

# CAR€ Invest

## PFLEGE MACHT MARKT

Nr. 26

16.12.2011

5. Jahrgang

www.careinvest.vincentz.net

## Pflegemarkt Auf neuen Wegen

Die 7. Pflegemarkt-Fachkonferenz CARE INVEST-BusinessBriefings im adventlichen Berlin brachte wieder einen fachkundigen Austausch zu aktuellen Aspekten und Entwicklungen eines immer komplexer werdenden Marktes: der Altenpflege.

**A**ktuell-politischer Start in die Konferenz war die Einschätzung der Eckpunkte zur Pflegereform, die Bundespflegeminister **Daniel Bahr** am 16.11. vorgelegt hatte. Die Beurteilung reichte von „gut gemeint“ bis zu „absolut unzureichend“. Die nun doch noch in diesem Jahr vorgelegten Eckpunkten dienten wohl im Kern dazu, möglichst gesichtswahrend das Jahr 2011 zu beschließen, das so vollmundig als „Jahr der Pflege“ von Amtsvorgänger **Philipp Rösler** begonnen worden war. Insbesondere bemängelte **Dr. Helmut Braun**, Geschäftsführer des Arbeitgeberverbandes Pflege, die zu zaghafte Erhöhung des Beitragssatzes („0,6 %- bis 0,8 %-Punkte wären notwendig gewesen, rund 6 bis 8 Mrd. Euro müssen mehr in die Pflegeversicherung fließen, um den kommenden Anforderungen gerecht zu werden - oder die Leistungen werden beschnitten“), mangelnde Lösungsan-

sätze für den Fachkräftemangel sowie die Regelung der Fachkraftquote.

Ein Kernstück der liberalen Reform, die Umstellung der Pflegeversicherung von Umlagefinanzierung auf eine individualisierte Kapitaldeckung ist insbesondere am Widerstand der CSU gescheitert. Letztlich konnte Minister Bahr jetzt nur einen mutlosen Einstieg verkünden: Die Einführung einer freiwilligen Pflegezusatzversicherung, die mit bis heute nicht definierten Steuermitteln in Schwung gebracht werden soll. Orientiert am Beispiel der „Riester-Rente“ ließ sich FDP-Generalsekretär **Christian Lindner** schwärmerisch zum Begriff „Pflege-Bahr“ hinreißen, als sei ein großer Sprung vollzogen worden, der gern mit dem Namen des zuständigen Ministers gekoppelt wird. Doch das **Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)**

Lesen Sie weiter auf Seite 2 >>

### Themen:

Wirtschaft  
Neue Branchen-  
kooperationen



Seite 4

Altenpflege  
Die Sichtweisen  
der dt. Bischöfe



Seite 8

Ausblick 2012  
Altenhilfe-Kern-  
probleme lösen



Seite 12

>> News zum Pflegemarkt  
tagesaktuell unter:

- > [www.careinvest.vincentz.net](http://www.careinvest.vincentz.net)
- > XING-Pflegemarkt
- > [www.twitter.com/CAREINVEST](http://www.twitter.com/CAREINVEST)

>> **Aufgeschnappt:**  
„Wer keinen Gewinn anstrebt, handelt unethisch.“

**Bernd Weber**, Gründer der Agaplesion AG, erzielt eine Umsatzrendite von 5 Prozent



## Berechnungstücken der Betreiber-Kennzahlen

Investoren, die in Pflegeimmobilien eine weitere Asset-Klasse neben Gewerbe-, Handels-, und Büroimmobilien sehen, werden bald feststellen, dass der Pflege(heim)markt seine besonderen Spezifika hat. **Dirk Lorscheider**, Geschäftsführer **Haus Edelberg-Gruppe**, erläuterte Berechnungstücken hinter aussagefähigen operativen Kennzahlen wie Fachkraftquote, Pflegeschlüssel, Fehlzeitenquote u. a.

> **Beispiel „Auslastungsquote“:** Klingt zunächst einfach. Quotient von Ist-Belegung zu Soll-Belegung. Aber welche Soll-Belegung liegt zugrunde? Laut Versorgungsvertrag? Laut Versorgungsvertrag inkl. ZBV-Zimmer? Laut Versorgungsvertrag abzgl. Bettenfreikäufe? Laut Versorgungsvertrag abzgl. nicht belegbarer Betten (z. B. wegen Umbau)?

Welche Ist-Belegung liegt der Berechnung zugrunde: Summe aller Bewohner inkl. noch zahlender Bewohner? Summe aller Bewohner ohne noch zahlende Bewohner Summe aller Bewohner zzgl. Bettenfreikäufe? Die aktuelle Belegung zzgl. Reservierung in den kommenden Tagen? Wie werden Bewohner eingerechnet, die vorübergehend im Krankenhaus liegen (Faktor 0,75)? Je nach Nutzung dieser Spielräume können sich erhebliche Abweichungen in den Kennzahlen verstecken.

