

CARE Monitor 2023

Das Branchenbarometer der Pflegewirtschaft

REIHE WHITEPAPER

CARE INVEST
► PFLEGE ► WIRTSCHAFT ► STRATEGIE



IN KOOPERATION MIT:

Roland
Berger 

Sämtliche Angaben und Darstellungen in diesem Whitepaper entsprechen dem aktuellen Stand des Wissens und sind bestmöglich aufbereitet. Der Verlag und der Autor können jedoch trotzdem keine Haftung für Schäden übernehmen, die im Zusammenhang mit Inhalten dieses Buches entstehen.

© VINCENTZ NETWORK, Hannover 2023

Besuchen Sie uns im Internet: <http://www.careinvest-online.net/>

Vincentz Network GmbH & Co. KG
Plathnerstraße 4C, 30175 Hannover
T +49 511 9910 – 000

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne Weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um geschützte, eingetragene Warenzeichen

Titelbild: Adobe Stock/dimon_ua

ISBN 978-3-7486-0687-1

INHALTSVERZEICHNIS

Wie stellt sich die Branche dem steigenden Kosten- und Effizienzdruck?

Eine Studie von CARE INVEST und Roland Berger

1.	Vorwort	5
	Matthias Ehbrecht, CARE INVEST	
2.	Zusammenfassung (Management Summary)	6
	Oliver Rong, Dr. Vanessa Böhner, Roland Berger	
3.	Trends in der Pflege	9
	– Fachkräftemangel weiter prägend	
	– Finanzierung: durch regulatorische Eingriffe erschwert	
4.	Fokusthema: Wirtschaftlichkeit	11
	– Unter hohem wirtschaftlichen Druck	
	– Insolvenzen im Markt alarmieren	
	– Liquiditätsreserven schrumpfen	
	– Steigende Personalkosten – steigende Preise (EEE)	
5.	Fokusthema: Personal	20
	– Top-Aufgabe: Arbeitgebermarke entwickeln	
	– Work-Life-Balance im Blick	
	– Abkehr von der Leiharbeit	

6.	Fokusthema: Immobilien	23
	– Das Risiko mit dem Vermieter teilen	
	– Sanieren statt bauen	
7.	Fokusthema: Digitalisierung	26
	– Budgets oft nicht ausreichend	
	– Pflege setzt weiter auf Digitalisierung	
8.	Zentrale Handlungsfelder für die Pflegebranche	28
9.	Fazit und Ausblick	29

VORWORT



Matthias Ehbrecht
CARE INVEST Chefredakteur

Träger- und Betreiberunternehmen der Pflegewirtschaft müssen sich in diesem Jahr teils erheblichen wirtschaftlichen Herausforderungen stellen. Das ist zum einen noch den Nachwirkungen der Pandemie geschuldet. Zum anderen macht sich der Mangel an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer stärker bemerkbar. Die zuletzt von vielen Pflegedienstleistern beschriebene Reduzierung von Aufnahmekapazitäten in der ambulanten und stationären Versorgung führt nicht nur zu längeren Wartezeiten für die Pflegebedürftigen und ihre Angehörigen. Auch sinkende Erträge für die Unternehmen sind die Folge.

Vor diesem Hintergrund kommt der detaillierten Betrachtung der Themenfelder Personal, Digitalisierung und Wirtschaftlichkeit im CARE Monitor 2023 eine besondere Bedeutung zu. Zum vierten Mal hat CARE INVEST zusammen mit den Experten von Roland Berger dieses Jahr rund 200 Anbieter aus der Pflegewirtschaft befragt. Die Ergebnisse spiegeln nicht nur die aktuellen Herausforderungen wieder, sondern geben auch wichtige Hinweise für mögliche Lösungsansätze bei den Unternehmen selbst, aber auch in Politik und Gesellschaft. Darüber hinaus kommen erstmals prominente Branchenvertreter mit aktuellen Statements zu Wort. Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

Matthias Ehbrecht
CARE INVEST Chefredakteur

2. ZUSAMMENFASSUNG (MANAGEMENT SUMMARY)



Oliver Rong
 Senior Partner, Roland Berger
 T +49 (0) 40 37631 - 4423
 E oliver.rong@rolandberger.com



Dr. med. Vanessa Bähler
 Partnerin, Roland Berger
 T +49 (0) 160 744 - 3606
 E vanessa.baehner@rolandberger.com

Fokusthema Wirtschaftlichkeit

- ▶ Auch nach der überwundenen Pandemie steht die Pflege unter hohem wirtschaftlichen Druck. Die Ergebniserwartung der Pflegeunternehmen liegt in 2023 unter dem Corona-Niveau. Für die kommenden fünf Jahre erwarten die Studienteilnehmer – unabhängig vom Trägertypus – eine andauernd herausfordernde wirtschaftliche Situation.
- ▶ Jüngst im Markt auftretende Insolvenzen auch großer Träger verdeutlichen die negative wirtschaftliche Entwicklung in der Branche. In der Folge gewinnen Restrukturierungs- und Insolvenzfragestellungen bei Trägern an Relevanz.
- ▶ In wirtschaftlich angespannten Situationen nimmt die Bedeutung der Liquidität für die Steuerung eines Unternehmens zu – doch 60 Prozent der Studienteilnehmer geben an, rückläufige Liquiditätsreserven zu verzeichnen.
- ▶ Wesentlicher Treiber der wirtschaftlichen Herausforderungen sind insbesondere die stark steigenden Personalkosten, maßgeblich ausgelöst durch die Einführung der Tarifpflicht in Kombination mit steigenden Mindestlöhnen. Dabei verschärft der sinkende Refinanzierungsanteil die Situation zusätzlich.
- ▶ Die Steigerung ihrer Preise betrachten Pflegeunternehmen als zentrale Maßnahme, um ihre betriebswirtschaftliche Lage zu stabilisieren. Dies spiegelt sich insbesondere in der beabsichtigten Steigerung des einrichtungseinheitlichen Eigenanteils (EEE) wider.

Fokusthema Personal



Hendrik Naasner
 Senior Consultant, Roland Berger
 T +49 (0) 160 744-4335
 E hendrik.naasner@rolandberger.com

- ▶ Ob es gelingt, Mitarbeitende zu rekrutieren und an sich zu binden, ist zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Pflegeunternehmen geworden. Der Aufbau einer Arbeitgebermarke wird so zu einer wesentlichen Aufgabe des Top-Managements. Die Marke dient dazu, Arbeitgeberattraktivität über klassische und soziale Medien zu kommunizieren.
- ▶ Insbesondere die Entwicklung einer ausgewogenen Work-Life-Balance ist aus Sicht der Studienteilnehmer wichtig, wenn es darum geht, Mitarbeitende nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Hierbei schätzen es die Befragten als deutlich wichtiger ein, Mitarbeitende bei der Trennung von Arbeit und Privatleben zu unterstützen, anstatt zusätzliche Entlastungen im Versorgungsgeschehen oder Investitionen in deren persönliches Wohlbefinden vorzunehmen.
- ▶ Dass sich der Einsatz von Honorarkräften schlecht auf die Arbeitskultur, den Teamzusammenhalt und damit auf die Mitarbeiterbindung auswirkt, erkennen immer mehr der befragten Unternehmen. 57 Prozent setzen entsprechend keine Honorarkräfte ein. 27 Prozent planen, den Einsatz von Honorar- und Zeitarbeitskräften in 2023 zu reduzieren.



Inga Neuhaus
 Senior Consultant, Roland Berger
 T +49 (0) 160 744-2912
 E inga.neuhaus@rolandberger.com

Fokusthema Immobilien

- ▶ Immer weniger Träger von Pflegeeinrichtungen (32 Prozent) sind zugleich Inhaber der Pflegeimmobilien. 52 Prozent der befragten Unternehmen sind Mieter, die übrigen verfügen über ein gemischtes Portfolio.
- ▶ Den wirtschaftlichen Herausforderungen zum Trotz plant rund jede fünfte Einrichtung, jährlich mehr als zehn Prozent ihres Umsatzes in Baumaßnahmen zu investieren. Die Befragten präferieren hierbei mit 83 Prozent Investitionen in Sanierungsmaßnahmen statt in den Neubau von Gebäuden.

- ▶ Bei 74 Prozent besteht die größte Motivation zu Investitionen in Sanierungs- und Baumaßnahmen darin, die Attraktivität der Einrichtung für Bewohnende aufrecht zu erhalten beziehungsweise zu steigern. An zweiter Stelle rangiert die Motivation zur Investition, um den Betrieb aufrecht zu erhalten (53 Prozent).

Fokusthema Digitalisierung

- ▶ Der Megatrend der Digitalisierung droht in der Pflegewirtschaft durch die schwierige wirtschaftliche Gesamtlage der Unternehmen ausgebremst zu werden. So geben 56 Prozent der Pflegeeinrichtungen an, nicht über ausreichende Budgets zu verfügen, um geplante Digitalisierungsmaßnahmen und -projekte umsetzen zu können.
- ▶ Trotz der ungünstigen wirtschaftlichen Gesamtlage geben 92 Prozent der befragten Häuser an, dennoch weiterhin Digitalisierungsmaßnahmen umsetzen zu wollen.
- ▶ Dies zeigt, dass die Einrichtungen die digitale Transformation im Fokus haben. Denn sie birgt die Chance, Bürokratie abzubauen, Prozesse zu verschlanken und Mitarbeitende zu binden.

Oliver Rong, Senior Partner und Dr. Vanessa Bähler, Partnerin
Roland Berger

3. TRENDS IN DER PFLEGE

Auch im CARE Monitor 2023 steht erneut der Fachkräftemangel an der Spitze der Trends, die sich am stärksten auf die Geschäftstätigkeit der befragten Pflegeunternehmen auswirken. Diese ist im ersten Jahr nach der Pandemie geprägt von einem Kosten- und Effizienzdruck, der in Wechselwirkung mit dem Personalmangel steht und die Unternehmen gravierend belastet. Die jüngst zu beobachtende Häufung von Insolvenzen selbst unter großen Playern der Branche ist hierfür ein Indikator.

Bereits zum vierten Mal in Folge liefert die jährlich erhobene Studie einen wichtigen Gradmesser zur Stimmung in der Branche. Als Marktanalyse gibt der CARE Monitor insbesondere Aufschluss darüber, welche Rückschlüsse und Prognosen Akteure der Pflegewirtschaft aus den auf sie aktuell einwirkenden Rahmenbedingungen und Trends ziehen. Neben dem Rückgriff auf Strukturdaten wurden hierzu wieder 198 Unternehmen befragt. Neu in 2023: Prominente Expertinnen und Experten der Pflegewirtschaft ergänzen die Umfrageergebnisse durch ihre eigenen Analysen.

