

soleo* - Kongress 2025

Aktuelle Trends und Entwicklungen im Pflegemarkt

Jan Grabow

Kevelaer | 02. Dezember 2025

Agenda

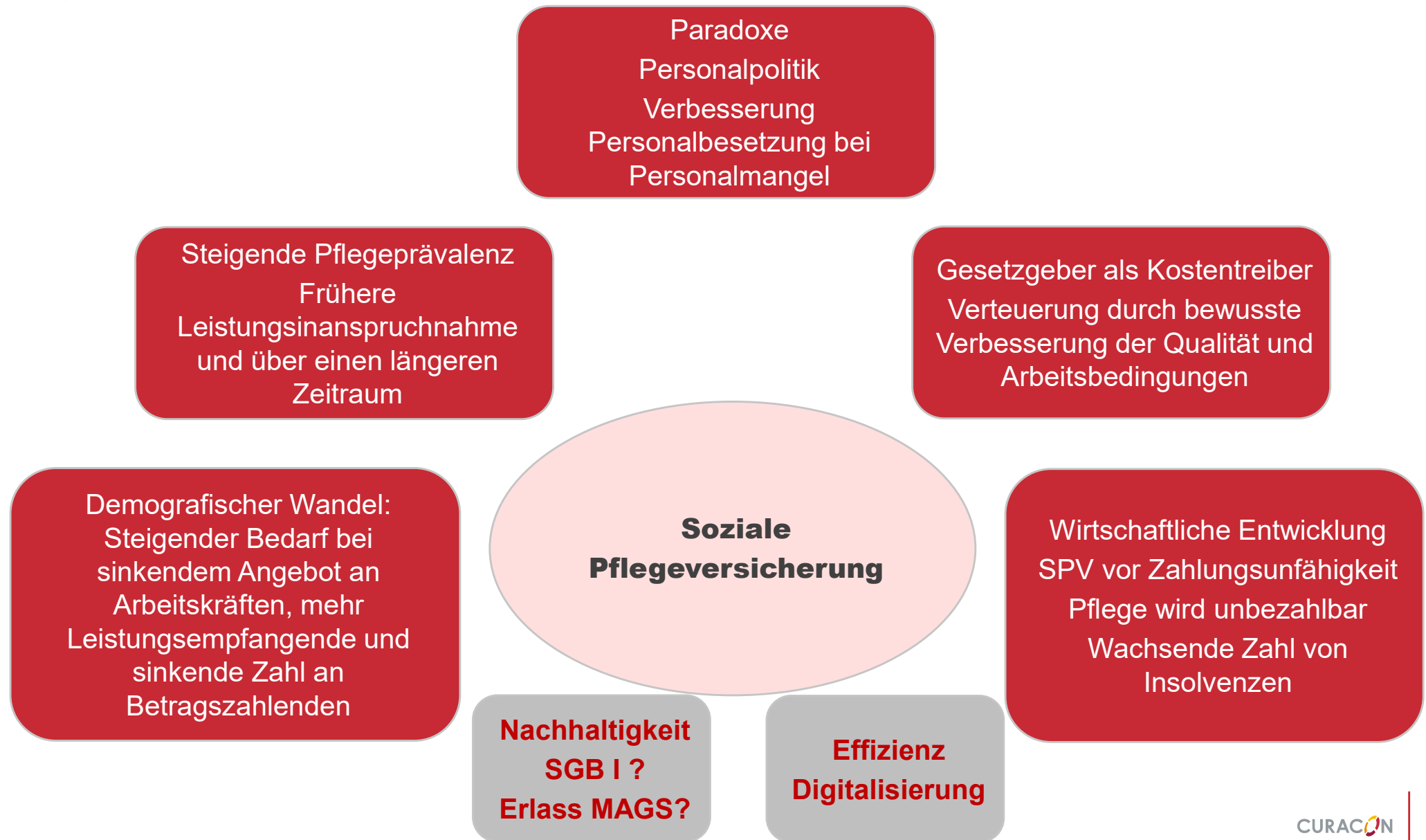
- | | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Themen und Trends | 3 |
| 2 | Wirtschaftliche Situation im Pflegemarkt | 6 |
| 3 | Strategische Schlussfolgerungen | 9 |

Agenda

1	Themen und Trends	3
2	Wirtschaftliche Situation im Pflegemarkt	6
3	Strategische Schlussfolgerungen	9

Demographische Entwicklung, Personalmangel und veralteter Gebäudebestand als Herausforderung

Diagnose und Therapie



Strategisches Handeln wandelt sich vom Erfolgsfaktor zur Überlebensvoraussetzung!

