

CARE INVEST

► PFLEGE ► WIRTSCHAFT ► STRATEGIE



Jan Grabow, Curacon

„Auch wenn sich das Stimmungsbild verbessert hat, ist die wirtschaftliche Lage zahlreicher Träger angespannt.“

Übernahmen Transaktionen im Vergleich

Seite 4

Bauprojekte Barrierefrei in die Zukunft

Seite 6

Investitionen Wärmepumpen für den Bestand

Seite 8



Aktuelle Betreiber-Studie

Neuausrichtung der Pflege ist dringend erforderlich

Mit dem neue Altenhilfebarometer 2025 hat die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Curacon ein aktuelles Stimmungsbild der Altenhilfe in Deutschland vorgelegt. Die Ergebnisse basieren auf der Befragung von rund 250 Einrichtungen aus allen Bundesländern. Im Vergleich zur letzten Erhebung zeigt sich zwar eine leichte Entspannung der Lage, die meisten Herausforderungen sind aber geblieben.

So berichten zwar 60 Prozent der Einrichtungen für 2024 von einer Verbesserung

ihrer wirtschaftlichen Situation. Gleichzeitig melden aber auch 37 Prozent eine Verschlechterung. Die Gründe dafür reichen von steigenden Kosten über unzureichende Refinanzierung bis zu den Unsicherheiten der gesetzlichen Rahmenbedingungen.

„Auch wenn sich das Stimmungsbild leicht verbessert hat, ist die Lage zahlreicher Träger angespannt. Steigender ökonomischer Druck stellt den wirtschaftlichen Erfolg auch in der Sozialwirtschaft als ein zentrales Wirkungskriterium in den Vorder- →

→ grund“, fasst Jan Grabow, Leiter des Ressorts Altenhilfe und Geschäftsführender Partner bei Curacon, ein Ergebnis der Studie zusammen.

Die Analyse zeigt auch, wie fragmentiert der Markt noch immer ist. Rund die Hälfte der Pflegeeinrichtungen betreut danach lediglich bis zu 50 Pflegebedürftige. Für die Bewältigung der Herausforderungen durch Nachhaltigkeit, Digitalisierung sowie erhöhte Anforderungen zur Verbesserung von Transparenz und Steuerung fehlen dann häufig personelle und finanzielle Ressourcen.

Mehr alternative Wohnkonzepte

Für viele Betreiber ist also die Wirtschaftlichkeit – neben dem Fachkräftemangel – die größte Herausforderung. „Die Kunst ist nicht, neue Kunden zu finden – dafür sorgt der demografische Wandel. Die Kunst ist es, das

Der Pflegemarkt in Deutschland ist nach wie vor sehr stark fragmentiert.

Angebot wirtschaftlich zu betreiben“, weiß Axel Hölzer, Geschäftsführer des Betreibers Stella Vitalis und Casa Mia (siehe Interview).

Ein weiteres Ergebnis der Studie legt nahe, dass künftige Pflegeleistungen immer weniger im Bereich der institutionellen Pflege erbracht werden können. Dem stünden der politische Wille, abweichende Kunden-

präferenzen, fehlende Grundstücke, Personalmangel und hohe Eigenbelastungen der Pflegebedürftigen im Wege. Auch seien Neubauprojekte in der Stationären Pflege nur realisierbar, wenn vor Ort Bedarf besteht und gleichzeitig der Personalbedarf gedeckt sowie die Kostendeckung sichergestellt ist. Neben betreuten Seniorenwohnungen mit Service- und Pflegeangeboten gewinnen alternative Wohnkonzepte und Quartierskonzepte zunehmend an Bedeutung. Wachstum in der Pflegeversorgung findet also vorwiegend in den wenig personalintensiven Versorgungsformen statt.

Umfassende Reform notwendig

Nicht nur nach der Einschätzung der Befragten des Altenhilfebarometers sind die Anforderungen an eine umfassende Pflegereform deshalb vielfältig. Dazu gehörten neben der

„Ausbildung ist ein zentrales Anliegen“

Axel Hölzer ist seit 2023 Geschäftsführer des Betreibers Stella Vitalis und Casa Mia. In Deutschland hat sich der Manager zuvor mit dem Aufbau des Betreibers Dorea einen Namen gemacht. CARE INVEST sprach mit ihm über wirtschaftliche Herausforderungen, Wachstum und Fachkräftemangel.