Fachkräftemangel weiter prägend

Die Studie lässt die Befragten zunächst insgesamt elf Trends nach deren Auswirkungen auf ihre Geschäftstätigkeit bewerten. Im Vergleich mit den Studien seit 2020 (vgl. **Abb. 1**) ergibt

sich so ein Gesamtbild, welche der Trends sich in ihrer Relevanz bestätigen beziehungsweise an Bedeutung verlieren. Die befragten Einrichtungen konnten die Trends wieder mit Punkten von 0,0 („Gering“) bis 6,0 („Sehr hoch“) bewerten. Die Auswirkungen des Fachkräftemangels stufen sie mit 5,0 wie im Vorjahr als besonders starken Trend auf Platz 1 ein. Zweitplatziert ist der Trend „Kosten- und Effizienzdruck“. Mit 4,9 Punkten bewertet, steigt er 2023 in seiner Relevanz um +0,7 Punkte im Vergleich zu 2022, als er mit 4,2 Punkten noch den dritten Platz belegte.

Finanzierung: durch regulatorische Eingriffe erschwert

Auf Platz drei wird jetzt die „Regulierung durch den Bundesgesetzgeber“ gesehen. Sie verliert damit zwar einen Platz im Ranking, jedoch nicht bei der vergebenen Punktzahl. Mit 4,7 Punkten (+0,4) schätzen die Befragten die Regulierung durch den Bund gravierender in ihren Auswirkungen ein als noch in 2022 (4,3).

Auch anderen Trends messen die Befragten in 2023 insgesamt eher steigende Bedeutung zu als noch bei der letzten Befragung. Die Bedeutung der „Demografischen Entwicklung“ etwa sehen die Teilnehmer als sich verstärkenden Trend (+0,4; Rang 4). Er manifestiert sich in einer gleichbleibend starken

Wie stark schätzen Sie die Auswirkung der folgenden Trends auf Ihr Haus ein?

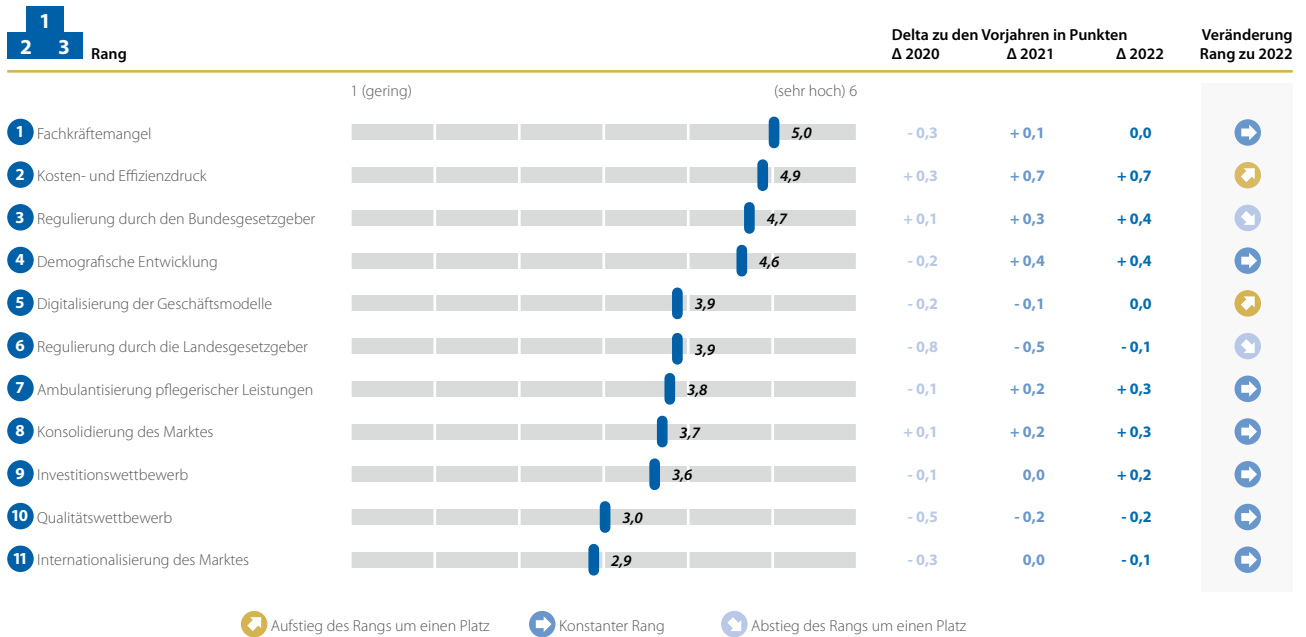


Abb. 1

Quelle: Roland Berger

Nachfrage nach Leistungen, mit der sich die Pflegewirtschaft konfrontiert sieht. War der Trend „Regulierung durch die Landesgesetzgeber“ in den Vorjahren noch sich tendenziell weiter abschwächend bewertet worden, verharrt er nun im Vergleich zu 2022 (0,0) wieder auf dem vergleichsweise hohen Wert von 3,9 Punkten und belegt insgesamt Rang 6. Die

„Ambulantisierung pflegerischer Leistungen“ steigt ebenfalls um +0,3 Punkte und belegt mit einem Wert von 3,8 Punkten unverändert Rang 7. Schlusslicht ist auch in 2023 die „Internationalisierung des Marktes“. Sie rutscht in der Bewertung um weitere -0,1 Punkte auf insgesamt 2,9 Punkte ab und belegt erneut nur Rang 11.

4. FOKUSTHEMA: WIRTSCHAFTLICHKEIT

Die Trendanalyse zeigt in diesem Jahr deutlich: Der Kosten- und Effizienzdruck auf die Pflegeeinrichtungen steigt. Zusammen mit dem



„Es gab rund 20 Jahre ein System das zwischen den Kosten einen Ausgleich fand. Das System wurde durch die gesunkene Auslastung, verursacht durch den Fachkräftemangel, den eingeführten Tariflohn und die gestiegenen Energiekosten verschoben. Ein Insolvenzschutzschirmverfahren kann nicht das Mittel sein für Träger diese neue Konstellation auf den Weg zu bringen.“

Volker Feldkamp, Vorstandsvorsitzender Emvia Living

Fachkräftemangel ergibt sich eine Gesamtsituation, in der es immer schwieriger wird, betriebswirtschaftlich erfolgreich zu agieren. Vielen Akteuren der Pflegewirtschaft treibt dies mittlerweile Sorgenfalten ins Gesicht. Und Meldungen über sich häufende Insolvenzen verstärken diesen Effekt.

Unter hohem wirtschaftlichen Druck

Beim Blick auf die für 2023 zu erwartenden Umsätze und Gewinne (vgl. **Abb. 2**) wird

deutlich, dass die Befragten trotz des sich weiter ausschleichenden Corona-Szenarios und zugleich steigender Preise keine wirtschaftliche Erholung für die Pflegeunternehmen erwarten.

„Die Branche hat ein Liquiditätsproblem. Der gestiegene einrichtungseinheitliche Eigenanteil treibt viele Bewohner der stationären Pflege in die Sozialhilfe.“



Monika Nirschl, Geschäftsführerin Compassio B.V. & Co. KG

So gehen nur 41 Prozent der Unternehmen davon aus, im laufenden Jahr ihre Umsätze steigern zu können. 36 Prozent erwarten einen Rückgang und 23 Prozent eine unveränderte Umsatzentwicklung. Der hohe wirtschaftliche Druck führt zu einer geringen Gewinnerwartung im Jahr 2023. So sind rund 36 Prozent der Unternehmen in 2022 defizitär und nur noch 21 Prozent gehen davon aus, in 2023 ein positives Ergebnis erreichen zu können. Selbst unter Pandemie-Bedingungen in 2022 erzielten noch deutlich mehr der Befragten, nämlich 36 Prozent, ein positives Betriebsergebnis.

Und auch für die künftige Entwicklung ihres wirtschaftlichen Umfelds blicken die

Welchen Umsatz und welches Ergebnis haben Sie im jeweiligen Jahr erzielt? Welche Entwicklung erwarten Sie für das laufende Geschäftsjahr (2023)?

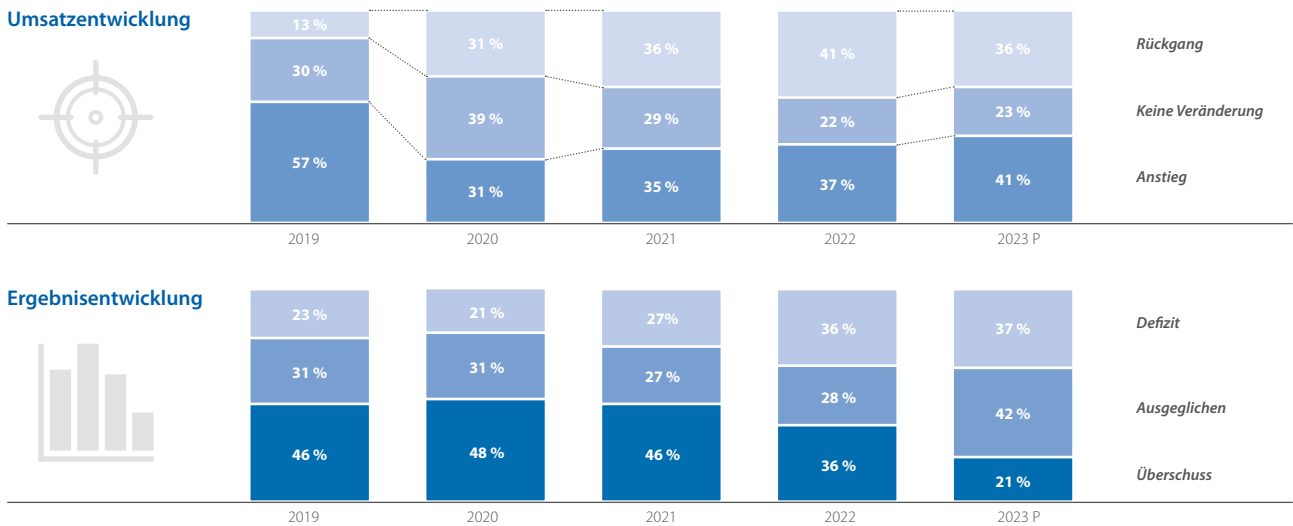


Abb. 2

Quelle: Roland Berger

Wie schätzen Sie die Entwicklung der wirtschaftlichen Situation von Pflegeeinrichtungen in 5 Jahren ein?

