



Foto: Susanne El-Nawab

# Nicht länger „Weiter so“

Die aktuellen Insolvenzen von Pflegeheimbetreibern werfen ein Schlaglicht auf eine systemrelevante Branche, die vor massiven Problemen steht. Wird die Pflege und vor allem deren Finanzierung nicht grundlegend reformiert, werden sich in ein paar Jahren keine Betreiber mehr finden.

Text: Anja Sakwe Nakonji

**E**in Gedankenspiel: Sie betreiben ein Unternehmen in einer Branche mit hoher und langfristig deutlich steigender Nachfrage. Ihre Dienstleistung ist gut, die Qualität stimmt, Ihre Kundinnen und Kunden sind zufrieden. Sie haben stabile Erträge. Was Sie tun, hat einen hohen gesellschaftlichen Wert. Ihre Branche

ist systemrelevant. Allerdings galoppieren Ihre Kosten davon: Energie- und Sachkosten steigen stetig. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten deutlich höhere Gehälter und Ihre Miete steigt kontinuierlich an. Um dies auszugleichen, müssten Sie dringend die Preise erhöhen. Das können Sie aber nicht: Die Organisation, mit der Sie Ihr

Budget verhandeln, bewilligt Anträge auf Kostensteigerung immer erst nachlaufend und in der Regel nicht in voller Höhe. Die Antragsbearbeitung zieht sich über Monate, sodass bereits weitere Kostensteigerungen auflaufen, die Sie nicht bezahlen können. Denn Ihre Margen sind gering, und Ihre Rücklagen sind aufgezehrt. So geht es schon

seit Jahren, und Sie sind zunehmend frustriert. Was würden Sie tun? Genau: Sie wechseln irgendwann die Branche.

### Insolvenzen und Betriebsaufgaben sind eine Warnung

Exakt diese Entwicklung droht uns in der Altenpflege. Die aktuellen und anstehenden Insolvenzen von Pflegeheim-Betreibern aller Trägerformen sind ein Vorgeschmack. Sie verdeutlichen, unter welchem wirtschaftlichen Druck Pflegeheim-Betreiber stehen – egal ob in freigemeinnütziger, kommunaler oder privater Trägerschaft. Die Spielräume sind eng, die Rücklagen durch Corona aufgezehrt. Hinzu kommen Personalmangel und ein enges Korsett an staatlicher Regulierung. Viele gerade kleinere Familienbetriebe geben daher auf. Sie können oder wollen den Job nicht mehr machen. Das ist ernst zu nehmen, denn gerade solche Einrichtungen machen ihre Arbeit mit Herzblut und großer Überzeugung.

Doch all der Einsatz und all die Anstrengungen reichen inzwischen nicht mehr aus. Immer mehr Pflegeheime verschwinden aufgrund der finanziellen Schiefelage von der Bildfläche. Allein in der ersten Jahreshälfte 2023 wurden 33 Pflegeheime, 255 Pflegedienste und 100 Tagespflegen geschlossen, wie aus aktuellen Zahlen des Branchendienstes Pflegemarkt.com hervorgeht. Und das ist nur die Spitze des Eisbergs.

Knapp 70 Prozent der Pflegeeinrichtungen in Deutschland sehen ihre wirtschaftliche Existenz als bedroht an. Zu diesem Ergebnis kam eine Umfrage des Verbandes der privat betriebenen Pflegeeinrichtungen, der mehr als 13000 stationäre und ambulante Pflegeeinrichtungen repräsentiert. Bei den freigemeinnützigen Trägern dürfte das nicht viel anders aussehen. Denn sie leiden unter denselben Problemen.

Wenn sich die Lage weiter verschärft, wonach es derzeit aussieht, werden wir in den nächsten Jahren auf ein gigantisches soziales Problem zusteuern. Denn die demografische Welle der Babyboomer türmt sich gerade erst auf: Berechnungen des Statistischen Bundesamts zufolge wird in den kommen-

den 30 Jahren die Zahl der pflegebedürftigen Menschen in Deutschland um mehr als ein Drittel steigen. Damit müssen bis zum Jahr 2050 circa sieben Millionen Pflegebedürftige versorgt werden. Aktuell fehlen uns allerdings schon die Kapazitäten für fünf Millionen. Wie soll das gehen?

Auf diese Frage suchen die Verantwortlichen in der Politik schon jahrelang eine passende Antwort. Die drängendsten Probleme in der Pflegebranche sind allseits bekannt. Reformen und Reförmchen gab und gibt es. Aber der große Wurf ist bis jetzt ausgeblieben. Wo müsste ein solcher ansetzen?

Die Antwort ist einfach: am Geld. Eine grundlegende Reform der Pflegefinanzierung ist alternativlos. Die

nur noch bei circa 80 Prozent. Gefragt ist deshalb, wie so häufig, ein gesunder Mittelweg. Eine gesetzlich festgeschriebene Auslastungsquote von rund 85 Prozent könnte Pflegeheimen die finanzielle Basis ebnen, die sie für einen stabilen Geschäftsbetrieb benötigen.

