

Investitionsfähigkeit Heute für morgen



Dipl. Ges. Oec. **Katrin Schottke**,
Dipl. Ges. Oec. **Sven Marth**,
GEBERA - Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung

Die Kosten drücken enorm. Damit die Rechnung für Pflegebetreiber dennoch aufgeht, sind Kalkül und Risikobereitschaft gleichermaßen gefragt. Denn „Investitionsfähigkeit = Zukunftsfähigkeit“ heißt die Erfolgsformel – die noch nicht überall angekommen zu sein scheint.

Sorgenkind Nr. 1 ist der wachsende Kostendruck: Da sind sich stationäre Pflegebetreiber einig. Wie auch darin, dass gerade die Betriebskosten, sprich: die hohen Anteile der Personalkosten (45-60 %), der Sachkosten (20-25 %) sowie der Mieten und Pachten (20-35 %), dezidierte Maßnahmen erfordern. Drei relevante Einflussfaktoren für die zunehmende Kostenschraube seien hier exemplarisch skizziert:

1. Zunahme der Fallschwere: Die Neuregelung der Vergütung im akutstationären Sektor trägt dazu bei, dass Entlassungen in nachge-

lagerte Sektoren immer früher erfolgen. Steigende Anforderungen an das Personal und ein medizinischer Material-Mehrbedarf in Altenhilfeeinrichtungen sind die Konsequenz.

2. Zunehmender Wettbewerbsdruck: Eine konstant hohe Belegung zu sichern, wird für Einrichtungen in bestimmten Regionen immer schwieriger. Einhergehend mit dem Absinken der Belegungsquoten ist das Erreichen eines positiven Jahresergebnisses zunehmend gefährdet. Diese Entwicklung ist seit ca. fünf Jahren im Markt mit wachsender Tendenz zu beobachten.
3. Zunehmender Fachkräftemangel: Die steigenden Anforderungen an das pflegerische Personal drücken sich auch durch den wachsenden Bedarf an qualifiziertem Pflegepersonal aus. Und genau hier steckt das Dilemma: Viele Einrichtungen klagen über eine schlechte Arbeitsmarktsituation für Fachpersonal. Um Mitarbeiter langfristig an die eigene Einrichtung zu binden, kommt nach wie vor dem Gehalt die größte Steuerfunktion zu. Dies lässt die Personalkosten steigen.

Nach einer Studie der **GEBERA** – Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung – finden sich unter

den zehn häufigst genannten Bedrohungen von Einrichtungsträgern fünf Aussagen, die die finanziellen Sorgen widerspiegeln. Neben den Auswirkungen einer Ausgabenbegrenzung der Pflegekassen fürchten Einrichtungen die steigenden Betriebskosten. Deren Zunahme bei gleichzeitiger Notwendigkeit, vermehrt Investitionen zu tragen, um die Konkurrenzfähigkeit aufrecht erhalten zu können, führt zu einem zunehmenden Insolvenzrisiko.

Finanzierung unklar

Dabei offenbart der Bereich der Kosten, nach Kostenarten und Trägerschaften aufgegliedert, durchaus unterschiedliche Ausprägungen des Bedrohungsniveaus, wie die GEBERA-Studie „Strategische Herausforderungen für Altenhilfeeinrichtungen“ belegt. Bei öffentlichen Einrichtungen überwiegt die Bedrohung durch steigende Personalkosten, bei Einrichtungen in privater Trägerschaft die durch Sachkosten. Der Miete wird insgesamt ein geringeres Bedrohungspotenzial zugesprochen. Steigende Investitionskosten werden wiederum von privaten Einrichtungen bedrohlich höher bewertet, Freigemeinnützige bewegen sich in der Mitte zwischen der Bewertung privater und öffentlicher Einrichtungen.

Prognose Altenhilfe

Stationäre Marktausweitung

Mehr als 10.000 stationäre Pflegeeinrichtungen mit rund 760.000 Pflegeplätzen sind deutschlandweit zu verzeichnen (2005) – eine Steigerung um ca. 17 % seit 1999 in beiden Kategorien. Die Mehrheit der Einrichtungen (55 %) befindet sich in freigemeinnütziger, rund ein Drittel in privater (38 %), 7 % in öffentlicher Trägerschaft. Rund 32 % der 2,13 Mio. Pflegebedürftigen werden in Pflegeheimen versorgt. Deren Zahl steigt stärker als die durch ambulante Pflegedienste Versorgte; rückläufig ist die Pflege durch Angehörige. Insgesamt deuten die Faktoren auf eine Marktausweitung der stationären Pflege hin.

Strategie >>

Die Tatsache, dass einerseits zu hohe Investitionskosten und andererseits ein steigender Investitionsbedarf von 41 % als Bedrohung identifiziert werden, deutet darauf hin, dass bei vielen Einrichtungen ein Investitionsbedarf besteht, dessen Finanzierung bisher unklar ist.

