahmenbedingungen hinaus und soll z.B. auch sogenannte Synergien und Risiken einer Integration in ein übernehmendes Unternehmen aufzeigen. Zur tatsächlichen Durchführung wird meist durch das zu verkaufende Unternehmen ein Datenraum eingerichtet, auf den dann Interessenten Zugriff haben. Hier sollen alle notwendigen Unterlagen zur Verfügung gestellt werden, die das zu veräußernde Unternehmen dem potenziellen Käufer zur Verfügung stellen will.

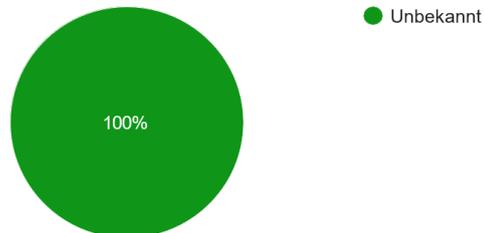
Gab es eine Due Dilingence?

14 Einreichungen



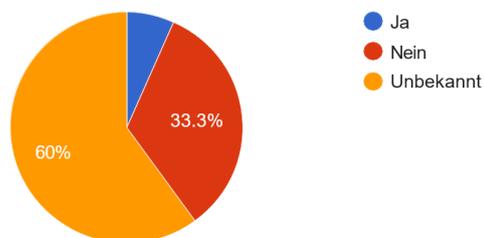
Wenn es eine Due Dilingence gab, auf welche Bereiche bezog sie sich?

13 Einreichungen



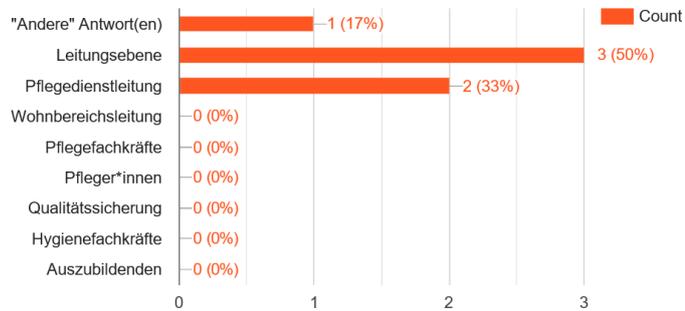
Wurde im Rahmen der Prüfung mit Mitarbeitern geredet?

15 Einreichungen



Wenn mit Mitarbeiter\*innen geredet wurde, mit wem wurde geredet? Mehrfachnennungen möglich

5 Einreichungen



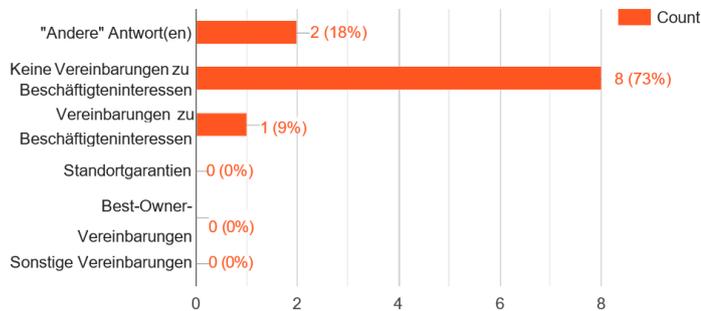
"Andere" Antworten

unbekannt

## Unternehmenskultur

Gab es vor der Übernahme des Unternehmens Vereinbarungen in denen Beschäftigteninteressen (wie z.B. Standortgarantien, Best-Owner-Kriterien usw.) vereinbart wurden? Mehrfachnennungen möglich

