



Dr. Hubert Oppl

Das Unmögliche Denken –

Aus Visionen entstehen konkrete

Lösungen



- 1. Zukunft des Sozial- und Wohlfahrtsstaates**
- 2. Die Herausforderungen der Sicherung der Pflege**
- 3. Soziales nachhaltig gestalten – ohne Staat? Neue Gestaltungsanforderungen an die Akteure im Wohlfahrtssektor**



1. Zukunft des Sozial- und Wohlfahrtsstaates

1. Benediktbeurer Zukunftsgespräche „Der Pflegemarkt in Bewegung – Impulse für den Unternehmenserfolg“ am 13./14. Mai 2009



**Zukunft ist auch nicht mehr das,
was sie einmal war**

(Karl Valentin)

Zukunftsrisiken wachsen bedrohlich an

Staatsschulden, so weit das Auge reicht *(Handelsblatt vom 5.5.2009)*

- In Deutschland auf 87 % des BIP
- In USA auf 98 % des BIP

Ursache: Steuersenkungen und Investitionen auf Pump (3,1 % des BIP), fallende Steuereinnahmen und zugleich wachsende Sozialausgaben sind für 50 % der Schuldenexplosion verantwortlich.



2. Die Herausforderungen der Sicherung der Pflege



Pflegeversicherung vor massiven Herausforderungen

(Blinkert/Gräf im Auftrag der Deutsche Bank Research vom 30.3.2009)

Der „Heimsog-Effekt“ wird sich insbesondere nach 2025 beträchtlich verstärken. Der bisherige Grundsatz ambulant vor stationär ist nicht zu halten. Im Extremfall wären im Jahr 2050 3,5 Mio. Pflegeplätze erforderlich.

Der Beitragssatz der Pflegeversicherung wird wahrscheinlich auf rund 7 % ansteigen müssen.

Die Pflegeinfrastruktur muss ausgebaut und umgebaut werden, was beträchtliche Investitionen erfordert.



Anhaltswerte		2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
e	über 65	16.828.000	17.531.000	18.600.000	20.120.000	22.242.000	23.826.000	23.833.000	23.674.000	23.483.000
	5%	841.400	876.550	930.000	1.006.000	1.112.100	1.191.300	1.191.650	1.183.700	1.174.150
	6%	1.009.680	1.051.860	1.116.000	1.207.200	1.334.520	1.429.560	1.429.980	1.420.440	1.408.980
KDA	über 80	4.288.000	4.809.000	5.933.000	6.121.000	6.306.000	6.946.000	8.002.000	9.402.000	10.149.000
	20%	857.600	961.800	1.186.600	1.224.200	1.261.200	1.389.200	1.600.400	1.880.400	2.029.800
	Formel	807.430	875.348	1.011.800	1.064.800	1.131.045	1.230.685	1.336.443	1.472.865	1.543.268

Die Bedarfszahlen können regional – wegen der starken Streuung der „Hospitalisierungsquoten“ - erheblich abweichen.

Allein auf der Basis der Anhaltswerte des KDA errechnet sich aktuell (bis 2010) ein Ergänzungsbedarf von rund 147.000 Plätzen (für über 65jährige im Sinne des SGB XI vollstationär Pflegebedürftige). Bis 2025 sind es bereits mehr als 400.000 Plätze und bis 2050 nahezu 900.000 Plätze.



Die Berechnungen von Blinkert/Gräf würden im Jahr 2050 zu eine Bedarfsquote von nahezu 15 % bezogen auf die über 65-jährigen sowie von rund 35 % bezogen auf die über 80-jährigen führen.

Der ergänzende Investitionsaufwand würde sich auf 135 Mrd. € belaufen (zu Preisen von 2009).



„Die Notwendigkeit, alte überlebte Dinge abzuschaffen, um neue produktive zu ermöglichen, besteht allgemein. Es ist ziemlich sicher, dass wir noch Postkutschen haben würden – verstaatlicht natürlich, mit hohen Subventionen und einem phantastischen Forschungsprogramm zur Belebung der Pferdezucht – wenn es um 1825 bereits ein Verkehrsministerium gegeben hätte“ (P.F. Drucker, 1993)

„Der Staat ist nicht die Lösung des Problems, der Staat ist das Problem“ (Horst Seehofer 1996)



3. Soziales nachhaltig gestalten – ohne Staat?

**Neue Gestaltungsanforderungen an die
Akteure im Wohlfahrtssektor**



Die Welt, die wir geschaffen haben, ist das Resultat einer überholten Denkweise. Die Probleme, die sich daraus ergeben, können nicht mit der gleichen Denkweise gelöst werden, durch die sie entstanden sind.“

(A. Einstein)



„Wohlfahrt“ muss sich heute entscheiden, wie sie mehr Markt in der Sozialwirtschaft aktiv gestaltet.