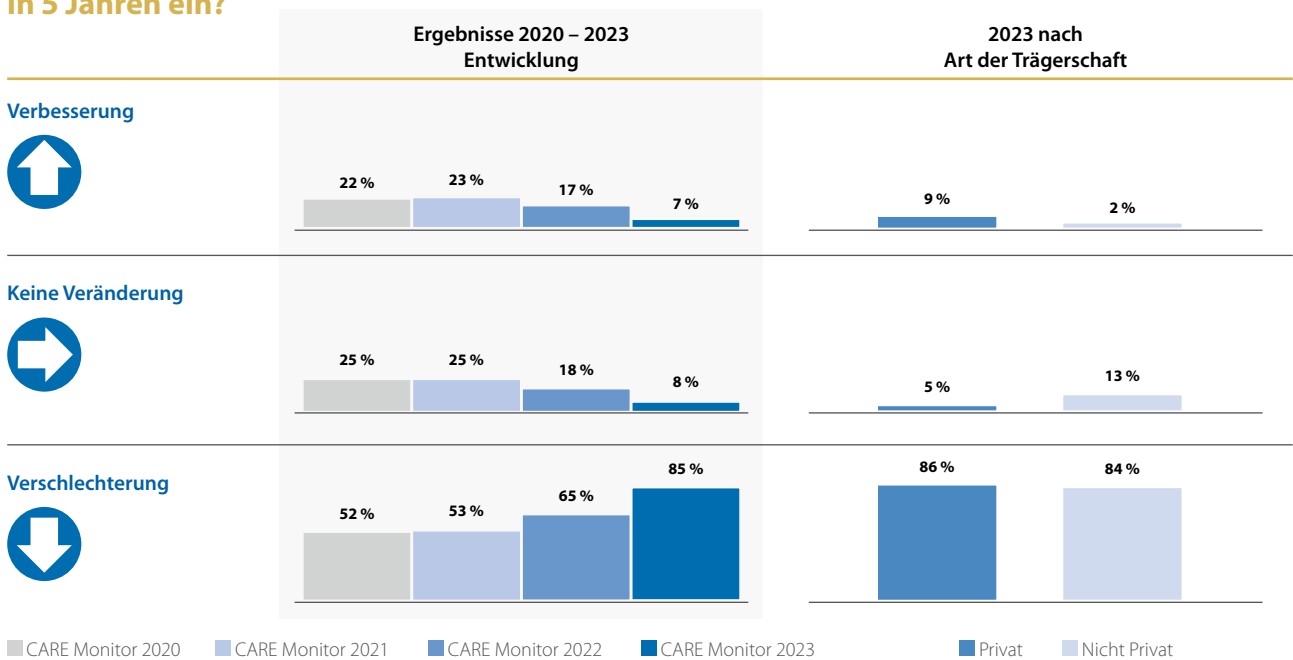


Abb. 3

Quelle: Roland Berger

Marktteilnehmer eher skeptisch in die Zukunft. Die große Mehrheit sieht keine positive Entwicklung innerhalb der nächsten 5 Jahre (vgl. **Abb. 3**). 85 Prozent erwarten der aktuellen Erhebung zufolge sogar dezidiert eine Verschlechterung. Bemerkenswert ist, dass sich diese pessimistische Einschätzung zur Entwicklung des Umfelds von 2022 zu 2023 nochmal gravierend (+20 Prozentpunkte) verstärkt. Und mit Blick auf die Trägerschaft zeigt sich, dass sich in dieser Prognose private sowie nicht private Einrichtungen weitestgehend einig sind.



„Das Pflegesatzsystem sieht keine Gewinn-Margen oder große Risikorücklagen vor. Wir brauchen eine Marge und zusätzlich die Verpflichtung zur Gemeinnützigkeit, damit kann sichergestellt werden, dass die Marge im Unternehmen verbleibt und investiert wird.“

Max Mayer, Geschäftsführer EBS Günzburg

Insolvenzen im Markt alarmieren

Die in der jüngeren Vergangenheit zu beobachtenden Insolvenzen selbst großer Träger der Pflegewirtschaft wie Curata, Conviwo, Dorea und Hansa Pflege tragen zu diesen pessimistisch geprägten Zukunftserwartungen der befragten Unternehmen sicher bei. Infolge dieser Entwicklung beschäftigen sich Pflegeheimbetreiber zunehmend selbst mit Restrukturierungs- und Insolvenzfragestellungen. Die Relevanz dieser Themen steigt! Und

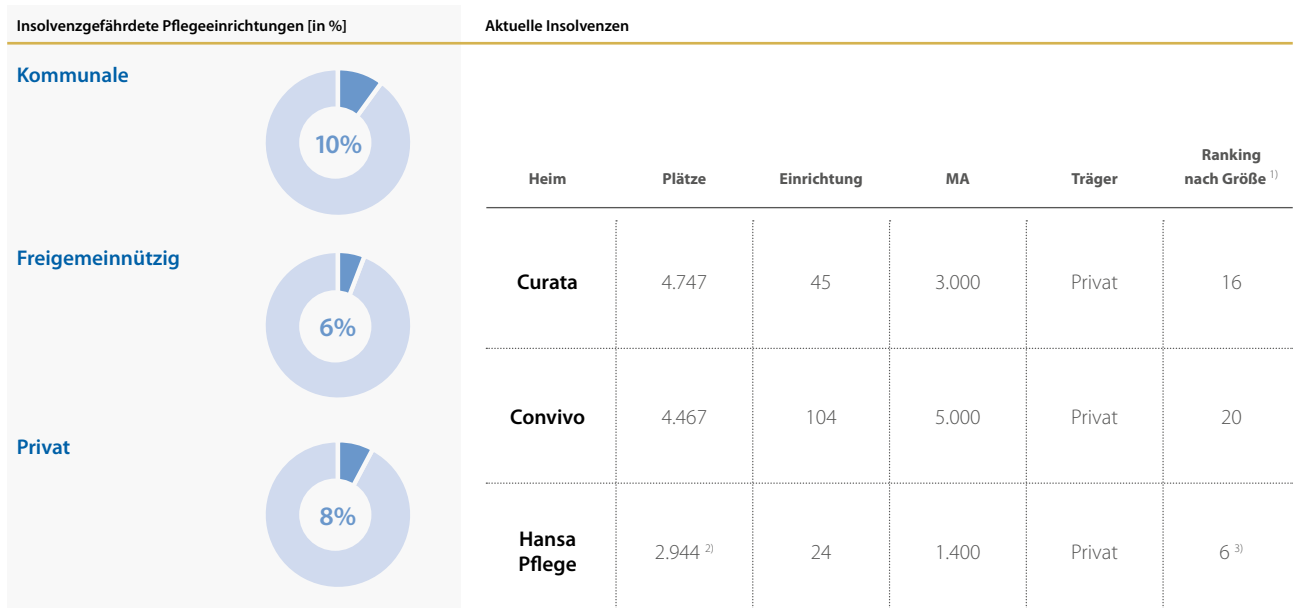
einschlägige aktuelle Pressereferenzen bestätigen, dass Pflegeheime durch den sich immer stärker aufbauenden wirtschaftlichen Druck in ihrem Bestand signifikant gefährdet sind. Verifiziert wird diese Einschätzung etwa vom Rheinisch-Westfälischen Institut für Wirtschaftsforschung. Das RWI gibt basierend auf 430 Jahresabschlüssen von 21.000 Pflegeheimen an, dass rund sechs bis zehn Prozent der Einrichtungen insolvenzgefährdet sind (**Abb. 4**).

Liquiditätsreserven schrumpfen

In wirtschaftlich angespannten Zeiten ist es für Pflegeunternehmen umso wichtiger, über eine ausreichende Menge liquider Mittel zu verfügen. Denn Liquidität ist die Voraussetzung, agil auf Entwicklungen reagieren zu können beziehungsweise in neue Angebote finanzieren zu können – kurz gesagt: das Unternehmen erfolgreich zu steuern. Wenn hiervon ausgehend 63 Prozent der Befragten für 2023 rückläufige Liquiditätsreserven prognostizieren, lässt dies für die allgemeine Branchenentwicklung nichts Gutes erwarten (vgl. **Abb. 5**).

Mit Blick auf die weitere Entwicklung der Liquidität zeigen sich hinsichtlich der Trägerschaften keine gravierenden Unterschiede. Private Träger sind in der Tendenz etwas zuversichtlicher, 15 Prozent von ihnen erwarten immerhin eine steigende Liquidität. Dem steht ein Wert von elf Prozent bei den nicht privaten Trägern gegenüber.

Marktüberblick Insolvenzgefährdung – der wirtschaftliche Druck hinterlässt Spuren



¹⁾ Stand 2022 ²⁾ Inklusive Betreutes Wohnen und Tagespflege ³⁾ Teil der Azurit-Hansa Gruppe

Abb. 4

Quelle: Roland Berger, Grafik rechts: Handelsblatt, RWI

Welche Entwicklung der Liquidität wird für 2023 erwartet?

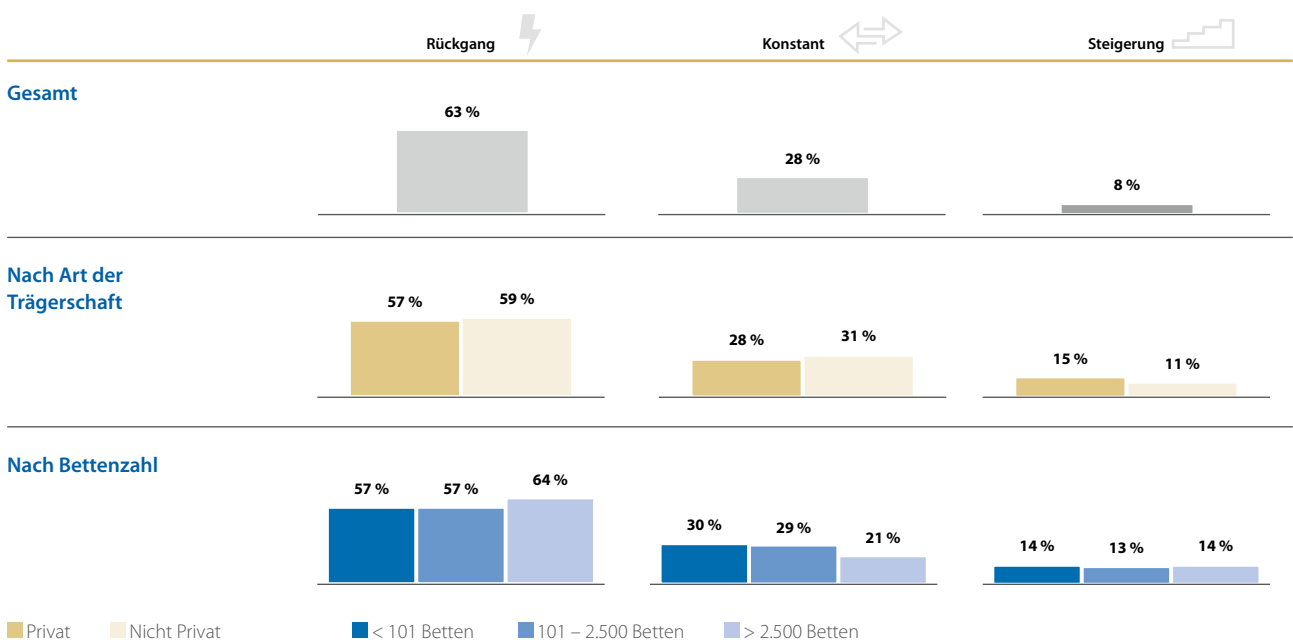


Abb. 5

Quelle: Roland Berger

Offensichtlich beeinflusst die Größe der Pflegeunternehmen die erwartete Liquidität. Bei kleineren Häusern (<101 Betten) und mittelgroßen Akteuren (101–2500 Betten) ist die Erwartung rückläufiger Liquidität weniger stark (57 Prozent) ausgeprägt als bei den großen Häusern mit mehr als 2.500 Betten (64 Prozent).