Die vergangenen Jahre waren für viele Betreiber anspruchsvoll. Wie sieht es bei Stella Vitalis und Casa Mia aus?

Axel Hölzer: Als ich vor etwa zweieinhalb Jahren zunächst als Berater, dann aber auch als Geschäftsführer hier begonnen habe, ging es darum, das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen. Wir hatten mit den Folgen der Corona-Pandemie zu kämpfen, dazu kamen Kostensteigerungen durch das Tariftreuegesetz und ganz besonders im Bereich Energie. Daher war es meine oberste Priorität, das Unternehmen konsequent zu sanieren und wirtschaftliche Rahmenbedingungen wieder herzustellen.

Wie sind Sie das angegangen?

Die Qualität des Angebots war nie unser Problem, im Gegenteil. Die Häuser sind im Schnitt zwölf Jahre alt, die Einzelzimmer-

quote liegt bei 90 Prozent – das waren gute Voraussetzungen. Es fehlte jedoch an internen Prozessen, die für einen kosteneffizienten Betrieb der Häuser sorgen konnten. Die Pflegewirtschaft insgesamt steht vor dieser Herausforderung: Die Kunst ist nicht, neue Kunden zu finden – dafür sorgt der demografische Wandel. Die Kunst ist es, das Angebot wirtschaftlich zu betreiben. Inzwischen arbeiten alle unsere Häuser bis auf eines wirtschaftlich und das letzte wird es auch noch schaffen.

Wie standen die Eigentümer zu diesem Prozess?

Sie haben ihn unterstützt, auch finanziell. Ein Vorteil dabei war es, dass die Eigentümer, ein internationales Family Office, große Expertise im Bereich Immobilien mitbringen. Das heißt: Nicht nur die Betreibergesellschaft, sondern auch die Häuser befinden sich in ihrem Besitz. Das hat uns die Umsetzung leichter gemacht. Es ist immer eine gute Voraussetzung, wenn Immobilie und Betrieb aus einer Hand gemanagt werden.

Was ist mit dem Thema Personal?

Zunächst muss man sagen: Die Einführung der Tariftreue im vergangenen Jahr war



„Die Zufriedenheit der der Mitarbeitenden ist zum wichtigsten Unterscheidungsmerkmal geworden.“

Axel Hölzer, Stella Vitalis und Casa Mia

unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten für viele private Betreiber ein Einschnitt. Aber tatsächlich hat es auch Vorteile gebracht: Jetzt, da sich private, freigemeinnützige und kirchliche Träger bei der Bezahlung nicht mehr wesentlich unterscheiden, ist das Thema Mitarbeiterzufriedenheit zum wichtigsten Unterscheidungsmerkmal

Stabilisierung und Sicherstellung der nachhaltigen Finanzierung der sozialen Pflegeversicherung auch eine angemessene Betriebsfinanzierung, Unterstützung für Pflegekräfte und Angehörige sowie finanzielle Entlastung der Pflegebedürftigen. Aber auch die Vereinfachung von Verfahren und Baustandards, die Aufhebung der Sektorengrenzen sowie Effizienzverbesserungen im System und die Verankerung von Nachhaltigkeit im SGB I stehen nach wie vor auf der Liste.

Angesichts der Größe dieser Aufgabe sieht Thomas Eisenreich, Geschäftsführer von Home Instead, dabei nicht allein die Politik in der Verantwortung: „Gesellschaftlich muss klar werden, dass Altersvorsorge auch heißt, nicht nur für die Urlaube im Rentenalter Geld zu sparen, sondern auch für die Unterstützungsleistungen bei Pflege- und Betreuungsbedarf.“ (CI) ┘

geworden. Vor diesem Hintergrund legen wir großen Wert auf Themen wie Mitarbeiterentwicklung, Führung und interne Kommunikation.

Wie sieht es mit dem Bedarf an internationalen Kräften oder Auszubildenden aus?