Marktsprache ist zwar verräterisch, sie stellt jedoch tragfähige Analyseinstrumente zur Verfügung, um

- **leistungsfähige Unternehmenskonzepte zu finden und zu gestalten**
- **die Balance zwischen Ökonomie und Menschlichkeit zu operationalisieren**
- **Marktmacht als wirkungsvolles Instrument im Wettbewerb zu entdecken und zu gestalten**
- **Die Position gegenüber dem Staat bzw. anderen Verhandlungspartnern zu stärken**
- **Erfolgspotenziale des eigenen Unternehmens erkennen und nutzen zu können**
- **Grundlagen für „grenzüberschreitende“ Zusammenarbeit und zugleich für die Verbesserung der örtlichen Marktpräsenz zu erarbeiten: „ Think global – act local“**



Gefährdungen des Sozialstaatsgebotes sowie des Subsidiaritätsgrundsatzes:

**Der Staat hat längst seine Rolle als
„enabling state“ verlassen**

**Die gegenwärtige Krise hat die
Erschöpfung des Sozialstaates
unumkehrbar gemacht.**



- **Wachsender Wettbewerb und Konkurrenz können zu einer Marktsplaltung führen – gute Risiken für gewerbliche und schlechte Risiken für verbandliche Anbieter**
- **Führt die – latente – Überforderung verbandlicher Anbieter zu einem tendenziellen Rückzug auf „genuine“ Aufgaben?**
- **Neujustierung des Selbstverständnisses freier Träger als Anbieter und Lobbyisten in der Sozialwirtschaft**



- 1. Der „Wohlfahrtsverein“ muss zwei Aufgaben getrennt erfüllen: Option für Benachteiligte und unternehmerische Interessen vertreten. Sonst beginnt er „Seelisch zu schielen“**
- 2. Die ehemaligen „Zweckbetriebe“ müssen zu sozialwirtschaftlichen Unternehmen entwickelt werden. Um vom wohlfahrtlichen Reagieren zum unternehmerischen Agieren zu kommen, muss verwaltete Wohlfahrt von sozial verantwortetem Unternehmertum (Müller-Armack; Ludwig Erhardt) abgelöst werden.**



Zukunftssicherung durch Wandel

***Einem Unternehmen, dem die Kraft zu seiner
Veränderung fehlt, fehlt auch die Kraft zu
seiner Erhaltung***

***Herr der Vergangenheit ist, wer sich erinnern
kann, Herr der Zukunft ist, wer sich verändern
kann.***



Zukunft sichern durch Visionen

- **Wandel erfordert Visionen**
- **Visionen erfordern Kreativität**
- **Kreativität erfordert Innovationsfähigkeit**
- **Innovationsfähigkeit erfordert Zukunftswillen**
- **Management des Wandels benötigt Erfolgspotentiale**
- **Jedes Unternehmen verfügt über Erfolgspotentiale, sie müssen entdeckt werden**
- **Marktzugewandte Unternehmen verfügen über besondere Erfolgspotentiale**



Zukunft sichern durch

- **Entwicklung eines erkennbaren und „eigensinnigen“ Markenprofils**
- **Konzentration auf Kernaufgaben**
- **Optimierung des Managements durch „Hintergrundmanagement“**
- **Stärkung der lokalen Marktposition**
- **Trennung von peripheren Aufgaben: Outsourcing in eigene Unternehmen und Kooperation mit markterfahrenen Partnern (Outsourcing durch Insourcing)**
- **Zukunftssicherung durch „Investitionsfähigkeit“**



