

WIE  
DIE  
STUDIE

# Altenhilfe- barometer

Stimmung im freien Fall.  
Droht der Systemkollaps?

## 2023



# Inhalt

Einleitung .....	3
Auf einen Blick .....	4
Das Barometer .....	5
<b>1. Jetzige und zukünftige wirtschaftliche Situation .....</b>	<b>6</b>
<b>Gastbeitrag</b> Frau Dr. Dörte Heger zur Pflegestatistik 2021 .....	9
<b>2. Rahmenbedingungen in der Altenhilfe .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Wirtschaftlichkeit angesichts vieler Herausforderungen ....</b>	<b>15</b>
<b>4. Personalbemessungsverfahren .....</b>	<b>18</b>
<b>5. Lösungsansätze zur Beseitigung von Investitions- hemmnissen .....</b>	<b>20</b>
<b>6. Erwartungen an die Pflegereform .....</b>	<b>24</b>
<b>Expertinnenstatements</b> zur Pflegereform .....	27
<b>7. Nachhaltigkeit und ESG-Regeln .....</b>	<b>30</b>
<b>Interview</b> mit Herrn Dr. Martin Schölkopf .....	34
<b>8. Strategische Schlussfolgerungen auf Mikro- und Makroebene .....</b>	<b>36</b>
Studiendesign .....	37
Autor:innen .....	38
Über Curacon .....	39

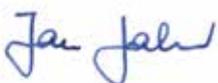
# Einleitung

Liebe Leserin, lieber Leser,

zur Zeit des letzten Curacon Altenhilfebarometers im Jahr 2021, welches von den Herausforderungen des Altenhilfesektors hinsichtlich COVID-19-Bewältigung, Digitalisierung und Personalbedarf geprägt war, war nicht abzusehen, welchen weitreichenden und potenziell existenzbedrohenden Herausforderungen die Branche im Jahr 2023 gegenüberstehen würde: Besonders die Energiekrise und die Inflation beschäftigen die Altenhilfe. Hinzu kommen neue Rahmenbedingungen und gesetzliche Vorgaben, wie die Tarifpflicht, das Personalbemessungsverfahren (PeBeM) und das Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz (PUEG), welches zum Zeitpunkt der Studienerarbeitung ganz frisch auf den Tischen der Pflegedienste und Pflegeheime liegt. Ganz nebenbei hat sich die Altenhilfe auch mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Bei dieser langen Liste von Herausforderungen wünscht man der Altenhilfebranche vor allem eins: **Zeit zum Durchatmen**. Gepaart mit einem zunehmenden Personalmangel und der teilweise prekären wirtschaftlichen Situation in den Einrichtungen drängen sich aber die Fragen auf: Wie ist die Stimmung in der Altenhilfe? Wie sieht die Branche ihren eigenen Zustand? Und ist ein Systemkollaps überhaupt noch abzuwenden? Ohne die Ergebnisse des Altenhilfebarometers 2023 vorwegzunehmen, konstatieren wir: Die Stimmung in der Altenhilfe ist schlecht. In der vierten Erhebung erreicht das Stimmungsbarometer einen absoluten Tiefpunkt. Verwundern kann dieses Ergebnis ange-

sichts der folgenden Kapitel aber nicht: Die Jahresergebnisse und die Liquidität der Einrichtungen entwickeln sich schlechter als geplant, der Personalmangel und die Personalsuche sind kräftezehrend, wichtige und zukunftsweisende Investitionen müssen aus Sicht der Einrichtungen ausbleiben. Die Branche sah dementsprechend zum Zeitpunkt der Befragung großen Reformbedarf. Die Forderungen sind mannigfaltig. Die später vorgestellte Pflegereform bleibt aus unserer und auch aus Sicht unserer Expertinnen und Experten weit hinter ihren Möglichkeiten und Notwendigkeiten zurück. Der große Wurf ist ausgeblieben. Die Enttäuschung der Branche hinsichtlich der Pflegereform konnte unser Barometer leider nicht mehr mit aufnehmen, dennoch lässt sich mutmaßen, dass sich die Stimmung nach endgültiger Verabschiedung der Pflegereform weiter im freien Fall befindet. Aber lesen Sie gerne selbst, wie die Branche die Lage wahrnimmt und bewertet! An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei den über **480 Teilnehmenden**, die ihre Meinung und Situation mit uns geteilt und uns teilweise sensible Einblicke gegeben haben. Ohne sie wäre eine solch breite Studie, die die aktuelle Situation in der Altenhilfe darstellt und einordnet, nicht möglich gewesen. Ebenfalls danken wir unseren Expertinnen und Experten, die das Altenhilfebarometer mit Einschätzungen aus unterschiedlichen Perspektiven erweitert haben.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und spannende Erkenntnisse bei der Lektüre der Ergebnisse und möchten Sie ermuntern, uns auch gerne Rückmeldungen zu geben. Anregungen für neue Themenfelder, aber auch Verbesserungsvorschläge und Kritik sind jederzeit willkommen, denn nur so kann die Studie im Sinne ihrer Leserinnen und Leser bestmöglich weiterentwickelt werden.



**Jan Grabow**  
Geschäftsführender Partner  
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater



**Sabine Fischer**  
Managerin  
Unternehmensberatung



**Jochen Richter**  
Partner  
Unternehmensberatung



**Kai Tybussek**  
Geschäftsführender Partner  
Rechtsanwalt

# Auf einen Blick

## Jetzige und zukünftige wirtschaftliche Situation

- ▶ Über 60 % der Teilnehmer:innen geben an, dass sich im Jahr 2022 das Jahresergebnis und die Liquidität schlechter als geplant entwickelt haben.
- ▶ Auch für 2023 erwarten die befragten Einrichtungen mehrheitlich eine sich weiter verschlechternde wirtschaftliche Situation (ca. 45 %) bis hin zur Existenzbedrohung (ca. 20 %).

## Rahmenbedingungen in der Altenhilfe

- ▶ Knapp 95 % erwarten, dass der Personalmangel zwangsläufig dazu führt, dass Leistungseinschränkungen sowie ein Abbau bzw. Umbau der Versorgungsstrukturen unumgänglich werden.
- ▶ 88,8 % der Befragten stimmen zu, dass Deutschland im Hinblick auf den internationalen Standortwettbewerb zurückfallen wird, sodass zukünftig der heutige Wohlstand nicht zu halten sein wird.

## Wirtschaftlichkeit angesichts vieler Herausforderungen

- ▶ Die Teilnehmer:innen sind sich einig (96,9 %), dass das Thema Personal die größte Herausforderung darstellt.
- ▶ Nur 14,4 % gehen davon aus, dass die aufgetretenen Preissteigerungen im Rahmen der Vergütungsverhandlungen vollständig abzubilden sind.
- ▶ Instrumente zur Wirtschaftlichkeitsmessung sind bei 74,5 % der Befragten vorhanden.

## Personalbemessungsverfahren

- ▶ Knapp 75 % der Befragten gehen nicht davon aus, dass das neue Personalbemessungsverfahren (PeBeM) die qualitativen und quantitativen Anforderungen in der stationären Pflege verbessern wird.
- ▶ Zwei Drittel der Befragten befürchten, dass die Einführung des PeBeM zu weiteren erheblichen Kostensteigerungen für Pflegebedürftige führen könnte.

## Lösungsansätze zur Beseitigung von Investitionshemmnissen

- ▶ Der Personalmangel (92 %) und die Deckelung durch Kostenrichtwerte der Sozialhilfeträger (70 %) werden als größte Investitionshemmnisse betrachtet. Aber auch in der Verfügbarkeit von (bezahlbaren) Grundstücken sowie in der Refinanzierung der Gebäude über 40-50 Jahre bestehen weitere Hemmnisse.

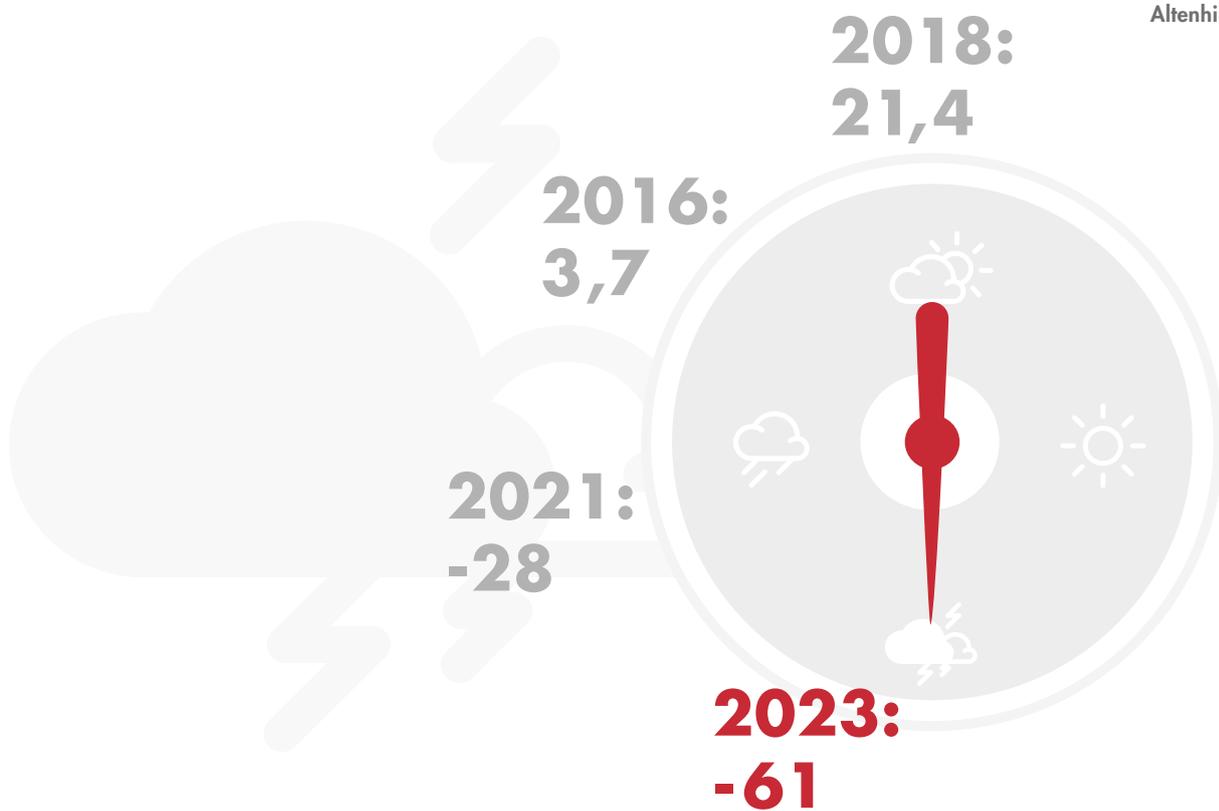
## Nachhaltigkeit und ESG-Regeln

- ▶ Über zwei Drittel geben an, dass sie sich bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben.
- ▶ 56 % geben zu bedenken, dass eine Umsetzung im Lichte der Vielzahl an Themen, die die Altenhilfe derzeit beschäftigen, jedoch nur eingeschränkt möglich ist.



**Andreas Wedeking, VKAD**

Das Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz (PUEG) wurde von den Verbänden flächendeckend kritisiert – zu Recht. Den Herausforderungen in der Langzeitpflege wird es in keiner Weise gerecht. Was die Pflegepolitik in den letzten Jahren und Jahrzehnten verschlafen hat, wird ein Flickenteppich an Einzelmaßnahmen nicht lösen. Wir brauchen eine mutige Politik, die den Pflegenotstand als gesamtgesellschaftliches Problem begreift, das uns alle – und nicht ausschließlich die pflegebedürftigen Menschen – betrifft.



## Das Barometer

Wie zufrieden sind Sie mit der aktuellen Lage im Altenhilfesektor insgesamt?  
Auf einer Skala von -100 (unzufrieden) bis +100 (zufrieden)

### 2016

Die Stimmungslage im Rahmen unserer Befragung im Jahr 2016 war von erheblicher Skepsis geprägt.

Dies ist zu erklären mit einer Verunsicherung im Vorfeld der Einführung des neuen Pflegebedürftigkeitsbegriffs und der Ungewissheit über die Wirkungen der Pflegestärkungsgesetze.

### 2018

Demgegenüber hatte sich das Stimmungsbild 2018 in einen verhaltenen Optimismus gewandelt, nachdem die o.g. negativen Folgen nicht wie erwartet eingetreten waren.

### 2021

Das Barometer schlägt deutlich – und zum ersten Mal in der Barometer-Erhebung – in den negativen Bereich aus.

Sowohl die andauernde COVID-19-Pandemie als auch der sich in den letzten Jahren weiter verschärfende Fachkräftemangel und die Flut an gesetzlichen und rechtlichen Veränderungen haben zu einer hohen Verunsicherung und Anspannung der Branche geführt.

### 2023

Das Barometer erreicht mit einem Wert von -61 nun einen absoluten Tiefpunkt.

Die Lage verschlechtert sich weiter. Zu den bereits bekannten Herausforderungen gesellen sich weitere Krisen, sodass sich die Situation in der Branche weiter zuspitzt. Dazu gehören Kostensteigerungen, die nicht zuletzt durch den Ukraine-Krieg herbeigeführt wurden und kaum mehr von den Einrichtungen getragen werden können.

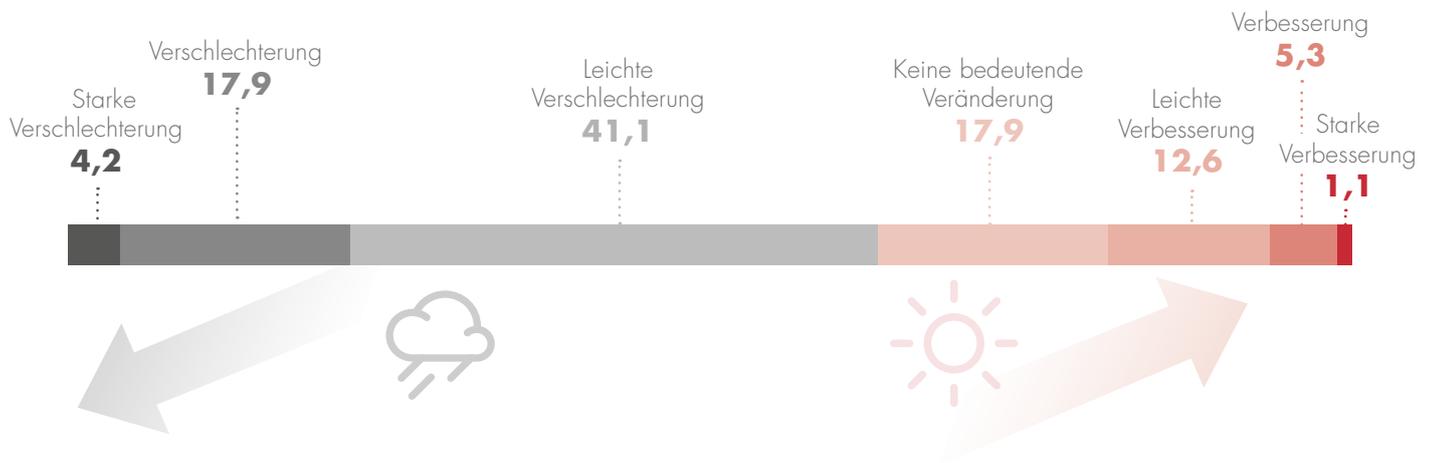


# 1. Jetzige und zukünftige wirtschaftliche Situation

Seit der Erstauflage des Altenhilfebarometers im Jahr 2016 gab es noch nie ein schlechteres Ergebnis in der Stimmungslage der Altenhilfeeinrichtungen. Seit 2018 ist die Stimmung kontinuierlich gefallen. Im Jahr 2021 war vor allem die COVID-19-Pandemie ausschlaggebend. In der aktuellen Umfrage erreicht die Stimmung nun ihren Tiefpunkt. Ursachen hierfür sind u. a. die jetzige und die zukünftige wirtschaftliche Situation.