Grundsätzlich bleibt an dieser Stelle festzuhalten: Die rückläufige Liquidität ist ein Indikator, dass die negativen wirtschaftlichen Ergebnisse aus der operativen und nicht aus der investiven Geschäftstätigkeit der Pflegeunternehmen entstehen.

Die wirtschaftlich angespannte Gesamtsituation der Pflegeeinrichtungen resultiert maßgeblich aus dem Zusammenspiel zuletzt stark steigender Personalkosten bei zugleich sich verengenden Spielräumen, diese Kosten auskömmlich refinanziert zu bekommen. Beide Faktoren zusammen befeuern die derzeitige Entwicklung (vgl. **Abb. 6**).

In welchem Ausmaß die Personalkosten für die Pflegeeinrichtungen eine zunehmende wirtschaftliche Herausforderungen darstellen, wird an deren steilem Anstieg seit 2021, als sie noch 6,2 Prozent betragen, deutlich. Mittlerweile sind sie auf rund 8,6 Prozent gestiegen.

Steigende Personalkosten bei sinkender Refinanzierung

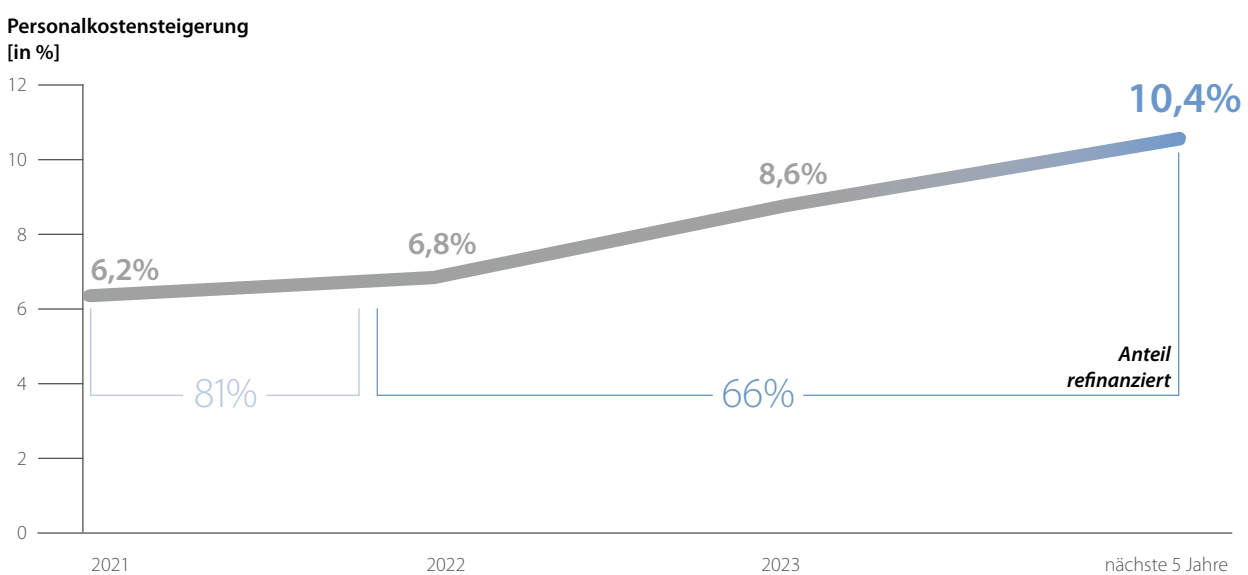


Abb. 6

Quelle: Roland Berger

Und in der Fünf-Jahres-Sicht erwarten die Studienteilnehmer eine jährliche Personalkostensteigerung in Höhe von 10,4 Prozent.

Was diese Kostenexplosion so belastend für die Pflegeunternehmen macht, ist die Tatsache, dass im Gegenzug der Anteil der Personalkostensteigerung sinkt, den die Studienteilnehmer erwarten refinanzieren zu können (von 81 Prozent in 2021 auf aktuell nur noch 66 Prozent).

Steigende Personalkosten – steigende Preise (EEE)

Seit dem 1. September gilt für zugelassene Pflegeeinrichtungen: Sie müssen ihr Personal nach Tarif bezahlen, wenn sie Leistungen mit den Kassen abrechnen wollen. Dass diese Pflicht zur Tariforientierung in Kombination mit steigenden Mindestlöhnen bei vielen Einrichtungen zu deutlich steigenden Personalkosten führen wird, war zwar allgemein erwartet worden. Dieser Trend wurde von den Teilnehmern am CARE Monitor in 2022 dennoch unterschätzt. In der Befragung 2023 hat sich dieses Blatt gewendet (vgl. **Abb. 7**). Die Auswirkungen der Tarifpflicht werden in 2023 wesentlich kritischer gesehen als noch in 2022. So sehen in der aktuellen Erhebung insgesamt 65 Prozent der Studienteilnehmer deren negative Auswirkungen auf ihr Unternehmen als „sehr hoch“ (33 Prozent) beziehungsweise „hoch“ an (32 Prozent). Das entspricht einer Steigerung im Vergleich zu 2022 um rund 30 Prozent.

Je nach Trägertyp bewerten die Befragten die Auswirkungen der Tarifpflicht unterschiedlich. Privat geführte Unternehmen verorten diese bei einem Wert von 4,2 auf einer Skala von 1 = „sehr gering“ bis 5 = „sehr hoch“. Deutlich abweichend hiervon bewerten nicht private Einrichtungsträger die negativen Auswirkungen der Tarifpflicht. Sie vergeben einen Wert von 2,3 auf der Skala. Erklärbar ist dies unter anderem natürlich dadurch, dass viele freigemeinnützige, kommunale und kirchliche Träger schon vor Einführung der gesetzlichen Pflicht ihr Personal nach Tarifwerken bezahlt haben.

Vor dem Hintergrund steigender Kosten sind die Pflegeunternehmen bemüht, Potenziale zur Erlössteigerung zu identifizieren. Sie sehen diese vor allem im Segment bereits bestehender Leistungen. In der Befragung geben 85 Prozent der Unternehmen an, zum Zweck der Erlössteigerung in erster Linie höhere Preise zu verhandeln, um ihre wirtschaftliche Situation zu stabilisieren (vgl. **Abb. 8**). Das Verhandeln von Preisen als strategische Maßnahme steht somit im Fokus der Umfrageteilnehmer und zeigt den höchsten Wert seit Beginn der Befragung in 2020.

Platz 2 (53 Prozent) der wichtigsten Maßnahmen zur Erlössteigerung belegen nach Aussage der Unternehmen Maßnahmen zur besseren Auslastung von Einrichtungen und Dienste. Das Manko hierbei: Durch die steigenden Preise wird es schwieriger, Bewohnende zu gewinnen.

Wirtschaftliche Auswirkungen der Tarifpflicht wurden unterschätzt

Auswirkungen der Tarifpflicht

Ø Auswirkung der Tarifpflicht nach Trägerschaft

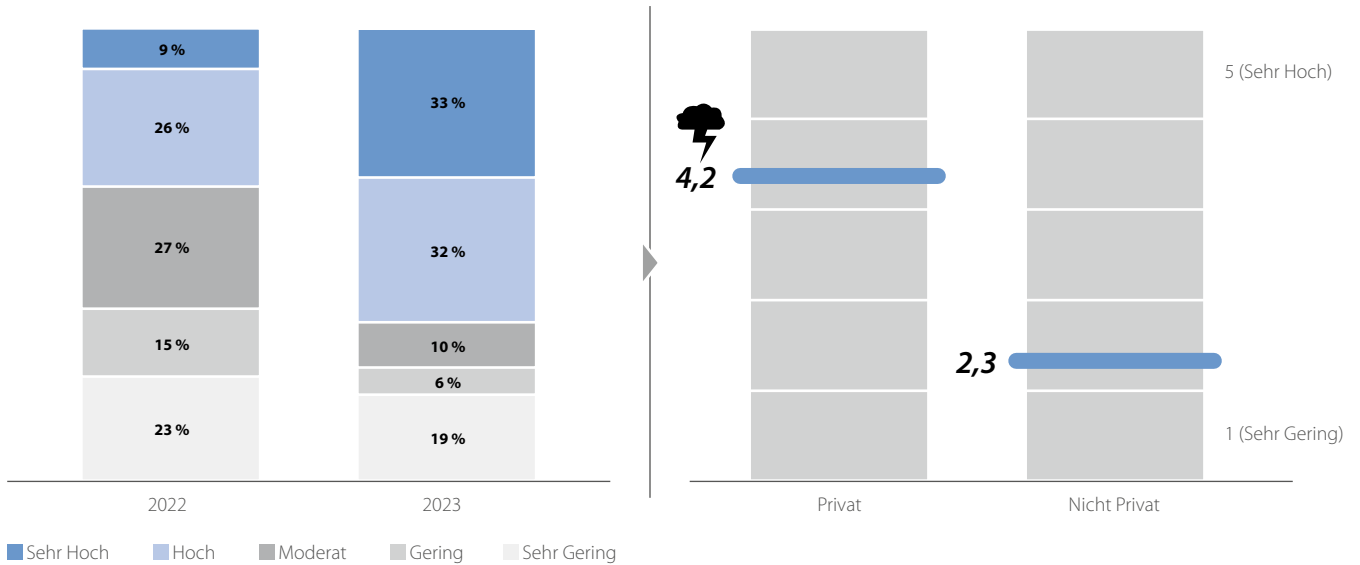


Abb. 7

Quelle: Roland Berger

Zentrale Maßnahmen zur wirtschaftlichen Stabilisierung

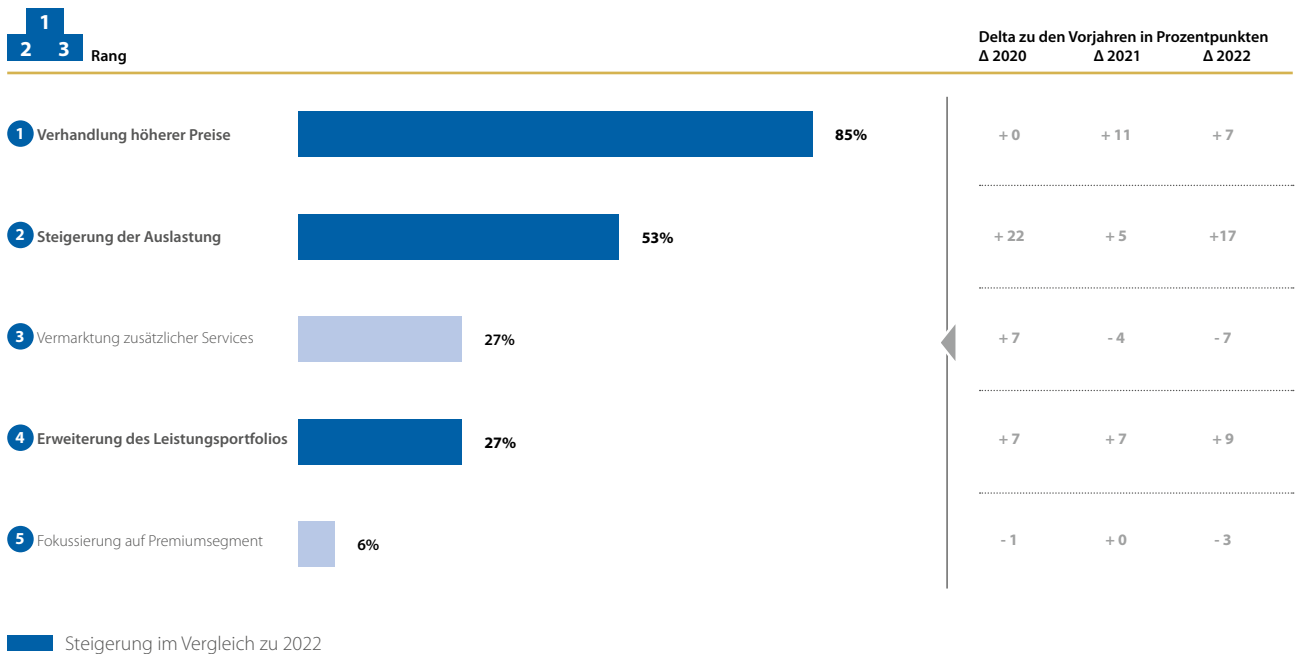


Abb. 8

Quelle: Roland Berger

Zusätzliche Services zu vermarkten (27 Prozent) oder das Leistungsportfolio zu erweitern (27 Prozent), sind aus Sicht der Befragten Maßnahmen, die bei der Erlösmaximierung nur eine untergeordnete Rolle spielen.