Rang	Unternehmen	Sitz	Gründungs- jahr	Anzahl der Einrichtungen	Anzahl der Plätze Pflege	Wohnen	Summe	Marktanteil Pflege (2007)
1	Pro Seniore	Saarbrücken	1977	106	12.500	4.950	17.450	1,36
2	Kursana Care	Berlin	1981	83	8.669	2.531	11.200	1,08
3	Curanum	München	1983	68	7.638	1.665	9.303	0,96
4	Marseille Kliniken	Hamburg	1984	58	7.766	1.480	9.246	0,97
5	Casa Reha	Oberursel	1996	525	7.693	33	7.726	0,96
6	vitanas	Berlin	1969	45	7.163	120	7.283	0,90
7	Cura AG	Berlin	2007	50	5.764	599	6.363	0,72
8	Phönix	Füssen	1990	31	3.748	175	3.923	0,47
9	Senator	Lübeck	1983	36	3.063	537	3.600	0,38
10	KWA	Unterhaching	1966	14	1.160	1.833	2.993	0,15
11	Azurit	Grünstadt	1997	27	2.714	115	2.829	0,34
12	K & S Dr. Krantz Sozialbau	Sottrum	1981	21	2.460	225	2.685	0,31
13	Unternehmensgruppe B. Führer	Adelheidshof	1991	26	2.553	60	2.613	0,32
14	ProCurand	Berlin	1999	21	1.855	747	2.602	0,23
15	Haus Edelberg	Karlsruhe	1980	15	2.007	515	2.522	0,25
16	poli.care	Berlin	1999	21	1.978	156	2.134	0,25
17	Domicil Seniorenresidenzen	Ahrensburg	2001	14	2.000	-	2.000	0,25
18	Alloheim	Düsseldorf	1976	13	1.525	297	1.822	0,19
19	Alpenland	Sonthofen	1993	17	1.605	203	1.808	0,20
20	Dana	Hannover	1994	17	1.326	262	1.588	0,17

1. Benediktbeurer ZukunftsGespräche „Der Pflegemarkt in Bewegung – Impulse für den Unternehmenserfolg“ am 13./14. Mai 2009





Die 20 größten gewerblichen Betreiber kommen gerade mal auf einen Marktanteil von 10,5 %, die sechs Spitzenreiter auf 6,23 %.

Vor kurzem wurde die Gruppe Haus Edelberg von der Silver-Care Gruppe übernommen, die damit noch vor Azurit Anschluss an die TOP 20 gefunden hat.

Demgegenüber:

- **Franziskanerinnen von Waldbreitbach mit „Tochtergesellschaften“ sowie von diesen geführten weiteren Unternehmen rangieren noch vor Kursana auf Rang 2**
- **Arbeiterwohlfahrt westliches Westfalen mit 61 Häusern und rund 7.400 Plätzen würde allein Rang 4 erreichen und einen Marktanteil von 0,9 %**
- **Johannes Seniorendienste mit 60 Häusern und rund 6.500 Plätzen Rang 7 und einen Marktanteil von rund 0,8 %**
- **Alexianer GmbH 50 Häuser (einschließlich Krankenhäuser und Einrichtungen für Behinderte)**



**Die gegenwärtigen Kostentreiber: überhöhte Overheadkosten .
Erfolgspotenziale durch Verschlankung von Strukturen.**

Das scheinbar Unmögliche:

***In USA in St. Louis die sehr erfolgreiche BJC Health
Care***

B steht für „Baptistic“

J für „Jewish“

C für „Catholic“

***Über Grenzen hinweg führt dieses „Unternehmen“ als „Board of
Managers“ eines der erfolgreichsten Dienstleister im Bereich
des Gesundheitswesens und der Pflege. Das Profil jedes
Anbieters bleibt ungeschmälert, es werden lediglich
übergreifende Management- sowie Querschnittsaufgaben an
die Managementgesellschaft übertragen.***



Folgerungen:

Zukunft sichern durch Domänenzentrierung sowie durch Unternehmenszusammenschlüsse über bisherige Grenzen hinweg bei gleichzeitiger Sicherung des „lokalen“ Produktprofils

Das Dach des besten Unternehmenskonzeptes – wie es z.B. Waldbreitbach darstellt – „verlängern“ und Managementleistungen für Dritte anbieten, z.B. für Betreiber, die den aktuellen Anforderungen des Marktes nicht mehr hinreichend gewachsen sind.

Sicherung von Unternehmensgewinnen, Finanzierung von weiteren Aufgaben im gemeinwirtschaftlichen Kreislauf aus eigener Kraft

Wiedergewinnung der Freiheit durch Unabhängigkeit vom Staat



Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit



S.I.C. Sozialimmobilienconsulting GmbH (Wiggensbach)

P & O

***Ratingagentur für die
Sozialwirtschaft oHG (Berlin)***