11 Einreichungen



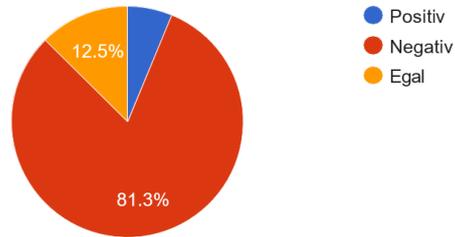
"Andere" Antworten

unbekannt

Unbekannt

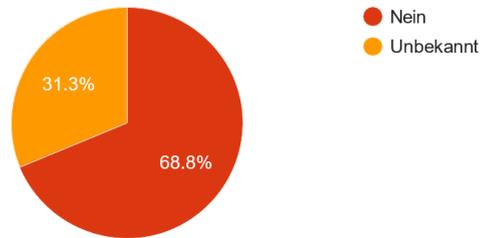
Welche Einstellung hattest Du zum Einstieg des Finanzinvestors?

16 Einreichungen



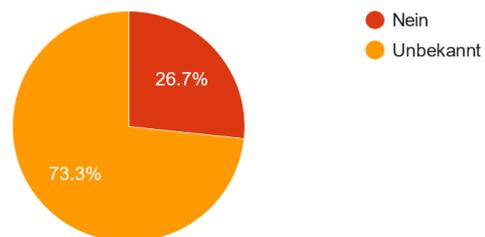
Gab es Aktionen für / gegen den Einstieg des Investors durch die Belegschaft / den Betriebsrat?

16 Einreichungen



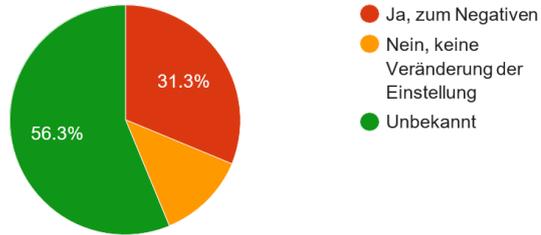
Wurde versucht, politisch Einfluss auf die Übernahme durch den Finanzinvestor zu nehmen?

15 Einreichungen



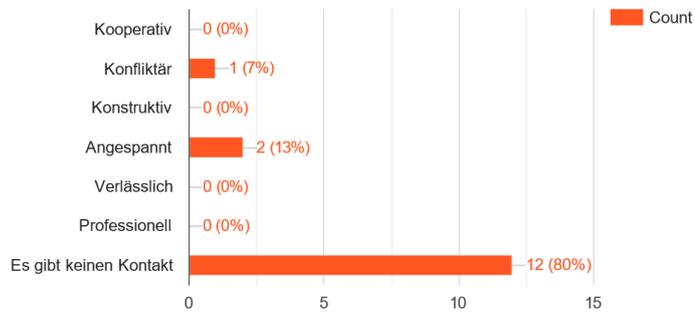
Hat sich die Einstellung zum Finanzinvestor geändert?

16 Einreichungen



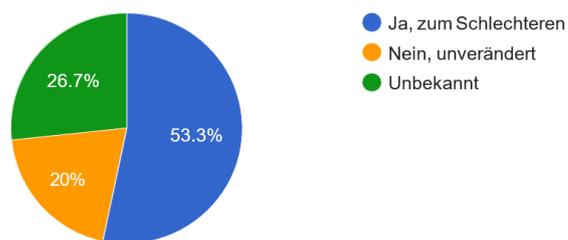
Wie lässt sich das Verhältnis von Mitarbeiter\*innen bzw. Betriebsräten und Finanzinvestor beschreiben? Mehrfachnennungen möglich

15 Einreichungen



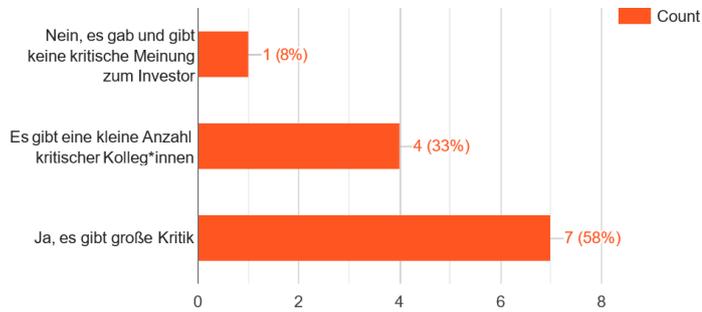
Hat sich das Klima der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter\*innen bzw. Betriebsräten und Geschäftsführung verändert?

