

Pflegebranche – Sanierung außerhalb und innerhalb der Insolvenz

15. SANIERUNGSKONFERENZ AN DER SRH HOCHSCHULE HEIDELBERG IN KOOPERATION MIT DEM IFUS-INSTITUT

DR. STEPHAN PUKE, BODO MALL

Heidelberg, 19. September 2025



Agenda

01

Die Pflegebranche – Boom und Absturz

Wie haben sich Markt und Rahmenbedingungen entwickelt, und warum steigt die Zahl der Insolvenzen?

02

Die starken Hebel für einen Turnaround

Welche Maßnahmen sind entscheidend, um Einrichtungen nachhaltig zu stabilisieren?

03

Pflegeheim-Insolvenzen im Fokus

Welche Besonderheiten, kritische Herausforderungen sind bei Pflegeheim-Insolvenzen zu beachten?
Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren?

01

Die Pflegebranche – Boom und Absturz

Wie haben sich Markt und Rahmenbedingungen entwickelt, und warum steigt die Zahl der Insolvenzen?

Das Pflegeparadox

Die Insolvenz der **Pflegeheimkette Convivo** ist ein Lehrstück: Denn eigentlich wächst der Markt, aber das System dahinter ist selbst ein Pflegefall. Die gute Nachricht: Es gibt Häuser mit erfolgreichen Konzepten.
09.06.2023

TEXT VOLKER TER HASEBORG, HENRYK HIELSCHER



Krise in Pflegeheime:
Kostendruck und Fachkräftemangel

16.01.2024, Bericht im Morgenmagazin



Argentum ist insolvent: Wie geht es in den 40
Pflege-Einrichtungen weiter?

06.04.2025

SPIEGEL Panorama

Pflegedienst in der Krise: Insolvenz bedroht 150 Arbeitsplätze

09.09.2025



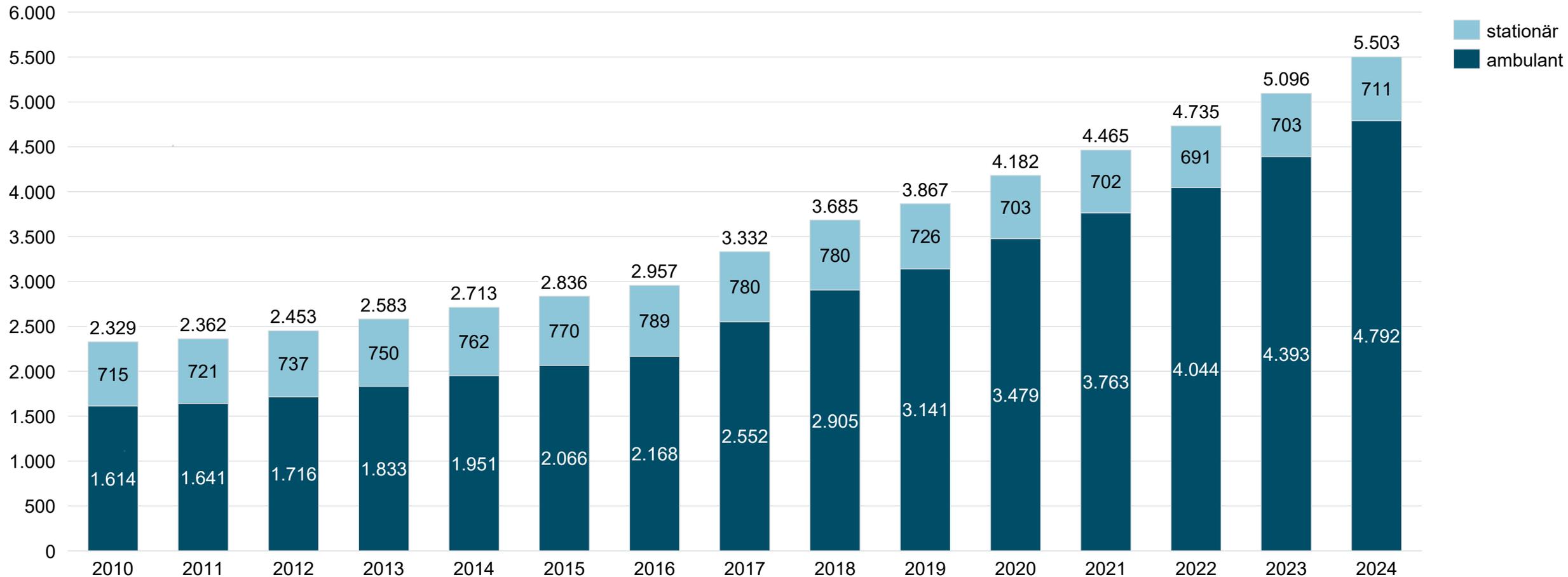
PFLEGE-SITUATION SEIT 2024 – 1.200 EINRICHTUNGEN GESCHLOSSEN ODER INSOLVENT

07.04.2025

zdf heute

Die Zahl der Pflegebedürftigen insgesamt hat im letzten Jahrzehnt überproportional zugenommen – Treiber sind Demografie und Pflegestärkungsgesetze 2017