### Pflegeheime müssen Geld verdienen dürfen

Mit einer Null-Marge ist kein Unternehmer bereit, ins Risiko zu gehen. In der Pflege ist das nicht anders. Trotzdem sieht der aktuelle Kalkulationsansatz der Pflegesätze genau das vor. Warum aber sollen Pflegeheimbetreiber im Vergleich zu anderen Unternehmen nur minimale Gewinne erzielen dürfen? Es stimmt: Für Gelder der Pfl-

## Allein in der ersten Jahreshälfte 2023 wurden 33 Pflegeheime, 255 Pflegedienste und 100 Tagespflegen geschlossen

Vergütung der Heime muss realitätsgerecht kalkuliert und an die steigenden Kosten angepasst werden. Die Umsetzung aber ist – wie immer, wenn es um Geld geht – kompliziert. Wer den Bürgerinnen und Bürgern reinen Wein einschenkt, nämlich dass die Pflege uns als Gesellschaft deutlich mehr kosten wird, macht sich unbeliebt. Zugegeben: Dieser Schritt ist auch eine große Herausforderung. Aber er ist notwendig. Ein Anfang wäre schon, die Berechnungsgrundlage bei der Ermittlung der Pflegeplätze an die Realität anzupassen. Diese Maßnahme könnte vielen Betreibern Luft zum Atmen verschaffen und den wirtschaftlichen Druck minimieren.

Denn in der Praxis zeigt sich, dass eine Auslastung von 95 Prozent zur Ermittlung der Pflegesätze eine völlig utopische Grundlage ist. Zumal das unternehmerische Risiko, das die Betreiber in so herausfordernden Zeiten wie aktuell tragen, bisher kaum in die Kalkulation einfließt. Schon vor Ausbruch der Corona-Pandemie lag die Auslastungsquote deutschlandweit durchschnittlich bei etwa 90 Prozent. Inzwischen bewegt sich dieser Wert

gekassen und Sozialhilfe gilt der Sparsamkeitsgrundsatz. Aber das darf nicht bedeuten, dass Betreiber im wahrsten Sinne des Wortes kaputtgespart werden. Und das passiert. Betreiber können wegen der chronischen Unterfinanzierung keine Rücklagen bilden, geraten in wirtschaftliche Schiefelage und in letzter Konsequenz drohen Schließung und Insolvenz. Die Leidtragenden sind die Pflegebedürftigen. Hier muss dringend ein Umdenken stattfinden, das Betreibern moderate Gewinne zugesteht. Sie sind wirtschaftlich notwendig.

Ähnliches gilt für das Investitionsklima. Wir brauchen dringend privates Kapital, um die benötigte Pflegeinfrastruktur aufrecht zu erhalten und vor allem auszubauen. Die öffentliche Hand hat sich längst immer mehr aus der Finanzierung von Pflegeheimen zu-



rückgezogen. Das Beratungs- und Analyseunternehmen Bulwiengesa hat ermittelt, dass in den kommenden beiden Jahrzehnten mehr als 270 Heime pro Jahr gebaut werden müssten, um eine ausreichende Versorgung zu gewährleisten. Zum Vergleich: In den Jahren 2020 und 2021 wurden insgesamt nur knapp 190 Einrichtungen errichtet.

Infolge der ungelösten strukturellen Probleme sind Investoren nach Jahren des Booms derzeit jedoch vorsichtig. Ein Grund ist die hohe Regulierungsdichte. Dies zeigt sich etwa daran, dass Investitionen in Einrichtungen des betreuten Wohnens seit Jahren deutlich überproportional steigen. Diese sind deutlich weniger reguliert als klassische Pflegeheime. Ein Abbau von Regulierung und Bürokratie und mehr Eigenverantwortung der einzelnen Häuser würde echten Wettbewerb stärken – auch im Hinblick auf bedarfsgerechte Versorgungsformen – und das Investitionsklima verbessern.

Fehlendes Personal – leerstehende Betten – fehlende Einnahmen: In diesem Teufelskreis sind viele Einrichtungen gefangen. Als letzter Ausweg bleibt einem Großteil der Betreiber nur der Einsatz von Zeitarbeitern. Hier kommt das Systemversagen am

deutlichsten zum Vorschein. Nicht nur, dass die Stundensätze von Leiharbeitern um das Zwei- bis Dreifache über den Tariflöhnen liegen und die Mehrausgaben von den Kostenträgern in der Regel nicht ausgeglichen werden.

Auf dem Weg zu einer Aufwertung des Pflegeberufs darf ein Komplett-

quoten sind nicht mehr zeitgemäß und entsprechen nicht dem Bild moderner Arbeitsstrukturen und -modelle. Genau diese sind allerdings erforderlich, wenn sich die Pflege für junge Generationen öffnen und sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren will. Aktuell erstickt ein Geflecht aus regulatorischen

## Die Vergütung der Heime muss realitätsgerecht kalkuliert und an die steigenden Kosten angepasst werden

verbot von Zeitarbeit, wie es im Bauhauptgewerbe bereits praktiziert wird, kein Tabu sein. Zumindest sollte der Einsatz von Leiharbeitern zukünftig eingedämmt werden – auch um einem schlechten Betriebsklima in den Einrichtungen vorzubeugen. Weitere Instrumente im Kampf gegen Leiharbeit wären eine „Höchst“-Preisbindung wie im Buchhandel oder eine Preisspannenverordnung wie im Pharmahandel.

