

# Healthcare Whitepaper



# Management

## Summary

Dieses Whitepaper beschreibt die Veränderungen, denen der Pflegemarkt heute und in Zukunft unterliegt. Daraus leitet sich ab, welche Marktsegmente mit den Herausforderungen, denen sich die Pflegebranche gegenüber sieht, besonders zu kämpfen haben werden. Schlussendlich zeigt das Whitepaper Lösungen auf, wie sich Pflegeeinrichtungen aus einer wirtschaftlichen Schieflage, die aus diesen Herausforderungen resultiert, befreien können.

Die **Aussichten** für ein weiteres Wachstum des Pflegemarktes sind **weiterhin günstig**. Prognosen zur **demografischen Entwicklung** in Deutschland zeigen eine zunehmende Alterung der Gesellschaft. Nicht nur erreichen die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer-Generation das Rentenalter. Gleichzeitig sorgt der medizinisch-technische Fortschritt für eine steigende Lebenserwartung.

Je älter die Menschen in Deutschland werden, desto wahrscheinlicher ist aber auch, dass **die Zahl der pflegebedürftigen Personen weiter steigen** wird. Aus der Sicht der Betreiber von Pflegeeinrichtungen sind die Rahmenbedingungen daher grundsätzlich günstig. Die Nachfrageseite des Pflegemarktes sollte sich weiter positiv entwickeln.

Dennoch zeigt sich, dass die **Betreiber stationärer Pflegeeinrichtungen** zwar am Wachstum des Marktes insgesamt teilhaben, jedoch **nicht im gleichen Maße** von den positiven demografischen Rahmenbedingungen profitieren **wie ambulante Anbieter**. Zudem lohnt es sich, hinsichtlich der Profiteure der Marktentwicklung genauer hinzusehen. Dann wird deutlich, dass es **Unterschiede zwischen den einzelnen Trägerschaften** von Pflegeheimen gibt. Besonders die privaten und die freigemeinnützigen Träger haben

sich in den vergangenen Jahren auf den wachsenden Gesamtmarkt eingestellt und ihr Angebot an Einrichtungen und Pflegeplätzen deutlich erweitert. Die Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft haben sich von dieser positiven Entwicklung jedoch abgekoppelt. Ihre Zahl stagniert.

Jedoch **verschärfen sich die Anforderungen**, denen die Betreiber von Pflegeeinrichtungen gerecht werden müssen. Bauliche Vorgaben, etwa aus der Landesheimbauverordnung oder dem Brandschutz, sowie politische Anforderungen hinsichtlich Qualität und Transparenz in der Pflege setzten die Betreiber unter Handlungsdruck. Der Mangel an qualifiziertem Personal und der daraus entstehende starke Wettbewerb um Fachkräfte tut sein Übriges. Daher stehen viele Einrichtungen trotz der positiven demografischen Bedingungen vor enormen Herausforderungen.

Nicht jede Einrichtung kann diese Anforderungen bewältigen. Über 700 Pflegeheime sind aktuell **akut insolvenzbedroht**, weitere 3.500 Einrichtungen erwirtschaften Verluste.

Die Ursachen für diese Schieflagen sind vielfältig. Zum einen sind es die „klassischen“ Krisenursachen, etwa **fehlende Managementkompetenzen** oder Fehlentscheidungen der Geschäftsleitung. Gerade freigemeinnützige Einrichtungen und Unternehmensgruppen weisen oftmals unzureichende kaufmännische Strukturen auf oder verheddern sich in **verworrenen Strukturen**. Pflegeheime in einer finanziellen Schieflage haben üblicherweise insbesondere mit den beiden wesentlichen Kostenfaktoren besonders zu kämpfen: dem **Personal** und der **Immobilie**. Auf strukturelle Probleme nachhaltig zu reagieren und die Krisenursachen dauerhaft zu beseitigen, ist in einem solchen Fall selten möglich.

Die Bilanzen vieler Pflegeheime sind bereits heute „auf Kante genäht“ und lassen **kaum Mittel für Investitionen** in Gebäude oder Personal übrig. Viele Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer wollen eine Insolvenz ihrer Einrichtung unbedingt vermeiden. Sie erscheint schließlich nicht als erstrebenswertes Szenario und ist mit vielen Ängsten und Unsicherheiten verbunden.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch: Die **Vorteile eines Insolvenzverfahrens**, ganz gleich ob dies als Regelverfahren, Eigenverwaltung oder Schutzschirmverfahren durchgeführt wird, sind groß. Betreiber können sich mit Hilfe dieser Verfahren neu aufstellen, sowohl organisatorisch als auch finanziell. Gerade Verfahren in Eigenverwaltung haben in der Regel auch keine negative Außenwirkung, weil diese – anders als das noch immer unvorteilhaft besetzte Wort „Insolvenz“ – als Sanierungsverfahren wahrgenommen werden.

Ein Insolvenzverfahren zielt zunächst auf die uneingeschränkte Fortführung des Heimbetriebs. Gleichzeitig kann der Betreiber verschiedene Maßnahmen zur Optimierung seines Pflegebetriebs ergreifen. Häufig wird das Verfahren dann über einen Insolvenzplan abgeschlossen, mit dem die Gesellschaft, an der schließlich sämtliche Zulassungen und Genehmigungen hängen, erhalten bleibt. Im Idealfall vergeht zwischen dem Insolvenzantrag und der Aufhebung des Verfahrens nach Zustimmung der Gläubiger zu einem Insolvenzplan gerade einmal ein Jahr.

Hinzu kommen weitere Vorteile: Insolvenz- oder Eigenverwaltungsverfahren schaffen insbesondere **Liquidität** für den Betreiber. Zum einen wird die Gesellschaft drei Monate lang von Löhnen und Gehältern entlastet. Die

Beschäftigten erhalten in diesem Zeitraum **Insolvenzgeld**, das von der Agentur für Arbeit bezahlt wird. Und es können sogenannte Dauerschuldverhältnisse, etwa eine zu hohe Miete für das Gebäude oder ungünstige Versicherungsverträge, aber auch Einnahmeposten wie die Pflegesätze neu verhandelt werden.