Effizientes Verhalten wird nicht belohnt!

Dilemmata der Finanzierung

- Wahl zwischen Pest und Cholera: Fachkräftemangel führt zur Wahl zwischen Kapazitätseinschränkung oder Inanspruchnahme Fremdpersonal
- Reicht eine pauschale Fortschreibung der Vergütung?
- Regulatorik als Kostentreiber und unzureichende Finanzierung
- Wachsende exogene Anforderungen machen Anpassung der Overheads erforderlich ohne angemessene Refinanzierung
- Investitionen in Nachhaltigkeit und Effizienz (Digitalisierung, Robotik, KI) sind erforderlich ohne angemessene Refinanzierung
- Nachhaltigkeit wird in der Betriebskostenfinanzierung nicht abgebildet

Immobilie als Insolvenzrisiko

- Hoher Investitionsbedarf
- Veralteter Immobilienbestand
- Droht Absenkung der Beleihungswerte?
- Refinanzierung Grundstück
- Geringe finanzielle Reserven vs. Eigenmittelanteil, Abrisskosten, Verluste in der Umbauphase

Compassio-Chef Nolde: „Wenn ein Haus Verluste macht, dann liegt das nicht an fehlenden Erlösen, sondern an mangelhafter Führung, Leitung und Kommunikation.“ Es gibt hinsichtlich Kompetenz zur Problemlösung, Strategie, Steuerung und Effizienz strukturelle Unterschiede zwischen den Akteuren!

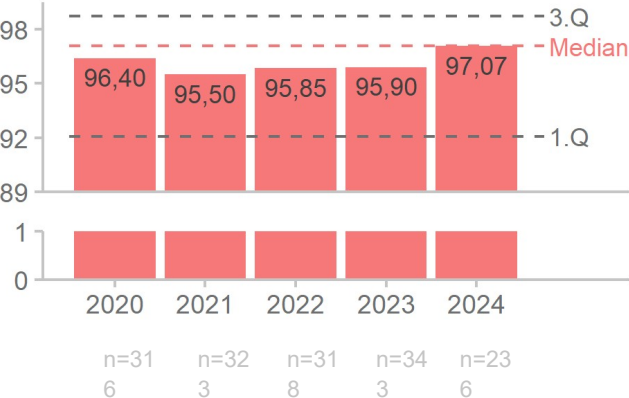
Agenda

1	Themen und Trends	3
2	Wirtschaftliche Situation im Pflegemarkt	6
3	Strategische Schlussfolgerungen	9

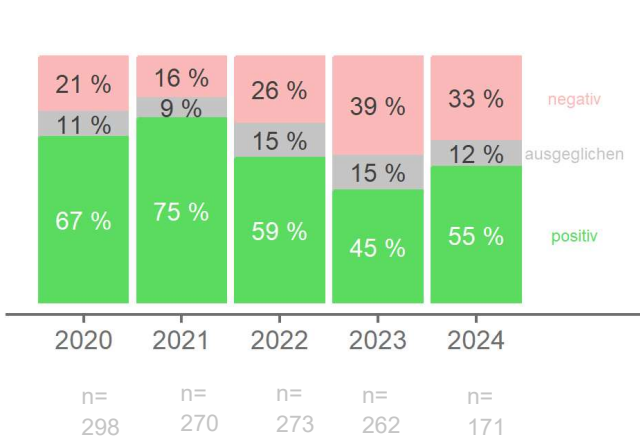
Übersicht Altenhilfe (stationär): Trennt sich die „Spreu vom Weizen“?