15 Einreichungen



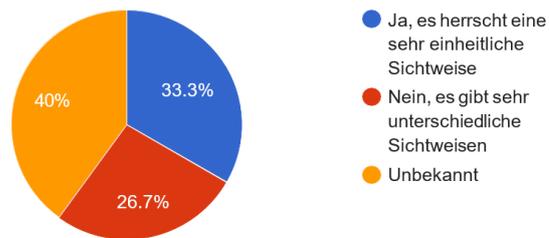
Gibt es kritische Meinungen in der Belegschaft bzw. innerhalb des Betriebsrats im Hinblick auf die Aktivitäten des Finanzinvestors, und wenn ja, wie geht der Finanzinvestor damit um?

12 Einreichungen



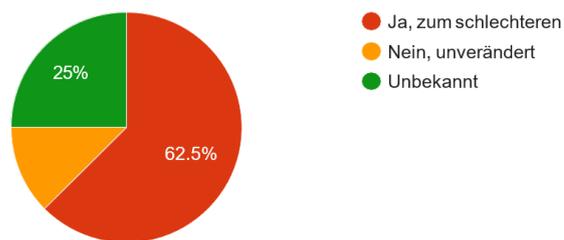
Gibt es einheitliche Sichtweisen der Belegschaft bezüglich des Finanzinvestors?

15 Einreichungen



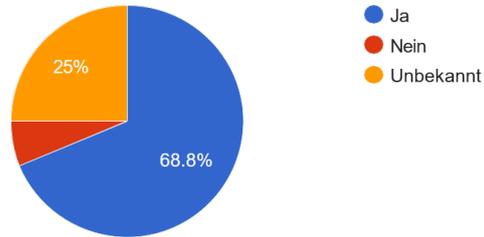
Hat sich die Unternehmenskultur verändert?

16 Einreichungen



Hat sich die Unsicherheit für die Beschäftigten erhöht?

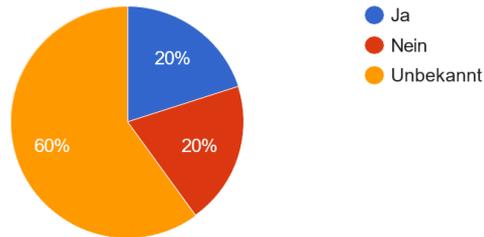
16 Einreichungen



## Arbeitsverhältnisse

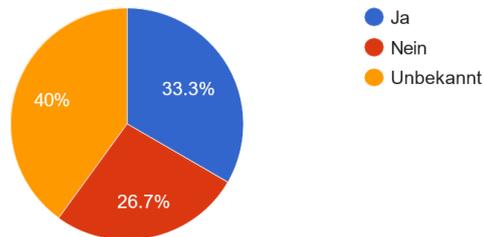
Wurden Restrukturierungen eingeleitet?

15 Einreichungen



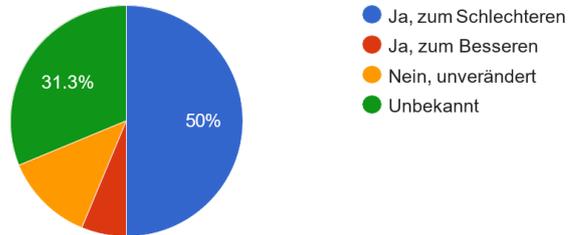
Wurden Arbeitsplätze abgebaut, bzw. sollen in der Zukunft Arbeitsplätze abgebaut werden?

