

# Sicherheit und selbstorganisierte Lebensführung



*Immer mehr Betreiber von Seniorenwohnmobilien drängen mit neuen Konzepten auf den Markt. Wir haben mit drei von ihnen gesprochen und zu Unterschieden befragt.*



● Dr. Ulrich Krantz  
K&S



● Christina Kainz  
lively



● Dr. Johannes Rückert  
Augustinum

**K&S zeichnet sich im Bereich des ambulant versorgten Seniorenwohnens durch ein sorgfältiges und wohlkonzeptioniertes aber durchaus stetiges/dynamisches Wachstum in den letzten Jahren aus. Können Sie Ihr Konzept in wenigen Worten beschreiben?**

● **Dr. Ulrich Krantz, K&S:** 1998 übernahmen und entwickelten wir im sächsischen Torgau unsere erste Seniorenresidenz, die neben der stationären Pflege bereits über 49 barrierefreie Wohnungen verfügte. Mittlerweile sind wir bundesweit mit 36 Seniorenresidenzen vertreten und realisieren zunehmend Bauprojekte für das „Wohnen mit Service“. Diese besondere Wohnform mit barrierefreien Apartments, einer Serviceleistung vor Ort sowie einer Anbindung an ambulante Dienste bzw. einer Tagespflege als teilstationärem Angebot gewinnt weiter an Bedeutung. Wenn wir neue Standorte bzw. Projekte planen, versuchen wir dabei gleich alle vier Betreuungsformen mitzudenken und anzubieten. Daraus entwickelt sich im Idealfall ein K&S-Quartier, wie wir es beispielsweise in Zwickau realisiert haben. Wir nennen es dort auch unseren Pflege-Campus, da wir in direkter Nachbarschaft zur Hochschule generationenübergreifend sowohl Wohnungen für Senioren als auch für Studenten anbieten.

Bei dieser Entwicklung liegen einige „lessons learned“ hin-

ter uns, glücklicherweise aber keine, bei denen wir mit einem schlechten Zeugnis dastehen.

**Wir entsprechen dem Wunsch vieler Menschen, Orte zu schaffen, in denen sie sich einbringen und aktiv bleiben können.**

Nach unserer Einschätzung wird die Nachfrage nach dem Angebot „Wohnen mit Service“ weiter steigen. Vielerorts ist der Wohnraum knapp, insbesondere was Wohnungen für Senioren mit ihren besonderen Bedürfnissen nach Sicherheit und zugleich selbstorganisierter Lebensführung betrifft. Und wir entsprechen dem Wunsch vieler Menschen, Orte der Begegnung zu

schaffen, in denen unsere Mieter sich in die Gemeinschaft einbringen und aktiv bleiben können.

Die Herausforderung ist es, dieses Angebot angesichts hoher Grundstückspreise und steigender Energiekosten weiterhin auch für viele Menschen bezahlbar zu gestalten. Dabei kommt uns auch hier unser „Alles aus einer Hand“-Konzept zu Gute, bei dem wir beispielsweise Möglichkeiten der eigenen Energieerzeugung mit einplanen oder über unser zentrales Facility-Management Energie zu günstigeren Konditionen einkaufen können.

**Lively gehört zu den neueren Konzepten am Markt für Seniorenwohnen und die Eröffnung des ersten Standorts steht kurz bevor. Können Sie Ihr Konzept in wenigen Worten beschreiben? Warum haben Sie sich dazu entschieden, ein Angebot für Seniorenwohnen zu schaffen und welches waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen beim Markteintritt?**

---

● **Christina Kainz, lively:** Mit unserem Hintergrund der Hotellerie wollten wir uns in einer nachhaltigeren Branche selbstständig machen, in der wir sinnstiftend einen gesellschaftlichen Beitrag leisten können. Aufgrund von verschiedenen privaten Berührungspunkten mit dem Sektor war dies für uns ein logischer Schritt, weshalb wir uns 2020 ein ganzes Jahr lange Zeit genommen haben, den Markt besser zu verstehen inklusive „Undercover-Praktika“.