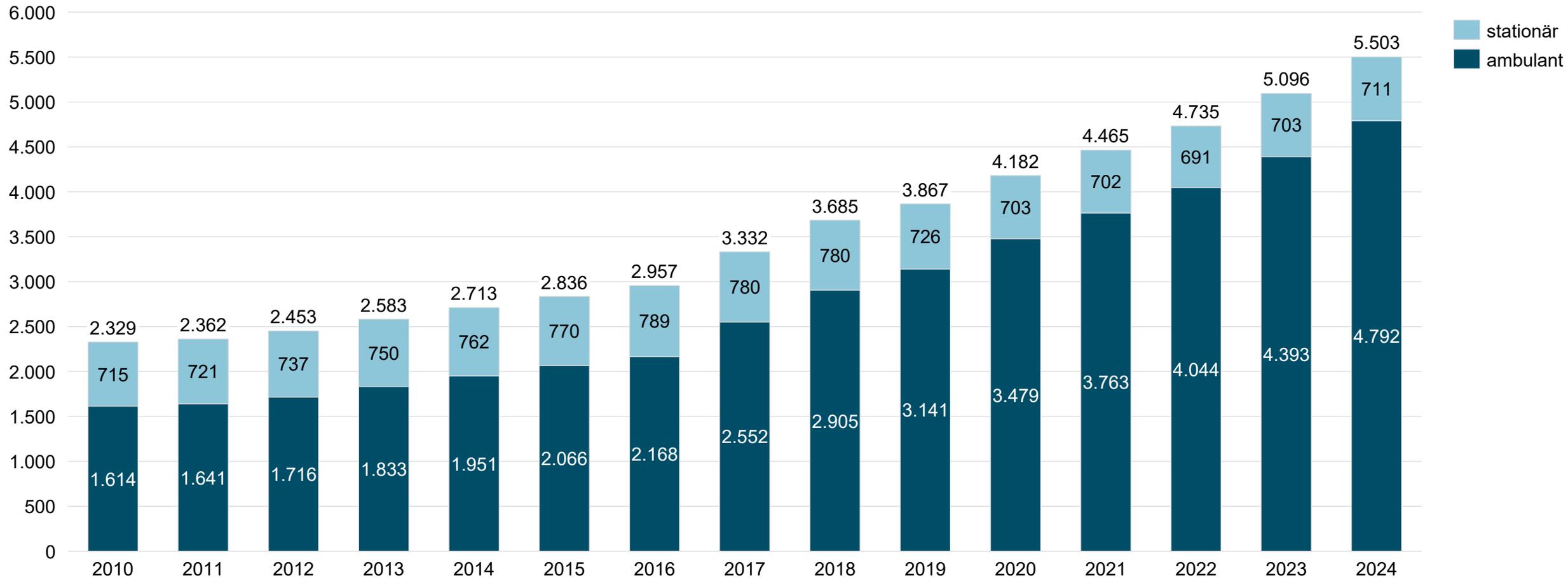
Entwicklung Leistungsempfänger der Sozialen Pflegeversicherung (SPV) [in Tsd.]



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025, vdek, 2025

Stationäre Leistungsempfänger mit 700.000 weitgehen konstant – ambulante Leistungen von 1,6 Mio. auf 4,7 Mio. Empfänger fast verdreifacht