15 Einreichungen



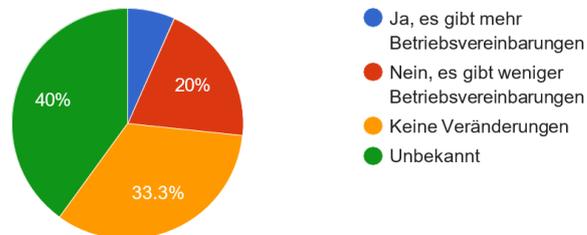
Wurden Regelungen über Gehalt, Urlaub, Arbeitszeit und / oder betriebliche Altersversorgung verändert.

16 Einreichungen



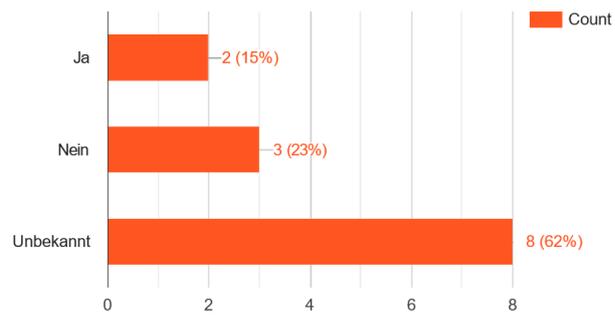
Gibt es mehr Betriebsvereinbarungen?

15 Einreichungen



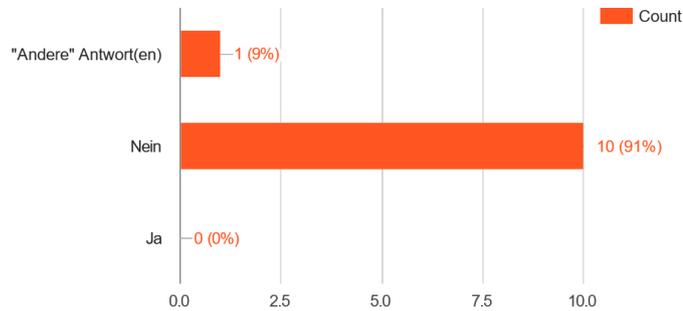
Gab es wesentliche Verschlechterungen bei Betriebsvereinbarungen? Wenn ja, bitte Stichpunkte unter "Andere" eintragen.

13 Einreichungen



Kam es seit dem Einstieg des Investors zu einem Sozialplan oder einem Interessenausgleich? Wenn ja, bitte Stichpunkte unter "Andere" eintragen.

11 Einreichungen

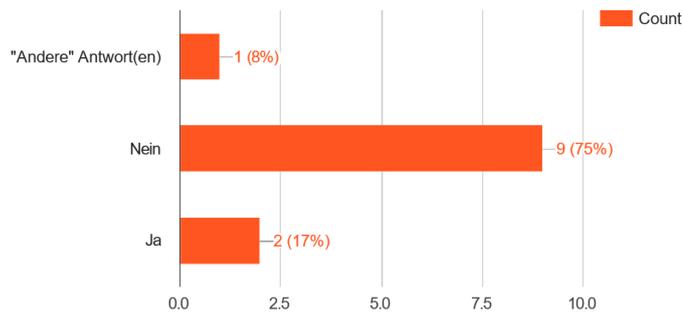


"Andere" Antworten

Unbekannt

Kam es seit dem Einstieg des Investors zu Einigungsstellenverfahren? Wenn ja, bitte Stichpunkte unter "Andere" eintragen.