### Bewertungsgrößen für zentrale Kennzahlen:

> Fachkraftquote: 50 % des verhandelten Personals,

> Pflegeschlüssel: Einhaltung inkl. Sozialdienst/ begl. Dienst inkl. Zeitarbeitsmitarbeitern,

> Fehlzeitenquote: max. 5 % bzw. 42 Tage innerhalb von 12 Monaten (betr. Wiedereingliederungsmanagement erforderlich),

> Überstunden: konstanter Abbau, max. 5 Std. je Vollzeitkraft am Jahresende,

> Urlaub: null Tage am Jahresende, 1/12 des Jahresurlaubs jeden Monat verplanen,

> Pflegestufenverteilung: der Verteilungs-„Bauch“ sollte in Pflegestufe 2 sein; ein rechnerischer Wert (nach Äquivalenzgewichtung bei Pflegestufe 0=0,5, 1=1,0, 2=1,6 und 3=2,2) von 1,4 ist Durchschnitt.

nahm dem Minister kurz darauf das Vorbild weg: Dem Institut zufolge waren bisher nach zehn Jahren die Versicherungsgesellschaften die einzigen, die bei der Riester-Rente profitieren. Für die Anleger selbst wurden bessere Möglichkeiten der Alterssicherung empfohlen, die teuren Zuschüsse des Staates wandern überwiegend direkt in die Kassen der Versicherungsanbieter. So steht zu befürchten, dass sich auch der „Pflege-Bahr“ als Subventionspaket für private Pflegeversicherer entpuppt – und die FDP wieder nur als Klientelpartei wahrgenommen wird.

Auch ein Branchentreffen stand gleich zum Start der Konferenz auf der Agenda: „Pflegetwirtschaft trifft Wohnungs- und Immobilienwirtschaft – Wettbewerber oder Partner“ war die Frage, deren Lösung Sie auf den Seiten 4/5 dieser Ausgabe finden.

Einen Blick auf die unterschiedliche Entwicklung der Pflegebranche in europäischen Ländern gab **Dr. Kai Leichsenring** vom **European Centre for Social Welfare Policy and Research** aus Wien. Der österreichische Sozialwissenschaftler, mit deutschem Pass in Italien lebend, zeigte massive quantitative und qualitative Unterschiede in der pflegerischen Versorgung zwischen den Ländern auf (vgl. dazu auch: CARE INVEST 22-2011). Die Pflege von Angehörigen im Heim stoße insbesondere in südeuropäischen und katholisch geprägten osteuropäischen Ländern wie Polen auf breite gesellschaftliche Ableh-

nung; dort wird noch auf umfassende Hilfe durch Angehörige gehofft. Abklingende Sozialromantik? In nordischen Ländern wie Schweden wird die Pflege im Heim viel eher akzeptiert.

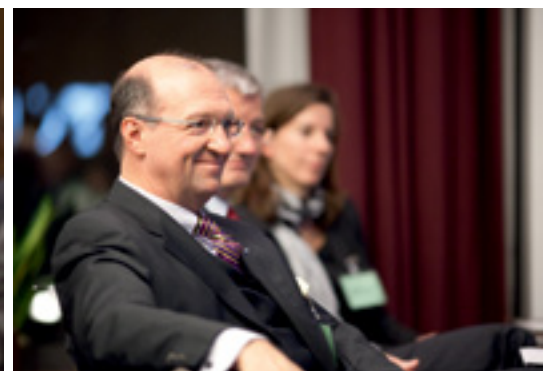
Akzeptanz war auch ein Schlüsselbegriff im Vortrag von **Johannes Kamm**, dem Geschäftsführer der **Pflegen&Wohnen GmbH** in Hamburg, der den Weg der Privatisierung eines großen kommunalen Sozialunternehmens darstellte. Aus einem in der Stadt stark verwurzelten Anbieter mit z. T. mangelhaftem Immobilienbestand wird nach massiven Investitionen der neuen Inhaber (mind. 65 Mio. Euro) ein modernes Dienstleistungsunternehmen mit neuer Unternehmens- und Führungskultur.

### Was Betreiber können müssen

Investitionen in zweistelliger Milliardenhöhe werden in den nächsten Jahren in den deutschen Pflegeheimmarkt fließen (müssen), um die erforderliche Infrastruktur in der stationären Versorgung zu schaffen. Aber die Investoren wollen auch sicher gehen, dass Ihre Vertragspartner, die Betreiber, ihnen in den vereinbarten etwa 20 Jahren die Pacht zahlen können. Das Geschäftsführergespann der **Haus Edelberg-Gruppe** machte deutlich, welches Know-how ein Investor von einem Betreiber künftig erwarten sollte. Neben den Klassikern der betriebswirtschaftlichen Bewertung gibt es eine ganze Reihe pflegebranchenspezifischer Kompetenzen, die er nachweisen sollte.



