

Im Auge des Sturms

In einer umfangreichen Befragung mit mehr als 480 teilnehmenden Einrichtungen hat Curacon bereits zum vierten Mal die Stimmung in der Altenhilfe gemessen. Die Ergebnisse der Studie „Altenhilfebarometer 2023“ sind ernüchternd, denn die Sorgen und Enttäuschungen in der Branche sind groß. Wie kann die Wirtschaftlichkeit trotz vieler Herausforderungen gesichert werden?

Text: Jan Grabow

Fachkräftemangel, Inflation, Kostendruck, Pflegereform: Was klingt wie eine Liste der meistgenannten Begriffe des Jahres, sind zentrale Probleme in der Altenhilfe, die den Einrichtungen die Kehle zuschnüren. Luft zum Atmen? Fehlanzeige. Es ist daher wenig verwunderlich, dass die Stimmung in der Altenhilfe weiter auf ein Rekordtief von -61 (max. +100) gefallen ist.

Im Jahr 2021 hatte bereits die andauernde Covid-19-Pandemie, der sich in den letzten Jahren weiter verschärfende Fachkräftemangel und die Flut an gesetzlichen und rechtlichen Veränderungen zu einer hohen Verunsicherung und Anspannung in der Branche geführt. Die Lage verschlechtert sich in 2023 nochmals. Zu den bereits bekannten Herausforderungen gesellen sich u. a. hohe Tarif- und Kostensteigerungen, die von den Einrichtungen häufig nicht vollständig und zeitnah in den Pflegesätzen abgebildet werden können.

Finanzielle Schwierigkeiten und düstere Aussichten für das Jahr 2023

Über 60 Prozent der Teilnehmer:innen geben an, dass sich im Jahr 2022 das Jahresergebnis und die Liquidität schlechter als geplant entwickelt haben.

Diese Aussage bestätigen auch die Auswertungen der Jahresabschlüsse 2022 im Curacon-Datenpool.

Auch für das Jahr 2023 erwarten die befragten Einrichtungen mehrheitlich eine sich weiter verschlechternde wirtschaftliche Situation (ca. 45 Prozent) bis hin zur Existenzbedrohung (ca. 20 Prozent).

Im Trägervergleich zeigt sich, dass insbesondere die Einrichtungen in privater Trägerschaft in finanzielle Schieflagen geraten. So geben 78,2 Prozent der Einrichtungen in privater Trägerschaft an,

dass das Jahresergebnis 2022 schlechter ausgefallen ist als geplant. Bei den Einrichtungen in anderer Trägerschaft sind es 60,3 Prozent. Noch größer ist die Diskrepanz bei der Liquidität. Hier berichten dreiviertel der privaten Einrichtungen von einer schlechteren Situation. Bei den anderen Einrichtungen sind es 51,7 Prozent und damit 25 Prozentpunkte weniger als bei den privaten Einrichtungen.

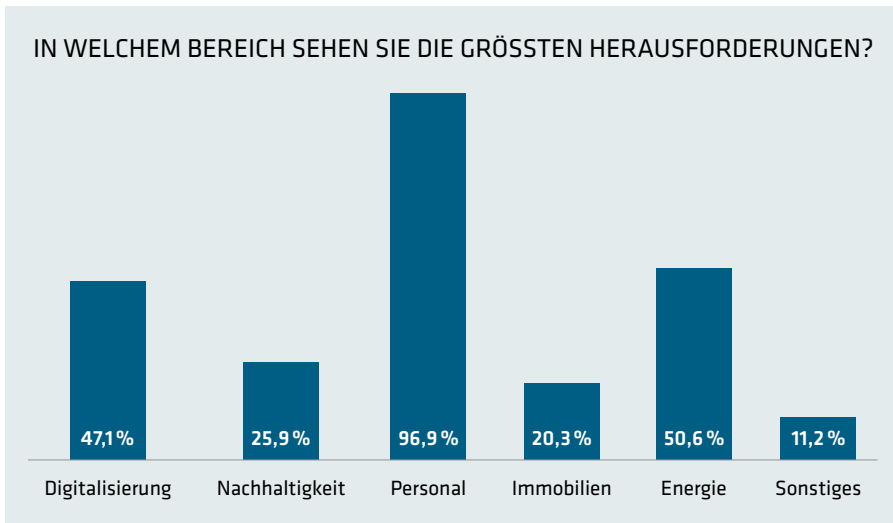
Übereinstimmend im Ergebnis sehen die Einrichtungen (96,9 Prozent) die größten Herausforderungen im Personalmangel. Die besorgniserregende wirtschaftliche Situation ist auch dadurch verursacht, dass Pflegeeinrichtungen aufgrund des Personalmangels vor der Wahl stehen, Pflegeplätze nicht

zu belegen oder teure Zeitarbeitskräfte in Anspruch zu nehmen. Weiterhin sind bei den privaten Trägern durch die Verpflichtung im Rahmen des Tariftreuegesetzes, seit dem 1. September 2022 „Tariflöhne“ zu zahlen, Kostensteigerungen entstanden, die häufig nicht zeitlich synchron bzw. in voller Höhe in den Pflegesätzen abgebildet werden konnten. Für die privaten Träger bedeutete dies einen Kostenanstieg von durchschnittlich 45 Prozent seit Juni 2022, während gemeinnützige und öffentlich-rechtliche Träger nur einen Anstieg von zwölf Pro-

Der Personalmangel und das Tariftreuegesetz sind die wesentlichen Hauptgründe für die wirtschaftliche Schieflage

zent zu verzeichnen hatten. Neben dem Personalmangel, hohen Kostensteigerungen, „Overrents-situationen“ aufgrund von nicht refinanzierten Mietindexierungen machen den privaten Trägern zudem geringe Auslastungsgrade von 87 bis 88 Prozent zu schaffen, die deutlich unterhalb der Werte im Bereich der Freien Wohlfahrtspflege (95 bis 97 Prozent) liegen. Mit Auslastungen unterhalb von 90 Prozent können Pflegeheime in der Regel nicht profitabel geführt werden.