Im Jahr 2020 hatte sich das Jahresergebnis bei den Teilnehmer:innen noch für 30,2 % besser als erwartet bzw. für 4,0 % wie erwartet entwickelt. Schlechter als geplant entwickelte sich das Jahresergebnis damals für 31,1 %. Die Prognose der damaligen Befragung, dass sich das Jahresergebnis verschlechtern wird, bestätigt sich nun in der aktuellen Umfrage.

*Ergebnis aus Befragung 2021: „Wie schätzen Sie die Entwicklung des Jahresergebnisses in der nahen Zukunft (2023-2025) ein?“ (in %)*



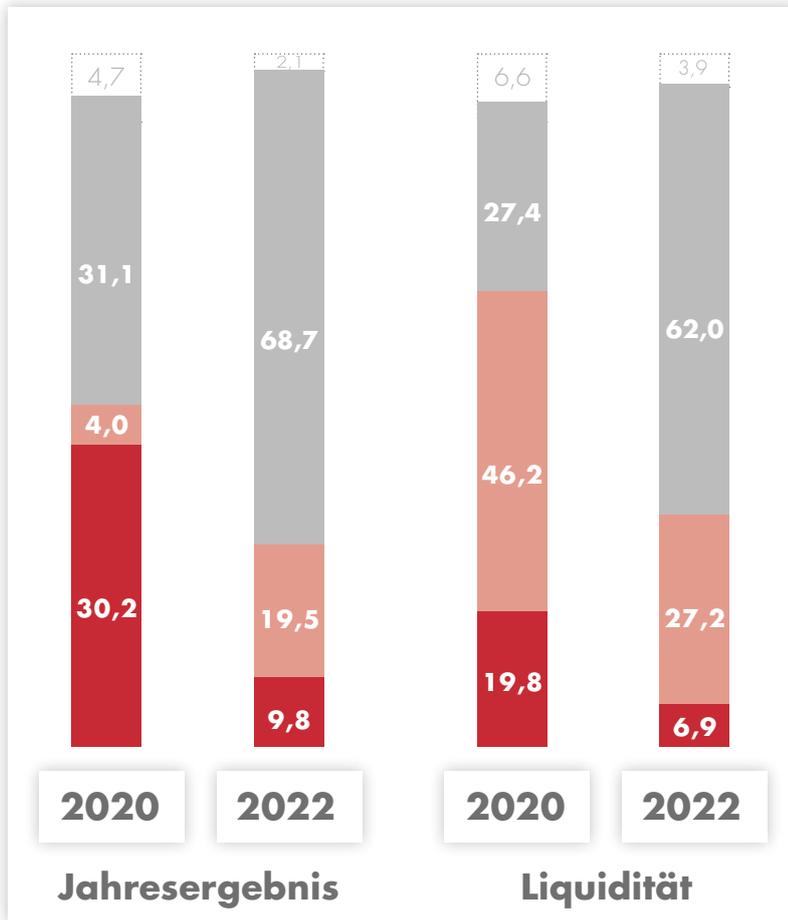
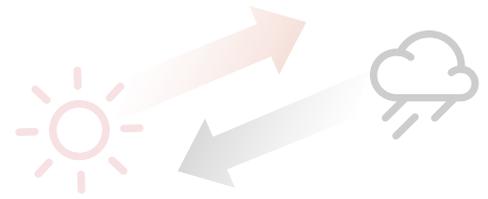
**68,7 %**

der Teilnehmer:innen geben an, dass sich das Jahresergebnis schlechter als geplant entwickelt hat.

Für das Jahr 2022 geben nur noch 9,8 % bzw. 19,5 % der Befragten an, dass sich das Jahresergebnis besser als geplant bzw. wie erwartet entwickelt hat. **Dagegen geben 68,7 % – und damit mehr als doppelt so viele wie vor zwei Jahren – an, dass sich das Jahresergebnis schlechter als geplant entwickelt hat.**

Bei der Liquidität zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Während sich die Liquidität im Jahr 2020 bei zwei Dritteln der Befragten mindestens wie erwartet entwickelte, konnten bei 27,4 % die Erwartungen nicht erfüllt werden. Im aktuellen Befragungszeitraum kehrte sich dieses Verhältnis um. Nun sind es nur noch 6,9 % bzw. 27,2 % der Einrichtungen, bei denen sich die Liquidität besser als geplant bzw. wie erwartet entwickelt hat. 62,0 % geben eine Negativentwicklung an.

Wie haben sich das **Jahresergebnis** und die **Liquidität** entwickelt?  
(in %)



■ Besser als geplant 
 ■ Wie erwartet 
 ■ Schlechter als geplant 
  Keine Angabe

### 2023 – eine weitere Verschlechterung erwartet?

Für das laufende Wirtschaftsjahr 2023 erwarten die Teilnehmer:innen erneut einen deutlichen Rückgang des Jahresergebnisses bzw. der Liquidität. Bei 66,2 % der befragten Einrichtungen ist ein Jahresergebnis zu erwarten, welches nochmal deutlich unter dem vom vergangenen Jahr 2022 liegt oder sogar existenzbedrohend ist. Für die Liquidität der Häuser kündigt sich eine ähnliche Entwicklung im laufenden Jahr an. Die Konsequenz dieser Entwicklung ist dann die notwendige Reduzierung der Leistung, was dann zu einer weiteren Verschlechterung der Versorgungssituation führt.

Durch eine tiefergehende Analyse werden auch die Ursachen für die sich abzeichnende wirtschaftliche Verschlechterung der Situation deutlich. Rund 28,0 % der Befragten geben an, dass sich durch die Darlegungspflichten (z. B. im Rahmen des Energie-Hilfefonds) die Transparenz gegenüber den Kostenträgern erhöht und somit das Erzielen von Überschüssen erschwert wird. Nur 11,6 % geben an, dass wirtschaftliche Spielräume bzw. „atmende Budgets“ vorhanden sind. Diese werden aber zurzeit – vermutlich aufgrund von steigenden Kosten – aufgebraucht. Diese tarif- und inflationsbedingten Kostensteigerungen konnten laut den Angaben der befragten Häuser auch nur teilweise (61,6 %) bzw. gar nicht (36,3 %) in den Budgetverhandlungen berücksichtigt werden. Lediglich 2,1 % konnten die Kostensteigerungen vollständig in den Budgetverhandlungen vereinbaren, sodass auch hier vermutlich keine signifikante Verbesserung der wirtschaftlichen Situation zu erwarten ist.

## Konnten die inflations- und tarifbedingten Kostensteigerungen in den Budgetverhandlungen vereinbart werden?

(in %)



### Unterschiedliche Finanzlage: Einrichtungen in privater Trägerschaft müssen kämpfen

Im Trägervergleich zeigt sich, dass insbesondere Einrichtungen in privater Trägerschaft in finanzielle Notlagen geraten. Ein möglicher Grund hierfür könnte die aufgrund des Personalmangels geringere Auslastung sein. Darüber hinaus ist aber sicherlich auch die Verpflichtung, seit dem 1. September 2022 Tariflöhne zu zahlen, um den Erhalt von Versorgungsverträgen zu sichern, ein ausschlaggebender Faktor hierfür. Steigende Personalkosten der Pflegeheime können jedoch nicht immer zeitlich synchron bzw. in voller Höhe über die Pflegesätze abgebildet werden. Zusätzlich ergeben sich für die Pflegebedürftigen (deutlich) höhere Kostenbelastungen bei einem gleichzeitig sich verschärfenden horizontalen und vertikalen Wettbewerb.

## Stimmen von Studienteilnehmer:innen



„Noch ist die Lage recht gut, weil wir vom Corona-Rettungsschirm tendenziell profitiert haben. Aber dies wird schnell abgeschmolzen sein.“



„Probleme bereitet insbesondere das Tariftreuegesetz. Durch dieses wird per staatlich regulierte Zwangsmaßnahmen die Wirtschaftlichkeit sukzessive beschnitten. Es ist also nur eine Frage der Zeit, wie lange man durchhält. Indem die Regulierung sowohl Preise als auch Mengen der ‚produzierten‘ Dienstleistung umfasst und auf der anderen Seite die Kosten zwangsweise erhöht, erzeugt der Staat, ohne es zu wissen, eine prekäre Situation für die Unternehmen.“

„Die Spielräume zur Erzielung von Überschüssen werden immer kleiner und die Notwendigkeit, Überschüsse zu erzielen, um die nicht refinanzierten Kosten (Projekte, Anschubfinanzierungen von einzelnen Leistungen etc.) zu decken, wird immer größer.“



„Die Aussichten sind durch Personalprobleme und dadurch ggf. sinkende Auslastung schlecht.“

# Status quo und Trends der Zukunft: Interpretation der Pflegestatistik 2021

## Gastbeitrag von Dr. Dörte Heger

Stellvertretende Leiterin (kommissarisch) des Kompetenzbereichs Gesundheit am RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung

Seit 1999 werden von den Statistischen Ämtern des Bundes und der Länder alle zwei Jahre Daten zum Angebot und zur Nachfrage nach pflegerischer Versorgung in Deutschland erhoben. An den Zahlen lassen sich demografische und politische Entwicklungen, aber auch einschneidende Ereignisse wie die SARS-CoV-2-Pandemie und deren Folgen deutlich erkennen. So nahm die Zahl der Pflegebedürftigen in den ersten Jahren der Datenerfassung lediglich um 1 bis 2 % zwischen zwei Erhebungen zu.

Dieser Effekt war hauptsächlich durch die Alterung der Gesellschaft getrieben. Ab 2003 beschleunigte sich der Zuwachs langsam auf bis zu 9 % zwischen 2013 und 2015. Neben dem demografischen Wandel spiegelt diese Entwicklung auch kulturelle und politische Änderungen wie eine stärkere Akzeptanz professioneller Pflege und eine zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen wider. Durch das Pflegestärkungsgesetz I wurden ab 2015 die ambulante Pflege gestärkt, Leistungen für Menschen mit Demenz ausgeweitet und Angehörige entlastet. Ab 2017 führte dann die Ausweitung des Pflegebedürftigkeitsbegriffs im Rahmen des Pflegestärkungsgesetzes II, wodurch deutlich mehr Menschen anspruchsberechtigt wurden, zu einer enormen Zunahme der Zahl pflegebedürftiger Menschen. So lag der Anstieg zwischen 2015 und 2017 mit rund 20 % mehr als doppelt so hoch wie zuvor. In den Erhebungsjahren 2019 und 2021 setzte sich dieser Anstieg aufgrund weiterer Anpassungseffekte nahezu unverändert fort. Mit der aktuellen Pflegestatistik erreichte die Zahl der Pflegebedürftigen dadurch fast 5 Millionen. Mittlerweile dürfte diese Marke jedoch überschritten sein.

Dass sich das Wachstum der Zahl der Pflegebedürftigen zwischen den Jahren 2019 und 2021



Foto: RWI/Sven Lorenz

unvermindert fortsetzte, basiert weniger auf einer gestiegenen Morbidität der Gesellschaft, sondern nach wie vor auf der Umstellung auf Pflegegrade. Dies wird deutlich, wenn man sich anschaut, wo ein Zuwachs stattgefunden hat – und wo nicht. Allein 44 % des Anstiegs der Pflegebedürftigen sind auf Personen mit Pflegegrad I zurückzuführen, bei denen vor 2017 noch gar keine Pflegebedürftigkeit festgestellt worden wäre. Betrachtet man den Zuwachs bei Pflegegrad 1 und 2 kombiniert, so erklärt dies sogar über 70 % des Anstiegs. Ein Großteil der Menschen mit Pflegegrad 1 und 2 wird im häuslichen Umfeld gepflegt. Entsprechend fällt in der Pflegestatistik 2021 die unterschiedliche Entwicklung zwischen häuslicher und stationärer Pflege auf. Ergab sich bisher immer ein Zuwachs bei allen Pflegeformen, hat sich nun insbesondere die Zahl der Pflegegeldempfänger – also der Menschen, die zu Hause allein durch Angehörige oder Freunde betreut werden – erhöht (+21 % zwischen 2019 und 2021). Lag der Anteil der Pflegegeldempfänger 2015 und 2017 noch bei circa der Hälfte der Pflegebedürftigen, erhalten nun insgesamt 60 % Pflegegeld. Die Zahl der ambulant versorgten Personen stieg zwischen 2019 und 2021 dagegen nur leicht, während die Zahl

stationär Pflegebedürftiger erstmals zurückging. Insgesamt lag der Anteil der in Heimen gepflegten Menschen damit nur noch bei 16 %, was einen deutlichen Rückgang darstellt. Betrachtet man die Zahl der Pflegeheime und der Betten, so nahm die Zahl der Heime zwar noch leicht zu, der Zuwachs beschränkte sich jedoch größtenteils auf teilstationäre und kurzzeitstationäre Plätze. Die Zahl der Plätze für vollstationäre Dauerpflege blieb hingegen nahezu konstant. Der Trend zur teilstationären Pflege (insbesondere Tagespflege) besteht somit fort, ihr Anteil liegt jedoch weiterhin bei nur knapp 10 % des stationären Angebots.

**„Der wachsende Pflegebedarf kann nicht allein von Angehörigen geschultert werden. Eine Pflegereform muss daher mehr leisten als die mit Beitragserhöhungen verbundene Entlastung pflegender Angehöriger.“**

Dr. Dörte Heger

Was bedeutet diese Entwicklung für die Zukunft? Die Anpassungseffekte aufgrund der Umstellung auf Pflegegrade werden auslaufen. Der demografische Wandel und auch der medizinische Fortschritt werden jedoch weiterhin dazu führen, dass es immer mehr Pflegebedürftige gibt. Denn mit den besseren Überlebenschancen bei vielen bisher tödlich verlaufenden Krankheiten steigen die Zahl der Menschen mit chronischen Erkrankungen und letztlich der Pflegebedarf. Auch der Anteil pflegebedürftiger Menschen mit Migrationshintergrund sowie pflegebedürftiger Männer wird weiter steigen. Letzteres reflektiert insbesondere die Bevölkerungszahlen, da der Effekt der Kriegsgefallenen langsam verschwindet und sich das Geschlechterverhältnis in der Bevölkerung annähert. Die Stagnation des Wachstums in der stationären Pflege dürfte in Teilen noch eine Folge der Pandemie sein, während der die Sterblichkeit in Pflegeheimen überproportional hoch war und durch die Kontaktbeschränkungen vielfach eine andere Pflegeform bevorzugt wurde. Gleichzeitig kann dieser Trend eine Reflexion der gestiegenen Eigenanteile an den Kosten der stationären Pflege sowie des zunehmenden Fachkräftemangels sein, welcher nicht so schnell verschwinden dürfte.