Um ausländische Fachkräfte für uns zu gewinnen, arbeiten wir mit verschiedenen Agenturen zusammen. Das ist für uns natürlich ein Faktor. Tatsächlich würde das Potenzial aber kaum ausreichen, um die natürliche Fluktuation bei uns im Unternehmen aufzufangen, geschweige denn, unsere Wachstumsziele zu verwirklichen. Darum hat sich die Ausbildung eigener Mitarbeitender für uns zu einem zentralen Anliegen entwickelt. Wir haben derzeit 190 Auszubildende, die wir am liebsten alle übernehmen würden. Besonders wichtig ist uns, dass unsere Praxisanleiter von den üblichen Pflege Tätigkeiten freigestellt sind, um sich ausschließlich auf die qualifizierte Ausbildung des Nachwuchses zu konzentrieren. Das ist in der Branche unüblich und darauf sind wir sehr stolz.

In einem früheren Gespräch haben Sie die Entwicklung des mittleren Managements für Betreiber als besonders anspruchsvoll bezeichnet ...

Das ist richtig. Ein Unternehmen ist nur so gut wie das Konzept und das Mindset sei-

Kommentar

Es muss sich rechnen

Eine schnelle und zielführende Reform der Pflegefinanzierung ist noch immer nicht in Sicht. Kleine und große Pflegedienstleister sind darum weiter gefordert, ihr Geschäft unter schwierigsten Rahmenbedingungen zu managen, damit es sich am Ende rechnet. Auf die Politik zu warten, ist keine gute Option. Träger und Betreiber müssen mit Hilfe digitaler Tools, verbesserter Abläufe und einer gehörigen Portion Innovationskraft die Dinge selbst in die Hand nehmen. ┘



Matthias Ehbrecht, CARE INVEST Chefredakteur

ner Führungskräfte, vor allem im mittleren Management. Vor dem Hintergrund war es in den vergangenen Jahren wichtig, neben der Professionalisierung der Abläufe in der Organisation, auch das Management neu aufzustellen. Wir haben dazu umfangreiche Schulungsmaßnahmen etabliert, vor allem, um eine qualifizierte Führung der Mitarbeitenden zu gewährleisten. Im Zweifel haben wir auch Veränderungen an Schlüsselposi-

ge Audits und bespreche mit ihnen die Performance ihrer Teams und ihrer Häuser.

Inzwischen planen Sie den Bau drei neuer Häuser. Wie sehen die Wachstumsperspektiven aus?

Nachdem wir wieder wirtschaftlich arbeiten, können wir unsere Wachstumsstrategie wieder aufnehmen. Dabei profitieren wir im Moment von einem gewissen Nachholeffekt, weil wir Projekte, die wir vor zwei bis drei Jahren gestoppt haben, wieder neu starten können. Die Grundstücke sind da, Pläne vorhanden. Konkret planen wir drei Neubauprojekte mit 280 Betten in Schleswig-Holstein mit Baubeginn im ersten Quartal 2026.

Sie verfügen bisher über Einrichtungen in vier Bundesländern. Wollen Sie künftig deutschlandweit wachsen?

Heute haben wir 24 Häuser, die meisten davon in Nordrhein-Westfalen. Bei einer Wachstumsstrategie muss man nicht unbedingt immer neue Bundesländer hinzugewinnen. Man sollte sich vielmehr an den vorhandenen Standorten orientieren und die Synergien nutzen, die sich daraus ergeben. Außerdem gibt es den schönen Spruch: „Man soll nie hungrig einkaufen gehen“. Wir sind nicht hungrig, sondern wir haben Zeit und Geduld, uns die richtigen Standorte herauszusuchen. ┘

DIE FRAGEN stellte Matthias Ehbrecht

Die größten Herausforderungen im Personaleinsatz liegen laut dem Altenhilfebarometer in der Sicherung der Work-Privacy-Balance (oben) und der Erfüllung von Flexibilitätswünschen.

67%

82%

tionen vorgenommen, wenn dort die Kenntnisse nicht ausreichen. Auch Mitarbeiterentwicklung ist Chefsache: Darum begleite ich meine Führungskräfte durch regelmäßi-