Zugleich stellt der Personalmangel auch das größte Investitionshemmnis in der Altenhilfe dar. Über 90 Prozent geben an, dass der Personalmangel insgesamt die Realisierung von Neubauprojekten in Frage stellt. Der Personalmangel belastet also die generelle



Quelle: Curacon GmbH

Mit großem Abstand wird der Personalmangel als zentrale Herausforderung genannt, gefolgt von Energiefragen sowie der Digitalisierung.

wirtschaftliche Lage der Altenheim-einrichtungen und verhindert auch die Schaffung zusätzlicher Angebote.

Energie und Bürokratie: Herausforderungen und Einsparpotenziale

Neben dem Thema Personal sehen die Einrichtungen auch das Thema Energie als größte Herausforderung. Gleichzeitig sehen sie in diesem Bereich noch Einsparmöglichkeiten, etwa durch die Reduzierung des Energieverbrauchs oder durch ein funktionierendes Energiemanagement. Darüber hinaus wird berichtet, dass die Bürokratie die Ein-

auch hier sehen knapp 50 Prozent der befragten Einrichtungen noch große Herausforderungen für sich.

Wege zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit und des Wachstums

Der Pflegemarkt ist und bleibt ein Wachstumsmarkt, aber Maßnahmen und Aktivitäten auf Trägerebene sind nur zum Teil auf die Chancen und Bedrohungen abgestimmt. Was also muss getan werden? Aufgrund des bestehenden Kosten- und Wettbewerbsdrucks stehen die Stabilisierung der Wirtschaftlichkeit und/oder Wachstum (auch bei gemeinnützi-

tionsbedarf und Ergebnisdruck, Digitalisierung sowie Nachhaltigkeit konfrontiert. „Stand-alone“ ist in einem stark fragmentierten Markt als Auslaufmodell anzusehen. Zahlreiche Träger verfügen nicht über die notwendige „kritische Größe“. Es bestehen daher Chancen in einer Wachstumsstrategie, um produkt- oder kundenorientierte Leistungsbereiche in die Wertschöpfungskette zu integrieren und neue Märkte zu erschließen. Alternativ ist auch eine gesellschaftsrechtliche Kooperation bzw. Verbundbildung anzustreben, um Synergien zu heben und die zunehmenden Anforderungen an die Unternehmensführung besser bewältigen zu können.

Im Einzelfall ist einer Defensivstrategie zu folgen, eine Portfolio-Bereinigung vorzunehmen sowie Schließung bzw. Verkauf oder die Ausgliederung von Unternehmensbereichen in Betracht zu ziehen, um die Überlebensfähigkeit des übrigen Unternehmens abzusichern. Um eine neue Strategie umsetzen zu können, müssen zunächst klare und erreichbare Ziele festgelegt werden. Diese sollten die Vision und Mission Statements, langfristige Ziele und KPIs (Key Performance Indicator) umfassen.

Aber auch der Gesetzgeber ist gefordert, nachhaltige Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln zu schaffen. In diesem Zusammenhang ist auch zu klären, wie eine finanzielle Überforderung der Pflegebedürftigen auf der einen Seite und im Sinne der Generationengerechtigkeit der nachfolgenden Generationen auf der anderen Seite, vermieden werden kann.

Über 90 Prozent der Teilnehmenden des Altenhilfebarometers sehen den Personalmangel als zentrales Investitionshemmnis

richtungen oft vor unlösbare Aufgaben stellt. Unterschiedliche Regulierungen auf Bundes- und Länderebene, Dokumentationspflichten sowie die komplexen Abrechnungen von Leistungen mit den Pflegekassen führen dazu, dass die Heime zusätzliche Ressourcen und Zeit für Verwaltungsarbeiten aufwenden müssen. Dies wirkt sich auf die Effizienz, die Qualität der Pflege und letztendlich auch auf die finanzielle Lage aus. Eine Optimierung wäre hier durch einen steigenden Digitalisierungsgrad in den Einrichtungen möglich. Aber

gen Einrichtungen) im Fokus. Mit der Stabilisierungsstrategie wird das Ziel verfolgt, die erreichte Marktposition zu sichern, das Portfolio zu optimieren und (wieder) eine angemessene Rendite zu erzielen. Eine Diversifikation des Geschäftsmodells statt Einprodukt-Strategie unter Orientierung an der lokalen Wettbewerbs- und Nachfragesituation trägt zur Zukunftssicherung bei.

Das Management ist zudem mit großen strategischen Fragestellungen zum Aus-/Umbau der Leistungs- und Versorgungsstruktur, Personalmangel, Investi-

MEHR ZUM THEMA

Info: Die ausführlichen Studienergebnisse können kostenlos unter www.curacon.de/studien bestellt werden.

Jan Grabow, Geschäftsführender Partner, Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Ratingen

