

Quo vadis, Pflege?

Ein Meinungsbeitrag von Johannes F. Kamm,
Director Seniors Market Gesundheit & Senioren bei Sodexo

TEXT: JOHANNES F. KAMM

Langsam sind sie erkennbar: Die Auswirkungen der Pflegestärkungsgesetze zeigen sich allmählich am Pflege- und Seniorenmarkt. Fachleute spekulieren und diskutieren, wohin die Reise der Pflege geht. Welche Anforderungen ergeben sich neu und welche zusätzlichen Möglichkeiten bietet der wachsende Markt? Wo liegen die Chancen, wo die Risiken der Zukunft? Nachfolgend sollen einige wesentliche Aspekte dieser Marktentwicklung skizziert und zur Diskussion gestellt werden. Wie bei der Dienstleistung üblich, beginnen wir dabei beim Menschen.

WACHSTUMSMARKT

Es ist völlig unstrittig, dass die Anzahl der immer älter werdenden Menschen und darunter insbesondere die Gruppe der Pflege- und Betreuungsbedürftigen in Folge der demographischen Veränderungen weiter zunehmen wird. Dabei ist es letztlich auch egal, ob die für 2030 und 2050 prognostizierten Zahlen exakt sind und stimmen: Die Zahl derer, die altersbedingt diese Dienstleistungen brauchen, steigt auf absehbare Zeit weiter deutlich an. Die Herausforderungen werden also mit jedem Jahr quantitativ

größer. Gleichzeitig aber ist der Arbeitsmarkt längst zum limitierenden Faktor geworden. Daran werden auch die stetig wachsenden Bemühungen, Arbeitskräfte aus dem Ausland nach Deutschland zu holen, nichts mehr ändern. Und letztlich ist es auch ethisch ein fragwürdiges Unterfangen, Mitarbeiter in einem derartigen Umfang oder aus Ländern zu generieren, die zukünftig in ihrer Heimat zur angemessenen Versorgung der eigenen Bevölkerung fehlen.

ARBEITSMARKT

Es ist großartig, zu beobachten, in welcher großen Zahl Menschen, überwiegend Frauen, in der Pflege- und Betreuung alter Menschen tätig sind und mit welcher hohen Leistungsbereitschaft und sehr oft enormen Fachkenntnissen sie täglich ihre Arbeit erbringen. Sie leisten eine herausfordernde Arbeit, der immer noch in weiten Teilen die Anerkennung unserer Gesellschaft fehlt. Letzteres liegt nicht an der Tätigkeit, sondern am Thema des Alterns selbst: Solange die Gesellschaft Angst vor dem Altwerden und Sterben hat, solange wird eine Arbeit, die gerade diesen Prozess zum Inhalt hat, nicht positiv belegt sein.

Pflege im Laufe der Lebensjahre

Anzahl pflegebedürftiger Personen (auf 1.000 gerundet) nach Altersgruppen im Zeitraum von 1999 bis 2060*



*Annahmen ab 2030: konstante alters- und geschlechtsspezifische Pflegequoten des Jahres 2015

Datenquellen: Statista.com, Statistisches Bundesamt, Berechnungen: BiB © BiB 2017 / demografie-portal.de

Und auch öffentlich-medial wird z.B. in Umfragen oft verzerrend mit dem Thema umgegangen. Es wird beispielsweise gefragt, wer später gerne in ein Heim möchte, statt zu fragen: Wer kennt eine gute Pflegeeinrichtung, in welche er gehen kann, wenn er diese eines Tages benötigt. So lange dies alles unstimmig ist, können weder Politik noch Imagekampagnen helfen, der Pflege zu einem besseren Bild zu verhelfen.