Qualitätsindikator: Baujahr

Neben der Pflege- und Betreuungsqualität entscheidet nicht zuletzt die Wohnqualität darüber, welches Pflegeheim ein zukünftiger Bewohner auswählt. Ein Indikator für die Wohnqualität kann das Alter der Immobilie sein. Einrichtungen in privater Trägerschaft weisen laut GEBERA überwiegend ein jüngeres Baujahr auf als freigemeinnützige und öffentliche Einrichtungen (vgl. Grafik). So sind 66 % der privaten Einrichtungen nach 1990 gebaut, gegenüber 57 % bei freigemeinnützigen und 52 % der öffentlichen. Ein direkter Rückschluss auf den Investitionsbedarf ist aufgrund fehlender qualitativer Informationen über den Instandhaltungsstatus nicht zulässig. Als Indikator für einen höheren Investitionsbedarf in öffentlichen und freigemeinnützigen Einrichtungen kann die Auswertung jedoch durchaus verwendet werden.

Bindung = Erfolg

Um dem skizzierten Kostendruck entgegenzutreten, werden häufig kurzfristig wirksame Maßnahmen ergriffen. Wenig Beachtung finden dabei deren langfristige - oft kontraproduktive - Folgen. Beispiel: der Einsatz von Zeitarbeitern, um flexibel auf Belegungsschwankungen reagieren zu können. Durchaus positiven Kosteneffekten stehen hier langfristig potenziell negative Auswirkungen gegenüber. Denn insbesondere in der Altenpflege hängt der langfristige Erfolg einer Einrichtung von der Kontinuität der Bindung zwischen den bewohnernahen Berufsgruppen und den Bewohnern ab. Bei häufig wechselndem Pflegepersonal ist diese Steigigkeit in der Bindung nicht gegeben. Ist der Anteil der Zeitarbeitskräfte zu hoch, kann dies langfristig auch

negative Auswirkungen auf die Belegungssituation nach sich ziehen.

Leasing: eher zwiespältig

Die am häufigsten umgesetzte Maßnahme gegen den Kostendruck ist die Etablierung einer Kostenträger- und Deckungsbeitragsrechnung - bei 48 % der GEBERA-Studienteilnehmer bereits etabliert, bei 15 % in Arbeit. Fast ebenso häufig ist eine Optimierung der Personalkosten - bei 45 % der Einrichtungen bereits erfolgt, bei 29 % in Arbeit. Eine Optimierung von Energie- und Sachkosten wurde ebenfalls bereits vielfach durchgeführt.

Sehr zwiespältig wird die Beschaffung von Fremdkapital durch Bankdarlehen eingeschätzt. 34 % der Einrichtungen haben diese Finanzierungsmöglichkeit bereits genutzt, für 49 % ist dies kein Thema. Ebenso ist ein Rating der Einrichtung nach Basel II bisher überwiegend (58 %) kein Thema. Ein Grund dafür ist sicherlich in der Steigerung der externen Einflussnahme auf die operative Geschäftsführung durch den Darlehensgeber zu sehen. Rund ein Drittel nutzt die Möglichkeit zur Beschaffung von Investitionsgütern durch Leasing.

Mietkosten flexibilisieren

Offen ist allerdings, ob die genannten Maßnahmen ausreichen, um langfristig die Investitionsfähigkeit

und damit die Zukunftsfähigkeit von Einrichtungen zu sichern, oder ob sich am Markt nur behaupten kann, wer innovativ agiert. Beispiel hierfür könnte die Flexibilisierung der Mietkosten sein. Kennzeichnend für Einrichtungen in gepachteten Immobilien ist die überwiegend unflexible Gestaltung des Mietvertrages. So trägt die Betriebsgesellschaft unabhängig von der Belegung die vollen Mietkosten. Neue Mietmodelle gehen den Weg, für beide Mietparteien eine „Win-win-Situation“ zu schaffen: Die Miethöhe folgt einer belegungsabhängigen Staffelung, die das Belegungsrisiko auf beide Mietparteien verteilt.

Handeln – jetzt!

Eine latente Bedrohung der Investitionsfähigkeit aufgrund des steigenden Kostendrucks ist statistisch wie praktisch deutlich erkennbar. Als nahezu sicher gilt, dass einige Betreiber in den nächsten Jahren auf der Strecke bleiben, weil sie wirtschaftlich nicht in der Lage sind, die notwendigen Investitionen (teilweise trotz öffentlicher Förderung) zu tätigen. Nur wer langfristig angelegte und nachhaltig wirksame Maßnahmen entwickelt und vor allem erfolgreich umsetzt, hat gute Zukunftschancen, sich am wachsenden stationären Markt zu behaupten.

K. Schottke, S. Marth/CI