Stationäre Altenhilfe - Datenanalyse

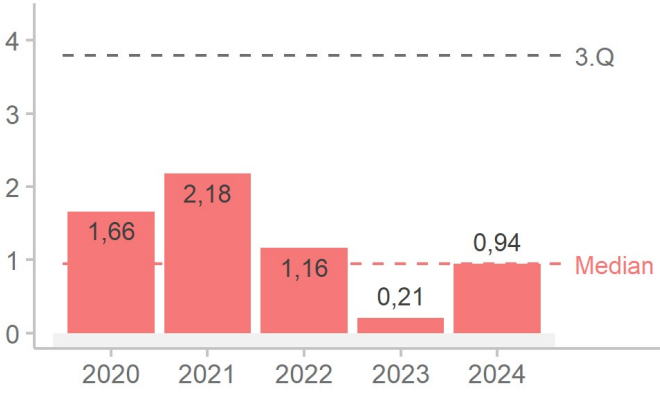
Durchschnittliche Gesamtauslastung in %



Unternehmen nach Ergebnis



Umsatzrendite auf Basis des Jahresergebnisses in %



Umsatzrendite in % (stationär)	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Q1	-1,23	-1,95	-0,55	0,41	0,06	-0,89
Median	0,86	0,24	1,16	2,18	1,66	1,07
Q3	3,79	2,97	3,97	4,38	3,98	3,21

- Ansteigender ökonomischer Druck sowie Investitionsbedarf u.a. in Nachhaltigkeit und Digitalisierung stellen Effizienz und den wirtschaftlichen Erfolg auch in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft als ein zentrales Wirkungskriterium in den Vordergrund.**

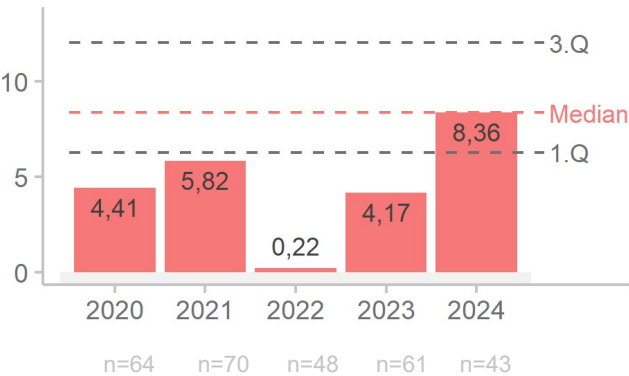
Quelle: Curacon Research Datenpool stationäre Altenhilfe | Stand: 01.10.2025

Die dargestellten Quartile beziehen sich auf das aktuelle Jahr.

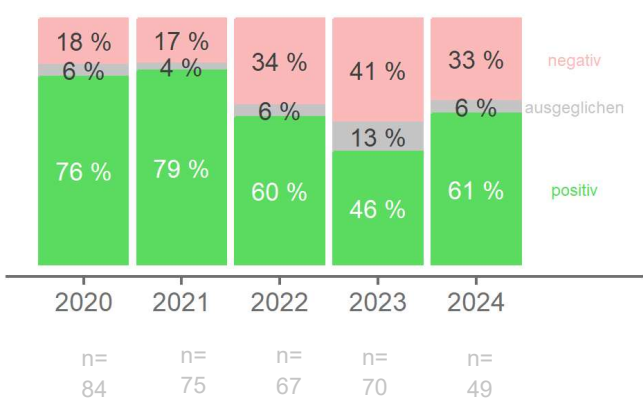
Tourenoptimierung, Pflege zu Fuß und Verzicht auf Fremdpersonal als Renditetreiber?