Letzteres beeinflusst in ähnlichem Maße auch die ambulante Pflege. Denn manche Pflegeheime und ambulante Dienste können bereits keine weiteren pflegebedürftigen Menschen aufnehmen, da ihnen das benötigte Personal fehlt. Die Nachfrage nach professioneller Pflege wird also wieder steigen, sie kann aufgrund fehlenden Personals und fehlender Bettenkapazitäten jedoch möglicherweise nicht immer gedeckt werden.

Der wachsende Pflegebedarf kann aber nicht allein von Angehörigen geschultert werden. Eine Pflegereform muss daher mehr leisten als die mit Beitragserhöhungen verbundene Entlastung pflegender Angehöriger. Über eine solche Entlastung hinaus muss ein ausreichendes Angebot an Pflegediensten und -heimen zur Verfügung stehen. Denn nur dann besteht für die Pflegebedürftigen und ihre Angehörigen eine echte Wahlmöglichkeit, und Anbieter müssen mit guter Qualität um Pflegebedürftige werben. Das wird allerdings nur passieren, wenn der Pflegemarkt für Anbieter und Arbeitskräfte wieder attraktiv wird. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte der Fachkräftemangel durch die Schaffung interessanter Tätigkeitsfelder, bessere Karrierechancen und mehr Familienfreundlichkeit stärker bekämpft werden. Bürokratische Vorgaben zu Einbettzimmerquoten, Personalschlüsseln oder Zimmer- und Heimgrößen sollten auf ein absolutes Minimum beschränkt werden. Zudem müssen Hürden bei der Refinanzierung von personalsparender Technik abgebaut werden.

## 2. Rahmenbedingungen der Altenhilfe: Was kommt, was geht?

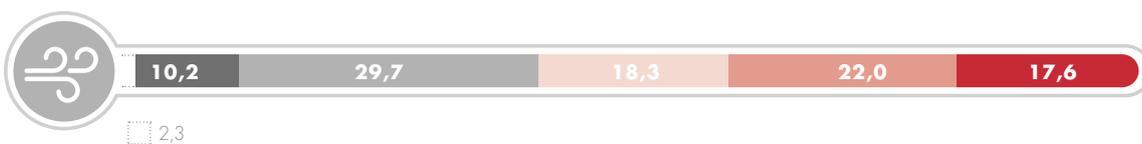
Vor dem Hintergrund der zunehmenden Herausforderungen in der Pflege ist zu erwarten, dass sich die Rahmenbedingungen für die Einrichtungen aufgrund von politischen und gesellschaftlichen Veränderungen weiter wandeln werden. Wir haben die Einrichtungen gefragt, mit welchen Rahmenbedingungen zukünftig zu rechnen ist.

Als einer der größten Einflussfaktoren sehen die befragten Einrichtungen den Personalmangel. Knapp 95 % erwarten, dass dieser zwangsläufig dazu führen wird, dass ein Abbau bzw. Umbau der Versorgungsstrukturen unumgänglich wird.

*Es wird ein **Abbau/Umbau der Versorgungsstrukturen** auch vor dem Hintergrund des Personalmangels unvermeidbar sein.*  
(in %)



*Es wird zu einer **Verschiebung von der Angehörigen- zur professionellen Pflege** kommen.*  
(in %)



Keine Angabe ■ Stimme gar nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Neutral ■ Stimme eher zu ■ Stimme voll zu

Allerdings sind sich die Häuser uneinig, wie genau sich die Versorgungsstrukturen verändern werden. Es zeigt sich ein heterogenes Stimmungsbild: Knapp 40 % gehen nicht davon aus, dass es zu einer Verschiebung von der Angehörigen- zur professionellen Pflege kommen wird. Aber ebenso halten knapp 40 % eine Verschiebung für wahrscheinlich. Es ist davon auszugehen, dass es voraussichtlich durch den Personalmangel zu Veränderungen in der Versorgungsstruktur hin zu personalsparenderen Angeboten kommen muss – was ggf. eine stärkere Einbindung von Angehörigen in die Pflege mit einbezieht. Andererseits wird befürchtet, dass Angehörige mehr Entlastung brauchen durch professionelle Pflege – beides steht sich diametral gegenüber und stellt ein Dilemma für die zukünftige Versorgung dar. Sollte eine Verschiebung eintreten, würde sich der Druck in der professionellen Pflege aufgrund der Nachfrageverschiebung bei sich verstärkendem Personalmangel weiter erhöhen.

### Deutschland als internationaler Standort im Wettbewerb

Insbesondere im Hinblick auf den internationalen Standortwettbewerb stimmt eine deutliche Mehrheit der Befragten (88,8 %) zu, dass Deutschland zurückfallen wird, sodass zukünftig der heutige Wohlstand nicht zu halten sein wird. Hierin droht ein weiteres Dilemma, wenn in einer schrumpfenden Wirtschaft wachsende Belastungen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen zu tragen sind.

Deutschland ist im **internationalen Standortwettbewerb** zurückgefallen, sodass zukünftig der heutige Wohlstand nicht zu halten sein wird.  
(in %)



Weiterhin gehen 85,7 % der Befragten davon aus, dass die zukünftige Politik im Bereich der Sozialwirtschaft von Kostendämpfungsmaßnahmen geprägt sein wird. Hintergrund ist die Erwartung, dass die Handlungsspielräume der öffentlichen Hand zunehmend eingeschränkt sein werden.

Die zukünftige Politik im Bereich der Sozialwirtschaft wird von **Kostendämpfungsmaßnahmen** geprägt sein.  
(in %)



Keine Angabe ■ Stimme gar nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Neutral ■ Stimme eher zu ■ Stimme voll zu

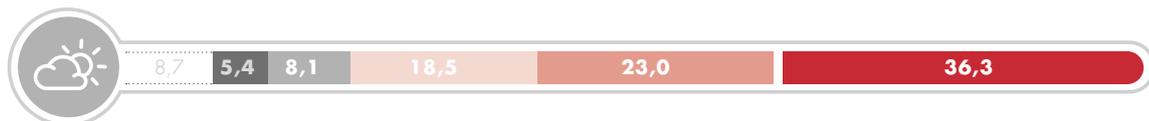
Demgegenüber steht bei knapp 60 % die **Forderung an den Gesetzgeber, die steigende Kostenbelastung auf die Solidargemeinschaft umzulegen**, beispielsweise durch die Umsetzung des Sockel-Spitze-Tausches. Im Vergleich zu den Umfrageergebnissen aus dem Jahr 2021 sind diese Erwartungen dahingehend allerdings gesunken. Damals waren noch über 80 % der Befragten der Meinung, dass ein Sockel-Spitze-Tausch umgesetzt werden sollte.

## 60,0 %

der Befragten fordern vom Gesetzgeber die steigende Kostenbelastung auf die Solidargemeinschaft umzulegen.

Der Gesetzgeber sollte die **Deckelung der Zuschüsse der Pflegeversicherung für die stationäre Pflege aufheben** und die steigende Kostenbelastung auf die Solidargemeinschaft verlagern („Sockel-Spitze-Tausch“).

(in %)

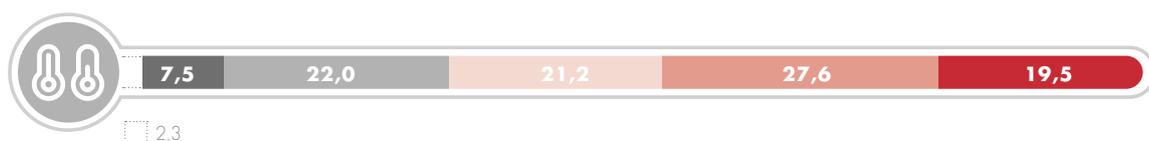


**Zwischen Abbau der Sektorengrenzen und weiterer Marktkonzentration**

Mit Blick auf die Marktsituation gehen 47,1 % der Befragten davon aus, dass sich die Marktanteile der privaten Träger und deren Bedeutung zukünftig verringern werden. Gleichzeitig gibt es mit 73,5 % eine Mehrheit, die eine zunehmende Marktkonzentration aufgrund des steigenden Wettbewerbs- und Kostendrucks erwartet. In Anbetracht der sich bereits verschlechternden wirtschaftlichen Situation der privaten Träger (siehe Kapitel „Jetzige und zukünftige wirtschaftliche Situation“) ist dies eine recht wahrscheinliche Prognose, wenn es den privaten Einrichtungen nicht gelingt, sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Zusätzlich verringern sinkende Renditeerwartungen die Attraktivität des Pflegemarkts für private Betreiber und Investoren.

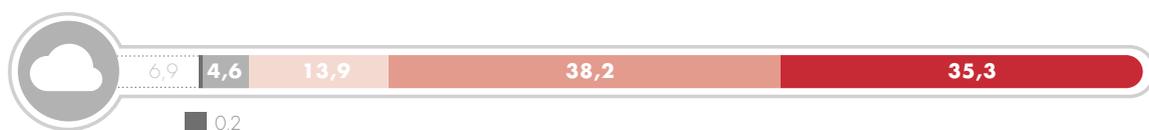
Die **Bedeutung der privaten Träger** und deren Marktanteile werden sich zukünftig verringern.

(in %)



Zunehmender **Wettbewerbs- und Kostendruck** erweisen sich bei volatilen Rahmenbedingungen als Treiber für eine zunehmende Marktkonzentration.

(in %)

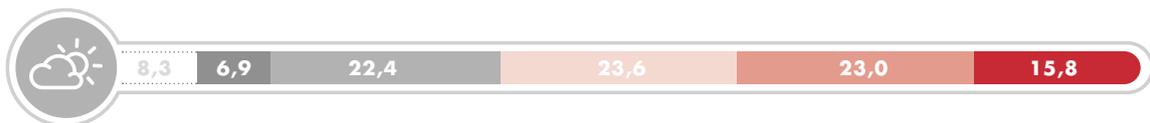


Keine Angabe    Stimme gar nicht zu    Stimme eher nicht zu    Neutral    Stimme eher zu    Stimme voll zu

Die „Versäulung“ der Altenhilfe im SGB XI in ambulante, teil- und vollstationäre Pflege wird schon seit vielen Jahren kontrovers diskutiert. Auch der aus dem Blüm’schen Pflegeversicherungsgesetz herausgefilterte „Vorrang“ von ambulanter vor stationärer Pflege hatte in den letzten Jahren in einigen Bundesländern zu einer relativen Schlechterstellung der vollstationären Pflege (Heime) gegenüber den anderen Angebotsformen geführt. Daher erwarten 38,8 % der befragten Häuser einen Abbau der dargestellten Sektorengrenzen zwischen ambulant, teilstationär und stationär. Ebenfalls erwarten über 30 %, dass die Pflegekassen in der ambulanten, teilstationären und stationären Versorgung unabhängig vom Ort der Pflegeversorgung einheitliche Zuschüsse gewähren. Auch wenn die Aufhebung oder der Abbau von Sektorengrenzen seit langem gefordert werden, sind hier keine entsprechenden Signale aus der Politik erkennbar.

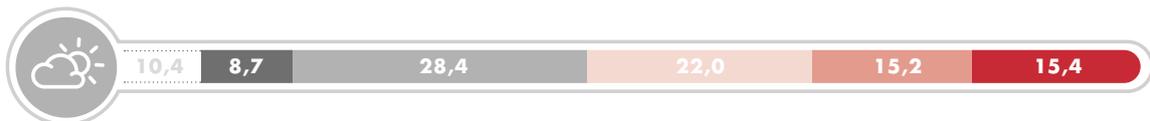
Die rechtlich dargestellten **Sektorengrenzen** zwischen ambulant, teilstationär und stationär werden **abgebaut**.

(in %)



Zukünftig gewähren die Pflegekassen in der ambulanten, teilstationären und stationären Versorgung unabhängig vom Ort der Pflegeversorgung **einheitliche Zuschüsse**.

(in %)



Keine Angabe
  Stimme gar nicht zu
  Stimme eher nicht zu
  Neutral
  Stimme eher zu
  Stimme voll zu

### 3. Wirtschaftlichkeit angesichts vieler Herausforderungen

In der vorliegenden Studie steht auch das Thema Wirtschaftlichkeit im Fokus. Vor dem Hintergrund der sich häufenden Insolvenzen von Pflegeeinrichtungen unterstreichen die Studienergebnisse die Wichtigkeit dieser Thematik, denn diese zeigen, dass die Einrichtungen vor zahlreichen ungelösten Herausforderungen stehen.

#### Personal ist und bleibt größte Herausforderung

Wenig überraschend geben daher 96,9 % der Teilnehmer:innen an, dass das Thema Personal die größte Herausforderung darstellt. Die Einrichtungen haben häufig Schwierigkeiten, freie Personalstellen zu besetzen. Dies ist mit steigenden Rekrutierungskosten verbunden. Alternativ sind Personallücken zur Vermeidung von Belegungseinschränkungen durch Fremdpersonal zu schließen. Fremdpersonal verursacht im Vergleich zum eigenen Personal höhere Personalkosten, die nicht vollständig über die Pflegesätze refinanzierbar sind. Überdies ist ausländisches Personal schwierig zu bekommen, wobei hier eine nachhaltige Personalbindung häufig nicht gelingt.

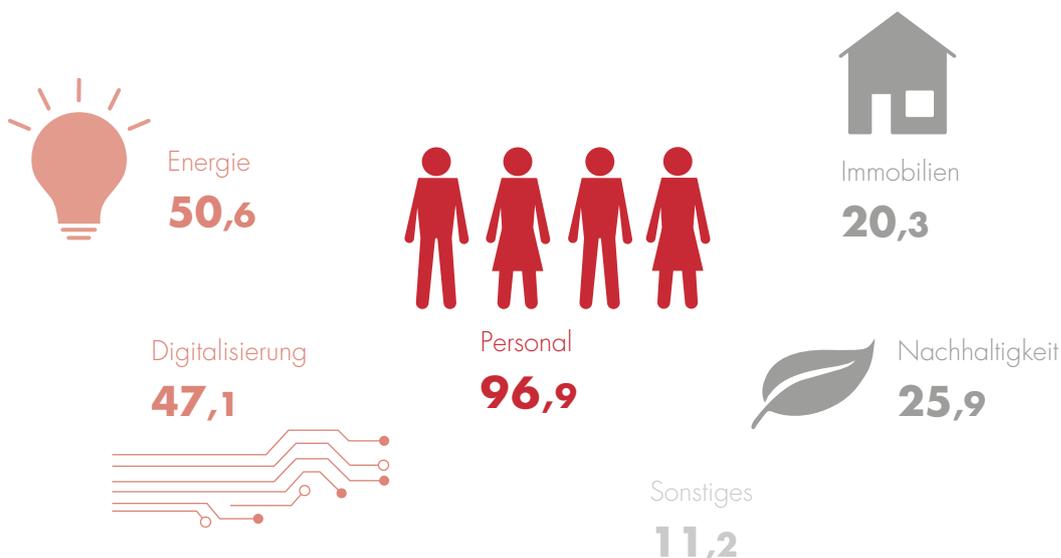
Weiterhin geben immerhin noch 50,6 % der Befragten an, dass sie das Thema Energie als weitere große Herausforderung sehen. Platz drei belegt das Thema Digitalisierung, welches aufgrund finanzieller Begrenzungen und zum Teil auch fachlicher Begrenzungen nicht wie gewünscht vorangetrieben werden kann. Mit 25,9 % bzw. 20,3 % sind auch die Themen Nachhaltigkeit und Immobilien große Bürden, für die nicht immer Lösungen zu finden sind. Darüber hinaus geben die Befragten unter „Sonstiges“ an, dass auch Bürokratie, (Re-)Finanzierungsthemen und Gesetzesänderungen kaum zu bewältigen sind.

