

# Insolvenz: Anfang vom Ende oder Chance für Neuanfang?

Seit dem Herbst des vergangenen Jahres geistert leider ein neuer Begriff durch den Pflegemarkt: die Insolvenz. Das „Unwort“ eines jeden Marktes, das gleichzeitig den Anfang vom Ende oder die Chance auf Neuanfang auf Kosten der Gläubiger markieren kann.

Die Gesetze des Marktes mit all ihren Erscheinungsformen sind damit endgültig in der Pflegewirtschaft angekommen. Gewünscht mit Einführung der Pflegeversicherung 1995, als Kostenbremse beabsichtigt, als Leistungssystem ersehnt, als Geschäftsmodell umstritten und letztlich immer häufiger auch miss-

braucht? Es wird Zeit für eine Ursachenforschung.

Der Pflegemarkt ist ein besonderer Markt. Ihn zu verstehen ist Voraussetzung, um marktgerecht zu agieren. Im Gegensatz zu anderen Märkten bietet er mit Pflege und Betreuung ein qualitätsgesichertes, für den Kunden oft existenzielles Angebot. Den größten Anteil unternehmerischer Erträge übernehmen Sozialversicherung und Sozialhilfe, welche in Folge maßgeblich die Regeln für diesen Markt vorgeben: Pflege und Betreuung dürfen „das Maß des Notwendigen nicht überschreiten“, gezahlt wird nach dem



**EVENT ZUM THEMA**  
Woran erkennt man mögliche Schief lagen des Betreibers? Welche Lösungsansätze gibt es zur Bewältigung von wirtschaftlichen Schief lagen? Diesen und anderen Fragestellungen widmet sich das CARE INVEST Business Meeting am 5. September 2023. Alle Infos unter [careinvest-online.net/businessmeeting](https://careinvest-online.net/businessmeeting)

Wirtschaftlichkeits- (soziale Pflegeversicherung) beziehungsweise dem Sparsamkeitsgebot (Sozialhilfe). Darüber hinaus reklamiert die Pflegeversicherung für sich die Sachwaltschaft für den Versicherten.

Für die Selbstverwirklichung von Unternehmen oder interessante betriebliche Renditen ist da kein Platz. Vielmehr gilt: Wer sein Unternehmen erfolgreich gestalten will, hat es strikt an der Refinanzierung auszurichten. Wer schon mit strukturellen Defiziten in diesen Markt startet, begibt sich in wirtschaftliche Gefahr, da diese trotz hoher Nachfrage nicht über den „Preis“ auszugleichen sind.

## Immobilien

► **IN COTTBUS** hat Cureus die Compassio Seniorenresidenz Cottbus an den zur Schönes Leben-Gruppe gehörenden Betreiber übergeben. Die Inbetriebnahme der Einrichtung ist für Anfang 2024 vorgesehen. Die Einrichtung umfasst ein Pflegeheim mit 147 Einzelzimmern, von denen 63 rollstuhlgerecht ausgestattet sind. Die Bruttogeschossfläche beträgt rund 7.600 Quadratmeter. Zur Anlage gehört außerdem ein Appartement-Haus mit 41 Zwei-Zimmer-Wohnungen mit Wohnflächen zwischen 46 und 57 Quadratmetern und einer Tagespflege mit 27 Plätzen.

► **IN BONN-OBERKASSEL** entsteht im Zuge einer Erweiterungs- und Neubaumaßnahme bis Anfang 2025 ein neue Pflegeeinrichtung der Münchner Augustinum Gruppe. Die Inbetriebnahme des Neubaus ist für Anfang 2025 geplant, die Gesamtinvestitionskosten betragen – nach Unternehmensangaben – rund zwölf Millionen Euro. Mit dem Neubau soll ein zeitgemäßes Pflege- und Betreuungsangebot mit deutlich verbessertem Wohnkomfort, 80 Einzelzimmern, Aufenthalts- und Therapieräumen, Küchen und weiteren Gemeinschaftseinrichtungen entstehen.



Foto: Arne von Hörsten

**Cureus hat die Seniorenresidenz in Cottbus fertiggestellt. Die Eröffnung ist für Anfang 2024 geplant.**

► **IN TROISDORF** bei Köln hat der Pflegeimmobilien spezialist Carestone die erste Phase der Sanierung der Nobilis Seniorenresidenz abgeschlossen. Nach Ende der Umbauarbeiten an dem von Argentum betriebenen Seniorenzentrum sollen 48 Einzel- und zwölf Doppelzimmer für die stationäre Pflege, 38 betreute Wohnungen und eine Tagespflege bereitstehen. ┘



**MEHR IMMOBILIEN-NEWS**  
[careinvest-online.net](https://careinvest-online.net)

Auch die Größe des Unternehmens ist nicht zwingend ein Vorteil. Die vielbeschworenen Synergien der „Pflegekonzerne“ werden erkaufte durch zusätzliche Führungsebenen und -risiken. Die angestrebte Markenpolitik greift häufig nicht. Pflege ist ein lokales und oft recht persönliches Business. Buy and Built- sowie Exit-Strategien sind seit Jahren als wichtige Geschäftsmodelle zu beobachten. Das alles führt aber noch nicht zur Insolvenz. Welche Faktoren also sind es ganz konkret, die die aktuellen Insolvenzen verursachen? Wir haben vier Kriterien als maßgeblich ausgemacht.