Wer aber, wie ich selbst, die Möglichkeit hat, seit Jahrzehnten in der Beobachtung und im Gespräch mit Pflegenden zu sein, hat für das enorme Engagement und das inzwischen sehr hohe und vielschichtige Fachwissen sehr vieler Pflegekräfte bereits heute Respekt und Anerkennung übrig. Was also müssen Arbeitgeber in der Pflege unternehmen, um sie sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren? Schließlich stellt das erfolgreiche Bemühen um qualifizierte Arbeitskräfte einen unabdingbaren Erfolgsfaktor für die Zukunft dar. An guter und wertschätzender Führung führt kein Weg vorbei. Aber auch andere Faktoren werden an Gewicht gewinnen: angemessene Bezahlung, gezielte Förderung und passende Zusatzleistungen, wie z. B. die systemati-

sche Nutzung von steuerbegünstigten betrieblichen Sozialleistungen für die Mitarbeiter. All das hilft, Unternehmen zu einer erfahrbaren ‚Marke‘ für die Mitarbeiter zu machen. Einer Marke, um sich im Wettbewerb zu behaupten.

KONZENTRATION UND KONSOLIDIERUNG

Noch ist der Pflegemarkt ausgesprochen kleinteilig, wenngleich seit Jahren Konsolidierung und Konzentration zu beobachten sind. Auch sind nach dem Einstieg von „Sunrise“ in den 90er Jahren inzwischen ausländische Unternehmen auf dem deutschen Pflegemarkt vertreten. Sie haben wie z. B. Korian und Orpea in kurzer Zeit die Top-Positionen der größten Pflegeunternehmen eingenommen und verfolgen nach eigenen Angaben ungebremst ambitionierte Wachstumsziele. Man kann darüber streiten, ob der Pflegemarkt eines Tages derartig konsolidiert sein wird, wie andere uns bekannte Märkte, in denen es nur einen dominierenden oder ganz wenige riesige Anbieter gibt. Es gibt gute Gründe wieso der Pflegemarkt auch in Zukunft, u. a. aufgrund des hohen Anteils gemeinnütziger >

Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände in Deutschland, anders strukturiert sein wird.

Und dennoch: Konsolidierung und Konzentration werden sich fortsetzen, die größeren und großen Unternehmen weiter wachsen. Damit ist die Pflege inzwischen dort angekommen, wo sie mit dem Start der Pflegeversicherung hin sollte: Zu „echten“ Marktverhältnissen. Und eben doch auch wieder nicht, wenn den Betreibern in der öffentlichen Diskussion der Politik marktübliche betriebliche Renditen mit durchaus nachvollziehbaren Gründen verweigert werden: Denn man darf nicht vergessen, dass ein Großteil der Erträge aus der solidarisch finanzierten Pflegeversicherung und aus der steuerfinanzierten Sozialhilfe stammen. Erstere ist dem Wirksamkeits- und Wirtschaftlichkeitsgebot verpflichtet und die zweite muss nach dem Sparsamkeitsgrundsatz arbeiten. Daher haben sich im Pflegemarkt Vermietungsmodelle und befristete „Buy and Build“ Strategien als interessante zusätzliche Geschäftsmodelle ergeben, welche sogar für angelsächsische und amerikanische Private Equity Fonds höchst interessant sind. Dass hohe Mieten auf Dauer im Einzelfall nicht refinanzierbar sind und Buy and Build am Ende meist einen Verlierer übrig lässt, sind nun die neuen Risiken, auf die sich der Pflegemarkt eingelassen hat.