**96,9 %**

der Teilnehmer:innen geben an, dass das Thema Personal die größte Herausforderung darstellt.

*In welchem Bereich sehen Sie die größten Herausforderungen?*

*(in %, Mehrfachantworten möglich)*



### Ungewisser Umgang mit Preissteigerungen

Von einem Großteil der Befragten wird herausgestellt, dass es unsicher (47,6 %) oder sogar unmöglich (38,0 %) ist, Preissteigerungen in den Vergütungsverhandlungen angemessen abzubilden. Nur 14,4 % gehen davon aus, dass es gelingt, Preissteigerungen zu refinanzieren.

Gehen Sie davon aus, dass die Preissteigerungen im Rahmen der Vergütungsverhandlungen verhandelt werden können?  
(in %)



Ja **14,4**

Nein **38,0**

Ungewiss **47,6**

Auf der Kostenseite gehen 82,0 % davon aus, dass Einsparpotenziale ausgeschöpft sind. Nur 12,9 % sehen noch Spielräume für Einsparungen. Das größte Potenzial sehen die Befragten bei den Energiekosten. Aber auch im Bereich der Versorgung (Lebensmittel und Wäsche) und der Verwaltung bzw. Bürokratie (Abbau durch Digitalisierung) lassen sich noch Ansatzpunkte finden. Weiteren Handlungsbedarf sehen die Befragten in der Prozessoptimierung, Hebung von Synergien (Abbau von Doppelvorhaltungen) und Outsourcing.

Sehen Sie Bereiche, in denen Sie noch Einsparungen vornehmen können?  
(in %)



Ja **12,9**

Nein **82,0**

Keine Angabe **5,2**

### Wissen, wo man steht – Wirtschaftlichkeit messen

Um einen Überblick über die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu bekommen und die Wirtschaftlichkeit zu messen, sind aussagekräftige Instrumente erforderlich. Diese sind jedoch nur bei drei Vierteln der Befragten auch vorhanden. 12,2 % geben an, dass das notwendige Handwerkszeug fehlt.

Liegen Ihnen aussagekräftige Instrumente vor, um die Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens/Ihrer Einrichtung zu messen?  
(in %)



Ja **74,5**

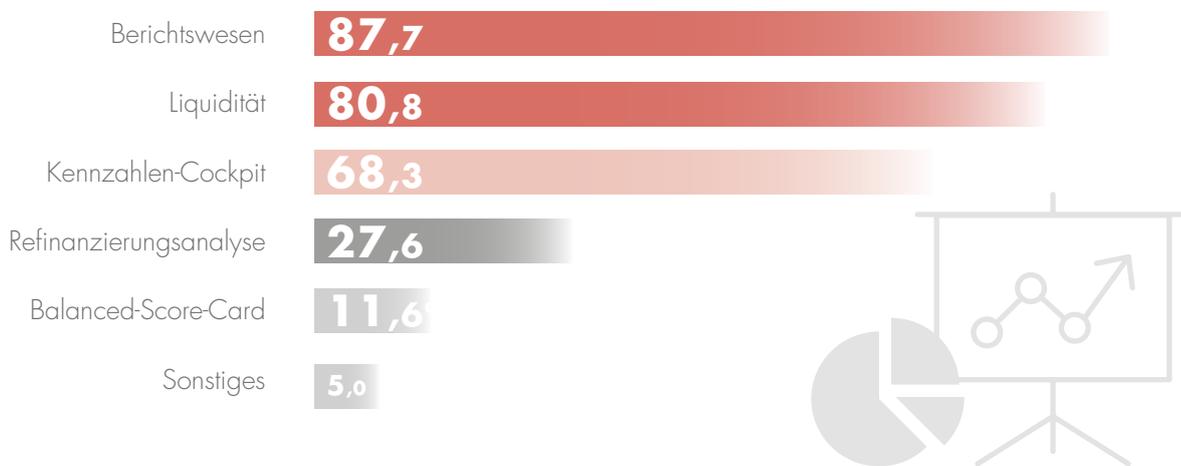
Nein **12,2**

Keine Angabe **13,3**

Die Mehrheit der Befragten, bei denen Controlling- und Reportinginstrumente vorhanden sind, nutzen das Berichtswesen (87,7 %), Liquiditätssteuerungen (80,8 %) und Kennzahlen-Cockpits zur Messung der Wirtschaftlichkeit. Nur 27,6 % bzw. 11,6 % greifen auf Refinanzierungsanalysen bzw. Balanced-Score-Cards zurück.

### Nutzung von Instrumenten zur Wirtschaftlichkeitsmessung

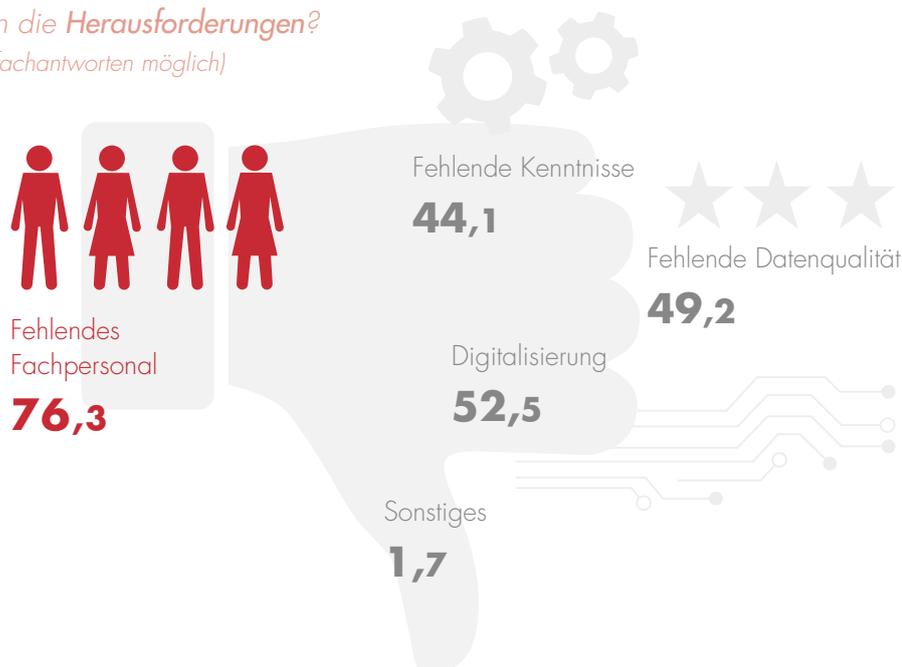
(in %, Mehrfachantworten möglich)



Bei den Unternehmen, die angeben, keine aussagekräftigen Instrumente vorliegen zu haben, geben 76,3 % an, dass dies auch auf fehlendes Fachpersonal zurückzuführen ist. Aber auch eine unzureichende Digitalisierung (52,5 %), fehlende Datenqualität (49,2 %) und fehlende Kenntnisse (44,1 %) erschweren die Wirtschaftlichkeitsmessung.

### Wo liegen die Herausforderungen?

(in %, Mehrfachantworten möglich)



## 4. Personalbemessungsverfahren: Keine Verbesserungen erwartet

Die Zahl der Pflegebedürftigen steigt kontinuierlich an. An Personal, das die Pflegebedürftigen professionell versorgt, mangelt es jedoch mehr denn je. Bis 2035 sollen mehr als 500.000 Pflegekräfte fehlen\*, was bereits heute stationär zu einem Belegungsstopp oder ambulant zur Ablehnung der Versorgung weiterer Patient:innen aufgrund des Personalmangels führt.

### Knapp 75 %

der Befragten gehen nicht davon aus, dass die Scharfschaltung des neuen Personalbemessungsverfahrens (PeBeM) die qualitativen und quantitativen Anforderungen in der stationären Pflege verbessern wird.

Das Personalbemessungsverfahren soll ab dem 1. Juli 2023 daher für Erleichterungen sorgen. Aber tut es das auch? Knapp 75 % der Befragten gehen nicht davon aus, dass die Scharfschaltung des neuen Personalbemessungsverfahrens (PeBeM) die qualitativen und quantitativen Anforderungen in der stationären Pflege verbessern wird.

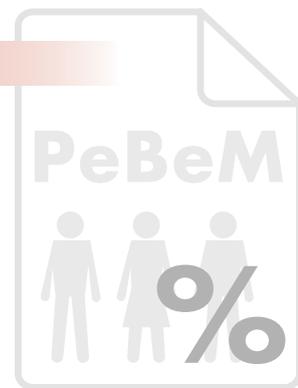
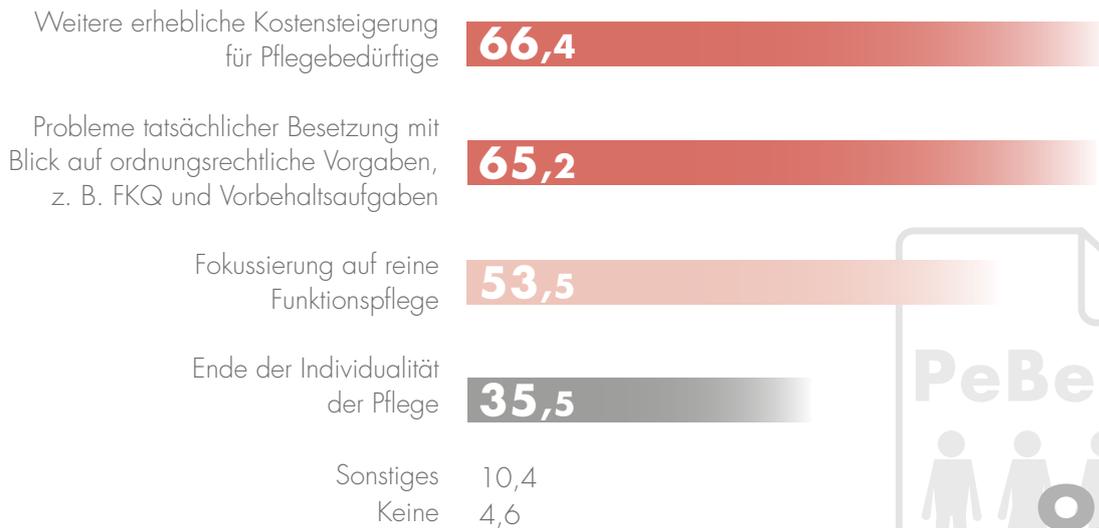
*Glauben Sie, dass mit der Scharfschaltung des neuen Personalbemessungsverfahrens (PeBeM) ab 1. Juli 2023 qualitative und quantitative Anforderungen in der stationären Pflege verbessert werden?  
(in %)*



Zwei Drittel der Befragten befürchten, dass damit weitere erhebliche Kostensteigerungen für Pflegebedürftige und Probleme bei der tatsächlichen Besetzung von Stellen mit Blick auf ordnungsrechtliche Vorgaben, z.B. Fachkraftquote (FKQ) und Vorbehaltsaufgaben, einhergehen. Darüber hinaus befürchteten 53,5 % der Befragten, dass durch die Einführung des PeBeM nur noch die Funktionspflege im Mittelpunkt steht und die Leistungen darüber hinaus eingeschränkt werden. Weitere 35,3 % sehen ein Ende der Individualität in der Pflege. Außerdem geben die Befragten an, dass sie Probleme durch das föderalistische System befürchten. Landesrechtliche Vorgaben könnten den bundesrechtlichen Vorgaben entgegenstehen, sodass eine auskömmliche Finanzierung erschwert wird. Zudem befürchteten die Befragten, dass die Pflegequalität insbesondere durch einen Rückgang der Pflegefachlichkeit nachlassen könnte.

\*Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. 2018: IW-Trends 3/2018 - Fachkräfteengpass in der Altenpflege ([https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2018/IW-Trends\\_2018-03-02\\_Pflegefallzahlen.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2018/IW-Trends_2018-03-02_Pflegefallzahlen.pdf)).

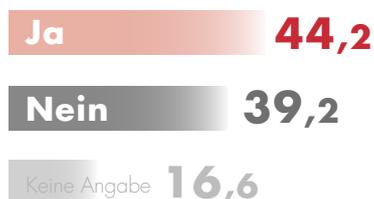
Welche Gefahren sehen Sie mit der Einführung des neuen PeBeM?  
(in %, Mehrfachantworten möglich)



Ist die Altenhilfe tätig geworden?

Im Hinblick auf die Neuerungen im Personalbereich haben aber bereits 44,2 % Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen insbesondere in Bezug auf den Qualifikationsmix in ihrer Einrichtung eingeführt bzw. eine Projektplanung erstellt. Vor allem die befragten Einrichtungen der verfassten Kirche (100 %) und die Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft (72,7 %) haben in diesem Bereich die Notwendigkeit erkannt und entsprechende Maßnahmen eingeführt. Dahingegen haben ca. 40 % – insbesondere freigemeinnützige und private – Einrichtungen noch keine Umstellungen in dem Bereich geplant.

Haben Sie mit Blick auf die Neuerungen im Personalbereich bereits **Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen** insbesondere mit Blick auf den **Qualifikationsmix** in Ihrer Einrichtung eingeführt bzw. eine Projektplanung erstellt?  
(in %)



## 5. Lösungsansätze zur Beseitigung von Investitionshemmnissen

„Es bestehen keine wirtschaftlichen Spielräume mehr, Investitionen müssen zurückgestellt werden.“ So lautet eine Rückmeldung aus dem Befragtenkreis auf die Frage nach der derzeitigen wirtschaftlichen Situation der Einrichtung. Das Zitat zeigt es deutlich: Sobald wirtschaftliche Schieflagen oder weitere Unsicherheiten bestehen, hemmt dies die Investitionsseite. Dabei sind Investitionen zum Fortbestand und zur Weiterentwicklung der Unternehmen sinnvoll, geradezu notwendig. Im Folgenden zeigen wir Ihnen auf, welche Investitionshemmnisse in der Branche bestehen und wie diese aus Sicht der Branche gelöst werden könnten.

Das wohl bedeutendste Investitionshemmnis in der Altenhilfe bleibt der Personalmangel. Über 90 % der Befragungsteilnehmer:innen geben an, dass der Personalmangel insgesamt Investitionen hemmt. Dies ist verständlich, denn durch fehlendes Personal bleiben viele Pflegeplätze in der stationären und ambulanten Pflege unbelegt, was wiederum die Einrichtungen potenziell in wirtschaftliche Schieflage bringt. Mit Auslastungen von unter 80 % können Pflegeheime zum Beispiel nicht profitabel geführt werden. Der Personalmangel bedroht also die generelle wirtschaftliche Lage der Altenhilfeeinrichtungen und somit auch deren Investitionskraft.