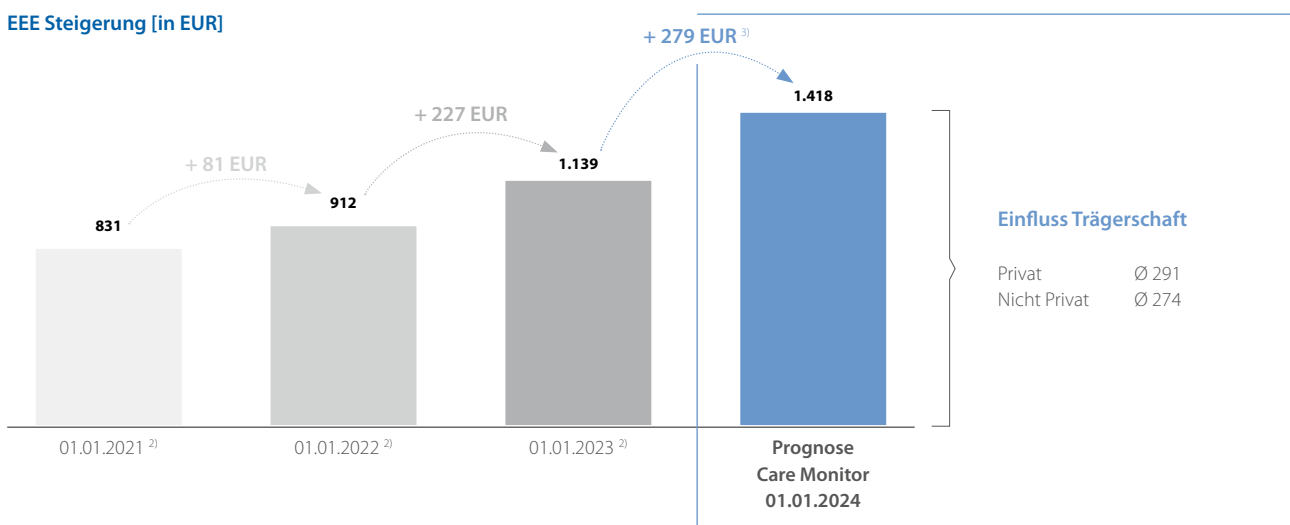
Wie der CARE Monitor 2023 zeigt, schlagen sich die bereits erfolgten Preisverhandlungen der Einrichtungen insbesondere beim von allen Bewohnenden gleichermaßen zu tragenden einrichtungseinheitlichen Eigenanteil (EEE) nieder (vgl. **Abb. 9**).

Nach Angaben des Verbands der Ersatzkassen (Vdek) betrug der EEE in 2022 im

Bundesdurchschnitt 912 Euro pro Monat. Für den Beginn des laufenden Jahres geben die Studienteilnehmer bereits eine Steigerung des EEE um +227 Euro auf im Bundesdurchschnitt 1.139 Euro. Und für Anfang 2024 lässt die Prognose eine weitere Erhöhung des EEE um monatlich +279 Euro auf dann 1.418 Euro erwarten – das wäre im Vergleich zu 2022 ein Anstieg um rund 30 Prozent. Heime in privater Trägerschaft erhöhen ihren EEE im Mittel dabei um 17 Euro pro Monat stärker als nicht private Träger.

Die große Herausforderung für die Träger bei der Erhöhung des EEE ist, dass es sich hierbei

Höhere Preise steigern den Eigenanteil



¹⁾ Abweichung aufgrund von Rundung möglich

²⁾ Basis Vdek Daten – Bundesdurchschnitt

³⁾ Inkl. Daten ohne Trägerschaftsangabe

Abb. 9

Quelle: Roland Berger

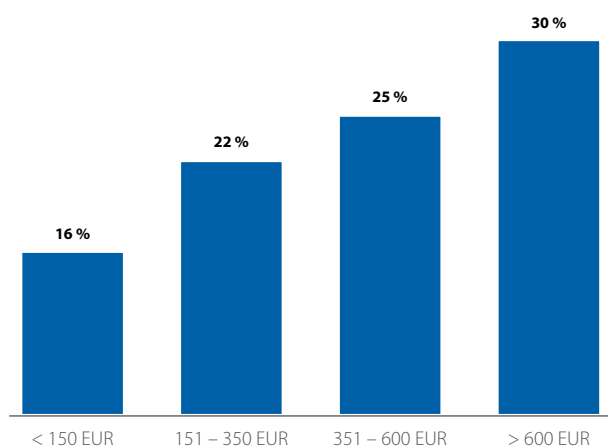
um ein zweiseitiges Schwert handelt. Denn je höher sie den Eigenanteil schrauben (müssen), desto schwieriger wird es für sie, die immer teurer werdenden Einrichtungsplätze zu belegen. Deutlich wird dies am Indikator, wie durch eine EEE-Steigerung der Anteil der Sozialhilfeempfänger pro Einrichtung (vgl. Abb. 10) steigt: Bei Einrichtungen mit einem Anstieg des EEE von mehr als 600 Euro stieg der Anteil der Sozialhilfeempfänger von 2021 bis 2022 um 30 Prozent. Und schon bei Erhöhungen des EEE um „nur“ 351 bis 600 Euro steigt der Anteil der Sozialhilfeempfänger unter den Bewohnenden um 25 Prozent.

Beim Blick auf die regionalen Unterschiede wird deutlich, dass im Süden und im Westen der Republik der Anteil der Sozialhilfeempfänger unter den Heimbewohnern seit 2021 stärker gestiegen ist als in den nördlichen und östlichen Regionen (**Abb. 10**).

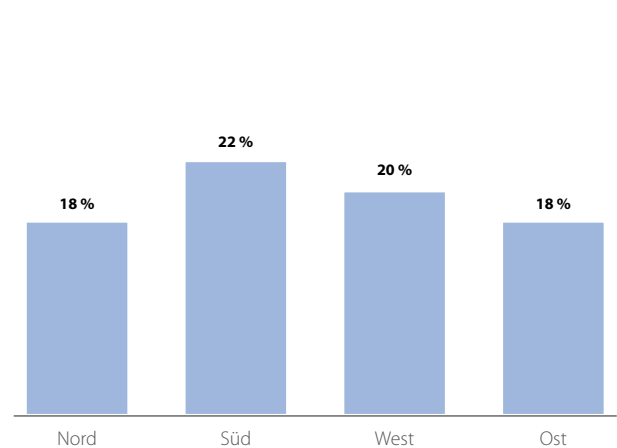
Wie hat sich der Anteil der Sozialhilfeempfänger im Vergleich zu 2021 in Ihrer Einrichtung verändert?

Zunahme der Sozialhilfeempfänger in % ¹⁾

... nach EEE Anstieg



... nach Standort



¹⁾ Abweichung aufgrund von Rundung möglich

Abb. 10

Quelle: Roland Berger

5. FOKUSTHEMA: PERSONAL

Ob Pflegeunternehmen mittelfristig mit ihren Organisationen am Markt bestehen werden, hängt maßgeblich von der Beantwortung einer zentralen Frage ab: Gelingt es ihnen, Fach- und Hilfskräfte zu gewinnen und sie als Arbeitgeber zu begeistern? Denn nur von ihrem Arbeitsplatz begeisterte Menschen werden ihrem Arbeitgeber auch dauerhaft die Treue halten.

Top-Aufgabe: Arbeitgebermarke entwickeln

Das Rekrutieren und nachhaltige Integrieren von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in das Pflegeunternehmen ist damit zu einer der Top-Aufgaben des Managements aufgestiegen. Sie besteht im Kern darin, eine Arbeitgebermarke erfolgreich aufzubauen und Vorteile sowie Attraktivität des Unternehmens über alle verfügbaren – klassischen und sozialen – Medienkanäle zu kommunizieren.



„Die Idee hinter der Personalbemesung kann ich verstehen und befürworte sie auch. Die Realität bildet sie leider nicht ab, denn ich habe nicht mehr Hilfskräfte im System.“

Sebastian Kabak, Geschäftsführer Charleston

Entsprechend bewerten die Studienteilnehmer die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität als auch das Empfehlungsmanagement durch Bestandsmitarbeitende als die wichtigsten Maßnahmen im Anwerben neuer Kräfte. Auf einer Skala von 1 (= gering) bis 6 (= sehr hoch) vergeben sie für beide Maßnahmen den Wert 4,9 (vgl. **Abb. 11**). Auf Rang 3 dieses Recruiting-Rankings positionieren sich mit einem Wert von 4,7 Maßnahmen der verstärk-

„Die Pflege hat ihre Belastungsgrenze erreicht. Reformen im Jahrestakt, stetig wandelnde Anforderungen, deren Sinnhaftigkeit teils zu hinterfragen ist und die Nachwehen der Sonderbelastung durch Corona haben ihre Spuren hinterlassen. Die Mitarbeitenden sind erschöpft.“



Roy Hummel, Stellvertretender Geschäftsführer/Prokurist, Vinzenz von Paul

ten Nutzung von Social Media-Kanälen wie Instagram und LinkedIn. Mit absteigender Wichtigkeit sortieren sich dahinter Maßnahmen zur Erhöhung der Anzahl eigener Ausbildungsplätze (4,5) und klassische Marketingmaßnahmen (3,8) ein. Auf dem siebten und letzten Platz rangieren Kopf- und Sachprämien mit einem Relevanzwert von 3,2.

Was zahlt auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter ein?

