

Jetzt nicht die Chancen verspielen

Personalnot, Insolvenzen, bürokratische Überlastung – die Klagen in der Pflegebranche klingen seit Jahren ähnlich. Auf dem Messekongress der ALTENPFLEGE wurde gezeigt, wie Dienstleister trotz schwieriger Bedingungen zukunftsfähig bleiben können – mit präzisen Daten, konsequenter Verhandlungsstrategie und mutigem Handeln.

Von Asim Loncaric

Die Diskussionen um Personalengpässe, Kostendruck und Versorgungslücken beherrschen die Pflegebranche seit Jahren. Doch auf dem Messekongress der ALTENPFLEGE 2025 in Nürnberg sorgte Branchenexperte Andreas Heiber für einen Perspektivwechsel. Sein Vortrag war nicht nur ein Weckruf, sondern eine umfassende Analyse – frei von Alarmismus, dafür umso deutlicher in der Diagnose: Die vermeintliche Krise der Pflege sei in weiten Teilen selbst verschuldet. „Wir haben kein Regelungsproblem, wir haben ein Umsetzungsproblem“, stellte Heiber unmissverständlich klar.

Heiber stellte gleich zu Beginn heraus, dass sich die Pflegelandschaft in Deutschland längst grundlegend gewandelt habe: Weg von der stationären Versorgung, hin zur ambulanten. Die Zahlen sind eindeutig: Seit 2005 stagniert die Zahl der Heimbewohner, während die Zahl der Pflegebedürftigen insgesamt deutlich ansteigt. Dennoch sei die Angst vor einem Zusammenbruch der Versorgung unbegründet, sofern ambulante Dienste ihre Strukturen modernisieren und bestehende Chancen konsequent nutzen (siehe auch Interview auf Seite 9 dieser Ausgabe).

Investitionsstaus, falsche Preiskalkulationen und fehlende Flexibilität im Umgang mit Marktveränderungen seien häufig die wahren Gründe. Dass dies kein unumstößliches Schicksal sei, zeige der Blick auf zahlreiche erfolgreiche Neugründungen und Innovationen im Markt. Immer noch gibt es deutlich mehr Neugründungen als Schließungen in der ambulanten Pflege. Doch wie gelingt es ambulanten Pflegediensten, auch in einem schwierigen Marktumfeld wirtschaftlich stabil und zukunftsfähig zu bleiben? Beim Messekongress lieferte Wirtschaftsberaterin Vanessa Burkert von der



VDAB-Wirtschaftsberaterin Vanessa Burkert auf dem Messekongress der ALTENPFLEGE 2025 in Nürnberg

Foto: Daniel George

VDAB-Beratungsgesellschaft für Sozial- und Betriebswirtschaft mbH wertvolle Impulse. Burkert machte in ihrem Vortrag deutlich: „Die wirtschaftliche Lage ist unsicher, die gesetzlichen Vorgaben ändern sich ständig. Pauschale Lösungen gibt es nicht, aber es gibt Stellschrauben, an denen Pflegedienste drehen können.“

Ein Thema ihres Vortrags waren die Verhandlungen über Vergütungen – sowohl im Rahmen von Kollektivvereinbarungen als auch in Einzelverhandlungen mit den Kostenträgern. Gerade letztere böten Pflegediensten die Chance, ihre individuelle Kostenstruktur besser abzubilden. „Das Ziel ist es, eine maßgeschneiderte Anpassung der Vergütung zu erreichen“, so Burkert. Dafür sei es entscheidend, die eigene wirtschaftliche Lage genau zu kennen und belastbare Daten vorzulegen. Sie empfahl den Dienstleistern, umfassende Daten über Personal-, Sach- und Gemeinkosten zu erfassen. Dazu gehörten auch detaillierte Angaben zu Überstunden, Krankheitstagen oder der Altersstruktur im Team. Eine genaue Analyse dieser Faktoren helfe nicht nur bei Verhandlungen, sondern auch bei

