

Dr. Hubert Oppl

## Pflege – Markt mit Zukunft?

Ich bin von den Veranstaltern gebeten worden, anknüpfend an die Thematik, die Impulse für die vor uns liegende Tagung zu geben, sie gleichsam in Bewegung zu setzen.

Seit gut 30 Jahren finde ich mich in der Rolle des Bewegers, des Bewegers und Werbers für mehr Markt in der Sozialwirtschaft. Die Frage, ob Markt für Nächstenliebe möglich ist oder nicht, scheint überwunden und auch beantwortet. Vielmehr ging es in den vergangenen Jahren darum, den Weg in den Markt in einer Weise zu gestalten, dass die tragenden Ansprüche und Ziele „sozialen Wirtschaftens“ nicht auf der Strecke bleiben. Diese Gestaltungsversuche sind nicht durchgängig gelungen, marktflexiblen Ansätzen standen durchaus markträuberische gegenüber.

Die Branche tut sich mit Markt und seinen Anforderungen anhaltend schwer. Markterfahrenen Unternehmen stehen marktunerfahrene bis sogar marktresistente gegenüber. Erschwerend kommt hinzu, dass es sich gleichsam um eine atomisierte Unternehmerlandschaft mit einer Vielzahl von Klein- bis Kleinstbetrieben handelt. Schließlich ist der Weg zu mehr Markt dadurch erschwert, dass die bestehenden Trägerstrukturen die unabdingbare Loslösung ihrer bisherigen Zweckbetriebe erschweren. Schließlich fehlt den meisten der Zweckbetriebe und/oder ihrer Träger eine für Marktagieren unabdingbare Eigenschaft: sie sind nicht – allenfalls unter Vorbehalten investorenfähig. Der Rückzug der öffentlichen Hände aus der Investitionsfinanzierung im stationären Bereich und – will man dem Rechnungshof in Niedersachsen folgen – wohl auch im ambulanten Bereich erfordert einen marktkonformen Unternehmenszuschnitt, eine vollständige Refinanzierung sämtlicher Kosten über Preise. Das erfordert nicht allein eine kostenbewusste Unternehmens- und Produktgestaltung, es verlangt auch eine Orientierung an einem lange Zeit völlig unbekanntem und vernachlässigten Wesen: dem Kunden. Der kritische Kunde beherrscht den Markt, Dienstleistungsprodukte werden sorgfältig nach ihrem Preis-/Leistungsverhältnis ausgewählt. Ingrid Hastedt - Vorstandsvorsitzende des Wohlfahrtswerks Baden-Württemberg – hat als Zukunftsziel für ihr Unternehmen Marktorientierung mit nach **Lebensstil und Kaufkraft** gestaffelten Angeboten formuliert. Die Nachfrager von heute erwerben die angebotenen Produkte oder nicht. Ein zunehmendes Angebot erleichtert die Wahl. Trotz temporärer Leerstände ist es – regional schwankend – nach wie vor schwierig, kurzfristig den Pflegeplatz der Wahl zu erhalten.

Eine entscheidende Frage bewegt derzeit Anbieter und Nachfrager gleichermaßen: wie wird sich die Nachfrage kurz-, mittel- sowie langfristig entwickeln und welche Segmente –

ambulant oder stationär – werden wachsen oder u.U. sogar rückläufig sein. Können wir davon ausgehen, dass die Katastrophe ausbleibt, wie es Frau Prof. Doblhammer von MPI für Bevölkerungsforschung ankündigt? Sind Katastrophenszenarien wirklich unbegründet und dienen nur der Profilierung bestimmter Anbieter, wie es Herr Rebscher meint? Die Meinungsbilder ändern sich in rascher Folge:

- Am 12.1.2009 verkündet Herr Thiel von der Terranus Consulting: „Keine Branche muss stärker wachsen als die Pflege“
- Am 20.1.2009 berichtet die Berliner Morgenpost, dass zahlreiche Seniorenheime von der Insolvenz bedroht seien
- Am 21.1.2009 lässt der gleiche Herr gefolgt von den Herren Tavidis und Löwentraut in der Immobilienzeitung wissen, dass das Überangebot an Pflegeheimen wächst.
- Am 30.1. stellt Herr Laebe – Sozialplaner der Stadt Essen – fest: Der Pflegemarkt in Essen wird eine unglaubliche Dynamik entfalten. Es werde kein Überangebot geben, vielmehr müssen wir in 10 Jahren wieder mit Drei-Bett-Zimmern rechnen.
- am 30.4.2009 läßt die Immobilienzeitung aufhorchen: Im Jahr 2050 seien 3,5 Mio. vollstationäre Pflegeplätze erforderlich
- am 5.5. berichtet careinvest, dass der Landesrechnungshof Niedersachsen die Investitionsförderung für den ambulanten Bereich kappen will,
- am 8.5. ebenfalls careinvest ein Bericht von der bpa Bundestagung, dass der Pflegemarkt ein Wachstumsmotor sei.

In dieser Gemengelage widersprüchlicher Meinungsbilder Orientierung zu erhalten, ist dringend erforderlich. Die am 30.3.2009 erschienene Studie von Blinkert und Gräf: „Deutsche Pflegeversicherung vor massiven Herausforderungen“ leistet dazu einen gewissen Beitrag. Indessen sind keine ihrer Aussagen wirklich neu und von den Autoren erarbeitet. Vielmehr stützen sie sich auf bereits seit Jahren verfügbare Daten von Adrian Ottand sowie einzelner stat. Landesämter und im März vergangenen Jahres von DESTATIS veröffentlichter Daten. Sie waren – wenn auch verdeckt – in einzelnen Berichten von Enquetekommissionen – z.B. des Landes NRW – zu lesen. Neben hinreichend bekannten Fakten heben die Autoren hervor, dass sich der bestehende „Heimsog-Effekt“ verstärken wird, da die Potenziale des ambulanten Bereichs merklich zurückgehen werden. Daher lässt sich der bisherige Grundsatz der Priorität ambulant vor stationär nicht mehr aufrechterhalten. Schließlich folgern die Autoren, dass institutionelle und gesellschaftliche Veränderungen erforderlich sind, um die unvermeidlichen Kostensteigerungen zu dämpfen und zugleich die Qualität der Pflege aufrechtzuerhalten.

Auch diese Forderung ist nicht wirklich neu und überraschend. Seit langem fordern Fachleute den Abschied von den Pflegebatterien, einen Umbau der Pflegeinfrastruktur sowie eine Kaufkraftstärkung der Nachfrager und in der Folge mehr Unabhängigkeit von öffentlichen und parastaatlichen Solidartöpfen.

Warnende Stimmen vor mehr Markt verweisen auf die Gefahren, dass die Wende zur Ökonomie die Grundsätze der Menschlichkeit verfehle. Sie fordern eine neue Solidarökonomie. Einmal unabhängig davon, dass ein Widerspruch zwischen Menschlichkeit und Ökonomie eher herbeigeredet wird, als dass er wirklich besteht, liegt der beste Weg zu einer Solidarökonomie darin, dass die verfügbaren Mittel verantwortlich eingesetzt werden, dass – dem Sinn ökonomischer Grundsätze folgend – bei einem gleichbleibenden Input mehr Menschlichkeit produziert wird. „Der Wohlfahrtsstaat hat sich in der Vergangenheit von seiner spendablen Seite gezeigt und deckte die Unzulänglichkeiten und Fehler gnädig mit Geld zu. Marktorientierung war nicht notwendig. „Nachfrager“ und Anbieter waren Wesen aus einer anderen Dimension. Doch diese Welt ist dem Untergang geweiht. Das (Über-)Leben am Pflegemarkt ist für alle Beteiligten komplizierter geworden. Aktive Nachfrager verursachen bei falscher Betreiberpositionierung ein existenzielles Risiko“ – so formulierte es Dr. Arndt Verleger von der Bank für Sozialwirtschaft im vergangenen Jahr.

(Um-) Orientierung tut not: Ein kurzer Blick auf ausgewählte Fakten der Pflegelandschaft soll zeigen, wo es zu irrigen Meinungen gekommen ist und wo die Gefahr der Legendenbildung hoch ist.