Die dadurch freien Geldmittel können anschließend für notwendige **Restrukturierungsmaßnahmen, bauliche Veränderungen** an der Immobilie oder die **gezielte Suche nach einem Investor** für Gebäude oder den gesamten Pflegebetrieb genutzt werden. Auf diese Weise hat der Betreiber die Möglichkeit, die Ursachen der wirtschaftlichen Schwierigkeiten gezielt anzugehen und zu beseitigen. Nach relativ kurzer Zeit kann er dann das Verfahren beenden und mit einer sanierten Gesellschaft den Pflegebetrieb fortsetzen. Selbst ein Ausscheiden als Betreiber mit einem Übergang auf einen neuen Betreiber ist möglich. Dabei wird der bisherige Betreiber seiner unternehmerischen Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern, den Bewohnern und deren Angehörigen gerecht.

Eine Insolvenz kann daher eines der passenden Instrumente sein, um ein Pflegeheim wieder wirtschaftlich aufzustellen. Mit einem solchen Verfahren kann der Betreiber einer Einrichtung dann wieder positiv in die Zukunft schauen und am weiteren Wachstum des Pflegemarktes aktiv teilhaben.

# Einleitung

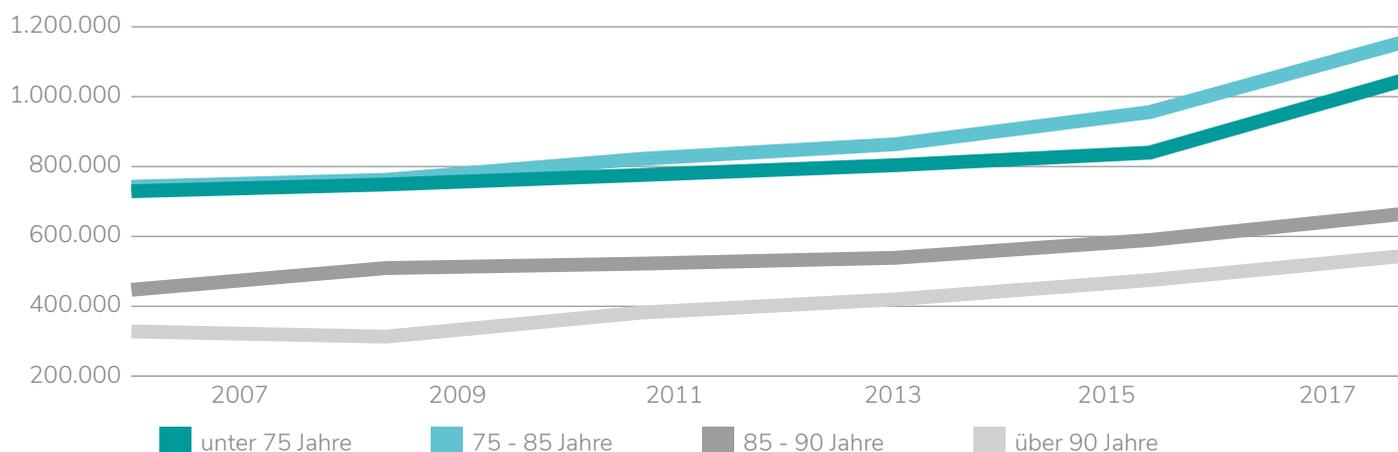
Der Pflegemarkt unterliegt einem enormen Wandel. Vor den Betreibern von Pflegeheimen liegen weiter große Herausforderungen: Die Folgen des demografischen Wandels, die steigenden Kosten für die Pflege und die Schwierigkeiten beim Gewinnen geeigneter Fachkräfte. Während die Probleme bereits seit Jahren diskutiert werden, verschärft sich die Situation weiter – ohne dass bisher wirklich tragende und dauerhafte Lösungsansätze gefunden wurden.

Zweifelsohne handelt es sich bei den genannten Problemen um vielschichtige Herausforderungen, die einfachen Lösungen meist nicht zugänglich sind. Deshalb verwundert es umso mehr, dass diese Themen in der Öffentlichkeit zumeist nur aus der Perspektive der Bedürftigen oder des Pflegepersonals diskutiert werden. Eine eingehende Analyse der Problemlagen, denen sich die Betreiber von Pflegeheimen gegenüber sehen, fehlt hingegen oft. Dabei sind gerade die Betreiber entscheidend für den Erhalt einer diversifizierten Pflegelandschaft. Doch sie sehen sich einer wachsenden Nachfrage, einem steigenden Kostendruck und sich stetig verändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen gegenüber, die ihre Handlungsfähigkeit zunehmend einschränkt.

So können sie die Gratwanderung zwischen Wohlfahrt, Wirtschaftlichkeit und wachsenden Anforderungen in den kommenden Jahren immer schwieriger bewältigen. Wie können, ja: wie müssen sich Betreiber von Pflegeeinrichtungen für die Zukunft aufstellen? Welche Möglichkeiten haben sie, um auf einem wachsenden und umkämpften Markt bestehen zu können? Was können sie tun, wenn sie aufgrund dieser Rahmenbedingungen in wirtschaftliche Schieflage geraten sind?

Dieses Whitepaper beschreibt anhand der verfügbaren Zahlen die Veränderungen, denen der Pflegemarkt heute und in Zukunft unterliegt. Daraus leitet es ab, welche Marktsegmente mit den genannten Herausforderungen besonders zu kämpfen haben werden. Schlussendlich zeigt es Lösungen auf, wie sich Pflegeeinrichtungen aus einer wirtschaftlichen Schieflage befreien können.

Anzahl Pflegebedürftige (absolut) in Altersgruppen



# Status Quo – Gewinner und Verlierer des Pflegemarktes

Mit einer Bruttowertschöpfung in Höhe von etwa 369,8 Milliarden Euro lag der Anteil der Gesundheitswirtschaft am Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2018 bei etwa zwölf Prozent.<sup>1</sup> In den vergangenen zehn Jahren ist die gesamte Branche jährlich um 4,1 Prozent gewachsen.<sup>2</sup>

Betrachtet man ausschließlich den Pflegemarkt, sind die Zahlen noch beeindruckender. Sie zeigen einen enormen Anstieg der Bruttowertschöpfung seit dem Jahr 2006. Während die (teil-)stationäre Pflege jährlich ein Plus von 4,6 Prozent pro Jahr verzeichnet, wuchs die ambulante Pflege im gleichen Zeitraum sogar um jährlich 8,2 Prozent.<sup>3</sup>

## Die demografische Entwicklung als Branchenmotor

Die Zahlen dürften auch in den kommenden Jahren erfreulich sein. Ursache dafür ist die demografische Entwicklung in Deutschland. Sie wirkt weiter als Branchenmotor und Nachfragetreiber von Pflegeleistungen. Die demografische Entwicklung eines Landes beschreibt die Veränderung in der Bevölkerung, insbesondere im Hinblick auf ihre Altersstruktur, die Geburten- und die Sterberate. Damit lässt sich daraus die mögliche Zahl an Pflegebedürftigen in den darauffolgenden Jahren ableiten.