*Welche zentralen Investitionshemmnisse bestehen?  
(in %)*



**73,0 Ja** (19,3 Eher ja)

**1,0 Nein** (1,5 Eher nein)

(2,9 Neutral / 2,3 Keine Angabe)

Weiterhin bedrohlich für die wirtschaftliche Lage der Pflegeeinrichtungen ist die allgemeine Verteuerung der stationären Pflege. Inflation und Energiekrise sind die Hauptfaktoren für die flächendeckenden Preissteigerungen, insbesondere im Bereich der Lohn- und Personalkosten, aber auch bei Energie und Lebensmitteln. Dies schlägt sich auch in gestiegenen Eigenanteilen der Pflegebedürftigen in der stationären Altenhilfe nieder. Dabei sind die jeweiligen Eigenanteile der Pflegeheime unter Umständen ein Auswahlkriterium für Pflegebedürftige und somit mögliche Wettbewerbsvorteile im Markt. 75,1 % der befragten Einrichtungen sehen daher in der Verteuerung der stationären Pflege ein Investitionshemmnis, denn Investitionskosten können zwar durch den Eigenanteil der Pflegebedürftigen oder im Falle der Leistungsunfähigkeit durch den Sozialhilfeträger refinanziert werden, dies lässt den Eigenanteil jedoch zusätzlich steigen. Weitere Investitionshemmnisse bestehen in den unterschiedlichen Rahmenbedingungen für ambulante betreute Wohnformen und für die stationäre Pflege, welche zu Wettbewerbsverzerrungen führen – 65 % stimmen hier (eher) zu. Auch in der Deckelung durch Kostenrichtwerte der Sozialhilfeträger sehen 70 % mein zusätzliches Hemmnis.

Auch im Punkt „Grundstücke und Gebäude“ ergeben sich einige Investitionshemmnisse aus Sicht der Altenhilfebranche. Zunächst geben 52,1 % an, dass bezahlbare Grundstücke für eventuelle Neubauten nicht verfügbar sind und daher Investitionen hier nicht getätigt werden können. Auch sehen 55,6 % der Teilnehmer:innen die Refinanzierung der Gebäude über eine Nutzungsdauer von 40–50 Jahren kritisch. Auch dies scheint die Investition in Gebäude letztendlich zu hemmen.

### Energetische Sanierung – fehlende Betriebsnotwendigkeit als Hemmnis

Bei Gebäuden im Bestand, die einer energetischen Sanierung bedürfen, sehen die teilnehmenden Einrichtungen ebenfalls häufig (49,2 %) ein Investitionshemmnis, da solche Sanierungen als nicht betriebsnotwendig angesehen werden. Im Thema Betriebsnotwendigkeit ist die energetische Sanierung verständlicherweise nicht auf dem gleichen Niveau wie Pflege- und Hotelleistungen verortet, die Notwendigkeit und auch der wirtschaftliche Vorteil von energetischen Sanierungen sollte aber im Auge behalten werden. Denn: Senioren- und Pflegeheime haben häufig Nachholbedarf, was ihre Energieeffizienz anbelangt. Energetische Einsparpotenziale werden häufig nicht genutzt und somit Mehrkosten in Kauf genommen. Hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit von Investitionen in energetische Sanierungsprojekte zeigt das kürzlich veröffentlichte KEA-Gutachten\*, dass die Kosteneinsparungen über die Lebensdauer oft wirtschaftlich sind, „allein aufgrund perspektivisch weiter steigender CO<sub>2</sub>-Preise“. Energetische Sanierung als betriebsnotwendig zu definieren könnte demnach ein Lösungsansatz für dieses Investitionshemmnis sein. Hierfür sprechen sich auch 73,9 % der teilnehmenden Einrichtungen aus.

#### Welche **zentralen Investitionshemmnisse** bestehen? (in %)

Energetische Sanierung gilt bei Bestands-einrichtungen als nicht betriebsnotwendig.



**26,6 Ja** (22,6 Eher ja)

**1,9 Nein** (7,2 Eher nein)

(19,3 Neutral / 22,4 Keine Angabe)

#### Welche **Lösungsansätze** bestehen? (in %)

Die energetische Sanierung sollte als betriebsnotwendig definiert sein.



**51,4 Ja** (22,4 Eher ja)

**1,7 Nein** (2,3 Eher nein)

(10,6 Neutral / 11,6 Keine Angabe)

### Aber welche weiteren Lösungsansätze für die verschiedenen Investitionshemmnisse bestehen?

Im Bereich von Neubauten wünschen sich 79 % der Befragten, dass die Kostenrichtwerte realitätsgerecht den tatsächlichen Herstellungskosten eines Gebäudes entsprechen. Neben unzureichenden Kostenrichtwerten ist aber auch der Refinanzierungszeitraum von 40-50 Jahren kritisch zu sehen. 67 % der Teilnehmenden halten es für sachgerecht, dass sich die Refinanzierung von Neubauten an den Vorgaben des Steuerrechts, also 33 Jahre, orientiert. Auch sind in Gebäude-Refinanzierungsfragen die für das Immobilienmanagement anfallenden Personalkosten einzubeziehen: 75 % der Befragten wünschen sich, dass die Refinanzierung dieser Kosten sichergestellt ist.

\*Landesenergieagentur KEA-BW: „Untersuchung der Hemmnisse für die Finanzierung von Energiesparmaßnahmen in Pflegeheimen und Vorstellung von Lösungsansätzen.“ ([https://www.kea-bw.de/fileadmin/user\\_upload/Contracting/Angebote/Gesundheitseinrichtungen\\_und\\_Soziales/Untersuchung\\_Hemmnisse\\_Finanzierung\\_von\\_Energiesparmassnahmen\\_Pflegeheime\\_u.\\_Vorstellung\\_Loesungsansaeetze\\_\\_ohne\\_Anhang\\_.pdf](https://www.kea-bw.de/fileadmin/user_upload/Contracting/Angebote/Gesundheitseinrichtungen_und_Soziales/Untersuchung_Hemmnisse_Finanzierung_von_Energiesparmassnahmen_Pflegeheime_u._Vorstellung_Loesungsansaeetze__ohne_Anhang_.pdf))

### Welche Lösungsansätze bestehen?

(in %)

Die Kostenrichtwerte müssen realitätsgerecht den **tatsächlichen Herstellungskosten** eines Gebäudes entsprechen.



**64,6 Ja** (14,4 Eher ja)

**0,0 Nein** (0,8 Eher nein)

(6,9 Neutral / 13,3 Keine Angabe)

Die **Refinanzierung der Gebäude** (Neubau) sollte den Vorgaben des Steuerrechts (33 Jahre) folgen.



**49,8 Ja** (16,8 Eher ja)

**0,6 Nein** (2,3 Eher nein)

(12,2 Neutral / 18,3 Keine Angabe)

Die Refinanzierung der **Kosten des Immobilienmanagements** sollte sichergestellt sein.



**54,1 Ja** (20,6 Eher ja)

**0,4 Nein** (1,0 Eher nein)

(10,4 Neutral / 13,5 Keine Angabe)

Auch das Thema Digitalisierung ist ein beliebter Lösungsansatz seitens der teilnehmenden Einrichtungen – insbesondere in der Verwaltung.. Digitalisierung hat das Potenzial, Pflegekräfte zu entlasten und die Schnittstellen zum Gesundheitswesen besser zu koordinieren. Die Refinanzierung solcher Digitalisierungsprojekte gestaltet sich jedoch schwierig. Zwar stehen jeder ambulanten und stationären Pflegeeinrichtung laut § 8 Abs. 8 SGB XI ein einmaliger Zuschuss für die Förderung der Digitalisierung zu, jedoch werden hier nur 40 Prozent der verausgabten Mittel gefördert. Der einmalige Zuschuss beläuft sich des Weiteren auf maximal 12.000 Euro. Folge- bzw. Betriebskosten sind von der Förderung ausgenommen. Die Förderung ist also wahrlich nur ein Tropfen auf den heißen Stein. Der einmalige Zuschuss kann zwar gesplittet werden und für mehrere Anschaffungen von digitaler oder technischer Ausrüstung wie auch für Aus-, Fort-, Weiterbildung oder Schulung in der Anwendung digitaler oder technischer Ausrüstung genutzt werden. Der Deutsche Pflegerat berichtet jedoch, dass dadurch Digitalisierungsprojekte häufig nach der Projektphase enden und nicht in den Regelbetrieb übergehen.\* Daher ist es verständlich, dass über 90 % der teilnehmenden Einrichtungen fordern, die Refinanzierung der Digitalisierung sicherzustellen. Ansonsten bleiben auch hier Investitionen weiter aus.

Im neuen Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz ist das **Förderprogramm für die Digitalisierung bis Ende des Jahrzehnts verlängert worden**. Weitere Fördertatbestände sind hinzugekommen (Entlastung der Pflegekräfte, Verbesserung der Versorgung der Pflegebedürftigen etc.).

\* Deutscher Pflegerat: „Empfehlungen zur Refinanzierung der Digitalisierungskosten“ (<http://deutscher-pflegerat.de/2022/07/21/empfehlungen-zur-refinanzierung-der-digitalisierungskosten/>), Stand: 21. Juli 2022.

### Alle an einem Strang – die Telematikinfrastruktur

Weitere Potenziale und Lösungsansätze für die Investitionshemmnisse sehen 77,5 % der Befragten in der Telematikinfrastruktur und ihren digitalen Möglichkeiten. Pflegedienste und -einrichtungen können sich seit dem 1. Juli 2021 freiwillig an die Telematikinfrastruktur anbinden lassen. Die dadurch entstehenden Kosten werden den Pflegeeinrichtungen erstattet. Eine Anbindungspflicht wird ab dem 1. Juli 2025 bestehen – ab diesem Zeitpunkt entfällt dann aber voraussichtlich die Erstattung. Über die Telematikinfrastruktur sollen Ärzt:innen Patient:innen schneller überweisen und Verordnungen und Rezepte in den ambulanten und stationären Pflegebereich geben können. Die sektorenübergreifende Kommunikation soll sich entsprechend verbessern. Insgesamt hat die Telematikinfrastruktur aber auch das Potenzial, die Arbeits- und Organisationsprozesse in den Pflegediensten und -heimen zu verbessern.

**77,5 %**

der Befragten sehen weitere Potenziale in der Telematikinfrastruktur.

### Welche Lösungsansätze bestehen? (in %)

Die digitalen Möglichkeiten in der Telematikinfrastruktur sollten ausgeschöpft werden.

**54,2 Ja** (23,3 Eher ja)

**1,0 Nein** (2,5 Eher nein)

(11,7 Neutral / 7,3 Keine Angabe)

Die umfassenden Anforderungen zur Anbindung an die Telematikinfrastruktur bringen die Pflegeeinrichtungen jedoch in Schwierigkeiten. Häufig fehlen zurzeit Know-how, die finanziellen Mittel und eine angemessene Vorlaufzeit zur Umsetzung. Die Befragungsteilnehmer:innen beschreiben, dass sie für die Anbindung verlässliche Technik- und Softwarelösungen benötigen. Mit dem derzeitigen bürokratischen Aufwand und mit der Refinanzierung sind sie unzufrieden. Stellenweise scheitert es bereits an einer adäquaten Internetversorgung der Pflegeheime. Ein großer Punkt, der auch seitens der teilnehmenden Einrichtungen bemängelt wird, ist die Einbindung aller Beteiligten, z. B. der niedergelassenen Ärzt:innen und Apotheken.

## Stimmen von Studienteilnehmer:innen



„Die Telematikinfrastruktur sollte mit allen Beteiligten (Arzt, Krankenhaus, Apotheke, Leistungserbringer) regional besprochen werden, um den Nutzen besser darzustellen. Dann entsteht mehr Bereitschaft zur Umsetzung des Projekts.“



„Motivierte Partner am Markt (kein Interesse an TI bei niedergelassenen Ärzten und Apotheken)“

„Es müsste ein einheitliches ‚Datenzentrum‘ geben, auf das sich alle koppeln können. Viele Einzellösungen sind hoch im Zeitaufwand und auch die Zeit bei der Realisierung bzw. Anpassung bei Veränderungen ist enorm. Klare, einheitliche und gesamtheitliche Strukturen wären hier ein zu erreichendes Ziel.“



„Verbindlichkeit bei ALLEN Marktteilnehmern (niedergelassene Ärzte!), Refinanzierung des technischen und personellen Aufwands, angemessene Projekt- und vor allem Zeitplanung, Berücksichtigung der Interessen und Möglichkeiten insbesondere der (kleineren) ambulanten Pflegedienste.“

## 6. Erwartungen an die Pflegereform

Im Verlauf dieser Studienschrift ist es bereits an einigen Stellen deutlich geworden: Die Altenhilfe und Pflege bedürfen seitens des Gesetzgebers grundlegender Reformen und Anpassungen. Zum Zeitpunkt der Befragung anlässlich des Altenhilfebarometers 2023 war eine Pflegereform im Jahr 2023 bereits angekündigt. Daher nahmen wir die Befragung zum Anlass, einmal in die Runde zu fragen: Welche Erwartungen setzt die Branche an die bevorstehende Pflegereform? Im Prozess der Studieneerarbeitung verabschiedete der Bundestag dann das Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz (PUEG). Im Folgenden werden die Erwartungen der Branche mit dem Gesetz, welches Bundesgesundheitsminister Karl Lauterbach selbst als „kein perfektes Gesetz“ betitelt, abgeglichen.

*Bewerten Sie die folgende Aussage:*

*Neue gesetzliche Regelungen sind erforderlich.*

*(in %)*



**45,1 Unbedingt**

**28,9 Ja**

**12,3 Wäre gut**

3,1 Eher nicht

0,6 Nein

5,8 Nicht schon wieder

4,2 Weiß ich nicht

Die Befragten in der Branche sind sich in weiten Teilen einig: Neue gesetzliche Regelungen sind – mit Stand April 2023 – erforderlich. Die Ansatzpunkte, wie diese gesetzlichen Regelungen aussehen könnten, sind – wie die Branche selbst – mannigfaltig.

65,6 % der Befragten erwarteten von der neuen Pflegereform eine weitergehende Dynamisierung der Sachleistungsbeträge. Die Entwicklung der Pflegekassenzuschüsse bleibt deutlich hinter den Kostensteigerungen der letzten Monate und Jahre zurück, was zu wachsenden Eigenanteilen führt, die von den Pflegebedürftigen zu tragen sind. Demgegenüber wird die Inanspruchnahme von Dienstleistungen vom ambulanten Pflegedienst sogar reduziert, um wachsende Kostenbelastungen zu begrenzen oder zu vermeiden. In der Pflegereform taucht die Dynamisierung, orientiert am Anstieg der Kerninflation der vorherigen Jahre, zwar auf, allerdings wird sie erst ab 2028 eingesetzt. Zuvor werden die Beträge statisch angepasst – unterhalb des Inflationsniveaus.