- Die vorliegenden statistischen Angaben werden fehlerhaft und unvollständig interpretiert, woraus schließlich Überkapazitäten herausgerechnet werden. Es werden Leistungsempfänger nach SGB XI und Platzkapazitäten gegenübergestellt und dabei unterschlagen, dass in den vollstationären Pflegeheimen auch rund 50.000 Menschen leben, die keine Leistungen nach SGB XI erhalten können, weil sie z.B. nicht versichert waren oder sind.
- Kurzfristige Rückgänge der Nachfrage werden unzulässig als langfristige Trends interpretiert. Es wird übersehen, dass die Nachfrage nach vollstationären Pflegeplätzen demographischen Wellenbewegungen folgt.
- Der Anteil der Altersgruppe 65 bis 80 in vollstationären Pflegeeinrichtungen ist anhaltend hoch. Jeder vierte Bewohner gehört dieser Gruppe an.
- Der Anstieg der Nachfrage nach vollstationären Plätzen war in den vergangenen Jahren besonders in der Pflegestufe I hoch.

- Die „Hospitalisierungsquote“ schwankt zwischen den Bundesländern als Folge fehlender Pflegeinfrastruktur beträchtlich.
- Die Kosten im stationären Bereich sind geringer angestiegen, als die Lebenshaltungskosten. Der Anteil an Sozialhilfeempfängern ist mit rund 25 % (bzw. 20 % stichtagsbezogen) gering.
- Gegenüber 1997 ist der Sozialhilfeaufwand im ambulanten Bereich um 50 % gestiegen, im stationären Bereich ist er – trotz eines deutlich höheren Anstiegs der Fallzahlen – um 20 % gesunken.

Es gibt keine Alternative zu Markt, Markt in der Sozialwirtschaft soll und kann nicht von einigen „Marktfetischisten“ – wie sie gerne genannt werden – herbeigeredet werden, er ist sowohl von der EU als auch von der bestehenden Gesetzeslage her gewollt. Marktsprache ist zwar „verräterisch“, sie ist aber durchaus geeignet, Positionen im Wettbewerb zu analysieren und wirksame Folgerungen daraus zu ziehen. Schließlich verkennt die Forderung nach mehr Markt keinesfalls die Besonderheit und Qualität der sozialwirtschaftlichen Güter. Bereits 2000 formulierten Miegel und Otnad, dass „alle Güter und Dienstleistungen marktfähig sind, solange keine Umstände vorliegen, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Funktionsfähigkeit des Marktes führen.“ Daher sind grundsätzlich für die meisten Dienstleistungen „Marktfinanzierungen“ möglich, für die erforderlichen Investitionen Kapitalmarktfinanzierungen. Markt hat daher nicht nur Zukunft, er „macht“ sie auch, wenn er von den Akteuren in der Sozialwirtschaft aktiv und verantwortungsbewusst gestaltet wird. Indessen sind die wenigsten Unternehmen – die „Zweckbetriebe“ – im gemeinwirtschaftlichen Sektor markttauglich, vor allem fehlt ihnen die „Investorenfähigkeit“. Daher müssen bestehende Unternehmensstrukturen überdacht und ihr Zuschnitt für den wachsenden Wettbewerb zukunftsfähig gestaltet werden. Wachsende Konkurrenz und wachsender Wettbewerb erfordern marktfähige Unternehmensstrukturen, eine „kritische“ Unternehmensgröße, die z.B. durch Unternehmenszusammenschlüsse und nicht durch eigens Wachstum erreicht werden kann, ein belastbares marktfähiges Portfolio, schlankes Management, klare Expansionsziele. Daher ist es keinesfalls übertrieben, in Anlehnung an Michail Gorbatschow zu folgern – „Wer zu spät kommt den bestraft der Markt.“

Die Zukunft der größten Anbietergruppe in der Sozialwirtschaft und auch weiterhin im Bereich der Pflege – die Freie Wohlfahrtspflege - wird entscheidend davon abhängen, wie sie ihre marktzugewandte Seite – ihre Angebote, ihr Marketing, ihre Produkt- und Kundenpflege – sowie ihre marktgewandte Seite – ihre betriebswirtschaftlichen und

finanziellen Konzepte sowie ihren Unternehmenszuschnitt, ihre Management- und Führungskompetenz – ausrichtet und gestaltet. Diese anstehenden Fragen sollten unabhängig vom Staat und seinen Vorgaben beantwortet und bestehende Probleme dadurch gelöst werden, dass die Freie Wohlfahrtspflege ihre Position im Sinne einer wohlverstandenen Soziallehre darin stärken, den Staat auf seine Rolle als „enabling state“ zu begrenzen.