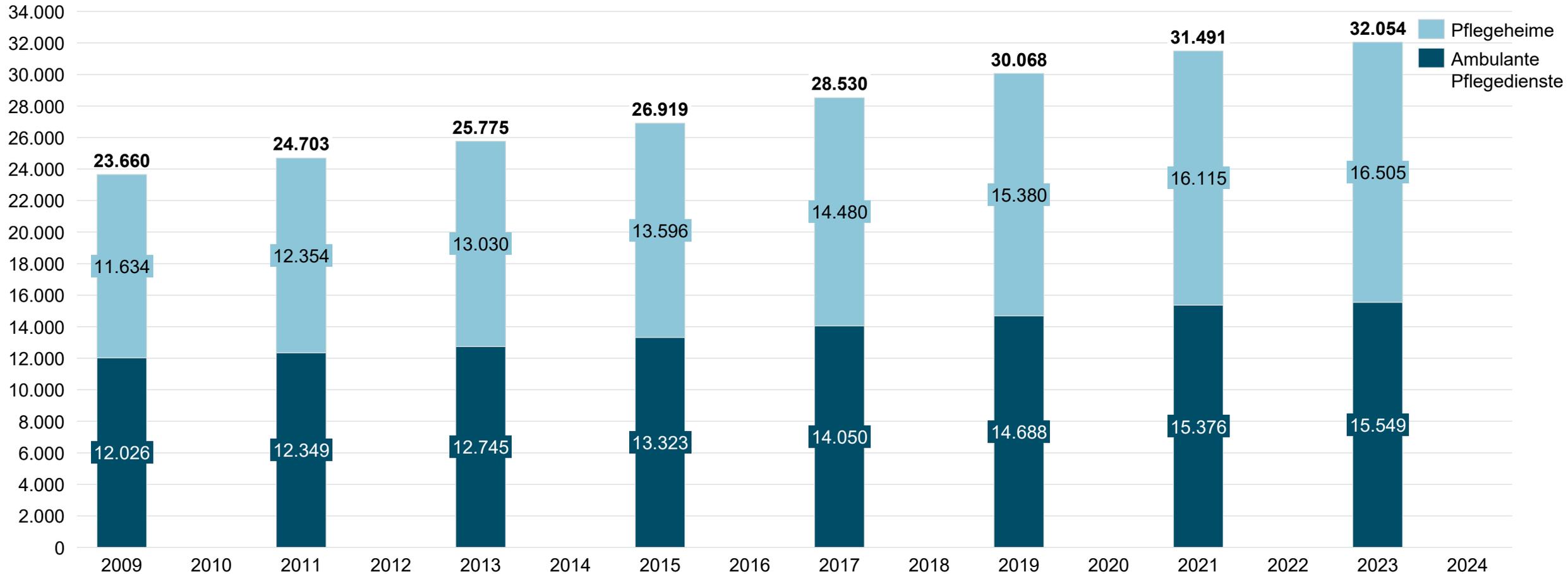
Entwicklung Leistungsempfänger der Sozialen Pflegeversicherung (SPV) [in Tsd.]



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025, vdek, 2025

Bau-Boom! 4.000 Pflegeheime seit 2010 neu gebaut trotz gleich bleibender stationärer Leistungsbezieher – Ambulante Einrichtungen um 3.500 zugenommen

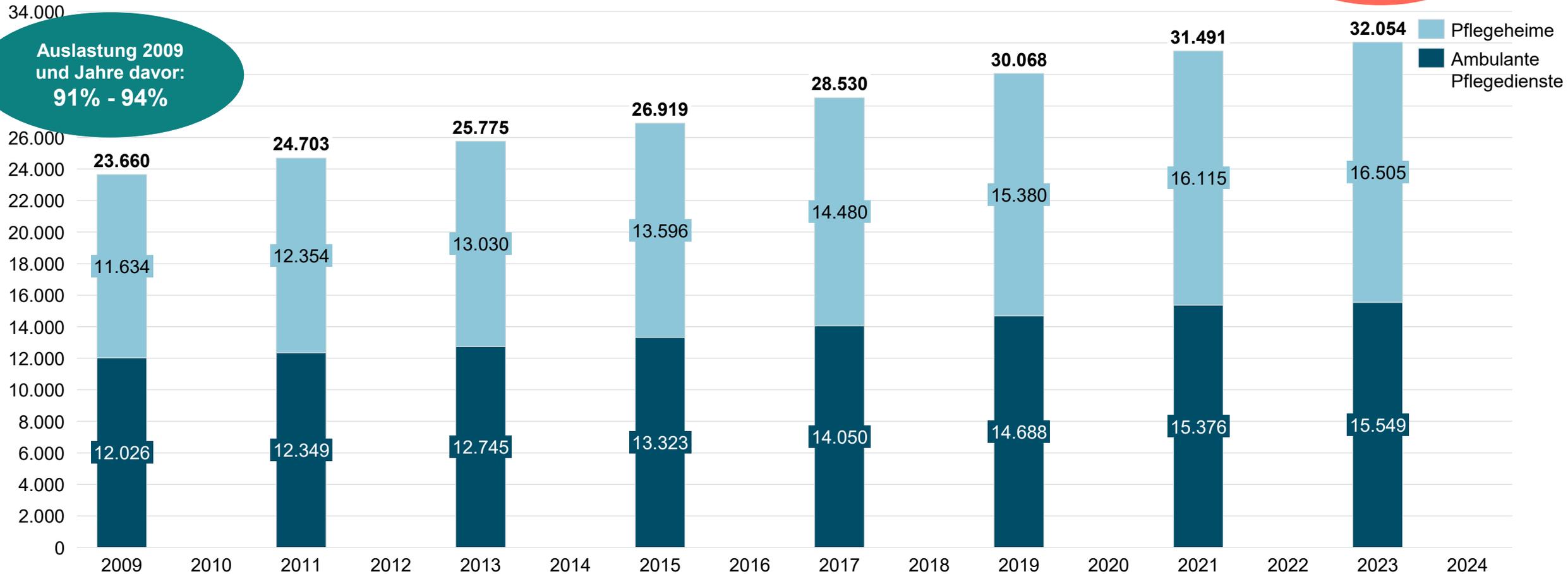
Entwicklung Pflegeheime + ambulante Pflegedienste (Daten aus Destatis)