Eine weitere Forderung seitens der Branche ist die Reduzierung der Eigenanteile. 63,5 % wünschten, dass mittels Pflegereform die Eigenanteile gesenkt werden können. Zum Zeitpunkt der Befragung beliefen sich die Eigenanteile im ersten Jahr auf über 2.200 Euro, ein Betrag, der die Attraktivität der stationären Pflege arg einschränkt. Die Eigenanteile werden gemäß der vorgestellten Pflegereform nun tatsächlich gesenkt, indem die Zuschüsse zu den Pflegekosten angehoben werden. Die Anhebung beläuft sich – je nach Verweildauer – auf 5-10 Prozentpunkte. Ebenfalls reagiert die Pflegereform auf das Urteil des Bundesverfassungsgerichts, den Beitrag zur gesetzlichen Pflegeversicherung für Menschen anhand der Anzahl ihrer Kinder bei der Beitragsbemessung zu berücksichtigen. Dies hatten 34,4 % der Befragten befürwortet.

Auf die Frage, welchen Hauptaspekt die bevorstehende Pflegereform aufgreifen sollte, antwortete eine Vielzahl mit der Klärung von Finanzierungsfragen: Die Dynamisierung der Sachleistungsbeträge, die Refinanzierung der realen Kosten, Fachleistungsstunden-Budgets und die Investitionskosten sind nur einige der vielen Diskussionspunkte, die die Befragungsteilnehmer:innen in der Altenhilfe sehen. Die Pflegereform bleibt hinter diesen Forderungen zurück. Zwar werden die Beitragssätze der gesetzlichen Pflegeversicherung angehoben und somit Mehreinnahmen von 6,6 Mrd. Euro generiert. Wie die konkreten Refinanzierungsfragen gelöst werden sollen, kommt in der Pflegereform jedoch zu kurz.

Des Weiteren erwarteten die Befragten, dass die Einbeziehung von Investitionskosten geregelt (56,9%), die länderspezifischen Vorgaben harmonisiert (44,8%) und der Pflegebedürftigkeitsbegriff weiter justiert würden (29,3%). Diesen Erwartungen wird die neue Pflegereform jedoch in keinsten Weise gerecht. Auch dem Wunsch nach Entbürokratisierung („weniger Regeln, mehr Handlungsspielraum“) und mehr Mitspracherecht seitens der Pflegekräfte wird nicht Rechnung getragen. Dafür bietet die Pflegereform einige wenige Ansätze zur Steigerung der Pflegeattraktivität und der Personalbindung. Tatsächliche Lösungsansätze für den dauerhaften und strukturellen Personalmangel („Stabilität als Zufriedenheitsgarant beim Personal“) werden hier nicht geboten.

## Stimmen von Studienteilnehmer:innen



„Personal in der Pflege muss besser vergütet werden. Insgesamt braucht es mehr Personal, bessere Arbeitsbedingungen, die allgemeine Professionalisierung der Pflege und mehr Mitspracherecht.“

„Der Länderdschungel MUSS ein Ende haben, deutschlandweit tätige Anbieter haben ihre liebe Mühe damit!“



„Meiner Einschätzung nach wird nur die Reduktion der Eigenanteile ein Thema sein. Der mutige und nötige Schritt, die Pflegeversicherung grundlegend zu reformieren, wird wieder nicht stattfinden.“

# Eckpunkte des Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetzes (PUEG)

## Pflegekosten in der stationären Pflege

Als Reaktion auf die steigenden Kosten in der Pflege werden Pflegebedürftige in der stationären Pflege entlastet. Die Zuschüsse zu den Pflegekosten werden angehoben:

Verweildauer	Anhebung
0 – 12 Monate	von 5 % auf 15 %
13 – 24 Monate	von 25 % auf 30 %
25 – 36 Monate	von 45 % auf 50 %
mehr als 36 Monate	von 70 % auf 75 %

## Leistungsdynamisierung

Für zu Hause versorgte Pflegebedürftige werden Pflegegeld und Sachleistungsbeträge zunächst statisch, später dynamisch – orientiert an Inflation und sonstigen Kostensteigerungen – angehoben.

- ▶ 1. Januar 2024: Pflegegeld und Leistungsbeträge für ambulante Sachleistungen werden um 5 % angehoben.
- ▶ 1. Januar 2025: Beide werden nochmals um 4,5 % angehoben.
- ▶ 1. Januar 2028: Die weitere Erhöhung erfolgt auf Basis des Inflationsanstiegs der drei vorausgehenden Kalenderjahre. Ab hier erfolgt die Anpassung also automatisch dynamisiert.

## Finanzierung

Zum 1. Juli 2023 soll die Finanzgrundlage stabilisiert werden. Die Beitragssätze zur Pflegeversicherung werden um 0,35 Prozentpunkte erhöht. Dies entspricht einer Mehreinnahme von 6,6 Mrd. Euro pro Jahr. Dies soll dringliche Leistungsverbesserungen bereits zum Januar 2024 ermöglichen. Zudem werden Eltern von zwei oder mehr Kindern durch Senkung ihrer Beitragssätze weiter entlastet.

## Arbeitsbedingungen in der Pflege

Das Förderprogramm zur besseren Vereinbarkeit von Pflege, Familie und Beruf für in der Langzeitpflege tätige Mitarbeiter:innen von Pflegeeinrichtungen wird bis 2030 verlängert. Zudem sollen weitere Ausbaustufen dargeboten werden, um die Umsetzung des Personalbemessungsverfahrens zu beschleunigen. Springerpools können zukünftig regelhaft finanziert werden, was die Notwendigkeit von Leiharbeit merklich reduzieren soll (Kosten werden hier nur bis zur Höhe entsprechender Tariflöhne aus der Pflegevergütung finanziert). Für die qualitätsgesicherte Anwerbung von Pflegekräften aus dem Ausland sollen zudem die Rahmenbedingungen verbessert werden.

Im Abgleich zwischen den Erwartungen an eine Pflegereform und ihrem tatsächlichen Beschluss wird demnach deutlich: Die Baustellen und Finanzierungslücken sind bekannt und die Reaktionen seitens des Gesetzgebers deuten zaghaft in die richtige Richtung. Jedoch ist es eine Reform „auf Sicht“ und nicht „der große Wurf, der bis 2050 Bestand hat“, wie es sich die Befragungsteilnehmer:innen erhofft hatten. Abzuwarten bleiben weitere Adjustierungen seitens des Gesundheitsministeriums. Bereits 2024 sollen neue Konzepte zur langfristigen Finanzierung und Dynamisierung vorgestellt werden.

## WAS IST IHR STATEMENT ZUM PFLEGEUNTERSTÜTZUNGS- UND -ENTLASTUNGSGESETZ?



Prof. Dr. Alexander Schraml

Vorsitzender des Bundesverbands der kommunalen  
Senioren- und Behinderteneinrichtungen e.V. (BKSB)

Und wieder ist eine Pflegereform verabschiedet worden. Und wieder ohne systematische Beteiligung von Expert:innen, von Leistungserbringern und Betroffenen. Und wieder Stückwerk!

Und zeitgleich machen Pflegeeinrichtungen Pleite oder schließen wegen Personal-  
mangel. Und zeitgleich nimmt der Missstand der Leiharbeit einzigartige Dimensionen an.  
Und zeitgleich wird die Anzahl der sozialhilfebedürftigen Pflegeheimbewohner steigen.

ES GIBT EINIGES ZU TUN:

- 1. Reform der Finanzierung der Pflegeversicherung:** Die Bezuschussung des Eigenanteils und der Leistungsbetrag für die Kurzzeitpflege sind unzureichend. Feste Zuzahlungsbeträge statt ständig steigender Eigenanteile müssen das Ziel sein.
- 2. Vorrang der Ergebnisqualität:** Entscheidend sind die Zufriedenheit der Bewohner:innen und die Versorgungsqualität, nicht (formale) Struktur und Abläufe: Doppelte Qualitätsprüfungen sind nicht notwendig und belasten unnötig das Pflegepersonal.
- 3. Umfassende und sektorenübergreifende Versorgung im Pflegeheim:** Medikamente, Physiotherapie, Heil- und Hilfsmittel müssen Bestandteil der stationären Versorgung sein. Die hausärztliche Versorgung muss auf wenige zugelassene Vertragsärzte konzentriert werden.
- 4. Stärkung der Rolle der Kommunen:** Altenhilfe – Planung, Investitionsförderung und Betrieb von Pflegeeinrichtungen – ist öffentliche Daseinsvorsorge und kommunale Pflichtaufgabe. Die Verpflichtung, Pflegeeinrichtungen vorzuhalten, muss aber auch primär die Pflegekassen treffen, die von den Pflegebedürftigen jahr(zehnt)elang Pflichtbeiträge eingezogen haben.
- 5. Verbesserung der Personalsituation in Pflegeeinrichtungen:** Die Arbeitsbedingungen müssen verbessert werden. Leiharbeit ist zu verbieten; stattdessen sind Springerpools einzurichten. Dem Personal-  
mangel muss mit Zuwanderung aus dem Ausland und verstärkter Pflegeausbildung entgegengewirkt werden.
- 6. Wiedereinführung der Investitionsfinanzierung:** Die staatliche bzw. kommunale Finanzierung von Investitionen ist in allen Ländern als Objektförderung wieder einzuführen.
- 7. Interessengerechte Ausgestaltung des Heimvertragsrechts:** WBVG- und SGB-XI-Regelungen benachteiligen Pflegeeinrichtungen und enthalten rechtsfremde Formulierungen (z. B. Entlassung aus dem Pflegeheim).
- 8. Versorgungsverträge nur bei Gemeinnützigkeit:** Neue Versorgungsverträge dürfen nur noch mit „gemeinnützigen“ Trägern geschlossen werden dürfen.



### Norbert Grote

Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes privater Anbieter sozialer Dienste (bpa)

Das Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz unternimmt nicht einmal den Versuch, die pflegerische Versorgung zukunfts- und demografiefest aufzustellen. Selbst die Ziele des eigenen Koalitionsvertrages hat die Ampelkoalition im Wesentlichen unberücksichtigt gelassen. Zaudern und Zuwarten ist gefährlich, während die pflegerische Angebotsstruktur zunehmend wegbricht. Pflegeeinrichtungen und Pflegebedürftige bleiben dabei auf der Strecke.

Die minimale Anhebung der Leistungsbeträge der Pflegeversicherung gleicht noch nicht einmal ansatzweise die Kostensteigerung der letzten Jahre aus. Pflegebedürftige und ihre Angehörigen müssen nach wie vor die bittere Entscheidung treffen, wie viel Körperpflege oder wie viele Tage in der Tagespflege sie sich überhaupt noch leisten können. Wichtige Entlastungen in der häuslichen Versorgung brechen weg. Diese großen Sorgen nicht nur vieler Trägerverbände in der Pflege, sondern vor allem der Betroffenen ignoriert der Bundesgesundheitsminister ebenso wie die wirtschaftlichen Schwierigkeiten vieler Pflegeeinrichtungen, die durch die bpa-Blitzumfrage sowie durch Studien der Bank für Sozialwirtschaft und nicht zuletzt das Altenhilfebarometer der Curacon eindrucksvoll belegt werden. Längst ist die Versorgungssicherheit in vielen Regionen Deutschlands nicht mehr gegeben. Pflegebedürftige und ihre Angehörigen finden nicht mehr die Versorgung, die sie wollen und dringend brauchen.

Die Pflegebedürftigen brauchen finanzielle Entlastung, damit sie sich die notwendige Pflege wieder leisten können. Und die Pflegeeinrichtungen brauchen jetzt ein Sofortpaket zur wirtschaftlichen Absicherung und Unterstützung, das schnellere Verhandlungen mit den Kostenträgern und wirtschaftlich tragfähige Entgeltsätze ebenso umfasst wie eine massiv ausgeweitete und beschleunigte Zuwanderung in die Berufe der Langzeitpflege. **Die aktuelle Reform kann nur ein erster kleiner Schritt gewesen sein. Ein großer Wurf, ein PUEG 2 muss nun umgehend folgen.**



### Maria Loheide

Sozialvorständin der Diakonie Deutschland

**Das Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz (PUEG) ist eine Enttäuschung für alle Pflegebedürftigen, Pflegenden, Angehörigen sowie die Pflegeeinrichtungen und Pflegedienste.**

Der Finanzrahmen des PUEG mit einem moderaten Anstieg des allgemeinen Beitragssatzes um 0,35 Prozentsatzpunkte ist viel zu gering, um die im Koalitionsvertrag vorgesehenen Vorhaben umzusetzen. Das wird durch den Kabinettsbeschluss zu den Eckwerten des Haushalts 2024 nochmal verstärkt, denn jetzt soll 1 Mrd. Euro Steuerzuschuss für die Pflegeversicherung gestrichen werden. Anstatt die Pflegeversicherung auf finanziell solide Füße zu stellen, werden alle Kosten auf die Versicherten abgewälzt. Die Pflegekassen mussten in der Pandemie hohe zusätzliche Kosten in Höhe von 5,3 Mrd. Euro übernehmen, die jetzt fehlen. Die Bundesregierung stellt auch nicht die im Koalitionsvertrag vereinbarten Steuermittel für die Rentenbeiträge pflegender Angehöriger zur Verfügung. Diese würden die Pflegeversicherung um 3,6 Mrd. Euro entlasten.

Es fehlen dringend erforderliche Reformen, wie die Stärkung der häuslichen Pflege, handfeste Strukturelemente zur Begrenzung der Eigenanteile, die Herausnahme der Ausbildungskosten aus den Eigenanteilen und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Die Entlastung der Pflegebedürftigen von den Eigenanteilen kommt mit dem PUEG nicht entscheidend voran. Wir brauchen dringend eine Finanzierung der Pflegeleistungen, mit der die Pflegeversicherung wieder ihrer Funktion gerecht wird, das zeigen auch die Ergebnisse des Altenhilfebarometers von Curacon.

Notwendig ist eine grundlegende Pflegereform – und zwar bald. Sonst riskieren wir, dass Pflegebedürftige nicht mehr professionell versorgt werden und pflegende Angehörige erschöpft aufgeben müssen. Das wäre eine Katastrophe.



Foto:  
Jens Jeske

### Andreas Wedeking

Verband katholischer Altenhilfe  
in Deutschland (VKAD) e. V.

**Das Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz (PUEG) wurde von den Verbänden flächendeckend kritisiert – zu Recht. Den Herausforderungen in der Langzeitpflege wird es in keiner Weise gerecht. Was die Pflegepolitik in den letzten Jahren und Jahrzehnten verschlafen hat, wird ein Flickenteppich an Einzelmaßnahmen nicht lösen. Wir brauchen eine mutige Politik, die den Pflegenotstand als gesamtgesellschaftliches Problem begreift, das uns alle – und nicht ausschließlich die pflegebedürftigen Menschen – betrifft.**

Langfristig brauchen wir eine grundlegende Struktur- und Finanzierungsreform der Pflege. Das bedeutet, dass Steuermittel in die Pflegeversicherung fließen. Pflegebedürftigkeit darf kein Armutsrisiko sein, daher brauchen wir einen Sockel-Spitze-Tausch, also einen überschaubaren und fest kalkulierbaren Eigenanteil für Pflegebedürftige. Zukünftig soll es keinen Unterschied darin geben, ob jemand in einem Pflegeheim, in der eigenen Wohnung, in einer Wohngemeinschaft oder im betreuten Wohnen lebt. Die Sektorengrenzen müssen aufgelöst werden. Davon profitieren innovative Wohnmodelle, die auf die individuellen Bedürfnisse der zukünftigen Generation Pflegebedürftiger reagieren.