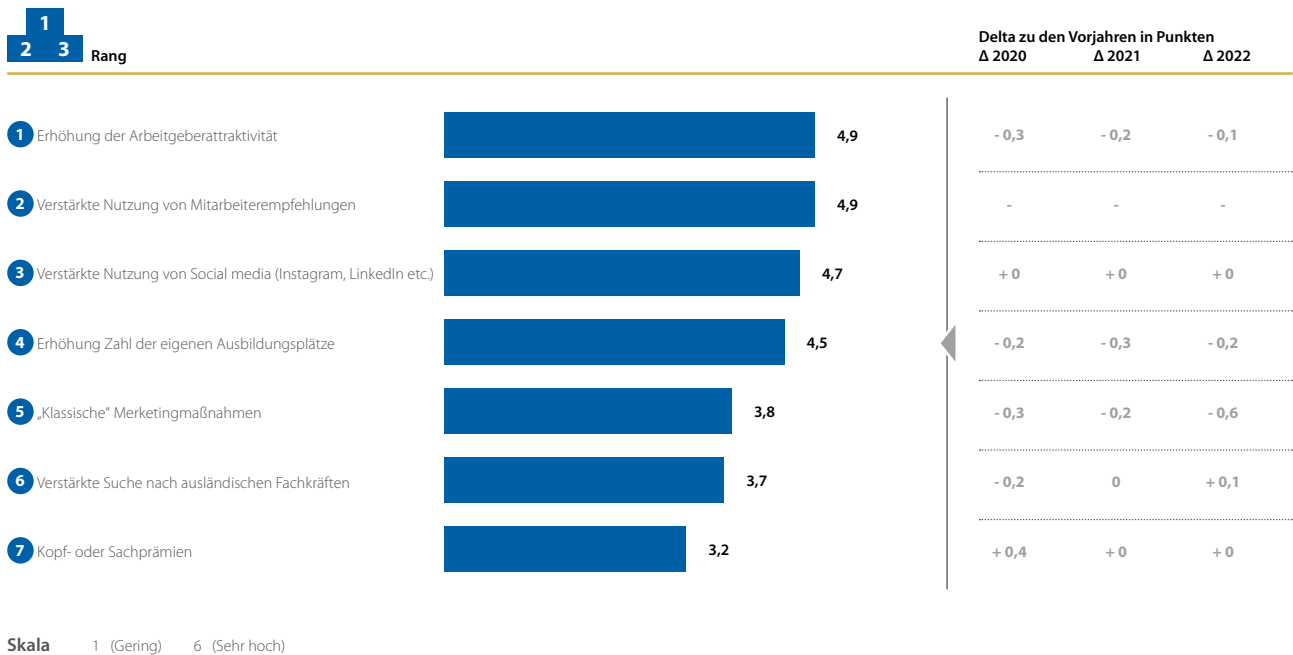


Abb. 11

Quelle: Roland Berger

Work-Life-Balance im Blick

Treiber der Arbeitgeberattraktivität sind unterschiedliche Faktoren, die gemeinsam auf die nachhaltige Bindung des Personals einzahlen. Aus Sicht der Befragten stehen dabei aber Anstrengungen besonders im Fokus, die eine ausgewogene Work-Life-Balance bei den Mitarbeitenden befördern. Bei einer Skala 3 = „Medium“ bis 6 = „Sehr hoch“ legen die Studienteilnehmer sich dahingehend fest, dass die Unterstützung bei der Trennung von Arbeit und Privatleben deutlich wichtiger (4,8) für die Bindung der Mitarbeiter ist, als etwa eine zusätzliche Entlastung im Versorgungsgeschehen (4,3) oder Investitionen in das persönliche Wohlbefinden (4,1) (vgl. **Abb. 12**).

Erstmals fragte die Studie ab, welche Relevanz die Pflegeunternehmen den Investitionen in Führungskräfte- und Teamentwicklung bei der Mitarbeiterbindung beimessen. Und mit einer Bewertung von 4,7 rangiert dieser Faktor auf Anhieb auf Platz zwei des Rankings. Den Unternehmen ist also bewusst, wie entscheidend Führungsqualitäten und ein gutes Teamklima in den Einrichtungen sind, um die Zufriedenheit hochzuhalten und damit den Verbleib der Menschen in ihrer Organisation zu beeinflussen.

Abkehr von der Leiharbeit

Das Thema Honorar- und Zeitarbeitskräfte ist eines, das den oben beschriebenen Teamzusammenhalt und damit die Mitarbeiterbindung nachhaltig stören und sogar unterminieren kann. Bei den an der Befragung teilnehmenden Unternehmen mündet dieses Erkenntnis darin, sich mehrheitlich von der Leiharbeit abzuwenden (vgl. **Abb. 13**). So geben insgesamt 84 Prozent der Einrichtungen an, in 2023 auf den Einsatz von Honorarkräften bereits ganz zu verzichten beziehungsweise Leiharbeit im laufenden Jahr abbauen zu wollen.

„Wir müssen die Arbeit attraktiver machen für Pflegekräfte, die in einer großen Zahl Frauen mit Familie oder Alleinerziehende sind. Dafür müssen wir neu denken und zum Beispiel die Tourenpläne aus dem ambulanten Bereich auch in den stationären Bereich übertragen.“



Bernhard Hentschel, Geschäftsführer Care Projektmanagement

Bei privaten Trägern ist der Anteil an Häusern, die keine Honorarkräfte einsetzen, um sechs Prozent höher als bei nicht privaten Trägern.

Welche Maßnahmen steigern die Mitarbeiterbindung?

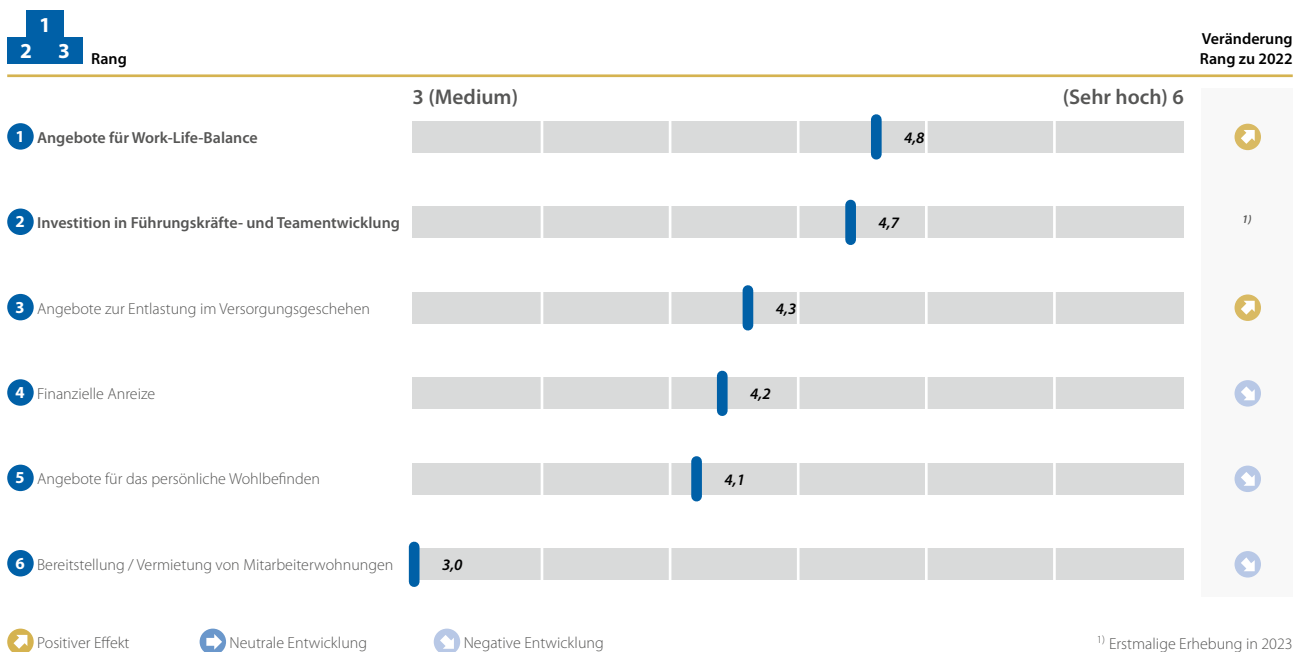
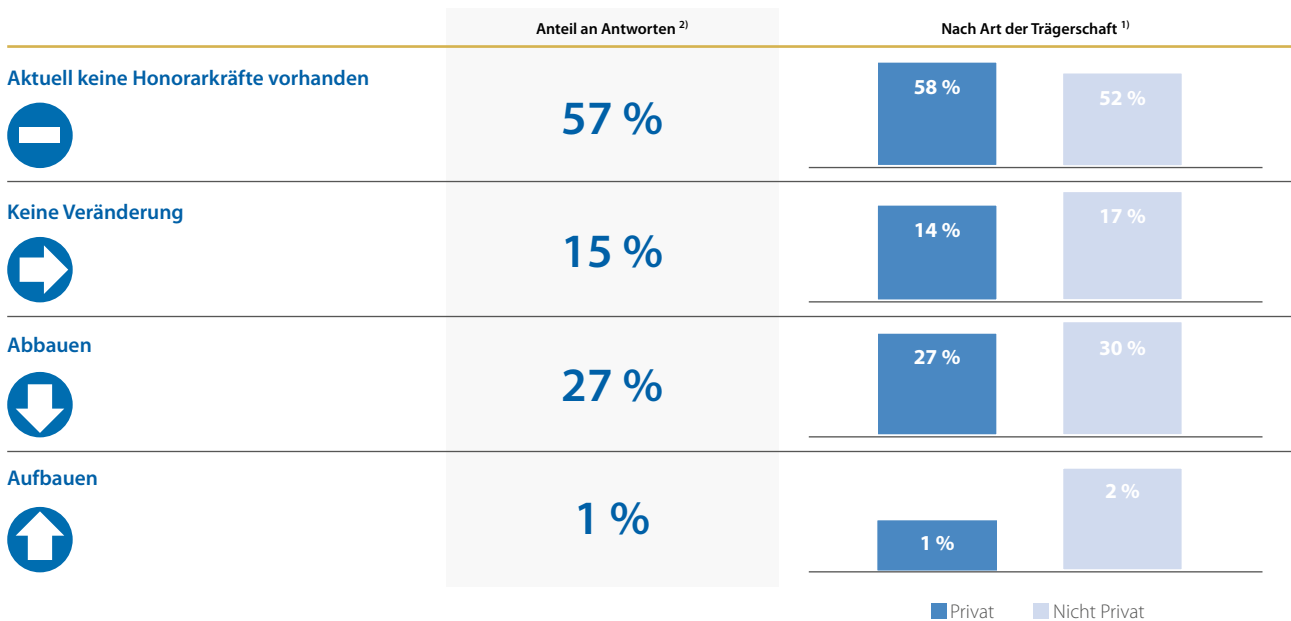


Abb. 12

Quelle: Roland Berger

Abwendung von der Leiharbeit



¹⁾ Abweichung aufgrund von Rundung möglich ²⁾ Inkl. Antworten ohne Trägerschaftsangabe

Abb. 13

Quelle: Roland Berger

6. FOKUSTHEMA: IMMOBILIEN

Neben den Personalkosten sind es Betrieb und Instandhaltung der Immobilien, die bei Pflegeunternehmen auf der Kostenseite mit am stärksten zu Buche schlagen. In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten fallen damit den mit der Immobilie im Zusammenhang stehenden Investitionskosten besondere Bedeutung zu.