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025, vdek, 2025

Am Bedarf vorbei? Stationär ja! Auch deswegen Auslastung derzeit bundesweite nur durchschnittlich 87%, bei kriselnden Pflegeheimen oft unter 80%

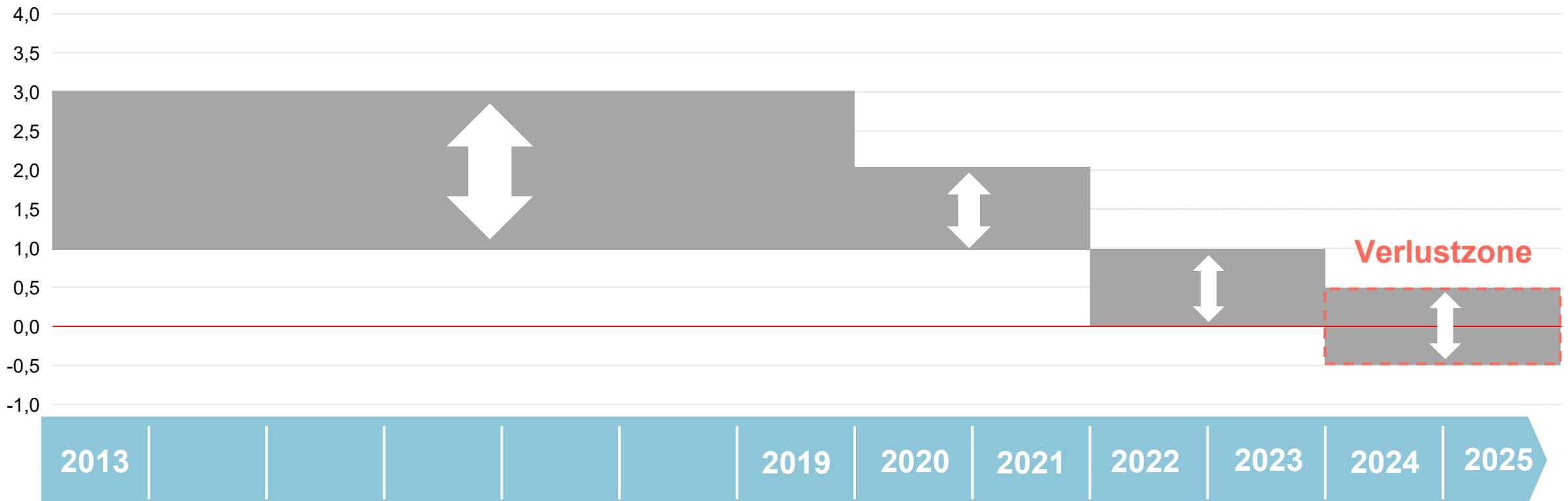
Entwicklung Pflegeheime + ambulante Pflegedienste (Daten aus Destatis)



