

# Wirtschaftliche Schieflagen von Pflegeheimen

Welche Möglichkeiten gibt es, die Kostensteigerungen der letzten Jahre aufzufangen? Neben erfolgreicher Pflegesatzverhandlung sind Steuerungsinstrumente und Kostenanpassung zentral, um Risiken abzufedern.

Mit der neuen Personalbemessung können zudem höhere Belegungsquoten erreicht werden.

Text **Roman Tillmann**

Es häufen sich Meldungen über wirtschaftliche Schieflagen und Insolvenzen kleinerer und größerer Betreiber von stationären Pflegeeinrichtungen. Eine Ursache können die deutlichen Kostensteigerungen der letzten zwei Jahre sein, wenn sie nicht vollständig in die Pflegesatzvereinbarungen eingebracht wurden. In Summe können diese Kostensteigerungen erheblich sein, so dass Pflegesatzerhöhungen von deutlich über zehn Prozent notwendig werden. Denn neben der allgemeinen Inflation und der damit verbundenen Lohnsteigerung wurde im September 2022 die Tarifpflicht eingeführt und ab Juli 2023 die Möglichkeit eröffnet, mit dem § 113 c SGB XI deutlich mehr Personal in den Einrichtungen einzusetzen. Auch diese Mehrkosten müssen refinanziert werden. Eine der Hauptursachen ist aber der stärker werdende Personalmangel, weshalb viele Pflegeheime nicht mehr voll belegen können und zusätzlich in erheblichem Umfang Leiharbeit einsetzen müssen.

## Welche Handlungsoptionen gibt es?

Die Mehrkosten durch die Pflegereformen und Inflation müssen unbedingt in die Pflegesatzverhandlung eingebracht werden. Die Rechtsgrundlage für eine Anerkennung bildet der § 82 c SGB XI. Viele Träger werden erstmals wieder Individualverhandlungen auf Basis ihrer eigenen einzeln nachzuweisenden Kosten führen müssen, wenn die Angebote der Pflegekassen zur pauschalen prozentualen

Steigerung nicht ausreichen, um die Kostensteigerungen abzufangen. Eine gute Vorbereitung und ein funktionierendes Controlling zur Datenbereitstellung sind unerlässlich. Bei der Verhandlung müssen die eigenen Forderungen nachweislich dargestellt werden, und die Betreiber sollten gute Argumente finden, die eigene Position auch durchzusetzen. Eine der wenigen Möglichkeiten, Überschüsse zu erzielen und damit das unternehmerische Risiko abzufedern, ist die Verhandlung von Gewinn- oder Risikoaufschlägen. Hierauf besteht seit einigen Jahren ein Rechtsanspruch (§ 84 Abs. 2 Satz 4 SGB XI und § 89 Abs. 1 Satz 3 SGB XI) und dieser sollte auch geltend gemacht werden.

## Pflegesatzverhandlungen erfolgreich führen

Eine noch größere Bedeutung bekommt die betriebswirtschaftliche Steuerung. Es bedarf prospektiver Personalsteuerungsinstrumente, die die auf Basis der täglichen Belegung berechnete Personalmenge in Netto-Anwesenheitsstunden pro Tag und Wohnbereich umrechnen – für drei Qualifikationsgruppen. Diese Berechnung ist idealerweise eingebettet in die Dienstplansoftware und dient dem Dienstplaner als Planungsvorgabe. Zudem braucht es ein gut funktionierendes Controllingsystem, das neben dem Finanzcontrolling auch die Leistungserbringung, den Personaleinsatz, die Kundenstruktur sowie Vergleiche zur Entgeltverhandlung abbildet. Durch die Einführung der neuen Personalbe-

messung nach § 113 c SGB XI ergeben sich Möglichkeiten, mit einer deutlich geringeren Fachkraftquote die Pflege zu organisieren. Damit können bei gleicher Anzahl an Fachkräften mehr Bewohner:innen aufgenommen werden – vorausgesetzt, es finden sich genügend Hilfskräfte, um die neue Personalbemessung zu erfüllen. Die Aktivitäten zur Personalgewinnung und zum Arbeitgebermarketing sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren.