10 Einreichungen

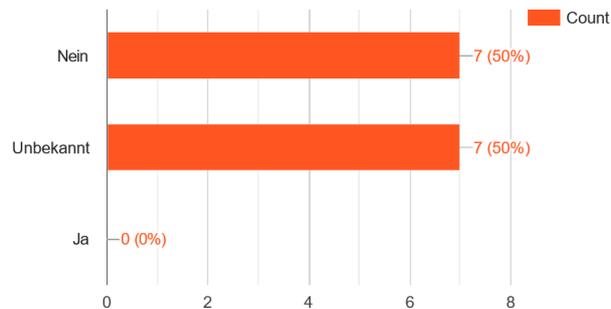


"Andere" Antworten

wird es noch geben bzgl. Freizeitausgleichen, Zuschläge etc.

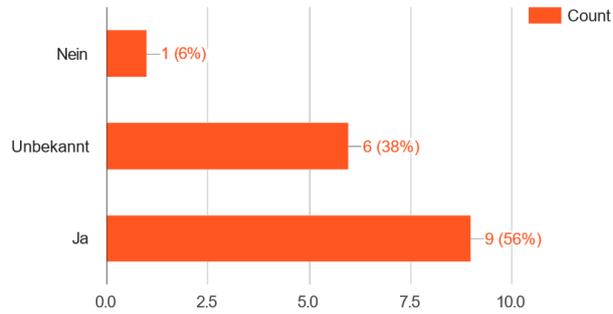
Kam es seit dem Einstieg des Investors zu Gerichtsverfahren zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung? Wenn ja, bitte Stichpunkte unter "Andere" eintragen.

14 Einreichungen



Kam es zu Arbeitsverdichtungen?

16 Einreichungen



Wenn es zu Arbeitsverdichtungen kam, woran machst Du das fest?

8 Einreichungen

zu wenig Personal

Erhebliche Mehraufgaben bei gleich gebliebenen Lohn

Mehr Bürokratische Anforderungen beim gleichen Personal

schlechteres Personal, höherer Krankenstand, Mitarbeiter werden nicht gefördert usw.

Der Bereich Pflege muss immer mehr Fremdleistungen übernehmen, von Hausmeister Tätigkeiten bis Reinigung

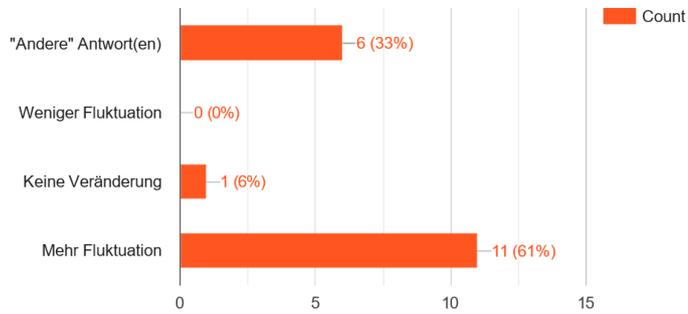
Keine pflegerischen Tätigkeiten müssen vom Pflegepersonal mit übernommen werden.

Der soziale Dienst wird häufiger zum Unterstützen beim Essen gerufen

Mehr Bewohner, mehr Arbeit, weniger Personal, besonders weniger Fachkräfte

Wie hat sich die Fluktuation bei den Beschäftigten entwickelt? Wenn mehr Fluktuation, Gründe bitte unter "Andere" eintragen.

13 Einreichungen



### "Andere" Antworten

immer mehr Kündigungen

Gute Fachkräfte wandern ab

Unbekannt

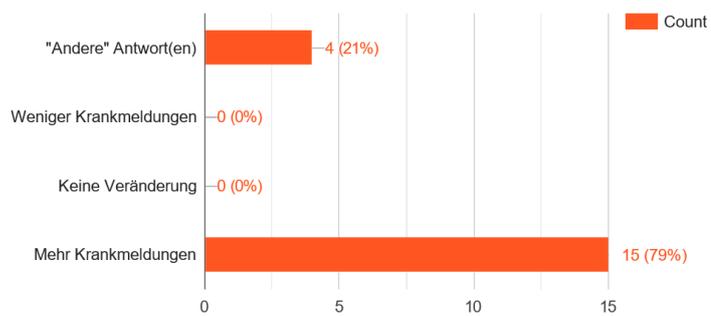
siehe 10.