„Die wirtschaftliche Lage ist unsicher, die gesetzlichen Vorgaben ändern sich ständig. Pauschale Lösungen gibt es nicht, aber es gibt Stellschrauben, an denen Pflegedienste drehen können.“

Vanessa Burkert

der internen Steuerung des Betriebs. Auch die richtige Nutzung von Software sei ein entscheidender Erfolgsfaktor. Viele Programme böten heute bereits hilfreiche Funktionen zur Tourenplanung, zur Erfassung von Leistungsdaten oder zur Auswertung von Kennzahlen. „Nutzen Sie die Möglichkeiten Ihrer Software konsequent und halten Sie Ihre Daten aktuell“, appellierte Burkert an die Zuhörer:innen.

In Vorbereitung auf Verhandlungen riet Burkert, alle Kostenbestandteile sorgfältig aufzubereiten und mögliche Nachweise schon im Vorfeld bereitzustellen. Ein Begleitschreiben könne helfen, insbesondere bei höheren Forderungen die eigene Argumentation gegenüber dem Kostenträger zu untermauern. Auch sollten Pflegedienste die Fristen im Blick behalten: Üblicherweise müsse der Antrag in der Regel vier bis sechs Wochen vor Beginn der neuen Vergütungsperiode eingereicht werden. Falls eine Einigung mit dem Kostenträger scheitert, steht auch den ambulanten Diensten der Weg zur Schiedsstelle offen. Burkert machte Mut: „Die detaillierte Datenbasis ist Ihr stärkstes Ar-

gument in der Verhandlung. Je besser Ihre Buchhaltung aufgestellt ist, desto auskunftsfähiger sind Sie.“

Sebastian Groß, Wirtschaftsberater bei der VDAB-Beratungsgesellschaft für Sozial- und Betriebswirtschaft mbH, stellte im Anschluss praxisnahe Strategien zur Ertragssteigerung in ambulanten Pflegediensten vor. Seine Kernbotschaft: Ertragssteigerungen sind durchaus auch ohne aufwendige Einzelverhandlungen möglich. Ein zentraler Aspekt ist dabei die ordnungsgemäße Abrechnung der täglichen Pflegeleistungen und Pauschalen, einschließlich der häufig vernachlässigten Pflegerausbildungsumlage und Investitionskosten. Groß empfiehlt, regelmäßig zu prüfen, ob alle erbrachten Leistungen korrekt und vollständig abgerechnet werden. Ein häufiger Fehler sei es, kleinere Zusatzleistungen – etwa administrative Unterstützung bei Anträgen oder Kommunikationshilfen – nicht gesondert in Rechnung zu stellen. Er rät hier zur Einführung eines Privatzahlerkatalogs, um diese Leistungen systematisch zu erfassen und abzurechnen, wodurch Touren wirtschaftli-

cher gestaltet werden können. Weiterhin sprach Groß über das Potenzial der Erweiterung des Kundenstamms. Dienste könnten bei freien Kapazitäten überlegen, ob sie ihre Leistungen auch in benachbarten Regionen anbieten, um zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen.

Bei den langfristigen Maßnahmen betonte er die Notwendigkeit, regelmäßig das eigene Leistungsportfolio zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen, um sicherzustellen, dass angebotene Leistungen auch tatsächlich regional nachgefragt werden. Auch eine Optimierung der Tourenplanung durch Anpassung des Einzugsgebiets könne deutliche Effizienz- und Ertragssteigerungen bringen.

Das Thema „Gewinn- und Wagnis“ werde oft vernachlässigt. Er empfahl, statistische Daten über Ausfallzeiten bei Kundenbesuchen zu sammeln, um diese in Einzelverhandlungen mit Kostenträgern nachweisbar geltend zu machen. Dies sei bundeslandspezifisch unterschiedlich, könne aber erheblich zur finanziellen Absicherung beitragen.