Im Dezember 2017 waren insgesamt 3,4 Millionen Menschen in Deutschland pflegebedürftig im Sinne der Pflegeversicherung. 69,3 Prozent der Pflegebedürftigen, also mehr als zwei Drittel, waren 75 Jahre alt oder älter. 85 Jahre und älter waren nur noch 35,41 Prozent der Pflegebedürftigen.<sup>4</sup>

Der Blick in die demografische Zukunft offenbart eine erhebliche Verschiebung der Bevölkerungsstruktur in die höheren Altersklassen. Die Zahl der Menschen in Deutschland sinkt bis zum Jahr 2030 voraussichtlich auf 78,2 Millionen, was einer Abnahme von 2,4 Prozent im Vergleich

zu 2010 entspräche. Dagegen nimmt der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung erheblich zu. Diese Entwicklung ist vor allem auf die geburtenstarken Jahrgänge der „Babyboomer-Generation“ zwischen 1946 und 1964 zurückzuführen, die mittlerweile größtenteils das Renteneintrittsalter erreicht haben.

Parallel zu dieser allgemeinen Alterung der Gesellschaft steigt die Wahrscheinlichkeit innerhalb einer Altersgruppe, pflegebedürftig zu werden. Im Jahr 2017 gab es insbesondere bei Personen in der Altersgruppe von 75 bis 85 Jahren einen erheblichen Anstieg bei der Pflegebedürftigkeit. Dieser statistische Trend dürfte zum größten Teil einen politischen Hintergrund haben, nämlich die Einführung des Pflegegestärkungsgesetzes (PSG) II zum 1. Januar 2017. Hiermit war die Neuausrichtung und Erweiterung des Pflegebedürftigkeitsbegriffs verbunden, der nun mangelnde Selbstständigkeit und demenzielle Beeinträchtigungen bei der Beurteilung vermehrt berücksichtigte.

In welchem Maß die demografische Entwicklung in den kommenden Jahren weiter zu einem Anstieg der Pflegebedürftigkeit im Allgemeinen führen wird, ist von vielen Faktoren abhängig, deren Vorausberechnung keine sicheren Ergebnisse liefern kann. Als Einflussfaktoren gelten vor allem die allgemein steigende Lebenserwartung und zum anderen die durch den medizinisch-technischen Fortschritt verbesserten Therapiemöglichkeiten bei Erkrankungen.

Insgesamt machen diese Entwicklungen jedoch deutlich, dass in einer alternden Gesellschaft mit einer insgesamt steigenden Pflegebedürftigkeit die demografischen Rahmenbedingungen für die Betreiber von Pflegeeinrichtungen grundsätzlich günstig sind. So ist mit einer steigenden Zahl an pflegebedürftigen Personen zu rechnen, die Leistungen der ambulanten oder (teil-)stationären Pflege in Anspruch nehmen. Die Nachfrageseite des Pflegemarktes sollte sich also weiter positiv entwickeln.

<sup>1</sup> BMWi, Gesundheitswirtschaft, Fakten & Zahlen, Ausgabe 2018, S. 8

<sup>2</sup> BMWi, Gesundheitswirtschaft, Fakten & Zahlen, Ausgabe 2018, S. 9

<sup>3</sup> BMWi, Gesundheitswirtschaft, Fakten & Zahlen, Ausgabe 2018, S. 36

<sup>4</sup> Pflegestatistik 2017, S. 19

# Status Quo –

## Gewinner und Verlierer des Pflegemarktes

### Die Akteure des Marktes:

#### Wer versorgt die Pflegebedürftigen?

Aus den oben genannten günstigen Entwicklungen ergeben sich für die Betreiber von Pflegeeinrichtungen mehrere wichtige Fragen: Ist der Markt auf Anbieterseite, also bei den Betreibern von Pflegeeinrichtungen, auf eine steigende Nachfrage ausreichend vorbereitet? Und wer profitiert am meisten von den prognostizierten Veränderungen des Marktes?

Ein Blick auf die Anzahl der Pflegebedürftigen und der Art ihrer Versorgung im Zeitraum zwischen den Jahren 2007 und 2017 führt zu folgenden Erkenntnissen:

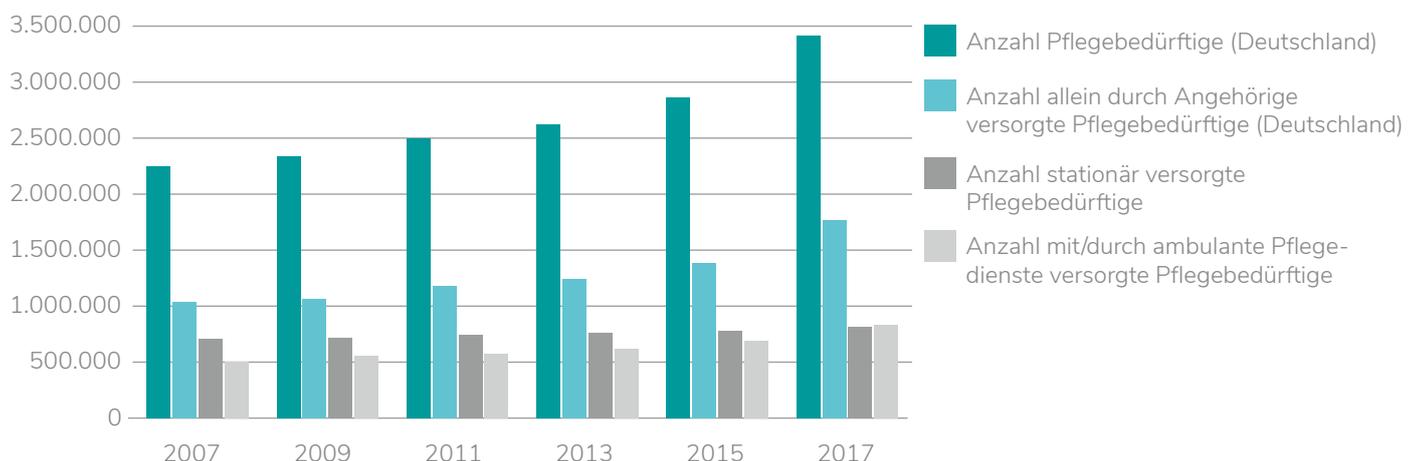
- **Die Zahl der Pflegebedürftigen ist um knapp 52 Prozent gestiegen** (in absoluten Zahlen um 1.167.549 Menschen).
- Die Zahl der in stationären Pflegeeinrichtungen versorgten Personen ist jedoch lediglich um moderate 15,4 Prozent gestiegen (108.978).
- Die Zahl der von ambulanten Diensten versorgten Pflegebedürftigen erhöhte sich um 64,6 Prozent (325.726).
- Die Zahl der durch Angehörige mit bzw. ohne Unterstützung eines ambulanten Dienstes versorgten Pflegebedürftigen stieg um etwa 70,81 Prozent (731.618).

Diese Zahlen und die Grafik verdeutlichen: Noch immer wird eine große Zahl an Pflegebedürftigen von den eigenen Angehörigen versorgt. Hier ist der größte Zuwachs an Fällen in den Jahren seit 2007 festzustellen. Ebenfalls einen starken Anstieg verzeichnen die Fälle von Pflegebedürftigen, die mit Unterstützung oder ausschließlich von ambulanten Pflegediensten versorgt werden.

Die Zahl der stationär versorgten Menschen hinkt der Gesamtentwicklung ein wenig hinterher. Das mag mit dem Ausmaß der Pflegebedürftigkeit zusammenhängen. Gerade leichtere Fälle von Pflegebedürftigkeit werden in den eigenen vier Wänden von Angehörigen und von ambulanten Pflegediensten betreut. Erst wenn die Pflegebedürftigkeit steigt und/oder die Angehörigen die Betreuung nicht mehr stemmen können, wird über eine Verlegung in ein Pflegeheim intensiver nachgedacht. Der Wunsch der älteren Menschen, möglichst lange in den eigenen vier Wänden und damit in einer vertrauten Umgebung verweilen zu dürfen, spielt dabei wahrscheinlich ebenso eine entscheidende Rolle.

Damit scheint es für Betreiber stationärer Pflegeeinrichtungen schwieriger zu sein, sich am Markt zu behaupten. Sie haben deshalb begonnen, sich aufgrund des wachsenden Marktes für ambulante Pflegedienste und neuer

Anzahl Pflegebedürftige (absolut) nach Versorgungsart



Quelle: Statistisches Bundesamt, Pflegestatistik 2017, Deutschlandergebnisse, S. 43/44

## Gewinner und Verlierer des Pflegemarktes

Konzepte im Bereich des betreuten Wohnens zunehmend auf eine Spezialisierung zu konzentrieren. Meist handelt es sich dabei um den Bereich Demenz und Alzheimer.

Als Fazit lässt sich somit festhalten, dass die Betreiber von Pflegeeinrichtungen zwar am Wachstum des Marktes insgesamt teilhaben, aber noch nicht in dem Maße von den positiven demografischen Rahmenbedingungen profitieren wie ambulante Anbieter. Angesichts des hohen Anteils an Pflegeleistungen, die von Angehörigen ausgeführt werden, scheint hier sowohl für ambulante als auch für (teil-)stationäre Pflegeeinrichtungen weiteres Marktpotential möglich.

### Einrichtungen profitieren unterschiedlich von den Marktchancen

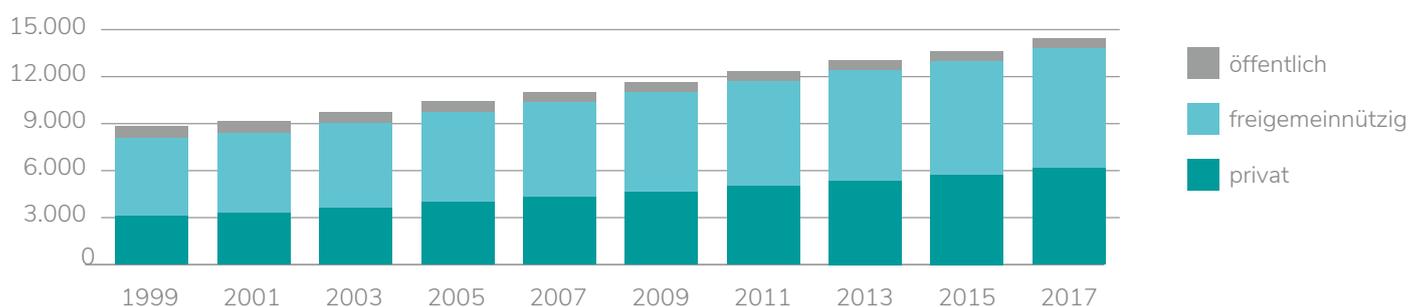
Zudem stellt sich die Frage, ob es neben der insgesamt schwächeren Teilhabe von Pflegeeinrichtungen am wachsenden Markt Unterschiede hinsichtlich der Marktpartizipation der verschiedenen Trägerschaften von Pflegeeinrichtungen gibt. Mit Blick auf die Zahlen lässt sich zunächst feststellen, dass der Trend zur Privatisierung von stationären Pflegeeinrichtungen weiter ungebrochen anhält. Die Zahl der Pflegeheime in privater Trägerschaft hat sich seit 1999 mehr als verdoppelt und liegt im Jahr 2017 bei einem Anteil von zirka 40 Prozent aller Einrichtungen. Insgesamt 6167 Einrichtungen befanden sich 2017 in der Hand eines privaten Trägers.