Es war uns wichtig, das klassische Bild des Betreuten Wohnens zu verändern und diese Lebensform wieder näher zum Wohnen als zur Pflege zu bringen. Quasi ein Produkt zu schaffen, das unabhängig von Refinanzierungen der Pflegekasse funktioniert, sondern rein über die Wertschöpfung der Leistung Wohnen, ähnlich wie dem Co-Living für Studenten. Denn nur mit einer so freien Herangehensweise kann man unserer Meinung nach die echten Bedarfe der Senioren erfüllen.

Wir möchten ein offenes, modernes und digitales Zuhause schaffen, in dem unsere Bewohnenden sowie die Nachbarn durch die Öffnung unserer Flächen und Kursangebote nach außen, sich verwirklichen und gemeinschaftlich eine tolle Zeit miteinander verbringen können!

Als Herausforderung treibt uns das Thema Innenarchitektur manches Mal um, da dieses Thema im Vergleich zur Hotellerie einen nur geringen Stellenwert aufgrund fehlender Professionalisierung im Betreuten Wohnsektor hat. Wir sehen darin sehr großes Potenzial die Immobilie zukunftsfähig mit sehr hoher Wohnqualität aufzuwerten, ohne dabei die Drittverwendungsfähigkeit einzuschränken. Bei Projektentwicklern der klassischen Pflege bedarf dies gelegentlich etwas Überzeugungsarbeit, da damit die Sorge einhergeht, die Abläufe und Entwicklung zu verkomplizieren. Unser Team aus dem Interieur Design und der technischen Beratung räumt diese Zweifel durch ihre professionelle Zuarbeit und bauseitige Unterstützung aber schnell aus.

**Augustinum gibt es seit vielen Jahrzehnten und das Unternehmen gehört zu den Vorreitern des Seniorenwohnens und Rundumsorglos-Pakets. Können Sie Ihr Konzept in wenigen Worten beschreiben? Wo sehen Sie Ihren Vorteil als etablierter Anbieter gegenüber den neuen Konzepten und gegenüber der stationären Pflege?**

---

● **Dr. Johannes Rückert, Augustinum:** Das Augustinum-Konzept baut auf der Maslowschen Bedürfnishierarchie auf und will alle darin abgebildeten menschlichen Grundbedürfnisse adressieren: Vom Bedürfnis nach Wohnraum, Wärme und Nahrung über Geselligkeit bis hin zu Selbstverwirklichung und Spiritualität. Wir halten die abstrakten Grundbedürfnisse für zeitlos, passen aber die konkrete Ausgestaltung des Angebots regelmäßig an gesellschaftliche Veränderungen an. So entwickelt sich das gastronomische Konzept von einem reinen Mittagsangebot stärker in den Abend, von einer gutbürgerlichen Küche stärker in eine internationale, vegetarische und vitale. So verlagert sich die Gemeinschaftsbildung vom Theatersaal ins Internet, und das spirituelle Angebot von konfessioneller Liturgie hin zu seelsorgerischer Begleitung ohne Ansehen einer Kirchengliederung. Der Wohnraum selbst steht im Augustinum weniger im Mittelpunkt, auch wenn wir jährlich einen deutlich zweistelligen Prozentsatz der Umsatzerlöse in unsere Immobilien investieren. Mit diesem „Quartier unter einem Dach“-Ansatz und unserer 60-jährigen Erfahrung sehen wir das Augustinum konzeptionell gut aufgestellt für die Zukunft.