Mehr Arbeit, weniger Kollegen

Wegen Arbeit Belastungen

Wie hat sich der Krankenstand bei den Beschäftigten entwickelt? Wenn der Krankenstand gestiegen ist, Gründe bitte unter "Andere" eintragen.

15 Einreichungen



### "Andere" Antworten

zu hohe Arbeitsbelastung, zeitlich als auch personell

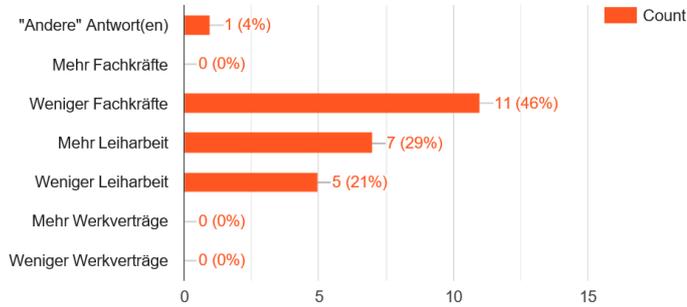
ist Überlastungsbedingt teils auch durch Corona

- mehr Kündigungen

Krankmeldungen, Arbeiter oft kommen nicht mehr arbeiten

Gab es Veränderungen in Beschäftigtenstruktur (Fachkräfte, Hilfskräfte etc.)?

15 Einreichungen



### "Andere" Antworten

Mehr Hilfskräfte

## Schlussfragen

Würdest Du als Mitarbeiter\*in bzw. Betriebsratsmitglied rückblickend sagen, dass Du im Umgang mit dem Finanzinvestor bestimmte Dinge anders hättest machen sollen bzw. würdest Du aufgrund Deiner jetzigen Erfahrung etwas anders machen?

7 Einreichungen

Überhaupt Kontakt mit den Arbeitnehmern aufnehmen

Keine Ahnung

ich hätte bei Übernahme kündigen sollen, jetzt ist es altersbedingt zu spät

Ich weiß nicht, was ich anders machen könnte, meine Möglichkeiten sind hier nahe Null

Ich würde sagen, wenn wir genügendes Personal hätten oder wenn man eine Chefin oder Boss menschlich hat, aber wenn man Pech hat, wird man als Maschine gesehen

Gründung eines Betriebsrates erforderlich

Keine Private Investoren für Heime. Es gibt keine Gesprächs-/ Frühstücksräume für das Personal! Zu wenig PC, zu kleine Dienstzimmer.

Welche (positiven) Leistungen / Ergebnisse hat der Finanzinvestor für das Unternehmen bewirkt?

7 Einreichungen

keine

Guter Stundenlohn

Keine

keine

Keine bekannt

Ich finde keine

Heim sieht gut aus, wie ein Hotel, schöne Einzelzimmer.

Gibt es Aspekte, die wir noch nicht angesprochen haben, die Du für wichtig hältst und noch ergänzen möchtest?

8 Einreichungen

Alloheim fährt die einzelnen Häuser auf Substanz und investiert nur das wirklich allernötigste

besser nicht...

Befragt die Mitarbeiter was intern in den Residenzen abläuft

Hier vermischen sich zwei Themen - zum einen die Übernahme durch Alloheim und der demografische Wandel

-

Ich bin Ausländer und ich kann es nur sagen aus persönlicher Erfahrung, dass die Ausnutzung jeden Tag da vorhanden ist.

Tarifvertrag und Zuschläge für WE / und Feiertagsarbeit

Fehlt Betriebsrat, Natürlich das Personalschlüssel und Tarifverträge müssen durchgesetzt werden. Hoffentlich bald, da geht es unmenschlich zu dem Personal und Bewohnern.

**ISSN 2509-2359**