Auch die Zahl der freigemeinnützigen Einrichtungen hat sich deutlich erhöht. Ihre Zahl stieg im Vergleich mit dem Jahr 1999 um mehr als die Hälfte von 5017 auf 7631. Lediglich bei den Pflegeeinrichtungen, die von einem öffentlichen Träger betrieben werden, lässt sich zwischen 1999 und 2013 ein deutlicher Rückgang um mehr als 100 Einrichtungen erkennen. Seitdem hat sich ihre Zahl zwar wieder um etwa 70 auf 682 erhöht – was einem Wachstum von rund zehn Prozent entspricht – allerdings nach einem Rückgang in den Jahren zuvor um mehr als 18 Prozent.

Damit lässt sich festhalten, dass sich die privaten und die freigemeinnützigen Träger in den vergangenen Jahren auf den wachsenden Gesamtmarkt eingestellt und ihr Angebot an Einrichtungen deutlich erweitert haben. Die Zahl der Einrichtungen in privater oder freigemeinnütziger Trägerschaft stieg prozentual deutlich stärker als die Nachfrage nach stationärer Pflege. Offenbar gab es starken Nachholbedarf im Bereich der Pflegeplätze.

Von diesem Aufschwung konnten die öffentlichen Einrichtungen nur wenig profitieren. Ihre Zahl stagnierte zuletzt. Dies dürfte auch der allgemein angespannten finanziellen Lage öffentlicher Haushalte geschuldet sein und der damit verbundenen Zurückhaltung von Kommunen, in Pflegeeinrichtungen zu investieren bzw. sie zu betreiben und auszubauen.

Stationäre Pflegeeinrichtungen deutschlandweit



Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/201876/umfrage/anzahl-von-pflegeheimen-nachtraegerschaft-in-deutschland/>

# Der Pflegemarkt der Zukunft – Höhere Ansprüche treffen auf wackelige Finanzen

Die Zahlen zeigen: Der Markt verändert sich. Aber es verändern sich auch die Bedingungen, unter denen die stationären Pflegeeinrichtungen ihre Leistungen an diesem Markt anbieten müssen. Die starke Konkurrenz durch ambulante Pflegedienste oder neue Konzepte des betreuten Wohnens haben wir schon erwähnt. Aber auch die Anforderungen an das Wohnen in Pflegeeinrichtungen steigen. Die Folge: Die Betreiber müssen neben dem regulären Pflegebetrieb gravierende bauliche Veränderungen stemmen.

Die bereits im Jahr 2009 verabschiedete Landesheimbauverordnung billigt den Bewohnern von Pflegeeinrichtungen deutlich mehr Privatsphäre zu als früher. Die Bewohner haben seitdem einen gesetzlichen Anspruch auf ein Einzelzimmer. Die Verordnung trat im September 2019 endgültig in Kraft. Die Diskussion um ihre Umsetzbarkeit reißt jedoch nicht ab.

Die Idee, dass Bewohner in Pflegeeinrichtungen durch die Unterbringung in Einzelzimmern ein „selbstbestimmtes und würdiges Leben“ führen können sollen, kollidiert seitdem mit der Frage, ob nicht Isolation und Vereinsamung der Menschen die Folge sein könnte.<sup>5</sup> Angestrebt ist eine Einzelzimmervorgabe im Pflegeheim von mindestens 80 Prozent. Ehepaare sollen aber weiterhin in Doppelzimmern leben oder Bewohner sollen kleinere Wohngemeinschaften mit anderen bilden dürfen.

Sonstige Ausnahmen von der Einzelzimmer-Regel gibt es ansonsten nur aus der „Unzumutbarkeit aus wirtschaftlichen Gründen“. Da bei neu gebauten Pflegeeinrichtungen diese Erfordernisse von vornherein berücksichtigt werden, betrifft die gesetzliche Regelung vor allen Dingen Bestandsbauten, deren Träger in den allermeisten Fällen ohnehin mit einem erheblichen Sanierungsstau zu kämpfen haben.

Für die Betreiber älterer stationärer Einrichtungen bedeutet das Umsetzen der Landesheimbauverordnung einen hohen zeitlichen, planerischen und finanziellen Aufwand.

Mit dem Umbau der bisherigen Doppel- in Einzelzimmer geht naturgemäß ein Verlust an Betreuungsplätzen einher. Während also die ohnehin mit einem Sanierungsstau in ihrem Bestandsbau kämpfende Einrichtung auf der einen Seite hohe Ausgaben für die Umsetzung der Verordnung zu tragen hat, nimmt sie auf der anderen Seite wegen der verringerten Zahl an Pflegebetten gleichzeitig weniger ein.

Vielen Einrichtungen bleibt damit nur der Ausweg, die Einnahmen pro Pflegeplatz zu steigern. Hier ist deshalb mit ganz erheblichen Kostensteigerungen für die Bewohner zu rechnen. Dies könnte dazu führen, dass viele der Pflegebedürftigen ihr gesamtes Vermögen für die Unterbringung in einer solchen Einrichtung aufbringen müssen, denn die Pflegeversicherung kommt nur für die Pflegekosten auf, und zwar unter Berücksichtigung der jeweiligen Pflegestufe. Die in der Zukunft zu erwartenden deutlich höheren Kosten für Unterbringung und Verpflegung müssen von den Bewohnern jedoch aus eigener Tasche aufgebracht werden.

Auch im Bereich der Pflegeleistung selbst hat der Gesetzgeber zuletzt eine Reihe von Maßnahmen verabschiedet, die die Qualität und Transparenz in der Pflege erhöhen und die bekannten, teilweise offensichtlichen Mängel in den Einrichtungen beseitigen sollen. Die Einrichtungen, aber auch ambulante Pflegedienste, müssen sich an Expertenstandards ausrichten. Qualität und korrekte Abrechnung der Leistungen werden vom Medizinischen Dienst der Krankenversicherung und dem Prüfdienst des Verbandes der privaten Krankenversicherung geprüft.

Während die Marktchancen für die Betreiber von Pflegeheimen also weiter wachsen werden, haben sich die Anforderungen, denen die Betreiber gerecht werden müssen, deutlich verschärft. Daher stehen viele Einrichtungen trotz der positiven demografischen Bedingungen vor enormen Herausforderungen.