Stationäre Pflege ist ein vollständig anderer Markt, mit dem das Augustinum nicht im Wettbewerb steht: Auf vollstationäre Pflege greift man zurück, weil man muss; ins Augustinum zieht man, weil man will. Im Bereich des gehobenen Seniorenwohnens gab es bis vor kurzem wenig Bewegung und kaum Investitionen in neue Angebote; mit der sinkenden Attraktivität reiner Pflegeimmobilien beobachten wir hier vermehrt Aktivitäten neuer potenzieller Mitbewerber. Zunächst begrüßen wir das, zeigt es doch die Attraktivität „unserer“ Marktnische. Ein Risiko ist dabei sicherlich, dass eine neu errichtete Immobilie auf den ersten Blick beim Interessenten leichter punktet und unser ausgereiftes Konzept hoch erklärungsbedürftig ist. Aber mit unserem aufwändigen Beratungs- und Vertriebsprozess wird es auch in einem aktiveren Wettbewerbsumfeld gelingen, eine ausreichende Zahl von Neubewohnern zu gewinnen.

**Wie äußern sich für Sie die Auswirkungen der gestiegenen Energie-, Personal und Sachkosten? Sind Sie in der Lage, gestiegene Betriebskosten zeitnah auf die Bewohner umzulegen?**

---

● **Dr. Krantz:** Wir planen die Gebäude so, dass der Verbrauch möglichst niedrig ausfällt und wir teilweise durch Blockheizkraftwerke und PV-Anlagen eigene Energie erzeugen. Durch moderne Bau- und Energiekonzepte sind wir zudem in der Lage, uns mit zinsgünstigen Finanzierungen zu versorgen. So realisieren wir derzeit ein Bauprojekt mit 42 barrierefreien Wohnungen im sächsischen Eilenburg nach dem innovativen KfW-40-NH-Standard. Damit entsprechen wir den höchsten Anforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit und Energie-Effizienz.

Generell werden unsere Wohnkonzepte nachhaltig ausgelegt. Dies gilt nicht allein für den Einsatz nachhaltiger und ökologischer Baustoffe, sondern auch für die Planung, in der wir Flächen optimal und mieterorientiert nutzen. Dank unserer eigenen Bau- und Planungsabteilung, die auch die haustechnischen Bereiche stets auf Aktualität, Nachhaltigkeit und Effizienz prüft, gelingt es uns, die Wertschöpfungskette kurz zu halten und eine hohe Qualität zu sichern. Dabei bevorzugen wir die Vergabe der Bauleistungen an lokale Handwerksbetriebe, was neben dem Nachhaltigkeitseffekt durch kurze Fahrstrecken auch der Akzeptanz des jeweiligen Objektes zugutekommt.

● **Kainz:** In unserem aktuellen Belegungsmanagement der lively Weißen Dame Gronau merken wir aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage eine Verunsicherung bei den Interessenten, was die Betriebsnebenkosten anbelangt. Zugute kommt uns dabei, dass das Objekt dem KfW 40 EE-Standard entspricht, wir über Fernwärme und eine PV-Anlage verfügen und über die Abrechnung mittels Betriebskostenverordnung die Bewohnenden zur Sparsamkeit animieren.

Neben unserem eigenen Anspruch an Nachhaltigkeit ist die Reduktion der „zweiten Miete“ bei Projektverhandlungen entsprechend eine Voraussetzung.

● **Dr. Rückert:** Mit unseren Bewohnervertretern sind wir uns einig, dass die Bewohnerschaft lieber höhere Preise als Leistungseinschränkungen in Kauf nimmt. Daher gelingt es bisher sehr gut, Preissteigerungen an die Bewohnerschaft weiterzugeben. Dabei hilft sicherlich, dass die Kostensteigerungen extern induziert sind und somit auch außerhalb des Augustinum anfallen würden, und dass wir unsere Erhöhungsbegehren sehr transparent begründen. So haben wir 2023 unsere Preise im Mittel um über 7 % erhöht, damit die Inflation ausgleichen können und dafür eine 100 %-ige, schriftliche Zustimmung in unserer Bewohnerschaft erzielt.