Die Ausbildung von eigenem Personal betrachtet Groß als langfristig wirtschaftlich lohnenswert. Zwar gäbe es oft Bedenken bezüglich hoher Ausbildungskosten und späterer Abwanderung der Fachkräfte ins Krankenhaus. Jedoch seien gut ausgebildete und im Unternehmen gebundene Mitarbeiter ein wesentlicher Faktor für Personalstabilität und langfristige Kostenreduzierung. Neben der korrekten Abrechnung von Investitionskosten sei insbesondere ein regelmäßiges Controlling der Personalkosten und anderer wirtschaftlicher Kennzahlen essenziell. Moderne Pflegesoftware biete dabei oft ungenutzte Potenziale, die bei richtiger Anwendung deutliche Vorteile für die Unternehmenssteuerung liefern könnten.

„Wir müssen mutiger werden, Klartext reden und uns nicht von längst überholten Narrativen lähmen lassen“, brachte es Andreas Heiber auf den Punkt.

Wohl viele Interessierte für insolventen ambulanten Pflegeanbieter Kenbi

Der vorläufige Insolvenzverwalter des ambulanten Pflegeanbieters Kenbi hat einen „strukturierten Investorenprozess“ aufgesetzt.

Der vorläufige Insolvenzverwalter des ambulanten Pflegeanbieters Kenbi (care konkret 15-16/2025), Gregor Bräuer von der Kanzlei Streitbürger, hat mit der Investorensuche für die Unternehmensgruppe begonnen. Dazu hat Bräuer einen sogenannten „strukturierten Investorenprozess“ aufgesetzt. Zudem hätten sich laut Bräuer bereits zahlreiche Interessenten aus eigener Initiative beim vorläufigen In-

solvenzverwalter gemeldet, die an einer Übernahme und Weiterführung von Kenbi interessiert sind.

„Die Kenbi-Gruppe verfügt über ein hochmodernes, digitalisiertes Geschäftsmodell, eine bekannte Marke und ein funktionierendes Standortnetz“, betonte der vorläufige Insolvenzverwalter. „Dies macht Kenbi zu einem sehr interessanten Ziel für Investoren, und zwar sowohl

aus der Branche als auch darüber hinaus.“ Überdies verfügt die Kenbi-Gruppe mit ihrer portugiesischen Niederlassung (Software-Entwicklung) auch über einen internationalen Standort. Bräuer ist bei allen sechs operativen Gruppenunternehmen als vorläufiger Insolvenzverwalter eingesetzt. Dabei handelt es sich um die Kenbi GmbH, die Kenbi Brandenburg GmbH, die Kenbi Markt GmbH, die Ken-

bi Pflege NI GmbH & Co. KG, die Kenbi Pflege NW GmbH & Co. KG und die Kenbi Tagespflege GmbH. Bräuer führt die Geschäftsbetriebe seit den Insolvenzanträgen Ende März 2025 an allen Standorten fort. Alle der rund 2.500 von Kenbi betreuten Personen werden nach wie vor versorgt. Die Löhne und Gehälter der Beschäftigten sind über die Bundesagentur für Arbeit für drei Monate gesichert.

Bei einem „strukturierten Investorenprozess“ werden mögliche Käufer identifiziert und gezielt angesprochen. Es folgt ein mehrstufiges Verfahren, in dem die besten Zukunftspartner für Kenbi ausgewählt werden, wobei auch solche Kaufinteressenten berücksichtigt werden, die von sich aus auf die Insolvenzverwaltung zugehen.

„Seit Beginn der vorläufigen Insolvenzverwaltung hat sich

bereits eine ganze Reihe ernsthafter Interessenten bei uns gemeldet“, berichtet Bräuer.

Eine Übernahme aus einem Insolvenzverfahren heraus ermöglicht es einem Erwerber, den Geschäftsbetrieb des insolventen Unternehmens „lastenfrei“, d.h. ohne Übernahme von Altverbindlichkeiten zu übernehmen. Parallel dazu wurde mit „leistungswirtschaftlicher“ Sanierung begonnen. (ck)