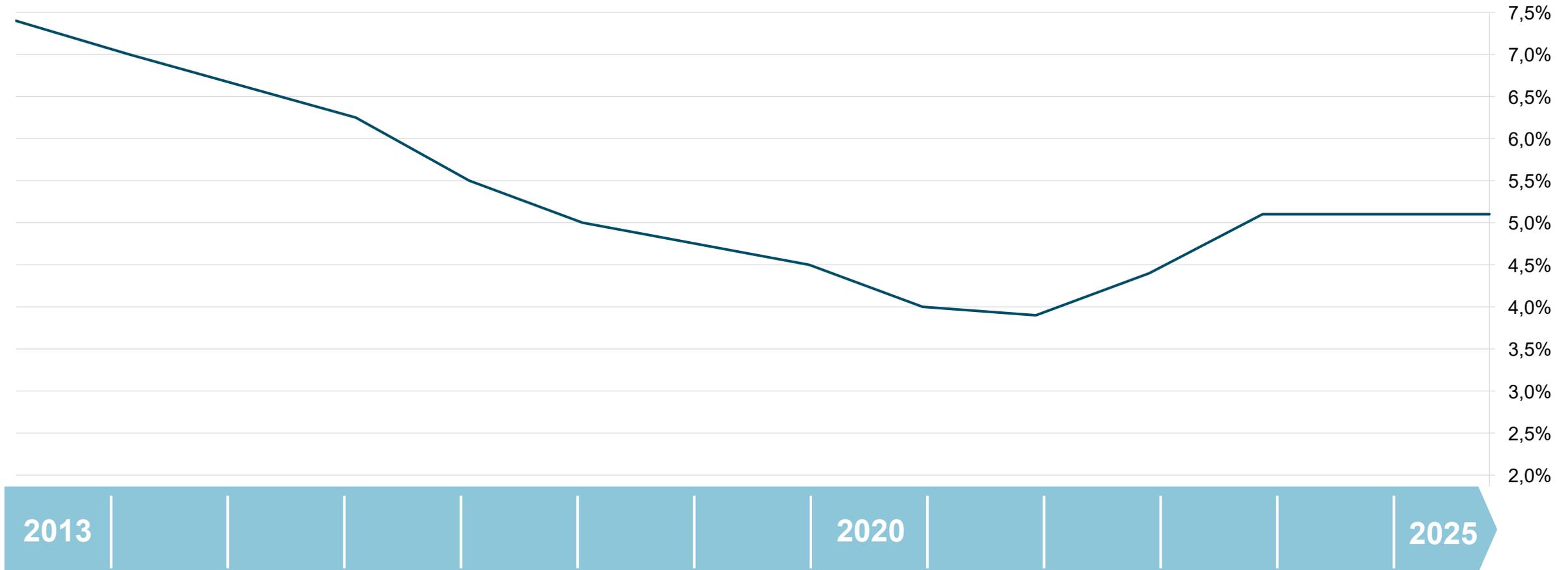
Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025, vdek, 2025

Druck auf Margen der Pflegeheimbetreiber. Gewinnmargen permanent rückläufig – sinkende Auslastung bei steigenden Kosten für Personal und Pacht

Bandbreiten der EAT-Margen im Zeitablauf [%]