**Welche Expansionsstrategie verfolgen Sie und wie sehen Sie die Entwicklung des Seniorenwohnens in den kommenden Jahren bzw. welches Konzept hat Ihrer Einschätzung nach das größte Wachstumspotenzial?**

---

● **Dr. Krantz:** Wir werden auch zukünftig neue Standorte für die Seniorenbetreuung entwickeln, da wir für dieses Segment eine sehr hohe Nachfrage sehen. Wie bereits erwähnt, wird es jedoch zunehmend herausfordernder, die steigende Nachfrage angesichts hoher Baukosten und gestiegener Zinsen mit bezahlbaren Angeboten zu bedienen. Unsere Apartments im „Wohnen mit Service“ planen wir daher überwiegend als 1,5- und 2-Zimmer-Wohnungen mit Größen zwischen 45 und 65 Quadratmetern in Neubauten mit mindestens 40 Wohnungen. Dadurch bleiben sie für viele Menschen eine attraktive und bezahlbare Option. Die Kosten für den angebotenen Grundservice werden in der Mietergemeinschaft aufgeteilt, sodass nur eine vergleichsweise niedrige Servicegebühr anfällt. Individuelle Zusatzleistungen können aus einem umfangreichen Katalog hinzugebucht werden. Diese sind optional und nicht verpflichtend und die Mieter haben somit die Möglichkeit, ihre Ausgaben selbst zu steuern.

Ohne Frage ist das Angebot „Wohnen mit Service“ für uns als Träger weit weniger personalintensiv. Aber wie eingangs erwähnt, ist es ja unser Ziel an einem Standort kompetenter Partner für Menschen mit unterschiedlichsten Bedürfnissen in der Betreuung zu sein – von der Beratung der Mieter durch die Serviceleitung bis hin zur einfühlsamen und hoch qualifizierten stationären Pflege.

● **Kainz:** Wir legen großen Wert darauf, mit lively eine solide Grundlage zu schaffen und das Unternehmen durch organisches Wachstum erfolgreich zu gestalten. Unsere Priorität liegt auf der Konzeptqualität, später operativen Exzellenz sowie der Festigung unserer Unternehmenskultur über mehrere Standorte hinweg.

**Betreiber, die eine zeitgemäße und innovative Unternehmenskultur leben, werden sich in der Personalfrage behaupten.**

Den Bereich von niederschwelligen, ambulanten Wohnformen erachten wir als die Zukunft des Pflege- und Wohnmarktes für Senioren. Jedoch unter anderen Voraussetzungen, insbesondere der sich verändernden Ansprüche der Baby-boomer-Generation, die beispielsweise zunehmend mit der englischen Sprache und Digitalisierung vertraut ist und einen Anspruch auf Lifestyle, Prävention und Individualisierung hat. Wir müssen uns von den klassischen Rollenbildern „der Senioren“ befreien – weg von Stigmatisierung hin zur Inklusion.

Auch wenn wir uns außerhalb des regulierten Marktes befinden, ist die Personalfrage natürlich eine ganz entscheidende. Wir sind fest davon überzeugt, dass jene Betreiber, die eine starke, zeitgemäße und innovative Unternehmenskultur manifestieren und auch authentisch leben, letztlich diejenigen sein werden, die sich erfolgreich behaupten. Dies merken wir für unser lively Weiße Dame Gronau bereits in dieser frühen Phase durch zahlreiche Initiativbewerbungen. Es berührt uns sehr zu sehen, welche tolle Talente sich durch unsere Marke angesprochen fühlen!

In der generellen Akquise haben wir angesichts des branchenspezifischen Personalmangels den Vorteil, dass unsere Teammitglieder auf operativer Ebene keine pflegerischen Aufgaben übernehmen, somit gewinnen wir gewisse Flexibilität den Suchradius zu erweitern. Da wir auf starke Kooperationen mit Pflegedienstleistern angewiesen sind, ist deren lokale Struktur bereits Bestandteil unserer Standortanalyse. Bestünde die Gefahr, von ein bis zwei Anbietern abhängig zu werden, wäre dies ein Standortausschlusskriterium. Um ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und ideale Arbeitsbedingungen zu erreichen, beziehen wir unsere Partner stark in unser Konzept ein und berücksichtigen Anforderungen eines modernen Pflegedienstes in der Grundrissplanung von Beginn an. Diese Teams verstehen wir als verlängerten Arm unserer lively-Teammitglieder.