Jenseits der großen Reformschritte erwarten Träger der Langzeitpflege Entlastung durch konkrete Maßnahmen. Hierzu gehört u.a. ein umfassender Bürokratieabbau.

In den Pflegesatzverhandlungen, die Heimbetreiber mit Kassen und Sozialhilfeträgern führen, sollte eine geringere Auslastungsquote festgelegt werden, die den Einrichtungen ein wirtschaftliches und ethisch vertretbares Belegungsmanagement ermöglicht.

Mit Blick auf innovative Wohnmodelle ist die Erhöhung des Wohngruppenzuschlags, zum Beispiel für ambulant betreute Wohngruppen, dringend angebracht. Dieser ist seit 2017 gleichbleibend.

Träger der Langzeitpflege brauchen Innovationssicherheit, ganz besonders angesichts der aktuellen Inflation. Die Herausforderungen für Investitionen wachsen, etwa im energetischen Bauen und klimafreundlichen Sanieren oder bei der Digitalisierung des Pflege- und Gesundheitswesens. Hier sind dauerhafte und niedrigschwellig abrufbare Förderangebote gefragt.

### Verantwortung der Träger

Schon jetzt sind Träger von Einrichtungen und Diensten ungewollt häufiger in der Rolle der Krisenmanager als in der Rolle der Gestalter. Gleichzeitig sind sie es, die Mitarbeitende halten und neues Personal gewinnen müssen. An vielen Stellen tun sie das bereits und erproben innovative Personal- oder Dienstplankonzepte, wie etwa trägereigene Springerpools.

Wie Auszubildende ihre erste Berufspraxis erleben, hängt maßgeblich von den Trägern der Dienste und Einrichtungen ab. Durch eine gut koordinierte Praxisanleitung und eine enge Begleitung der angehenden Fachkräfte während der Ausbildung ergibt sich viel Potenzial, zukünftige Fachkräfte an die Einrichtung oder den Dienst zu binden und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für den Pflegeberuf zu gewinnen.

# 7. Nachhaltigkeit und ESG-Regeln

Neben all den Herausforderungen hinsichtlich wirtschaftlicher Situation, Personal und den verschiedenen, ständig neuen Regelungen, Rahmenbedingungen und Reformen drängt noch ein weiteres Thema in die Branche: Nachhaltigkeit. Nachhaltiges Managen bzw. Nachhaltigkeitsberichte können gemäß der neuen Corporate Sustainability Reporting Directive (kurz CSRD-E) und auch gemäß der Forderungen seitens Mitarbeiter:innen, Kund:innen, Geschäftspartner:innen und Banken keine Zukunftsthemen mehr sein, sondern sind jetzt anzugehen. Die Befragung zum Altenhilfebarometer zeigt, dass sich die Altenhilfe in weiten Teilen dieser neuen Herausforderung bewusst ist.

Über zwei Drittel der befragten Einrichtungen geben an, dass sie sich bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben, wobei ganze 56,0 % auch zu bedenken geben, dass eine solche Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit im Lichte der Vielzahl an Themen, die die Altenhilfe derzeit beschäftigt, kaum oder nicht möglich ist. Dass sich der Großteil der Befragten dennoch die Zeit für eine Auseinandersetzung genommen hat, zeigt, wie drängend das Thema ist. Besonders da später nicht vorhandene Nachhaltigkeitsberichte zu Sanktionen für große Kapitalgesellschaften führen könnten und auch davon auszugehen ist, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann – gerade was Arbeitgeberattraktivität und Attraktivität für Geschäftspartner:innen und auch Banken hinsichtlich Kreditvergabe etc. angeht.

## Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit: (in %)

Bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt?



Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit im Lichte der Vielzahl an Themen in der Altenhilfe möglich?



### Nachhaltigkeit als Chance?

Die Potenziale hinsichtlich Arbeitgeberattraktivität in der Pflege, die durch das Thema Nachhaltigkeit anfallen können, schätzt der Befragtenkreis mit knapp 45 % als eher bzw. sehr relevant ein. Demgegenüber stehen gut ein Viertel der Befragten, die im Thema Nachhaltigkeit keine bzw. kaum Relevanz für die Arbeitgeberattraktivität erkennen können. Hier ist zu erkennen, dass der Begriff Nachhaltigkeit häufig zu eng gefasst ist. Nachhaltigkeit ist in der derzeitigen Diskussion in drei nachhaltigkeitsbezogenen Verantwortungsbereichen zu verstehen: Umwelt, Soziales und

Unternehmensführung. Aufgrund der zwei letztgenannten Verantwortungsbereiche (sozial = Arbeitssicherheit, Diversität, Arbeitsbedingungen; Unternehmensführung = Unternehmenswerte, Aufsichtsstrukturen, Korruption etc.) wird somit schnell deutlich, dass Nachhaltigkeitsmaßnahmen zumeist die Mitarbeiter:innen zentral betreffen können und daher auf die Arbeitgeberattraktivität einzahlen. Damit könnte Nachhaltigkeit ein Wettbewerbsvorteil im Kampf um Fachkräfte sein.

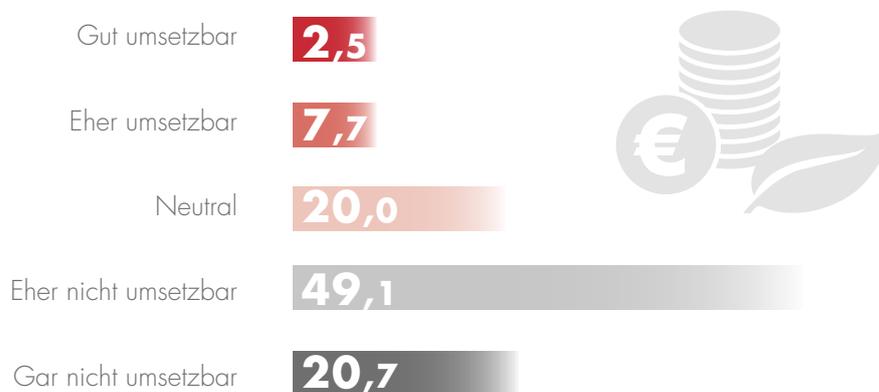
Wie bewerten Sie das **Thema Nachhaltigkeit** in Bezug auf die Potenziale hinsichtlich der **Arbeitgeberattraktivität in der Pflege?** (in %)



Insgesamt ist die Branche hinsichtlich der Umsetzbarkeit von Nachhaltigkeit in der Pflege in drei Lager gespalten: Ein Drittel hält das Thema für nicht umsetzbar, ein Drittel für sehr wohl umsetzbar und ein weiteres Drittel hält sich mit einer Aussage zurück. Letzteres ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass sich ein Drittel der Befragungsteilnehmer:innen noch nicht mit dem Thema beschäftigt hatte.

Im Punkt Refinanzierbarkeit herrscht hingegen mehr Einigkeit. Mögliche Maßnahmen hinsichtlich Nachhaltigkeit sind auch seitens der Einrichtungsbetreiber zu refinanzieren und zum Teil sind hohe Investitionssummen zu erwarten. Knapp 70 % sehen hier den springenden Punkt und fürchten, dass dies derzeit bzw. in naher Zukunft nicht umsetzbar sein wird. Lediglich 10 % machen sich keine Sorgen um die Refinanzierbarkeit der Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

Wie bewerten Sie das Thema Nachhaltigkeit in Bezug auf die **Refinanzierbarkeit** möglicher Maßnahmen und **Investitionsvorhaben**?  
(in %)



### Trotz Refinanzierungsschwierigkeiten – eine Branche im Wandel

Dennoch ist die Branche rührig. Über 200 Teilnehmer:innen haben sich im Zuge der Befragung die Zeit genommen, uns ihre Maßnahmen – ob bereits umgesetzt oder geplant – mitzuteilen. Hier ist es offensichtlich, dass die Befragung auch im Lichte der bestehenden Energiekrise stand. Die Einrichtungen berichteten besonders von der Errichtung von Blockheizkraftwerken und Photovoltaikanlagen. Insgesamt war das Energie- und Strommanagement besonders häufig vertreten, aber auch die Punkte „Begrünung“ und „Hitzeschutz“ waren beliebte Angangspunkte beim Thema Nachhaltigkeit. Gehäuft genannt wurde auch die Elektro-Mobilität: Pflegeeinrichtungen planen derzeit oft das Umstellen des Fuhrparks auf elektrische Antriebe und Diensträder.

Einige Einrichtungen planen auch den weiteren Ausbau der Digitalisierung, gerade unter dem Gesichtspunkt besserer Arbeitsbedingungen für die Pflegekräfte. Im Küchen- und Einkaufsbereich sind viele Einrichtungen auf ihren Ressourcenverbrauch bedacht und leiten hier Maßnahmen ein. Vielerorts stand bzw. steht die Einführung eines Abfallmanagements, mit Schwerpunkt Reduktion, Trennung und Entsorgungskonzepte, an.



Der Altenhilfebranche kann somit folgendes Zwischenfazit beim Thema Nachhaltigkeit ausgesprochen werden:

Der gute Wille ist vorhanden und es existieren bereits zahlreiche Aktivitäten. Dies betrifft u. a. das Energiemanagement: Insbesondere Pflegeeinrichtungen mit veraltetem Immobilienbestand sind aufgrund steigender Energiekosten hier gefragt. Es finden sich zahlreiche weitere Ansatzpunkte für Nachhaltigkeitsmaßnahmen aus Sicht der Altenhilfeeinrichtungen (z. B. Einkauf- und Abfalloptimierung). Ein Grundproblem besteht allerdings in der Finanzierungslogik, dass effizientes Verhalten nicht belohnt wird und Einsparungen die Kostenträger entlasten, aber nicht den Betreibern zugutekommen. Darüber hinaus werden Nachhaltigkeitsmaßnahmen häufig von den Kostenträgern nicht als betriebsnotwendig erachtet, sodass insbesondere für Maßnahmen zur energetischen Sanierung eine gesicherte Refinanzierung fehlt.

## Nach der Pflegereform ist vor der Pflegereform

Ein Interview mit  
Dr. Martin Schölkopf  
(Bundesministerium für Gesundheit)



Wird das neue Personalbemessungsverfahren die pflegerische Versorgung quantitativ und qualitativ in der Zukunft verbessern? Oder droht eine Angebotsverknappung in der stationären Pflege, wenn der zusätzliche Personalbedarf nicht gedeckt werden kann?

Die Einführung des Personalbemessungsverfahrens ist eine wichtige Maßnahme zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Die Regelungen sind aber flexibel ausgestaltet: Es gibt keine Pflicht, sondern die Möglichkeit, erheblich mehr Personal einzustellen. Natürlich müssen jetzt alle Akteure dazu beitragen, dass die zusätzlichen Stellen auch besetzt werden können. Dazu gehört die Umsetzung der in der Konzertierte(n) Aktion Pflege vereinbarten Maßnahmen – übrigens auch durch die Arbeitgeber. Aber auch die Bundesregierung arbeitet weiter daran, so werden derzeit die Rahmenbedingungen zur Gewinnung und Anerkennung von Pflegekräften aus dem Ausland nochmals deutlich verbessert.

Gibt es im Ministerium bereits über das PUEG hinaus mittel- oder langfristige strategische Überlegungen zu weitergehenden Reformen?

Ja, die gibt es. Wir befassen uns z.B. mit der Frage der mittel- und langfristigen, nachhaltigen Finanzierung der sozialen Pflegeversicherung – das ist ein Auftrag aus dem PUEG, dazu muss das BMG zusammen mit anderen Bundesressorts bis Mai nächsten Jahres Vorschläge vorlegen; die Länder sind auch beteiligt. Außerdem müssen wir die Umsetzung weiterer Vorgaben aus dem Koalitionsvertrag prüfen, so z.B. die Frage der Rolle der Kommunen in der Pflege oder den Umgang mit neuen Wohnformen. Und wir befassen uns natürlich mit den Themen Fachkräftesicherung und Sicherstellung der ambulanten-häuslichen Versorgung.

Wie können die Pflegebedürftigen und nachgelagert die Sozialhilfeträger vor ausufernden Kostenbelastungen geschützt werden?

Dazu leistet das PUEG ab dem kommenden Jahr bereits einen wesentlichen Beitrag durch die weitere Anhebung der prozentualen Zuschüsse zu den pflegebedingten Eigenanteilen im stationären Bereich. 2025 und 2028 werden zudem alle Leistungsbeträge der Pflegeversicherung angehoben. Und in dem schon genannten Prozess mit anderen Ministerien und den Ländern befassen wir uns auch mit einem Prüfauftrag aus dem Koalitionsvertrag, nämlich der Frage, wie eine freiwillige, paritätisch finanzierte Pflegevollversicherung aussehen könnte.

Wie kann die Solidargemeinschaft vor ausufernden Kostenbelastungen geschützt werden (Generationengerechtigkeit)?

Auch diese Frage wird in der Arbeitsgruppe zur mittel- und langfristigen, nachhaltigen Finanzierung der sozialen Pflegeversicherung beraten.

**Wie kann sichergestellt werden, dass Mehrkosten im Bereich der Energiekosten nach Auslaufen der Energiepreisbremse angemessen und zeitgleich in den Pflegesätzen abgebildet werden können?**

Derzeit sehen wir eine Entspannung bei den Energiepreisen, so ist der Strompreis für Neukunden deutlich günstiger als die Begrenzungen in den Energiepreisbremsen. Wenn die Energiepreisbremsen und Hilfsfondszahlungen auslaufen, ist das reguläre Vertragsrecht des SGB XI einschlägig. Die Einrichtungen sollten dies für den Herbst und die Verhandlungen mit den Kostenträgern für das kommende Jahr im Blick haben.

**Wie sieht aus Ihrer Sicht ein angemessener Zuschlag für Unternehmerrisiken aus?**

Das SGB XI stellt klar, dass auch das Unternehmerrisiko bei Vergütungen zu berücksichtigen ist. Es kommt hier also auf die Verhandlungen zwischen Einrichtungen und Kostenträgern an. Dass im Gesetz dazu keine konkrete Zahl steht, ist meines Erachtens richtig, zumal es auch noch zahlreiche andere Faktoren gibt, die Umsatz und Gewinn der Einrichtungen bestimmen.

**Wie können die Rahmenbedingungen zur Refinanzierung des Investitionsbedarfs aus Neubau, Digitalisierung, Nachhaltigkeit / energetische Sanierung verbessert werden?**

Das ist eine wichtige Frage, die eigentlich vorrangig an die Länder zu richten ist. Denn diese sind für die Vorhaltung der pflegerischen Versorgungsstruktur verantwortlich, auch für die Förderung von Investitionen in die angeführten Bereiche. Gleichwohl bedarf es auch mit Blick auf die Regelungen im SGB XI der Prüfung auf etwaige Anpassungsbedarfe.