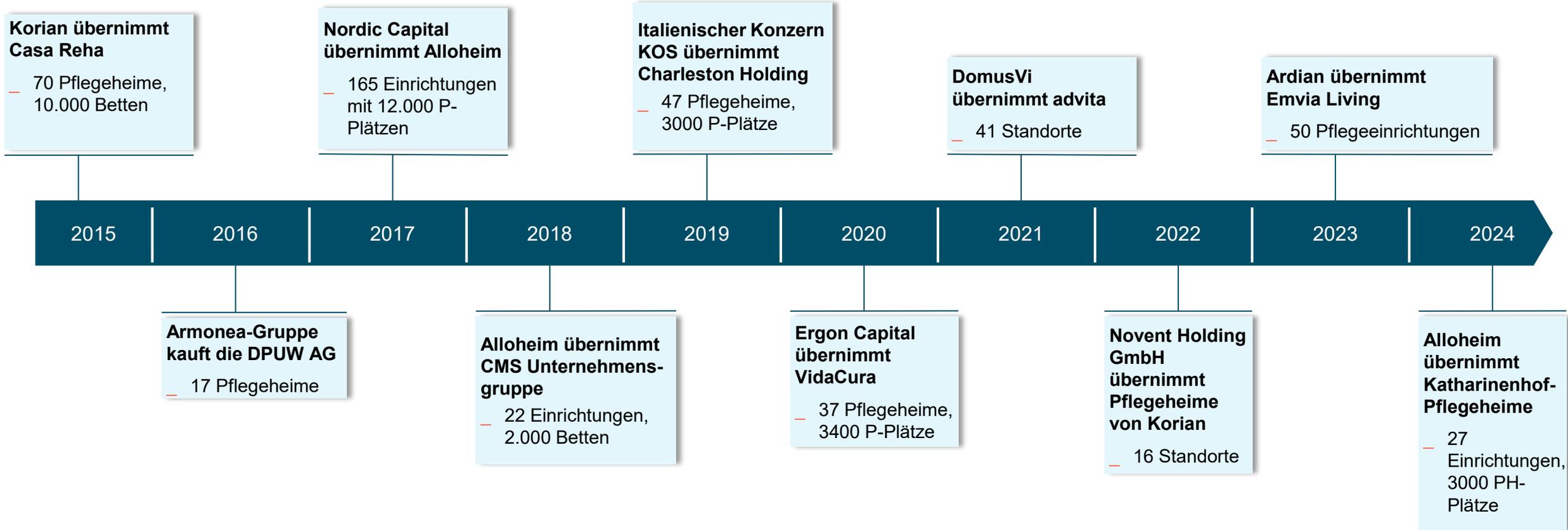


Druck auf Margen der Immobilien-Investoren. Steigender Bautätigkeit bei höheren Kaufpreisen drücken Renditen – ab 2022 Risiko-Zinsaufschläge



Konzentration des Wettbewerbs. In den letzten 10 Jahren haben Margenverluste und hohe Investoren-Nachfrage zu zahlreichen Übernahmen geführt

Top Deals 2015–2025 in der Pflegebranche



Quelle: Unternehmensangaben, Darstellung PDM

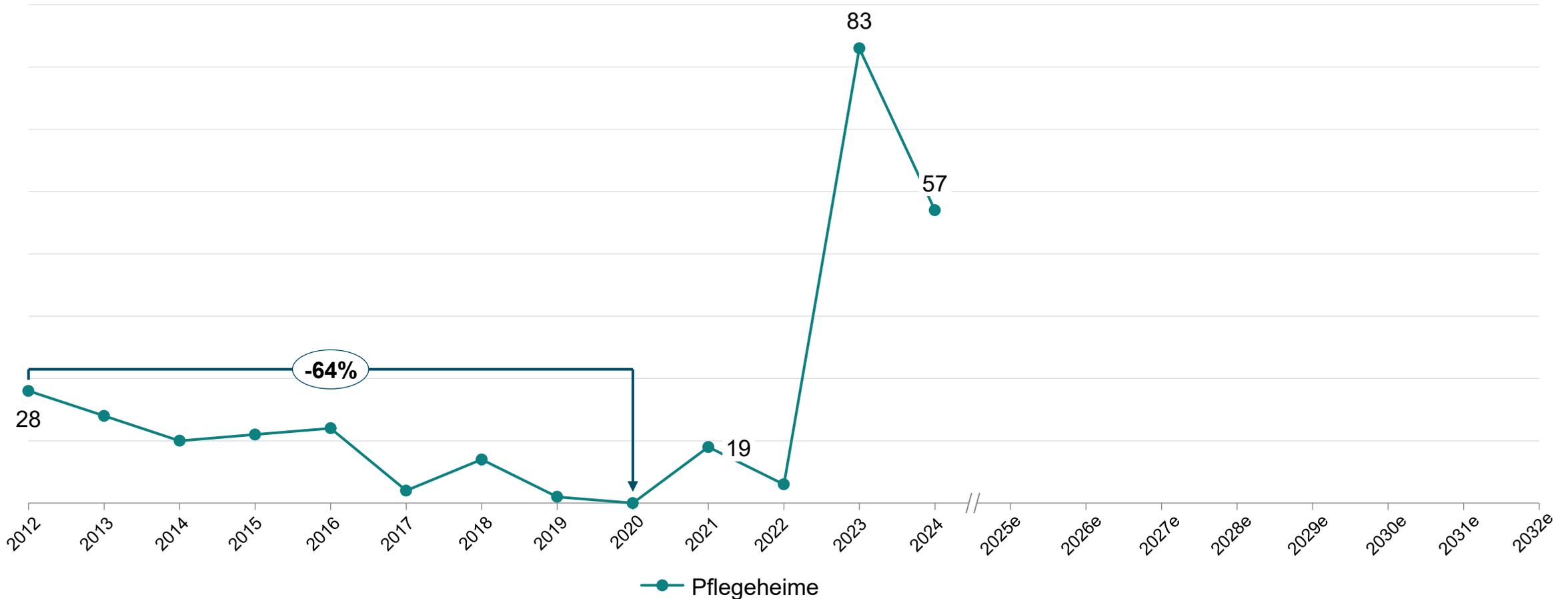
Pflegekonzerne entstehen, wie zuvor im Krankenhaus-Markt. Allerdings sind immer noch erst knapp 15 % der Pflegeheime auf TOP-10 der Betreiber verteilt