● **Dr. Rückert:** Das Augustinum verfolgt als gemeinnütziges Unternehmen eine sehr konservative Wachstumsstrategie mit klarem Fokus auf den Bestand. Unabhängig davon sehen wir aktuell die größten Chancen in jeder Form des selbstzahlenden Wohnens mit Service und ambulanter Pflege. Hier ist in allen Preiskategorien viel Platz in einem Markt, der noch keine hohe Regulierungsdichte aufweist. Auf der Personalseite ist in der Tat vorteilhaft, dass man in diesem Segment keine bestimmte Quote bestimmter Ausbildungsabschlüsse nachweisen muss, sondern Fach- und Führungskräfte relativ frei gewinnen darf. Auch die Vergütung muss – mit Ausnahme des Pflegedienstes – vor dem Bewohner gerechtfertigt werden, nicht vor einer Kasse oder Behörde. Das macht die Personalgewinnung einfacher als in der stationären Pflege, herausfordernd bleibt sie trotzdem.

### Wie sieht für Ihr Modell der ideale Standort aus hinsichtlich Kaufkraft, Lage und infrastruktureller Einbindung?

---

● **Dr. Krantz:** Wir bevorzugen gute und zentrale Innenstadtlagen bzw. Stadtteilzentrumslagen in Orten mit mindestens 12.500 Einwohnern. Die Orte sollten über ein urbanes Umfeld mit hoher Lebensqualität verfügen, in dem Einkaufsmöglichkeiten und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs fußläufig erreichbar sind. Der ideale Standort hat für uns eine Größe, in der wir unseren Quartiersgedanken inklusiver ambulanter und teilstationäre Angebote vollständig umsetzen können.

● **Kainz:** Ein idealer Standort für die Umsetzung eines livelys ist ein belebtes Umfeld, in dem wir uns mit unseren offenen Gemeinschaftsflächen in das lokale Alltagsgeschehen integrieren können. Dabei ist die Stadtmitte keine Voraussetzung, sondern kann auch eine Einkaufsstraße, ein gutes Wohngebiet oder eine Quartiersentwicklung sein. Bei letzterem können wir uns mit den geöffneten Allgemeinflächen, unserem Team vor Ort und unserem Mobilitätskonzept besonders gut integrieren und erweitert auch als Quartiersmanager fungieren. Dies würde auch die von uns antizipierte intergenerationale Vermischung fördern. Zudem prüfen wir den Wettbewerb vor Ort intensiv mit der Voraussetzung einer Marktunterdeckung, um einen Verdrängungswettbewerb zu vermeiden.

## Alle Preiskategorien des Seniorenwohnens bieten große Marktchancen.

● **Dr. Rückert:** Vor einigen Jahren veröffentlichte das Handelsblatt eine Studie zu den Wohnpräferenzen der älteren Generation. Das Fazit lautete: zentrumsnah und im Grünen. Bei aller Nachvollziehbarkeit dieses Wunsches ist der Widerspruch darin offensichtlich, sodass beides gleichzeitig unerfüllbar bleiben wird. Während die Errichtungs- und Betriebskosten „zentrumsnah“ deutlich höher sind, ist es dort glücklicherweise auch die Kaufkraft, sodass die Balance wieder stimmt. Lagen „im Grünen“ sind dann geeignet, wenn sie überregionale Anziehungskraft ausüben, wie Meersburg am Bodensee. Ansonsten halten wir Randlagen größerer Metropolen für optimal, wo große Baugrundstücke verfügbar und nicht der unmittelbaren Konkurrenz des Geschosswohnungsbaus ausgesetzt sind, die Anbindung aber auch für kaufkräftige Einwohner der nahegelegenen Metropole einen Einzugsbereich attraktiv macht.