Ambulante Altenhilfe - Datenanalyse

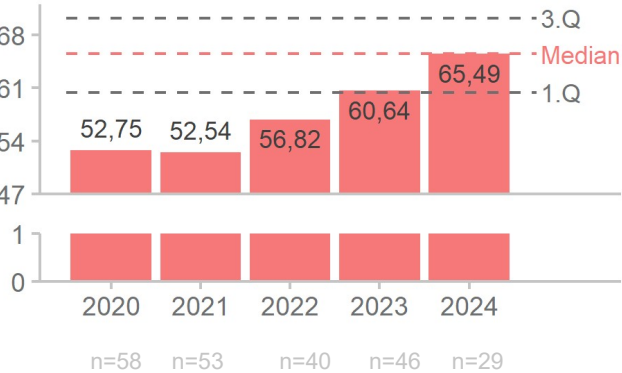
Entwicklung Umsatzerlöse in %



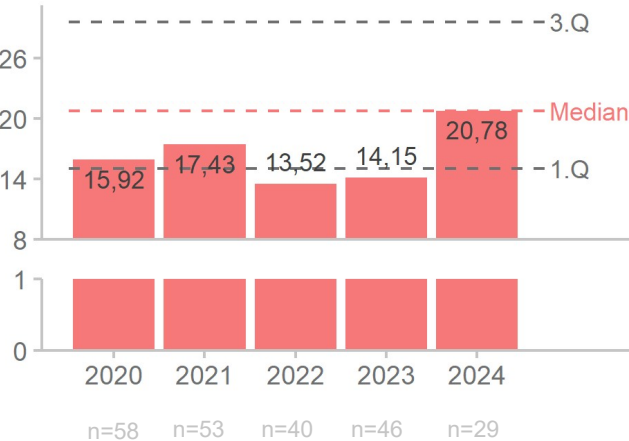
Unternehmen nach Ergebnis



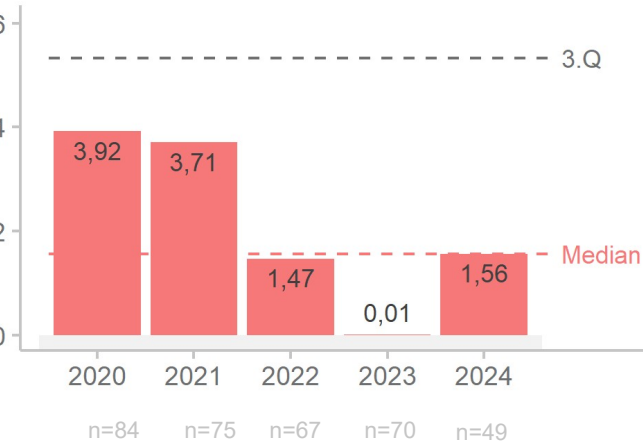
Personalaufwand je VK (GuV) in T€



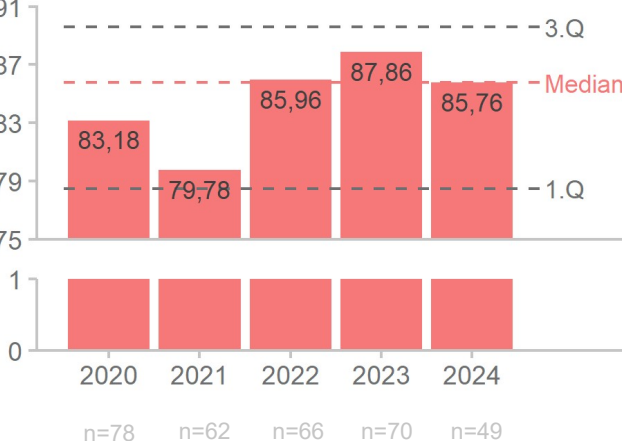
Deckungsbeitrag I je VK (GuV) in T€



Umsatzrendite auf Basis des Jahresergebnisses in %



Personal- und Materialaufwandsquote lt. GuV in %



Quelle: Curacon Research Datenpool ambulante Altenhilfe | Stand: 01.10.2025

Die dargestellten Quartile beziehen sich auf das aktuelle Jahr.

Agenda

- | | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Themen und Trends | 3 |
| 2 | Wirtschaftliche Situation im Pflegemarkt | 6 |
| 3 | Strategische Schlussfolgerungen | 9 |

Unterschiedliche Problemlagen erfordern unterschiedliche Lösungsansätze

Der Gesetzgeber muss für nachhaltige Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln sorgen!