### Das Augenmerk auf flexibleren Personaleinsatz richten

Parallel dazu muss das Augenmerk auf flexiblere Personalvorgaben sowie praxisnahe Personalbemessungssysteme gerichtet werden. Starre Fachkraft-

Vorgaben und Kontrollzwängen jegliche Bestrebungen in diese Richtungen im Keim.

### Wird Pflege zum Luxusgut für Gutverdiener?

Noch ist es nicht zu spät für einen Kurswechsel. Doch die Zeit drängt. Was auf dem Spiel steht, deutet sich bereits an: Pflegebedürftige und ihre Angehörigen mussten in den zurückliegenden Jahren immer höhere Summen für einen Betreuungsplatz hinlegen. Mit durchschnittlich 2400 Euro pro Monat lag der Eigenanteil an den Pflegekosten noch nie so hoch wie im Jahr 2023. Ein Ende dieser Entwicklung ist längst nicht in Sicht. Im Gegenteil: Die Ta-



In den kommenden 30 Jahren wird die Zahl der pflegebedürftigen Menschen in Deutschland um mehr als ein Drittel steigen.



Foto: Adobe Stock/bernardbodo

In den nächsten zwei Jahrzehnten müssten mehr als 270 Heime pro Jahr gebaut werden, um eine ausreichende Versorgung zu gewährleisten, so das Beratungs- und Analyseunternehmen Bulwiengesa.

rifforderungen anderer Branchen liefern bereits einen Vorgeschmack, welche Sphären die Preisspirale für Pflegeleistungen noch erreichen wird. Dass dies so weitergeht, bis Pflege ein Luxusgut ist, das sich nur Gutverdiener leisten können, wäre fatal, ist aber im Bereich des Möglichen.

Und wer das Geld nicht hat, muss dann sehen, wo er bleibt. Vielleicht werden wir bald analog zu den vielen „Elterninitiativen“, die die Kita-Betreuung ihrer Kinder selbst in die Hand nehmen, auch „Kinderinitiativen“ sehen, die sich um die Betreuung ihrer alten Eltern kümmern. Oder es wird als Pendant zu Tagesmüttern künftig „Pflegetöchter“ oder „Pflegesöhne“ für die Betreuung von Senioren und Seniorinnen geben. Was provokant klingt, ist so fernliegend nicht. Fakt ist: Weil die Plätze in den Heimen rar sind, werden Pflegebedürftige länger und häufiger in der eigenen Häuslichkeit versorgt werden müssen. Und die Belastung der Angehörigen wird steigen.

### Prävention stützt alte Menschen und das System

Ganz lösen können wir das Problem nicht. Dafür sind die Zahlen der Pflegebedürftigen, die in den nächsten zwei Jahrzehnten auf uns zukommen,

zu hoch. Aber wir können abmildern. Etwa, indem wir mehr bezahlbaren, seniorenrechtlichen Wohnraum schaffen. Dadurch lässt sich erreichen, dass viele Menschen später oder vielleicht auch

Bruchteil der Pflegekapazitäten. Das Problem ist eher Verzagtheit einer Politik, die von Legislaturperiode zu Legislaturperiode denkt, und das beharrliche Ignorieren von Systemfehlern.

## Das Problem ist die Verzagtheit einer Politik, die nur bis zur Legislaturperiode denkt, und Systemfehler beharrlich ignoriert

gar nicht pflegebedürftig werden. Auch der Ausbau von Einrichtungen des Betreuten Wohnens, Wohngemeinschaften oder Tagespflege gehört dazu. Entscheidend wird sein, diese Präventions- und Betreuungsformen gezielt zu fördern.

### Ein „Weiter so“ darf es nicht geben

Klar ist jedenfalls: Ein „Weiter so“ nach der Insolvenzwellen darf es nicht geben. Denn was wir sehen, ist keine Marktkonsolidierung, nach der wir uns einmal schütteln und dann weitermachen können. Sie ist Ausdruck massiver struktureller Probleme. Die politische Debatte verfängt sich häufig darin, dass das Renditestreben das eigentliche Problem sei. Das ist nicht das Problem. Denn freigemeinnützige und kirchliche Einrichtungen leiden genauso unter den Bedingungen wie private. Und ohne privates Geld hätten wir nur einen

Pflege kostet Geld. Viel Geld. Das muss allen klar sein. Hier müssen wir endlich ehrlich sein und konsequent handeln. Und wir brauchen jemanden, der den Mut hat, das den Wählerinnen und Wählern zu sagen.

### MEHR ZUM THEMA

#### Kontakt zur Autorin:

Anja.SakweNakonji@terranus.de

**Anja Sakwe Nakonji,**  
Geschäftsführerin,  
Terranus GmbH,  
Beratungsgesellschaft für  
Sozialimmobilien, Köln