# Pflegeheime zunehmend insolvenzbedroht – Was sind die Ursachen?

So sind trotz der steigenden Zahl an Pflegebedürftigen nach wie vor Pflegeeinrichtungen insolvenz- oder schließungsbedroht. Allein in den ersten sechs Monaten des Jahres 2019 mussten 138 ambulante Pflegedienste, 31 Pflegeheime und 34 Einrichtungen der Tagespflege ihre Türen schließen. Insgesamt, so lässt es sich auch dem aktuellen „Pflegeheim Rating Report 2020“ entnehmen, besteht bereits bei etwa vier Prozent aller Einrichtungen eine akute Insolvenzgefahr.

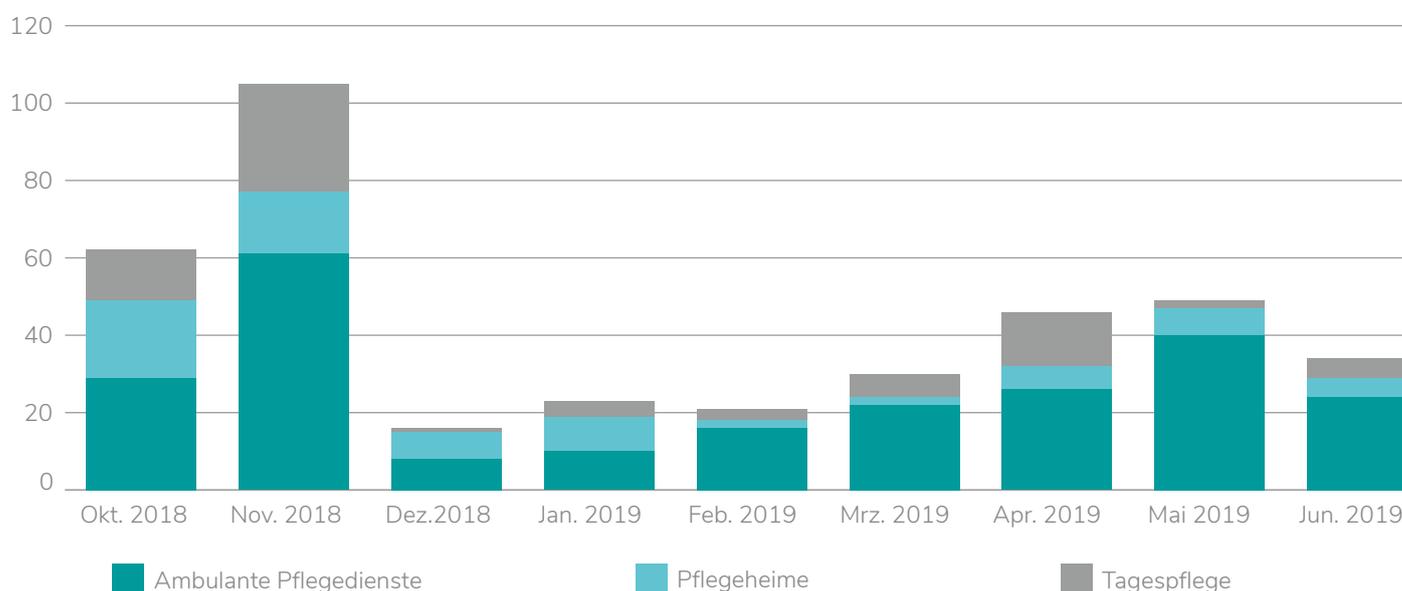
Im Übrigen verschlechtert sich die Ertragslage deutscher Pflegeheime mit atemberaubender Geschwindigkeit. Erwirtschafteten 2015 noch 14 Prozent aller Pflegeheime in Deutschland Jahresverluste, so sind es im Jahre 2017 bereits 24 Prozent. Also etwa jedes vierte.

Ausgehend von insgesamt ca. 14.500 Pflegeheimen in Deutschland bedeutet diese Quote, dass **über 700 Pflegeheime ganz akut insolvenzbedroht** sind und weitere 3.500 Einrichtungen in ihren Geschäftsjahren Verluste erwirtschaften. Kann die Geschäftsleitung in diesen Häu-

sern keine erfolgreichen Gegenmaßnahmen einleiten, wird dies zu Liquiditätskrisen führen – und damit die Insolvenzgefahr für Pflegeeinrichtungen weiter verschärfen.

Die Ursachen für diese Schieflagen sind vielfältig. Es gibt in diesem Bereich – wie im übrigen Wirtschaftsleben – die „klassischen“ Krisenursachen, etwa **fehlende Managementkompetenzen** oder Fehlentscheidungen der Geschäftsleitung. Gerade freigemeinnützige Einrichtungen und Unternehmensgruppen weisen oftmals unzureichende kaufmännische Strukturen auf. Teilweise verheddern sie sich in verworrenen Strukturen oder betreiben über Jahre Flickschusterei, indem Gelder innerhalb von Gruppen gemeinnütziger Gesellschaften immer dorthin geschoben werden, wo sich gerade ein finanzielles Loch aufgetan hat, was schon aus diversen rechtlichen Erwägungen eher kritisch betrachtet werden muss. Auf strukturelle Probleme nachhaltig zu reagieren und die Krisenursache dauerhaft zu beseitigen, ist in einem solchen Fall selten möglich.

Insolvenzen von Pflegeeinrichtungen 4. Quartal 2018 bis 2. Quartal 2019



Quelle: Löschradar: November 2018 bis Juni 2019, pflegemarkt.com

# Pflegeheime zunehmend insolvenzbedroht – Was sind die Ursachen?

Zusätzlich steckt hinter dem Schließen einer Einrichtung meist eine finanzielle Schieflage, die mit den beiden wesentlichen Kostenfaktoren einer Pflegeeinrichtung in Zusammenhang steht: dem **Personal** und der **Immobilie**.

Ein Mangel an qualifiziertem Personal kennzeichnet seit Jahren den Arbeitsmarkt im Pflegebereich. Und es ist nicht abzusehen, dass sich die Lage in den kommenden Jahren entschärft. Im Gegenteil: Bis 2040 werden aufgrund der demografischen Entwicklung je nach Szenario und Schätzung weitere 184 000 bis 400 000 zusätzliche Vollzeitpflegekräfte benötigt.