Unternehmensname	Pflegeheime	Plätze PH	Art	Investor	Land Investor	Marktanteil stat. Versorgung
Alloheim Senioren-Residenzen Holding SE	299	27.743	privat	Nordic Capital		3,0%
Korian Deutschland GmbH	224	23.596	privat	Korian SA		2,6%
Victor's Group	123	14.628	privat	/		1,6%
emeis Deutschland GmbH	154	13.702	privat	German Care Services Enterprise S.á r.l.		1,5%
compassio B.V. & Co. KG	95	9.160	privat	Waterland Private Equity GmbH		1,0%
Kursana GmbH	94	8.936	privat	Dussmann Gruppe		1,0%
Azurit-Hansa Gruppe	84	8.418	privat	/		0,9%
DOMICIL Senioren-Residenzen Hamburg SE	63	8.156	privat	/		0,9%
VidaCura GmbH	98	8.009	privat	/		0,9%
Johanniter GmbH	96	7.954	gemeinnützig	/		0,9%
Summe = 14,3 %						

Quelle: Pflegemarkt.com, 2025

Boom und Absturz Teil 1. Bis 2020 waren die Insolvenzen der Betreiber praktisch auf Null gesunken – dann explodierten die Insolvenzen ab 2023

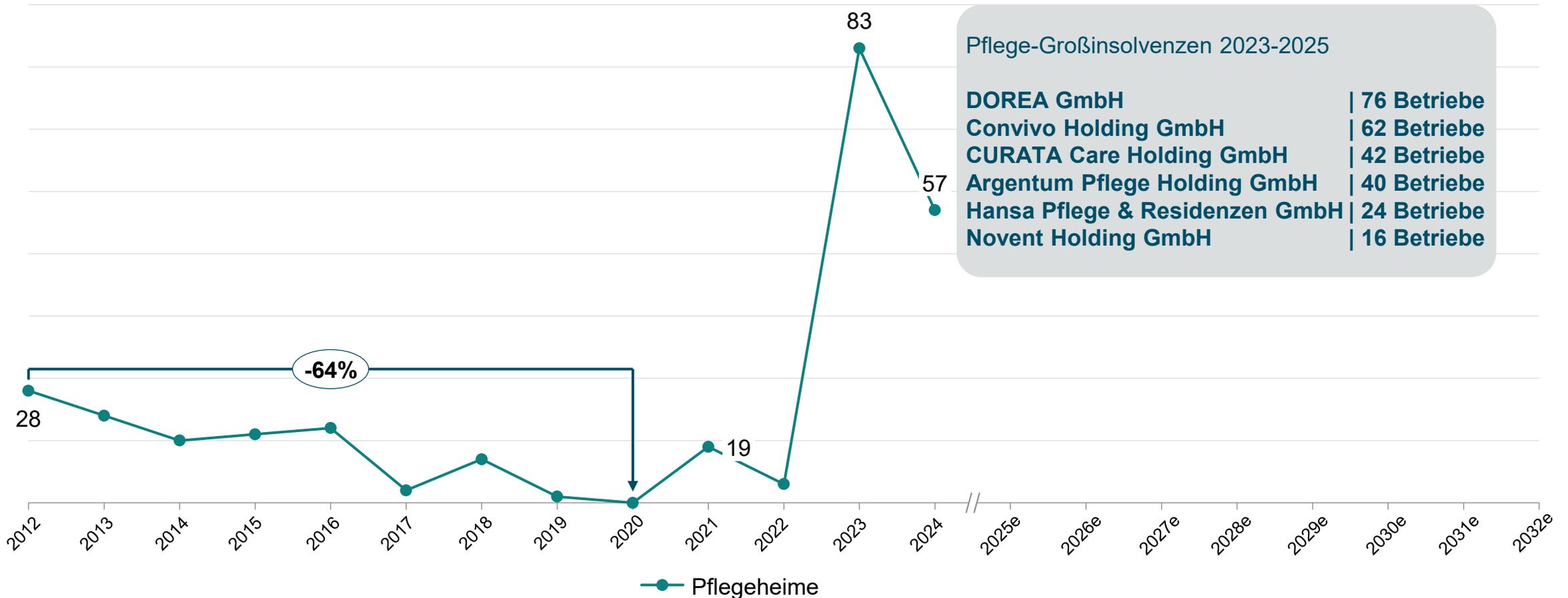
Insolvenzverfahren 2012 – 2024 [abs.]