**Wie können die Länder stärker in der Investitionsfinanzierung in die Pflicht genommen werden?**

Auch das ist eine wichtige Frage. Vor Einführung der Pflegeversicherung haben die Sozialhilfeträger rund 9 Mrd. Euro für die Hilfe zur Pflege ausgegeben. Diese Ausgaben wurden durch die Pflegeversicherung dauerhaft gesenkt, sie belaufen sich seit Jahren nur auf etwa die Hälfte des genannten Betrags. Anders als es das SGB XI fordert, kommt von diesen Einsparungen aber fast nichts bei den Einrichtungen an; sie müssen diese Kosten daher den Bewohner:innen in Rechnung stellen. Diese müssen im Bundesdurchschnitt mittlerweile rund 500 Euro im Monat allein dafür bezahlen. In der Arbeitsgruppe zur Finanzierung der Pflegeversicherung werden wir daher auch diesen Punkt thematisieren; auch deshalb haben wir die Länder in diesen Prozess eingebunden.

## 8. Strategische Schlussfolgerungen auf Mikro- und Makroebene

Der Pflegemarkt ist und bleibt ein Wachstumsmarkt, aber Maßnahmen und Aktivitäten auf Träger-ebene (und Bundesebene!) sind nur zum Teil auf die Chancen und Bedrohungen abgestimmt. Aufgrund des bestehenden Kosten- und Wettbewerbsdrucks stehen die Stabilisierung der Wirtschaftlichkeit und/oder Wachstum (auch bei gemeinnützigen 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 zunehmend mit großen strategischen Fragestellungen zum Aus-/Umbau der Leistungs- und Versorgungsstruktur, Personalmangel, Investitionsbedarf und Ergebnisdruck, Digitalisierung sowie Nachhaltigkeit konfrontiert.

„Stand-alone“ (das Betreiben nur einer Einrichtung) ist in einem stark fragmentierten Markt als Auslaufmodell anzusehen. Für zahlreiche Träger 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 das Management und 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 umfassen.

Trotz der aktuellen Pflegereform sind zahlreiche der allseits bekannten Probleme ungelöst geblieben. Der Gesetzgeber ist gefordert, für unternehmerisches Handeln einen nachhaltig tragfähigen Handlungsrahmen zu schaffen. Pflegeeinrichtungen sind im zunehmenden Umfang unternehmerischen Risiken ausgesetzt. Bei einer stark selbstkostenbasierten Finanzierung von Pflegeeinrichtungen besteht gemäß § 84 Abs. 2 Satz 4 SGB XI grundsätzlich ein Rechtsanspruch auf eine angemessene Vergütung des Unternehmersrisikos: Pflegesätze müssen einem Pflegeheim bei wirtschaftlicher Betriebsführung ermöglichen, seine Aufwendungen zu finanzieren und seinen Versorgungsauftrag zu erfüllen unter Berücksichtigung einer angemessenen Vergütung des Unternehmersrisikos. Ein sprunghafter Anstieg der Insolvenzen von Pflegeheimbetreibern zeigt, dass die aktuellen Rahmenbedingungen dies bei einer Vielzahl von Pflegeheimen nicht mehr sicherstellen. Und bevor Pflegebedürftige und Versicherte künftig immer mehr zahlen sollen, sollte auch auf Effizienzreserven im System geschaut werden.

Vermehrte Diskussionen zur Entlastung der Pflegebedürftigen durch die Solidargemeinschaft sollten aber auch in den Blick nehmen, wie dem Gesichtspunkt der Generationengerechtigkeit Rechnung getragen und eine Überforderung nachfolgender Generationen vermieden werden kann. Nachdem das Bundesverfassungsgericht mit seinem spektakulären „Klima-Urteil“ im März 2021 die Rechte künftiger Generationen gestärkt hatte, ist nicht auszuschließen, dass auch in Bezug auf die Sozialpolitik im Sinne der Rechte junger Menschen eine Verfassungsklage zulässig sein könnte.

# Studiendesign

Das Altenhilfebarometer ist das Resultat einer Online-Umfrage, die zwischen Mitte Februar und Ende April 2023 stattgefunden hat. Aufgrund der Vielzahl der Herausforderungen in der ambulanten, teil- und vollstationären Altenhilfe wurden die Befragten gebeten, über 30 Fragen zu verschiedenen Themengebieten zu beantworten. Insgesamt beteiligten sich über 480 Einrichtungen unterschiedlicher Trägerformen und Größen. Knapp 66 % der Teilnehmer:innen waren Teil der Geschäftsführung einer Altenhilfeeinrichtung. Mit 18 % waren die Einrichtungsleitungen die zweitgrößte vertretene Gruppe. Bezüglich der Herkunft der Einrichtungen waren Einrichtungen aus allen Bundesländern vertreten, besonders viele Teilnahmen gab es aus Bayern (100 Einrichtungen), Nordrhein-Westfalen (84 Einrichtungen) sowie Niedersachsen (45 Einrichtungen). Hinsichtlich der Verteilung auf die Bundesländer spiegelt das Studiensample die tatsächlichen Gegebenheiten in Deutschland größtenteils wider. Auch hinsichtlich der Trägerart bildet das Studiensample die tatsächliche Verteilung zu weiten Teilen ab, jedoch ist eine leichte Akzentuierung der privatgewerblichen sowie eine leichte Unterrepräsentanz der freigemeinnützigen Träger erkennbar.

Um einen Vergleich mit den vergangenen und zukünftigen Barometerwerten zu ermöglichen und Verzerrungen aufgrund dieser Überrepräsentation zu vermeiden, wurde eine Korrekturgewichtung der Stichprobe vorgenommen. Wie bei umfragebasierten Studien üblich und besonders bei Studien, die das Stimmungsbild einer Branche abbilden, unterliegen die Ergebnisse immer der subjektiven Einschätzung durch die Teilnehmer:innen. Ebenfalls kann es hier zu einer potenziellen Verzerrung durch die Freiwilligkeit der Beantwortung kommen. Die angegebenen Zahlen sind in ihrer exakten Höhe daher vorsichtig zu betrachten. Die Validität der grundlegenden Aussagen, Trends und relativen Bewertungen ist hiervon jedoch nicht betroffen.

*In welcher Trägerschaft befindet sich Ihre Einrichtung?*  
(in %)

41,1	Freigemeinnützig
2,5	Öffentlich
53,4	Privatgewerblich
0,6	Verfasste Kirche
2,3	Sonstige

*Welche Versorgungsformen bieten Sie an?*  
(in %, Mehrfachantworten möglich)

61,0	Vollstationäre Langzeitpflege
53,4	Eingestreute oder solitäre Kurzzeitpflege
40,1	Tages-/Nachtpflege
65,6	Ambulanter Pflegedienst
23,0	Spezialpflege (Demenz)
5,6	Spezialpflege (Junge Pflege)
10,2	Spezialpflege (Menschen mit Behinderung)
8,8	Intensivpflege (bspw. Beatmungspflege oder Phase F)
2,7	Fachstelle Wohnberatung
37,2	Betreutes Wohnen
20,7	Wohngruppen
5,2	Hospiz
6,9	Sonstiges

*Ist Ihre Einrichtung Teil eines Verbundes?*  
(in %)



Teil eines Verbundes

39,6  
Stand-alone-Einrichtung

# Autor:innen

Jan Grabow ist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Geschäftsführender Partner der Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Seit 1992 ist er auf die Prüfung und Beratung von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen spezialisiert. Er ist Autor einer Vielzahl von Fachbeiträgen und leidenschaftlicher Referent. Fachliche Schwerpunkte in der Beratung von Pflegeeinrichtungen liegen in der Identifikation von Optimierungspotenzialen, der Beurteilung der Tragfähigkeit von Investitionsprojekten sowie in der Strategieentwicklung und -umsetzung.



**Jan Grabow**

Leiter Ressort Altenhilfe  
Geschäftsführender Partner  
jan.grabow@curacon.de

Kai Tybussek arbeitet seit 2012 für Curacon. Er berät und vertritt gewerbliche stationäre und ambulante Gesundheits-, Altenhilfe- und Behinderteneinrichtungen sowie Unternehmen mit gemeinnütziger, mildtätiger oder kirchlicher Zweckbestimmung, Wohlfahrtsverbände und Komplexeinrichtungen. Fachliche Schwerpunkte sind Pflegesatz- und Investitionskostenverhandlungen sowie Transaktionen, strategische Fragen der Altenhilfe und Heimrecht.



**Kai Tybussek**

Rechtsanwalt  
Geschäftsführender Partner  
kai.tybussek@curacon-recht.de

Sabine Fischer MBA sammelte über 20 Jahre Erfahrungen auf verschiedenen Managementpositionen im Gesundheits- und Sozialwesen. Davon war sie über 15 Jahre als Geschäftsführerin eines wachsenden diakonischen Komplexträgers der Alten-, Kinder- und Jugend- sowie Behindertenhilfe tätig, bevor sie dem Weg zu Curacon folgte. Vorausgehende Basiserfahrungen als Pflegehelferin sowie ein Zertifikat zur systemischen Organisationsberaterin runden ihre Steuerungs- und Führungserfahrung ab. Im Schwerpunkt berät sie Unternehmen und Komplexträger der Altenhilfe sowie des Sozialwesens.



**Sabine Fischer**

Managerin  
Unternehmensberatung  
sabine.fischer@curacon.de

Dipl.-Kfm. (FH), Dipl. Ges.-Wiss. Jochen Richter ist Partner und Leiter des Geschäftsfeldes Strategie und Organisation in der Sozialwirtschaft des Geschäftsbereichs Unternehmensberatung bei der CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft in Einrichtungen des Gesundheitswesens an der Hochschule Osnabrück und dem Studium der Gesundheitswissenschaften an der Universität Bielefeld war er mehrere Jahre im Zentralen Controlling der von Bodelschwingschen Stiftungen Bethel, Bielefeld, tätig. Von 1996 bis 2011 zuletzt als Senior Manager Healthcare bei der PwC AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Er ist Lehrbeauftragter an der Hochschule Osnabrück. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie und Organisation von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen.



**Jochen Richter**

Leiter Geschäftsfeld  
Strategie und Organisation  
in der Sozialwirtschaft  
Partner  
jochen.richter@curacon.de

# Über Curacon

Wir sind eine bundesweit tätige Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft mit Spezialisierung auf die Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Im Verbund mit der Curacon Rechtsanwalts-gesellschaft, der Sanovis GmbH für IT-Sicherheit und IT-Management und der Audacia Steuerberatungsgesellschaft mbH für Ärzte und Heilberufe betreuen wir mehr als 450 Mitarbeiter:innen an 14 Standorten über 2.500 Mandanten.

Die Curacon Unternehmensgruppe führt Prüfungs- und Beratungsaufgaben in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft durch und gehört zu den 20 größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland mit den Schwerpunkten Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung. Unsere Mandanten profitieren von unserer unternehmerischen und branchenspezifischen Expertise:

- ▶ Pandemiefolgen und Auswirkungen des Ukraine-Krieges sorgen für starken wirtschaftlichen Druck auf die Einrichtungsträger. Auskömmliche Pflegesatzverhandlungen und angemessene Investitionskosten-sätze sind herausragend wichtig, um gegenzusteuern.
- ▶ Bedingt durch die demografische Entwicklung ist die Pflege nachfrageseitig als Wachstumsmarkt anzusehen, daher wird der wachsende Personalbedarf zunehmend zum limitierenden Faktor. Da auch zukünftig Personal nicht in ausreichendem Umfang verfügbar sein wird, stellt die Personalgewinnung und -bindung eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung dar. Das neue Personalbemessungsver-fahren (PeBeM) ab 1. Juli 2023 wird eine große Herausforderung. Gerne unterstützen wir Sie mit einer Bestandsaufnahme in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität sowie die heutige Situation der Arbeitsbe-dingungen (Führung, Organisation, Kommunikation), um sich zukunftsfähig aufstellen zu können.
- ▶ Die steigenden Lasten aus der Ausweitung der Verschuldung der öffentlichen Hand, aus der Finan-zierung eines umlagefinanzierten Sozialversicherungssystems sowie der Pensionslasten aus der Versorgung von Beamten sind zukünftig von einer stark sinkenden Anzahl von Menschen im erwerbs-fähigen Alter zu tragen. Für die Leistungserbringer ist von einer tendenziell steigenden Kundenbasis bei schrumpfenden finanziellen Mitteln der öffentlichen Hand/der Sozialversicherungssysteme auszu-gehen. Der Kosten- und Wettbewerbsdruck wird zunehmen. Wir unterstützen Sie bei der Identifikation von Optimierungspotenzialen.

So zentral die fachliche Kompetenz, d. h. die Expertise mit Blick auf Strategie, Wirtschaftlichkeit, Prozess-Organisation, IT, Datenschutz u.v.m., auch ist – wirklich erfolgreich und zielführend wird die Zusammenarbeit, wenn drei weitere wesentliche Faktoren hinzukommen: Unsere Erfahrung – ganz konkret in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, unsere Multiprofessionalität – mit Spezialist:innen, die beide Seiten kennen und „Ihre Sprache“ sprechen – und schließlich unsere mittelständische Ausrichtung – für eine sehr persönliche, individuelle Beratung, kurze Reaktionszeiten, praxis-taugliche, funktionierende Lösungen. Denn gerade auf das Miteinander legen wir großen Wert – in der Be-ziehung zu unseren Mandanten genauso wie zwischen allen Kolleginnen und Kollegen bei Curacon.

Nähere Informationen sowie aktuelle Themen und Trends aus der Branche finden Sie auf [www.curacon.de](http://www.curacon.de)



# Bestellung



Bei Bedarf leiten wir die Studie gerne auch an andere interessierte Personen weiter. Lassen Sie uns hierzu einfach die Adresse an [studien@curacon.de](mailto:studien@curacon.de) zukommen.

# Kontakt

Benötigen Sie zusätzliche Informationen, interessieren Sie sich für eine unserer Studien oder haben Sie weitere Fragen? Dann senden Sie uns gerne eine E-Mail an: [studien@curacon.de](mailto:studien@curacon.de)

- **CURACON-Studien im Überblick**
- Digitalisierung in den Kirchen
- Controlling im deutschen Krankenhausesektor – Fokusthemen: Liquiditätssteuerung/Controlling in der Pflege
- TCMS-Studie – Mit Tax Compliance Management Systemen sicher landen – in unsicheren Zeiten.
- Komplexträger-Studie – Personalmanagement, das Schlüsselement des Wachstums?
- BTHG-Studie – Zeit zu handeln!
- Öffentlich-Öffentliche Partnerschaften – Experiment oder Erfolgsgarant: gemeinsam auf den Weg in die Zukunft?
- BTHG-Studie – Wohnsettings – Stimmungen und Herausforderungen
- Studie Führung und Aufsicht: Corporate Governance – die Herausforderung der richtigen Flughöhe
- Altenhilfebarometer 2018: Gute Stimmung – dunkle Aussichten: Unwetterwarnung „Fachkräftemangel“
- Datenschutzstudie: Krankenhäuser im Spannungsfeld Datenschutz
- Krankenhausstudie: Im Verbund erfolgreicher?
- Komplexträgerstudie: Scheitern Strategien in der Organisation?

## CURACON

Curacon GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
[www.curacon.de](http://www.curacon.de)

Berlin • Darmstadt • Freiburg • Hamburg • Hannover • Leipzig • Köln • München •  
Münster • Nürnberg • Ratingen • Rendsburg • Saarbrücken • Stuttgart