Der weiter steigende Bedarf trifft aber schon heute auf einen leergefegten Fachkräftemarkt. Die Folge davon ist ein verschärfter Wettbewerb um geeignetes Personal. Einrichtungen bieten ihren Fachkräften zunehmend überdurchschnittliche Löhne an, um ihr Personal halten oder neue Kräfte an sich binden zu können. Das führt aber zu steigenden Kosten, die sie – sollten sich die Rahmenbedingungen für die Einrichtung anschließend ändern – nicht schnell genug anpassen können.

Beispielsweise kann das Verhältnis zwischen Betten- und Personalauslastung schnell kippen. Schon heute benötigt eine Einrichtung eine mittlere Auslastung von 95 Prozent, um überhaupt wirtschaftlich sein zu können. Eine dauerhaft zu geringe Auslastung kann daher eine Pflegeeinrichtung in ihrem Bestand schnell gefährden.

Denn in dem Bestreben, die Kosten für die Bewohner so gering wie möglich zu halten und gleichzeitig möglichst viel und möglichst qualifiziertes Personal an sich zu binden, kalkulieren viele Pflegeheime äußerst knapp. Einen Spielraum, Rücklagen zu bilden, geben die Bilanzen der Einrichtungen dadurch aber nicht mehr her. Selbst Aufwendungen für das Instandhalten des Gebäudes sind aus dem laufenden Betrieb für viele Einrichtungen nicht zu erwirtschaften.

Die vorgenannten Probleme werden zusätzlich durch politische Maßnahmen verschärft. Die Anhebung eines baulichen Mindeststandards, die Einführung von Einzelzimmerquoten, die Erfüllung von Personalquoten – all diese für die Versorgungs- und Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner dienlichen Maßnahmen bereiten Pflegeeinrichtungen oftmals erhebliche finanzielle Schwierigkeiten.

# Das Udenkbare denken: Die Insolvenz als Chance zum Neustart

Angesichts dieser finanziellen Lage dürften sich die Insolvenzfälle bei Pflegeeinrichtungen in den kommenden Jahren häufen. Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer müssen sich die Frage stellen, ob sie ihre Finanzen so im Griff haben, dass sie eine Insolvenz vermeiden können. Denn eine Insolvenz erscheint nicht als erstrebenswertes Szenario und ist mit vielen Ängsten und Unsicherheiten verbunden.

Doch: Ist das wirklich so? Oder sollte man nicht doch einmal das Udenkbare denken und das Szenario einer Insolvenz für die eigene Pflegeeinrichtung durchspielen?

Vielen gilt ein Insolvenzverfahren als Schreckgespenst. Dabei hat sich die Insolvenzordnung in den vergangenen 20 Jahren stark verändert und ist deutlich sanierungsfreundlicher geworden. Heute ist es das öffentlich erklärte Ziel jedes Insolvenzverwalters, das betroffene Unternehmen möglichst zu erhalten. Davon profitieren die Gläubiger durch eine höhere Insolvenzquote als bei einer Abwicklung. Gleichzeitig behalten sie einen wichtigen Vertragspartner, mit dem sie weiterhin in einer Liefer- oder Kundenbeziehung stehen können. Und die gesamte

Volkswirtschaft profitiert durch einen möglichst hohen Arbeitsplatzertalt sowie den Erhalt sanierungsfähiger Unternehmen für den Markt und den Wettbewerb. Mittlerweile sind die verschiedenen Arten von Insolvenzverfahren in Deutschland – Regelverfahren, Sanierungsverfahren in Eigenverwaltung, Schutzschirm – echte Sanierungsalternativen für Fälle, in denen eine außergerichtliche Einigung mit den Gläubigern nicht mehr möglich ist oder eine Restrukturierung außerhalb eines solchen Verfahrens zu hohe Kosten verursachen würde.

Die **Vorteile** eines Insolvenzverfahrens, ganz gleich in welcher Verfahrensart dies letztendlich durchgeführt wird, gelten natürlich auch für Pflegeheime. Betreiber können sich mit Hilfe dieser Verfahren neu aufstellen, sowohl organisatorisch als auch finanziell. Alle verfügbaren Mittel können zielgerichtet zur Sanierung des Unternehmens verwendet werden. Gerade Verfahren in Eigenverwaltung haben in der Regel auch keine negative Außenwirkung, weil diese – anders als das noch immer unvorteilhaft besetzte Wort „Insolvenz“ – als Sanierungsverfahren wahrgenommen werden.



# Das Udenkbare denken:

## Die Insolvenz als Chance zum Neustart

Ein Insolvenzverfahren, ganz gleich, ob dies als Regelverfahren, Eigenverwaltung oder Schutzschirmverfahren durchgeführt wird, zielt zunächst auf die uneingeschränkte Fortführung des Heimbetriebs. Im Idealfall merken die Bewohner von den Verfahren im täglichen Betrieb der Einrichtung überhaupt nichts. Gleichzeitig kann der Betreiber verschiedene Maßnahmen zur Optimierung seines Pflegebetriebs ergreifen.

Häufig wird das Verfahren dann über einen Insolvenzplan abgeschlossen, mit dem die Gesellschaft, an der schließlich sämtliche Zulassungen und Genehmigungen hängen, erhalten bleibt. Im Idealfall vergeht zwischen dem Insolvenzantrag und der Aufhebung des Verfahrens nach Zustimmung der Gläubiger zu einem Insolvenzplan gerade einmal ein Jahr.

Und selbst wenn der Betreiber sich entscheiden sollte, sich gänzlich aus dem Pflegebetrieb zurückzuziehen, bietet das Insolvenzverfahren dafür eine Möglichkeit: Dann nämlich kann der Insolvenzverwalter im Rahmen eines sogenannten M&A-Prozesses (englisch: Merger & Acquisitions, also Fusionen & Übernahmen) nach einem Nachfolger suchen, der den Pflegebetrieb übernimmt. So wird der Betreiber seiner Verantwortung gegenüber Bewohnern und Mitarbeitern gerecht und kann sein Engagement trotzdem beenden.