Sollte es dennoch nicht gelingen, eine Vollbelegung zu erreichen, müssen Maßnahmen ergriffen werden, um auch die (anpassbaren) fixen Kosten zu reduzieren. Die Personalstrukturen der Leitung und Verwaltung, der Küche und der Haustechnik müssen an die geringere Belegung angepasst werden. Für die nicht anpassbaren Fixkosten müssen Lösungen gefunden werden, wie diese in der Pflegesatzverhandlung refinanziert werden können: entweder durch eine Absenkung der verhandelten Auslastungsquote oder durch entsprechende Risikoaufschläge. Auch die Investitionskostenätze müssen auf die niedrigere – leider realistische – Belegung verhandelt werden.



**Roman Tillmann**  
Partner der Rosenbaum Nagy  
Unternehmensberatung GmbH  
E-Mail: [tillmann@rosenbaum-nagy.de](mailto:tillmann@rosenbaum-nagy.de)

## Integration

### Erwerbstätigkeit von Geflüchteten steigt

Die Erwerbstätigenquote unter Geflüchteten in Deutschland steigt mit der Aufenthaltsdauer. Das zeigt eine aktuelle Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Sieben Jahre nach Zuzug sind 63 Prozent erwerbstätig, nach acht Jahren 68 Prozent. Knapp zwei Drittel der 2015 zugezogenen Geflüchteten gingen im Jahr 2022 einer bezahlten Erwerbstätigkeit nach. Neun von zehn waren sozialversicherungspflichtig beschäftigt.

Die Studie zeigt weiterhin, dass verbesserte institutionelle Rahmenbedingungen und umfassende Integrationsmaßnahmen einen positiven Einfluss auf die Arbeitsmarktintegration haben. Insbesondere die Beschleunigung von Asylverfahren, Lockerungen von Beschäftigungsverboten sowie Sprachprogramme des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge fördern die Erwerbstätigkeit. Die weiterhin bestehenden Wohnsitzauflagen verzögerten hingegen die Integration in den Arbeitsmarkt. Die Untersuchungsergebnisse betonen die Bedeutung einer frühen Teilnahme an Integrationsmaßnahmen. Darüber hinaus spielen nach wie vor gesellschaftliche Akzeptanz und ein positives Willkommensklima eine entscheidende Rolle. Die Studie ist online veröffentlicht unter <https://tinyurl.com/nc09-24-IAB> HD

## Inflation

### Preissteigerungen belasten ärmere Menschen besonders

Die Preisanstiege von Lebensmitteln in den Jahren 2022 und 2023 hatten eine starke Auswirkung auf einkommensschwache Haushalte in Deutschland. Dies betont eine Meldung des Informationsdienstes des Instituts der deutschen Wirtschaft (iwd).

Während im Jahr 2022 vor allem die steigenden Energiekosten die Inflation vorantrieben, waren es 2023 insbesondere die deutlich

erhöhten Preise für Lebensmittel. Diese lagen im März 2023 um mehr als 21 Prozent über dem Wert des Vorjahresmonats.

Haushalte mit geringem Einkommen geben in der Regel einen höheren Anteil ihres Budgets für Nahrungsmittel aus. Daher waren einkommensschwächere Haushalte tendenziell stärker von diesen Preiserhöhungen betroffen.

Trotz der höheren Belastungen halten Ökonomen des Instituts der deutschen Wirtschaft weitere Entlastungsmaßnahmen seitens der Politik vorerst nicht für erforderlich. Zielgerichtete Entlastungen wie die Wohngeld-Plus-Reform im Jahr 2023 unterstützten bereits die Einkommensschwächeren. Außerdem sei zu beachten, dass die Inflationsrate seit einigen Monaten rückläufig ist. Die Preise für Lebensmittel waren dabei im März 2024 sogar günstiger als im März 2023.

Weitere Informationen unter <https://tinyurl.com/nc09-24-inflation> HD

## Demografie

### Regionale Unterschiede bei Bevölkerungsentwicklung

Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland variiert regional stark, wie eine aktuell von der Bertelsmann-Stiftung herausgegebene Analyse des Datenportals „Wegweiser Kommune“ zeigt. Laut der Prognose werden einige Bundesländer bis 2040 einen Bevölkerungszuwachs, andere werden einen Rückgang verzeichnen. Baden-Württemberg etwa wird um 4,6 Prozent wachsen, in Sachsen-Anhalt wird die Bevölkerung um 12,3 Prozent sinken. Zunehmen werde die Alterung der Gesellschaft, was Auswirkungen auf Erwerbstätigkeit, Alterssicherungssysteme und Pflegebedarf haben wird. Deshalb brauche es gezielte Strategien, um eine Infrastruktur für ältere Generationen aufzubauen und die wirtschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen. Weitere Informationen unter <https://tinyurl.com/nc09-24-demografie> HD