Der direkte Austausch zwischen den Teilnehmern und Referenten zeichnet diese Fachkonferenz zu Themen des Pflege(heim)marktes aus. (Fotos: mira)



Die Vertreter der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (BFW) setzen auf mehr Kooperationen.

## Das aktuelle Thema >>

Dirk Lorscheider stellte Tücken in der Berechnung von operativen Kennzahlen vor, die die mit den Spezifika des Pflegeheimmarktes weniger vertrauten Investoren oft nicht durchschauen (siehe Fakten, links). Michael Wipp, auch als Organisationsberater und Fortbildner bekannt, stellte qualitative Bewertungskriterien vor. Insbesondere für an verschiedenen Standorten agierende Betreiber sind die extremen Unterschiede in den Anforderungen seitens der Heimaufsicht und weniger beim MDK relevant. Erforderlich in den Heimen sind kleine, verlässliche Fachkräfteteams, die ständig geschult den Prüfern Paroli bieten können, den Kontakt zu ihnen halten und die Arbeitsprozesse koordinieren. Umfassende, regelmäßige interne Audits sind unverzichtbar.

### Bewertungskriterien

In der sich anschließenden Diskussion wurden Kriterien diskutiert anhand derer die Qualität von Betreibern überprüft werden sollte. Neben den betriebswirtschaftlichen bekannten Hard Facts kommen zunehmend Soft Facts ins Spiel. Ohne ausgeprägte Unternehmenskultur ist kein nachhaltiger Erfolg am Markt darstellbar. Die Schlüsselpositionen in den Leitungsfunktionen und im Kernteam müssen ständig weiterqualifiziert werden. Die Qualität der Mitarbeiter wird zu einem USP. Die Optimierung der Arbeitsprozesse spielt eine entscheidende Rolle. Statt nur Bewoh-

ner zu befragen, sollten auch die Kurzzeitgäste befragt werden - sie antworten unvoreingenommener und ehrlicher. Der „Mikrostandort“ eines Pflegeheims muss betrachtet werden; und wie der Betreiber vor Ort, in der Gemeinde, verankert ist, wie sein Image als verlässlicher Dienstleister vor Ort eingeschätzt wird (auch wichtig für die Mitarbeiterakquisition).

### Fazit

Je komplexer dieser Pflegemarkt wird, desto stärker Wohnen mit Service und Pflege in lokale Sozialräume eingebunden werden, je differenzierter sich die Angebotsstrukturen über die klassische vollstationäre Pflege hinaus entwickeln, desto undurchsichtiger und weniger attraktiv wird der Pflegemarkt insbesondere für internationale, institutionelle Investoren. Es gibt viel Unsicherheit in diesem speziellen Markt, die Thematik Pflege, zukünftige Wohnformen im Alter und Versorgungsangebote ist für sie nur schwer einzuschätzen, insbesondere vor dem Hintergrund von 20-jährigem Engagements. Für die Investoren gibt es einfachere und verständlichere Alternativmärkte, die nicht so stark staatlich reglementiert werden. Und sie werden weiterhin in klassische Pflegeimmobilien, deren Geschäftsmodell sie

nachvollziehen können, investieren. Dennoch müssen Finanzmittel für Ersatzneubauten und/oder für neue Wohnformen etc. akquiriert werden. Ergänzend müssten also lokale Kapitalgeber, Sparkassen und Landesbanken antreten mit dem Ziel, die neue Infrastruktur für eine neue soziale Architektur zu finanzieren.

Wie in Mannheim eine neue soziale Stadt entsteht, riss Vordenker Dr. Konrad Hummel an, der für die Stadt ein Areal von 500 ha auf ehemaligen US-Stützpunkten neu entwickeln kann - mit ausgeprägter Bürgerbeteiligung. Letztlich stellte sich auch bei dieser Konferenz die Frage: Brauchen wir doch wieder eine kommunale, lokale Steuerung zur Entwicklung einer zukunftsweisenden sozialen Infrastruktur, womit der Markt allein hoffnungslos überfordert wäre? **Gp/CI**



Beste Stimmung schon am Vorabend nach dem Dinner im Reichstag. Weitere Fotoimpressionen unter <http://on.fb.me/ahRML3>



Die Edelberg-Chefs Wipp und Lorscheider erklären die Tücken und must-haves der Kennzahlen.



Vordenker K. Hummel: Nach „Öffnet die Altersheime!“ 1988 nun: „Öffnet die Kommunen für neue Sozialräume.“



Ausgiebig netzwerken und intensiv diskutieren: Die Themen des Tages gaben eine Reihe von Impulsen.