### Darum kommt es zu Insolvenzen im Markt

Da sind zum ersten das Markt- und Unternehmenswachstum. Viele Unternehmen finanzieren mittels laufender Erträge Wachstum. Der erforderliche Managementaufwand wird dabei oftmals unterschätzt, wenn nicht gar negiert. Neue Einrichtungen zu starten oder gekaufte zu integrieren bedarf der Investition und zusätzlicher, qualifizierter Managementressourcen. Verzögerungen und Fehler im Wachstumsprozess wirken sich unmittelbar wirtschaftlich aus. Wachstum selbst bedeutet in dieser Form bereits Risiko.

Das Risiko wird noch größer, wenn das notwendige Wachstum durch den Markt limitiert wird. Der limitierende Faktor Nummer Eins ist das Personal. Wer neue Häuser in Betrieb nehmen will, der braucht Fachkräfte. Diese aber gibt es nicht. Der verstärkten Ausbildung stehen ein negatives Berufsbild, der vermehrten Einwanderung von Pflegefachkräften ein lang andauerndes, hoch administratives Anerkennungsverfahren entgegen. Woher nehmen und nicht stehlen? Mit überwiegend Mitarbeitenden aus Arbeitnehmerüberlassung lässt sich Wachstum weder qualitativ noch wirtschaftlich gestalten. Geliebtes Personal – zu teuer – zu wenig Qualität. Kein Personal – keine Belegung – rote Zahlen – Verzehr betrieblicher Erträge. Ein Teufelskreis. Begrenzung des Marktwach-



**„Die Ursachen für die aktuellen Insolvenzen sind vielschichtig, aber sie sind nicht hausgemacht.“**

**Irini Langensiepen,**  
Kamm Management Lösungen

tums trotz steigender Nachfrage. Ein Wachstumsmarkt, der nicht mehr personell bedient werden kann.

Mit gestiegenen Baukosten kommt ein zweiter Faktor dazu. Alle Neubauten haben sich verteuert. Krieg, reduzierte Angebote, gestiegene Energiekosten, unsichere politische Aktionen haben die Baukosten in die Höhe getrieben und die Neubauprojekte verteuert. Verteuerungen, die nicht mehr in wirksamen Investitionskostenbescheiden unterzubringen waren. Höhere Mieten, höhere Abschreibungen als geplant – strukturelle Unterdeckung vom ersten Tag an. Kombiniert mit verzögerter Belegung durch fehlendes Personal verursacht sie recht schnell eine be-

drohliche Wirkung. Aber nicht nur die Baukosten sind gestiegen. Das gleiche gilt für Finanzierungen sowie die Anforderungen an Eigenkapital. Ein weiterer Faktor, welcher die Insolvenz begünstigt. Teureres Geld – noch höhere Kosten.

Und dann kam auch noch Corona. Trotz Rettungsschirm für durch die Pandemie bedingten Mehraufwand blieben wesentliche Faktoren unberücksichtigt: ständig neue Regelungen, teilweise praxisuntauglich und realitätsfremd, haben viele Einrichtungen in eine Isolation geführt. Von den Coronabedingten Betretungs- und Belegungsverboten haben sich zahlreiche Einrichtungen bis heute nicht erholt. Das gilt erst recht für geplante, verzögerte oder gar ausgefallene Belegungssteigerungen bei Neubauten. Soziales und ehrenamtliches Engagement in den Einrichtungen ist nahezu gänzlich weggebrochen und muss heute mit großem Aufwand reanimiert werden.

### Markt kann sich weitere Insolvenzen nicht leisten

Die Ursachen für die aktuellen Insolvenzen sind also vielschichtig. Sie sind aber nicht hausgemacht. Weitere Insolvenzen werden folgen. Dabei kann sich der Pflegemarkt Insolvenzen und Leistungsausfälle in keinem Fall leisten. Der Bedarf an ambulanter und stationärer Pflege steigt jährlich um fünf Prozent. Der Pflegemarkt muss schneller wachsen als die Gesamtwirtschaft, will er weiterhin Antworten geben auf die demografiebedingten Anforderungen. Sprechen wir heute von 4,96 Millionen pflegebedürftigen Menschen (nach SGB XI) so werden es 2035 bereits sechs Millionen Leistungsberechtigte sein. Trotz des Vorrangs der ambulanten Pflege und etwa 16.000 stationären Pflegeeinrichtungen fehlen uns zur Aufrechterhaltung des Leistungsumfangs 160.000 bis 230.000 Pflegeplätze bis 2035. Und das ist die tatsächliche Tragödie jeder Insolvenz: Wir werden den aktuellen Versorgungsumfang nicht aufrechterhalten können. Jede Insolvenz lässt dieses Szenario wahrscheinlicher werden. ┘

#### GASTAUTOREN

dieses Beitrags sind  
Johannes F. Kamm und  
Irini Langensiepen von  
Kamm Management  
Lösungen.

**Pflegebedürftige in Deutschland  
heute und im Jahr 2035**

**4,9 Mio.**

**6 Mio.**