Das Risiko mit dem Vermieter teilen

Bei der Frage der Studienteilnehmer nach deren Investitionsmaßnahmen in die betriebenen Immobilien fällt zunächst auf: Immer

weniger Träger (32 Prozent) sind aktuell noch selbst Besitzer der Häuser und Einrichtungen. 52 Prozent geben an, Mieter der Objekte zu sein, und nur noch 16 Prozent entfallen auf gemischte Portfolios. Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich damit in 2023 der Anteil an Portfolios, die ausschließlich Mietobjekte besitzen, signifikant erhöht. Insbesondere Mischportfolios werden schrittweise reduziert.

61 Prozent der Befragten geben an, im vergangenen Jahr ausreichend in die Immobilie

investiert zu haben – das entspricht einer moderaten Steigerung im Vergleich zu den Angaben in den Vorjahren (2022: 55 Prozent; 2021: 57 Prozent). Aktuell 39 Prozent geben hingegen an, nicht ausreichend in die Immobilie investiert zu haben. Als Begründung für die zu geringe Investitionsbereitschaft nennen die Befragten insbesondere mangelnde Einnahmen aus dem laufenden Betrieb (73 Prozent). In einer fehlenden externen Finanzierung (Kreditaufnahmen) liegt die Investitionszurückhaltung jedoch kaum begründet – diese geben lediglich sieben Prozent als dafür ursächlich an.



„Man sollte laufend in die Immobilie investieren, leider tun das die wenigsten. Eine 30 Jahre alte Immobilie kann andernfalls kaum noch wirtschaftlich modernisiert werden, hier muss dann eher über einen Rückbau nachgedacht werden, da die Organisation der Pflege sonst immer eingeschränkt bleibt.“

Thomas Dane, Geschäftsführer Schwesternverband

Vor dem Hintergrund der beschriebenen wirtschaftlichen Schwankungen und Liquiditätsengpässe wird für die wachsende Zahl der Mieter unter den Pflegeheimbetreibern ein professionelles und vertrauensvolles Verhältnis zum Vermieter immer wichtiger. Dieses wird vorzugsweise in langfristigen Kooperationsverträgen von Betreibern und Vermietern

sowie Investoren festgeschrieben. Eine flexible und partnerschaftliche Gestaltung der Verträge, etwa hinsichtlich der Risikoteilung, wird damit zum Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit.

Sanieren statt bauen

Trotz der wirtschaftlichen Herausforderungen gibt in der aktuellen Erhebung rund jede fünfte Einrichtung an, jährlich mehr als zehn Prozent ihres Umsatzes in Baumaßnahmen investieren zu wollen. Dabei präferieren 82 Prozent der Befragten, die Mittel für Sanierungsmaßnahmen aufzuwenden anstatt für Neubau-Projekte (18 Prozent) (vgl. **Abb. 14**).

Blickt man auf die Motivationsgründe hinter den Investitionsabsichten, fällt auf: Rund die Hälfte der Investitionen tätigen die Unternehmen nicht etwa zur Aufrechterhaltung des Betriebs (53 Prozent), sondern aus anderen Gründen. Die Pflegeunternehmen sehen

„Man muss die Investitionskosten an die gestiegenen Baukosten anpassen können und wir müssen über einen angemessenen Unternehmerlohn sprechen. Die Betreiber können mit ihren Liegenschaften sonst auch anderen Geschäftsmodelle nachgehen, die dem unternehmerischen Risiko eher Rechnung tragen als die Altenpflege.“



Thomas Flotow, Sprecher der Geschäftsführung Pflegen & Wohnen Hamburg

Der Trend zur Sanierung setzt sich fort

Schwerpunkt der Investitionen

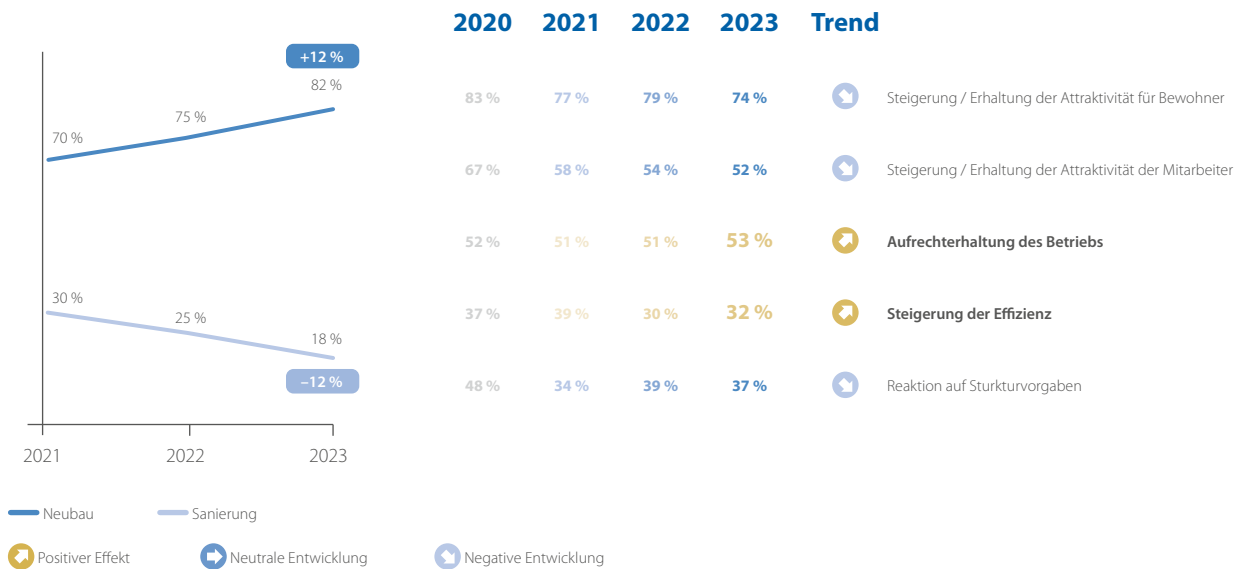


Abb. 14

Quelle: Roland Berger

hier offensichtlich vor dem Hintergrund eines Angebotsmarktes ein Einsparpotenzial.

Andere Beweggründe, in Bau- und Sanierung zu investieren, sind für sie:

- ▶ die Attraktivität der Immobilie für Bewohnende zu erhalten beziehungsweise zu steigern (74 Prozent)
- ▶ die Attraktivitätssteigerung für Mitarbeitende (52 Prozent)
- ▶ die Reaktion auf Strukturvorgaben (37 Prozent) beziehungsweise die Steigerung der Effizienz (32 Prozent).

7. FOKUSTHEMA: DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung und insbesondere die Anbindung der Pflegewirtschaft an die Telematikinfrastruktur (TI) erleben aktuell politischen Aufwind. Mit dem Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz (PUEG) will der Gesetzgeber Fördermittel (§ 8 Abs. 8 SGB XI) für Digitalisierungsmaßnahmen in Pflegeeinrichtungen ausweiten und entfristen. Flankierend hat Bundesgesundheitsminister Karl Lauterbach die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie für das Gesundheitswesen angekündigt. Laut des derzeit im parlamentarischen Verfahren diskutierten Entwurfs zum PUEG würde die TI-Anbindung ab 2024 für alle Pflegeeinrichtungen verpflichtend werden.

Digitalisierungsmaßnahmen in 2023 ein- und umzusetzen (vgl. **Abb. 15**). Dieser Wert verbleibt damit in der Gesamtschau der zurückliegenden Erhebungen stabil bei >90 Prozent.

Budgets oft nicht ausreichend

Viel weniger robust allerdings stellt sich die Budgetsituation in den Einrichtungen zur Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen dar. Denn zur Frage, ob die Budgetmittel ausreichen, um digitale Initiativen in den Häusern und Diensten voranzutreiben, winken immer mehr Befragte ab. So geben aktuell nur noch 44 Prozent an, dass das Digitalisierungsbudget ausreicht. Dieser Wert markiert einen Tiefstand, nachdem in 2022 noch 52 Prozent diese Frage bejahten (2021: 56 Prozent; 2020: 57 Prozent). Deutlich wird: die Pflegeeinrichtungen sind von den Vorteilen und Chancen überzeugt, die mit der Digitalisierung



„Wir brauchen auch eine Diskussion darüber, wie wir mit weniger Personal eine adäquate Pflege leisten können. Digitalisierung kann hier eine der Antworten sein, denn sie bedeutet eine Zeitersparnis für Pflegekräfte.“

Markus Mittermeier, Geschäftsführer Pur Vital

Pflege setzt weiter auf Digitalisierung

Auch die Pflegeeinrichtungen sehen die digitale Transformation ihrer Prozesse als wichtig an. So geben 92 Prozent der Studienteilnehmer an,

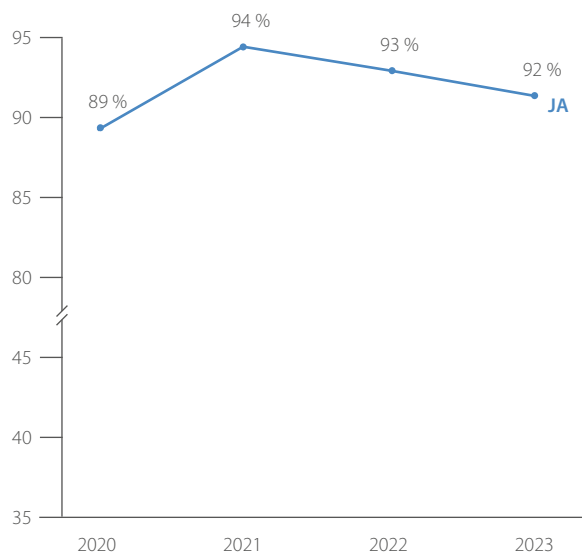


„Es gibt wahnsinnig viele Möglichkeiten, die Altenpflege zu digitalisieren, um die Qualität der Pflege und die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Besonders die stationäre Pflege bekommt einen immer stärkeren Hotelcharakter – ohne WLAN für die Gäste geht es nicht mehr.“

Max Mayer, Geschäftsführer EBS Günzburg

Setzen Sie in Ihrem Haus Digitalisierungsmaßnahmen ein? War Ihr aktuelles Budget ausreichend?

Einsatz von Digitalisierungsmaßnahmen?



War ihr aktuelles Budget ausreichend?