VIELSCHICHTIGKEIT UND AMBULANTISIERUNG - EIN DILEMMA

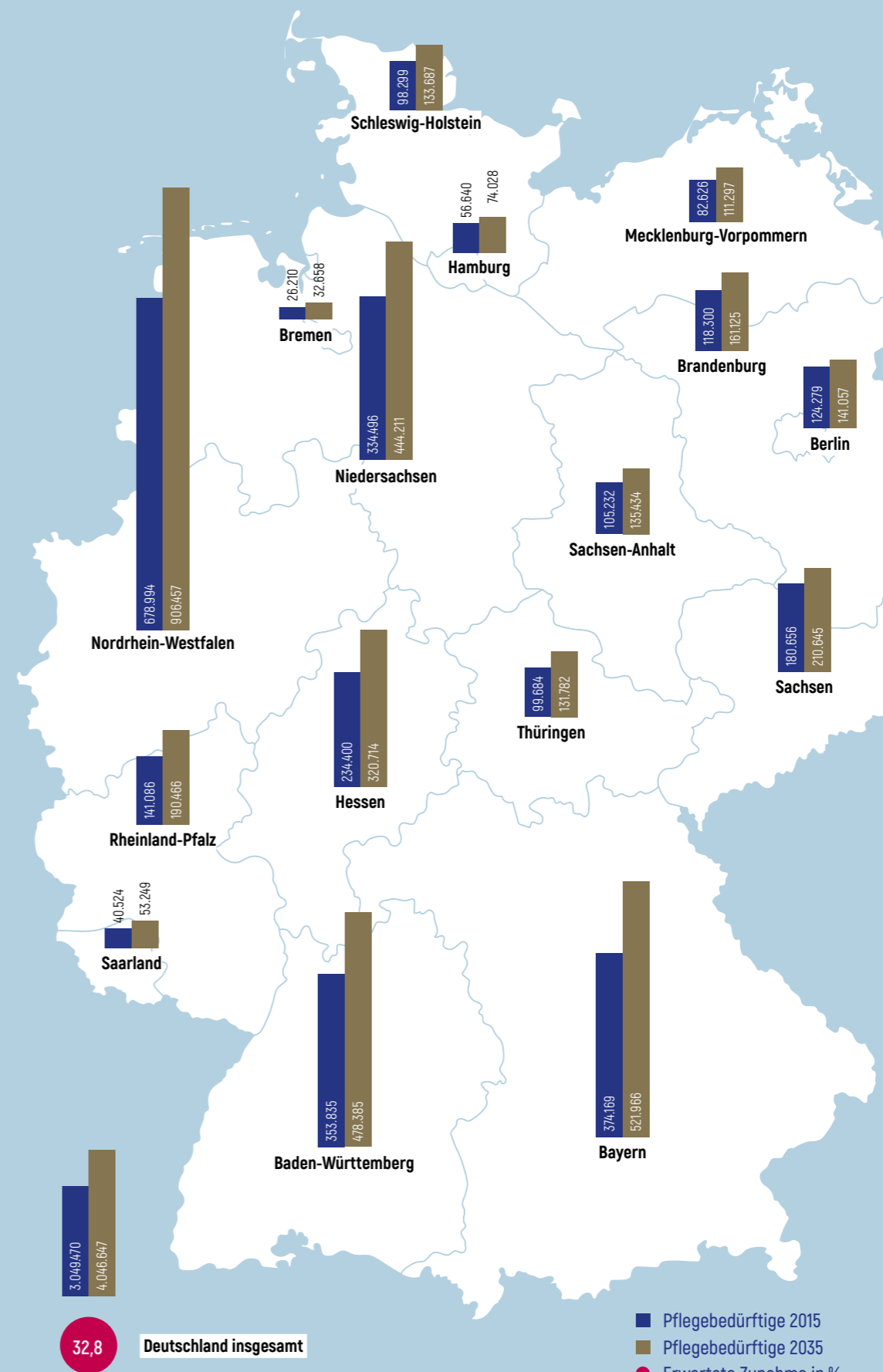
Das Pflegeheim als solitäres Modell wird kaum mehr Zukunft haben. Ebenso sicher wird es auch in Zukunft ohne weitere klassische stationäre Pflegeeinrichtungen nicht gehen, aber bereits heute sind nur noch 2 von 10 neu erstellten Pflegeeinrichtungen solitäre Pflegeheime. Interessant sind pflegerische Versorgungslösungen, wenn sie deutlich mehr abdecken, beispielsweise Tages- und Nachtangebote, Kurzzeitpflege, Sterbebegleitung, ambulante Pflege. Darüber hinaus haben die Pflegestärkungsgesetze mit ihrer Stärkung der ambulanten Pflege in Teilen bereits die „Ambulantisierung stationärer Einrichtungen“ bewirkt: Die Realisierung ambulanter Strukturen und Prozesse in „heimähnlichen Wohnstätten“ schafft neue Potenziale. Vereinfacht lässt sich das so darstellen: Ist im stationären Bereich im Rahmen des Pflegesatzes die Behandlungspflege bereits pauschal mitabgegolten, eröffnet sich im ambulanten Bereich neben angehobenen Erstattungen aus dem SGB XI die Abrechenbarkeit der Häuslichen Pflege gegenüber den Krankenkassen nach SGB V, was – bei vergleichbarem Pflegeaufwand – in der Summe zu deutlich höheren Erstattungen führen kann.