Kernelemente der Stabilisierungsstrategie

- **Portfolio-Optimierung:** Defizitäre Aufgaben und Angebote überprüfen/einstellen oder umgestalten. Ziel: Fokussierte Angebotsstruktur, die wirtschaftlich tragfähig ist.
- **Kosten- und Prozessanalyse:** Gemeinkosten, Overheads und operative Prozesse optimieren. Ziel: Effizienzsteigerung und Erreichen einer angemessenen Rendite.
- **Digitalisierung und Innovation:** Einrichtungen mit geringem Digitalisierungsgrad sind besonders gefährdet. Die Strategie setzt auf digitale Dokumentation, digitale Schulungsplattformen, innovative Versorgungsmodelle => Leistungsfähigkeit erhöhen.
- **Personalstrategie:** Gewinnung und Bindung von Fachkräften ist essenziell. Weniger personalintensive Angebotsformate und effizienter Personaleinsatz durch Digitalisierung sind Teil der Lösung.
- **Finanzierungs- und Refinanzierungsanalyse:** Eine unzureichende Refinanzierung ist häufig Ursache wirtschaftlicher Probleme. Der Lösungsansatz beinhaltet Pflegesatznachkalkulationen, Einzelverhandlung Pflegesätze/IK-Refinanzierung.
- **Kooperation und Marktkonsolidierung:** Einrichtungen mit veralteten Immobilien oder solitären Strukturen werden als Kooperationspotenzial betrachtet. Die Strategie fördert Zusammenschlüsse und Übernahmen, um Synergien zu nutzen.
- **Strategische Steuerung und Managementkompetenz:** Es bestehen strukturelle Unterschiede zwischen Trägern. Die Strategie setzt auf professionelle Steuerung, strategisches Denken und Managemententwicklung, um die Organisation zukunftsfähig zu machen.

Vgl. auch Curacon-Branchenreport 10/2025

Unterschiedliche Problemlagen erfordern unterschiedliche Lösungsansätze

Der Gesetzgeber muss für nachhaltige Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln sorgen

Kernelemente der Wachstumsstrategie

- **Standort-, Marktanalyse und Zielgruppenfokus:** Analyse von Markttrends, Wettbewerbern und Kundenbedürfnissen. Weiterentwicklung passgenauer Strukturen, die den veränderten Rahmenbedingungen und Bedarfen gerecht werden. Verfügbarkeit von Personal und Bezahlbarkeit der Leistung.
- **Produkt- und Angebotsentwicklung+Ausbau des Dienstleistungsportfolios**, z. B. in den Bereichen Nachhaltigkeit, digitale Transformation und ambulant betreute Wohnformen. Prüfung neuer Versorgungsformen wie „stambulante“ Versorgung (§ 45j SGB XI).
- **Organisches vs. Anorganisches Wachstum:** Organisches Wachstum durch eigene Leistungsentwicklung. Anorganisches Wachstum durch Kooperationen, Fusionen oder Übernahmen, z. B. im Rahmen von Bieterverfahren.
- **Finanzierungsstrategie:** Bewertung der Kosten-Nutzen-Relation bei neuen Angeboten. Prüfung, ob fehlendes Know-how oder Zeitdruck eine externe Finanzierung oder Partnerschaft (Investor?) erforderlich machen.
- **Personalstrategie:** Fokus auf weniger personalintensive Formate. Strategien zur Personalgewinnung und -bindung, z. B. durch Digitalisierung und attraktive Arbeitsmodelle.
- **Regionale Ausrichtung:** Priorität liegt auf dem lokalen Einzugsgebiet. Wachstum außerhalb der Region wird nur bei strategischer Passung angestrebt

Vgl. auch Curacon-Branchenreport 10/2025

Kontakt



Jan Grabow

Wirtschaftsprüfer / Steuerberater

Geschäftsführender Partner

Wirtschaftsprüfung

0172/215 91 59

02102/1669 121

jan.grabow@curacon.de