Aber gerade, um das Pflegeheim strukturell neu auszurichten und wirtschaftlich besser aufzustellen, bieten die verschiedenen Formen der Insolvenzverfahren gute Voraussetzungen. Die Verfahren ermöglichen es nämlich den Betreibern, Geldmittel freizumachen, die sie für verschiedene Sanierungsmaßnahmen einsetzen können.

Sie können beispielsweise für eine gezielte Suche nach möglichen Investoren für das Haus verwendet werden. Und „Haus“ ist hier mitunter wörtlich zu verstehen. Gerade für die Immobilien gibt es weltweit einen aktiven Bietermarkt („Investition in Pflegesteine“). Das führt zu nennenswerten Vorteilen für die Betreiber, denn die externen Investoren lösen nach einer Übernahme der Immobilie die baulichen Probleme und sind zugleich an langfristigen Partnerschaften mit dem Betreiber des Pflegeheims interessiert. Der kann dann im Gebäude bleiben und entrichtet dafür eine Miete. Einzige Voraussetzung dafür ist, dass die Immobilie zum Vermögen des Unternehmens bzw. zum Vermögen der Gesellschafter gehört.

Hinzu kommen weitere Vorteile durch ein solches Verfahren. Wie schon gesagt, schaffen Insolvenz- oder Eigenverwaltungsverfahren insbesondere **Liquidität** für den Betreiber. Zum einen wird die Gesellschaft drei Monate lang von Löhnen und Gehältern entlastet. Die Beschäftigten erhalten in diesem Zeitraum **Insolvenzgeld**, das von der Agentur für Arbeit bezahlt wird. Diese entnimmt das Geld einem Topf, in den Arbeitgeber jeden Monat einen bestimmten Prozentsatz ihrer Lohn- und Gehaltssumme einzahlen. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit, mit der Belegschaft über einen Sanierungstarifvertrag zu verhandeln. Damit können für einen bestimmten Zeitraum Zugeständnisse aus der Belegschaft erzielt werden, um die Sanierung der Gesellschaft zu unterstützen. Gerade bei ungünstigen Kostenstrukturen kann damit Zeit „erkauft“ werden, um die Organisation und deren Finanzen so zu ordnen, dass die Mitarbeiter im Anschluss wieder außerhalb des Sanierungstarifs entlohnt werden können.

# Das Udenkbare denken: Die Insolvenz als Chance zum Neustart

Liquidität kann auch dadurch freigemacht werden, indem der Betreiber und der unterstützende Sanierungsberater oder Insolvenzverwalter die sogenannten Dauerschuldverhältnisse, etwa eine zu hohe Miete für das Gebäude oder ungünstige Versicherungsverträge, neu verhandeln oder gar ganz beenden können.

Die dadurch frei gewordenen Geldmittel können anschließend beispielsweise dazu verwendet werden, um sich auch in der Verwaltung neu aufzustellen. So könnte die Verwaltung beispielsweise stärker digitalisiert werden, insbesondere im Bereich der vielfältigen Dokumentationspflichten, was zu einer höheren Effizienz und daraus folgend zu geringeren Verwaltungskosten führt. Gleichermaßen könnten Betreiber sich Beratungskompetenz zur Unterstützung der Neuausrichtung in die Einrichtung holen. Auf diese Weise könnten sie eine Planrechnung einführen, um einen besseren Überblick über die wirtschaftliche Lage der Einrichtung zu erhalten und eine bessere Planbarkeit zu erzielen. Oder sie könnten Pflegesätze neu verhandeln, um eine auskömmliche Einnahmesituation zu schaffen.

Trotz dieser vielfältigen Vorteile, die ein Gelingen der Sanierung umso wahrscheinlicher machen, je frühzeitiger ein entsprechender Antrag gestellt wird, gibt es in der Öffentlichkeit starke Vorbehalte, vor allem gegen ein klassisches Regelinsolvenzverfahren. Daher ist es notwendig, insbesondere gegenüber dem Personal, den Bewohnern und den Angehörigen sowie anderen Geschäftspartnern,

beispielsweise Lieferanten, offen und ehrlich zu kommunizieren. Die Ursachen für die Neuaufstellung müssen klar benannt und die Ziele der Restrukturierung transparent gemacht werden. Wird ehrlich, transparent und auf Eigeninitiative des Betreibers hin kommuniziert, schafft das Vertrauen und kann sogar zu Solidarisierungseffekten führen. Vor allem wenn der Insolvenzantrag rechtzeitig gestellt ist, also die Betreibergesellschaft noch nicht zahlungsunfähig ist, sondern dies lediglich zu werden droht, bestehen in der Regel noch keine Außenstände bei Geschäftspartnern, was die Zusammenarbeit natürlich erheblich erleichtert.

Insgesamt stellen sich damit – trotz aller Vorbehalte der Öffentlichkeit – die verschiedenen Formen der Insolvenzverfahren durchaus als geeignete Instrumente heraus, um Pflegeheimbetreibern eine wirtschaftliche Neuausrichtung ihrer Einrichtungen zu ermöglichen. Mit einem frisch sanierten Pflegebetrieb kann der Betreiber anschließend wieder vollumfänglich an den Marktchancen, die die demografische Entwicklung bietet, teilhaben.

## Impressum | V.i.S.d.P.

Tobias Hartwig | Dipl.-Wirtschaftsjurist (FH)

Schultze & Braun Gesellschaft für Insolvenzverwaltung mbH

Museumstraße 5 | 38100 Braunschweig

Telefon: +49 531 6128720-0

THartwig@schultze-braun.de

# Ansprechpartner und Standorte



Region Nord

**Tobias Hartwig**

Dipl.-Wirtschaftsjurist (FH)

Museumstraße 5

38100 Braunschweig

Telefon: +49 531 6128720-0

THartwig@schultze-braun.de



Region Süd

**Holger Blümle**

Rechtsanwalt

Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dipl.-Betriebswirt (BA)

Wirtschaftsmediator (IHK)

Kriegsstraße 113 | 76135 Karlsruhe

Telefon: +49 721 91957-0

HBluemle@schultze-braun.de



Großbritannien

Frankreich

Italien

Hauptsitz Achern

Eisenbahnstraße 19-23 | 77855 Achern

Telefon 07841 708-0

[Mail@schultze-braun.de](mailto:Mail@schultze-braun.de) | [www.schultze-braun.de](http://www.schultze-braun.de)