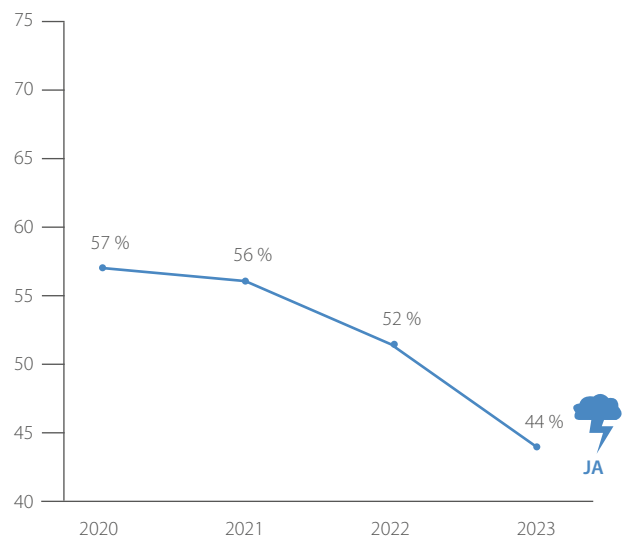


Abb. 15

Quelle: Roland Berger



„Mit der Digitalisierung können wir den Pflegekräften das Leben an vielen Stellen erleichtern, ersetzen können wir sie aber nicht.

In Deutschland sind wir noch sehr rückschrittlich was das Thema angeht und so lange ich zum Beispiel den Dienstplan noch handschriftlich vorhalten muss, damit er dokumentenecht ist, sehe ich noch viel Arbeit vor uns.“

Sebastian Kabak, Geschäftsführer Charleston

einhergehen: Bürokratieabbau, Arbeitsentlastung, verschlankte Prozesse zwischen den Leistungserbringern. Doch droht auch hier die insgesamt schwierige gesamtwirtschaftliche Situation (steigender Kosten- und Effizienzdruck bei gleichzeitig steigender Regulatorik) die Digitalisierungsdynamik in der Praxis teilweise auszubremsen.

8. ZENTRALE HANDLUNGSFELDER FÜR DIE PFLEGE

Den Herausforderungen in vier zentralen Handlungsfeldern begegnen:

Wirtschaftlichkeit

- Maximierung der Auslastung unter Berücksichtigung verfügbarer Personalressourcen
- Aufbau eines engmaschigen Liquiditäts- und Ergebniscontrollings, insbesondere bei steigendem Anteil von Sozialhilfeempfängern
- Regelmäßige Durchführung der Pflegesatzverhandlungen, um der hohen Kostendynamik gerecht zu werden
- Evaluation des Outsourcings von Dienstleistungen wie Wäsche und Reinigung sowie Straffung des Warenportfolios



Auslastung der vorhandenen Kapazitäten sicherstellen

Immobilien

- Gestaltung von langfristigen Partnerschaften mit Vermietern anstreben zur Überbrückung von angespannten Liquiditätssituationen
- Verhandlung über Dynamisierung der Investitionshöhe in die Bestandsimmobilien



Immobilienportfolios aktiv managen

Personalmangel

- Bindung des Personals zum zentralen Baustein der Personalstrategie machen und Wert auf verlässliche Trennung von Arbeits- und Privatleben legen
- Ausbildung von Pflegehilfskräften und Assistenzkräften in den Fokus stellen, um künftigen Personalanforderungen gerecht werden zu können
- Anstellung von Honorarkräften auf kurzfristige Personalengpässe beschränken



Wertschätzung der Mitarbeitenden in den Fokus stellen

Reine Automatisierung greift zu kurz

- Primäre Fokussierung auf Lösungen zur Entlastung von Mitarbeitenden
- Digitalisierung auch als Geschäftsmodell begreifen und neue Modelle erschließen, die außerhalb der reinen Pflege liegen



Digitalisierung weiter vorantreiben

9. FAZIT UND AUSBLICK

Mit der vierten Ausgabe des CARE Monitor seit 2020 legen CARE INVEST und Roland Berger auch in 2023 eine detailreiche und aussagestarke Bestandsaufnahme zu Deutschlands Pflegewirtschaft vor. Das die Pflegeeinrichtungen beherrschende Thema im ersten Post-Pandemie-Jahr bleibt wenig überraschend: der Fach- und Hilfskräftemangel. Im Zusammenspiel mit spürbaren Kostensteigerungen unter anderem aufgrund der seit Herbst 2022 geltenden Tarifpflicht und zugleich gestiegener Mindestlöhne sehen sich die Pflegeunternehmen einem steigenden Effizienzdruck ausgesetzt. Von wirtschaftlicher Entspannung aufgrund der abflauenden Pandemie ist also mitnichten die Rede. Im Gegenteil: Zum oben beschriebenen Szenario gesellt sich in 2023 die Tatsache hinzu, dass immer mehr Einrichtungen zunehmend schwindende Liquiditätsreserven verzeichnen. In jüngster Zeit zu beobachtende Insolvenzen selbst großer Player in der Branche unterstreichen die prekäre wirtschaftliche Lage, in der sich Pflegeunternehmen derzeit mitunter befinden. Das ist besorgniserregend. Vor allem weil die Pflegeeinrichtungen und -dienste heute und künftig mehr denn je gebraucht werden. Denn auch die Nachfrage nach ihren Dienstleistungen steigt demografisch bedingt unvermindert.

Der CARE Monitor 2023 zeichnet aufgrund der Angaben und Statements der 198 Studienteilnehmer also das Bild eines Gesamtumfeldes, das mit einem Attribut treffend beschrieben ist: äußerst herausfordernd. Gleichzeitig macht die Erhebung auch Mut. Denn sie offenbart, dass die Branchenakteure die Zeichen der Zeit erkennen, sich pragmatisch den Gegebenheiten anpassen können, Prioritäten setzen und handeln. Dafür liefert die Studie gleich mehrere Anhaltspunkte.

Wenn die Pflegeeinrichtungen etwa angeben, ein Hauptaugenmerk auf das Aushandeln höherer Preise für ihre Leistungen zu legen, dann ist das nicht nur pragmatisch. Es ist vielmehr überlebenswichtig für sie, um handlungs- und steuerungsfähig zu bleiben. Natürlich steigen damit auch die Eigenanteile der Bewohnenden weiter. Und immer mehr von ihnen rutschen in die Sozialhilfeabhängigkeit ab. Doch diesem Risiko müssen sich die Pflegeeinrichtungen aussetzen, es bleibt ihnen keine Wahl. Ein erster Hoffnungsschimmer, dass sich der Bundesgesetzgeber des Problems der steigenden Eigenanteile weiter annehmen wird, ist das seit dem 5.4.2023 als Gesetzesentwurf vorliegende Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz (PUEG). Demnach sollen die Leistungszuschläge aus der Pflegeversicherung für Heimbewohner ab

Mitte 2024 um fünf bis zehn Prozent erhöht werden. Es wäre eine willkommene Entlastung der Bewohner.

Auf der Kostenseite können die Unternehmen ihrerseits nur im Bereich ihrer Sachkosten Einsparpotenziale definieren. Im Personalsektor zu sparen, ist ausgeschlossen – insbesondere in Zeiten, in denen jede Fachkraft händierend gesucht und im Unternehmen gehalten werden muss.

Die Pflegeunternehmen wissen dies und geben mehrheitlich an, in den Aufbau von Arbeitgebermarken und Arbeitgeberattraktivität zu investieren. Hier ist es für sie wichtig, einem zentralen Anliegen der Mitarbeitenden im fordernden Pflegeberuf strukturell zu entsprechen: einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Damit dies gelingt, sollte in den Einrichtungen, in den Teams angesetzt werden. Eine Unternehmenskultur muss entstehen, in der Führungskräfte professionell führen, Feedback geben und Rückmeldungen ernst nehmen. So entsteht Vertrauen. Dies ist wiederum die Basis dafür, dass Mitarbeitende lange im Unternehmen bleiben wollen. Dass die Unternehmen von dieser Erkenntnis ausgehend angeben, mehr in Führungskräftefortbildung und Teamentwicklung investieren zu wollen, beweist erneut deren Weitblick.

Und weitsichtig ist es auch, sich trotz des Fachkräftemangels weiter vom Thema Leiharbeit und Honorarkräfte zu verabschieden – wie es

die Mehrheit der Befragten im CARE Monitor 2023 angibt. Der Griff zur Leiharbeit mag zwar kurz den Schmerz lindern. Doch der Griff zu dieser Personalunterstützungs-„Droge“ ist für die Unternehmen nicht nur kurzfristig teuer. Er reißt auch langfristig große finanzielle Löcher. Denn Leiharbeit stört den Betriebsfrieden, schürt Unzufriedenheiten und Neid und wirkt damit dem Ziel der Mitarbeiterbindung diametral entgegen!

In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten braucht es auch eine gute Partnerschaft zwischen Vermietern von Pflegeimmobilien und den Betreibern als Mietern. Deutlich wird in der Befragung, dass die Akteure den Aufbau professioneller, nachhaltiger Partnerschaften und Kooperationsvereinbarungen verfolgen. Sie legen so die Grundlagen, Risiken, die mit Betrieb, Belegung und Instandhaltung der Objekte einhergehen, gemeinsam und erfolgreich tragen zu können.

Strategisch richtig ist es auch, dass die Immobilienbesitzer unter den Einrichtungsträgern trotz wirtschaftlichen Gegenwinds weiter in Bau und Sanierung ihrer Häuser investieren wollen. Sie tun dies in der jetzigen Lage in erster Linie, so sagen sie, um die Attraktivität der Häuser für Bewohnende und Mitarbeitende aufrecht zu erhalten. Und auch das ist pragmatisch. Denn jetzt gilt es zunächst den Bestand zu sichern. Und Kunden und Mitarbeitende an sich zu binden.

Konstant über 90 Prozent der Pflegeeinrichtungen wollen auch weiter in den Ausbau der Digitalisierung in ihren Häusern und Diensten investieren. Auch das zeugt von Weitblick. Wenn gleichzeitig aber immer mehr Akteure angeben, zu geringe Budgets für Digitalisierungsprojekte zur Verfügung zu haben, sei daran erinnert: Es existieren bereits seit Jahren im SGB XI angelegte Fördermaßnahmen, die aber bislang nicht umfänglich von den Branchenakteuren ausgeschöpft werden. Sie können etwa aus dem Ausgleichsfonds der Pflegeversicherung als Anschubfinanzierung einmalig bis zu 12.000 Euro für Digitalisierungsaufwendungen beantragen. Diese Fördermöglichkeit (§ 8 Abs. 8 SGBXI) soll mit dem PUEG inhaltlich sogar erweitert und entfristet werden.

Für die Einrichtungen heißt das: Sie sollten jetzt unbedingt alle (Förder-)Möglichkeiten nutzen, die die Digitalisierung im Gesundheits- und Pflegewesen ihnen eröffnet. Darüber hinaus wäre es empfehlenswert, sich in diesem Zusammenhang auch besser heute als morgen an die Telematikinfrastruktur anzubinden. Sie sollten jetzt selbst diese Weichenstellungen vornehmen, bevor es der Bundesgesetzgeber ihnen in naher Zukunft ohnehin vorschreibt. Denn auch die TI-Anbindung ist ein Digitalisierungsschritt mit Weitblick. Er verschlankt mittelfristig Prozesse, baut Bürokratie ab, mindert Kosten und entlastet so das Kostbarste, was Pflegeeinrichtungen haben: ihre Mitarbeitenden.

Die nächste Umfrage folgt im Jahr 2024.

ISBN 978-3-7486-0687-1