Diese neuen Potenziale beflügeln auch den Markt des Betreuten Wohnens: Gegenwärtig ist Deutschland im Vergleich zu vielen europäischen Nachbarn noch „unterversorgt“ mit betreutem Wohnraum. Bis zu 30 Mrd. Euro möchte die Branche daher nach eigenen Angaben in den nächsten Jahren in das Wachstum investieren. Wobei die Anmerkung erlaubt sei, dass angesichts derartiger Dimensionen durchaus damit gerechnet werden muss, dass der Gesetzgeber unter dem Druck von Kranken- und Pflegeversicherung sehr schnell aktiv werden kann, diese Potenziale einzuschränken oder sogar ganz zu streichen.

FACHLICHKEIT UND STEUERUNG - UNTERSCHÄTZTER AUFWAND

All diese Entwicklungen haben in den vergangenen Jahren zu einem erhöhten Bedarf an Fachlichkeit und Steuerung seitens der Betreiber geführt. Allein das gezielte Ausschöpfen der neuen gesetzlichen Potenziale bedarf zusätzlicher Ressourcen und Kompetenz. Auch Wachstum, Konsolidierung und die Integration übernommener Unternehmen verschlingen Kapazitäten und Managementleistung. Darüber hinaus haben sich auch die Anforderungen an eine Pflege nach dem aktuellen Stand weiter erhöht. Gleiches gilt für die notwendigen Aspekte einer hochwertigen, zielgruppenorientierten Verpflegung, der technischen Gebäudesicherheit und -standards, sowie der Hygiene. Wer zudem größere Unternehmen steuern muss, sucht im heterogenen Unternehmensverbund nach Absicherung, Vergleichbarkeit und der Realisierung noch vorhandener wirtschaftlicher Potenziale. Vielerorts wird daher aktuell wieder die Diskussion über das Selbstverständnis des Unternehmens und seine Kernleistung geführt. Zurecht. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass es in der aktuellen Marktsituation für die Betreiber von großem Interesse und Vorteil sein kann, sich qualifizierte, leistungsstarke Dienstleistungspartner ins Boot zu holen, um den notwendigen Unternehmenserfolg zielgerichtet zu generieren. Es gibt sie, die Profis für Verpflegungslösungen, Hygiene, Sicherheit und Gebäudemanagement. Vor Ort, aber auch überregional, national und international. Eine entsprechende tiefgehende Zusammenarbeit ist in anderen Märkten längst Alltag und kann auch in Deutschland helfen, sich auf das wirklich Wesentliche zu konzentrieren. ♦

In Zukunft ein Drittel mehr Pflegebedürftige



Prozentualer Anstieg bis zum Jahr 2035*

- 39,5 Bayern
- 36,8 Hessen
- 36,2 Brandenburg
- 36,0 Schleswig-Holstein
- 35,2 Baden-Württemberg
- 35,0 Rheinland-Pfalz
- 34,7 Mecklenburg-Vorpommern
- 33,5 Nordrhein-Westfalen
- 32,8 Niedersachsen
- 32,2 Thüringen
- 31,4 Saarland
- 30,7 Hamburg
- 28,7 Sachsen-Anhalt
- 24,6 Bremen
- 16,6 Sachsen
- 13,5 Berlin

*bei gleichbleibendem Gesundheitszustand der Bevölkerung in Deutschland.

Quellen: Statista.com, Statistisches Bundesamt, Institut der deutschen Wirtschaft