Quelle: Statistisches Bundesamt (2024), Darstellung PDM

Boom und Absturz Teil 1. Bis 2020 waren die Insolvenzen der Betreiber praktisch auf Null gesunken – dann explodierten die Insolvenzen ab 2023

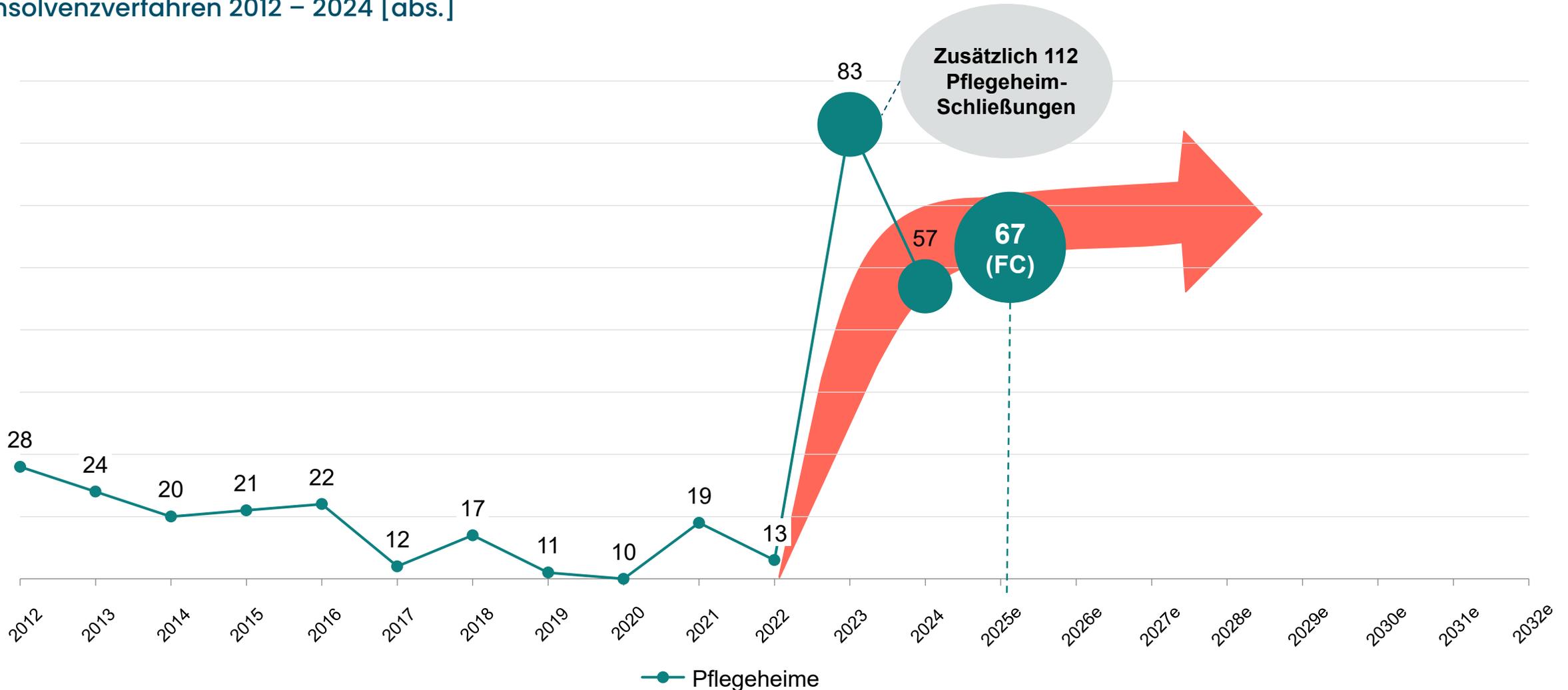
Insolvenzverfahren 2012 – 2024 [abs.]



Quelle: Statistisches Bundesamt (2024), Darstellung PDM

Boom und Absturz Teil 1. Sinkende Auslastungen, steigende Kosten und Pachten hatten 2023 zur Liquiditätskrise geführt – derzeit leichte Stabilisierung in Sicht

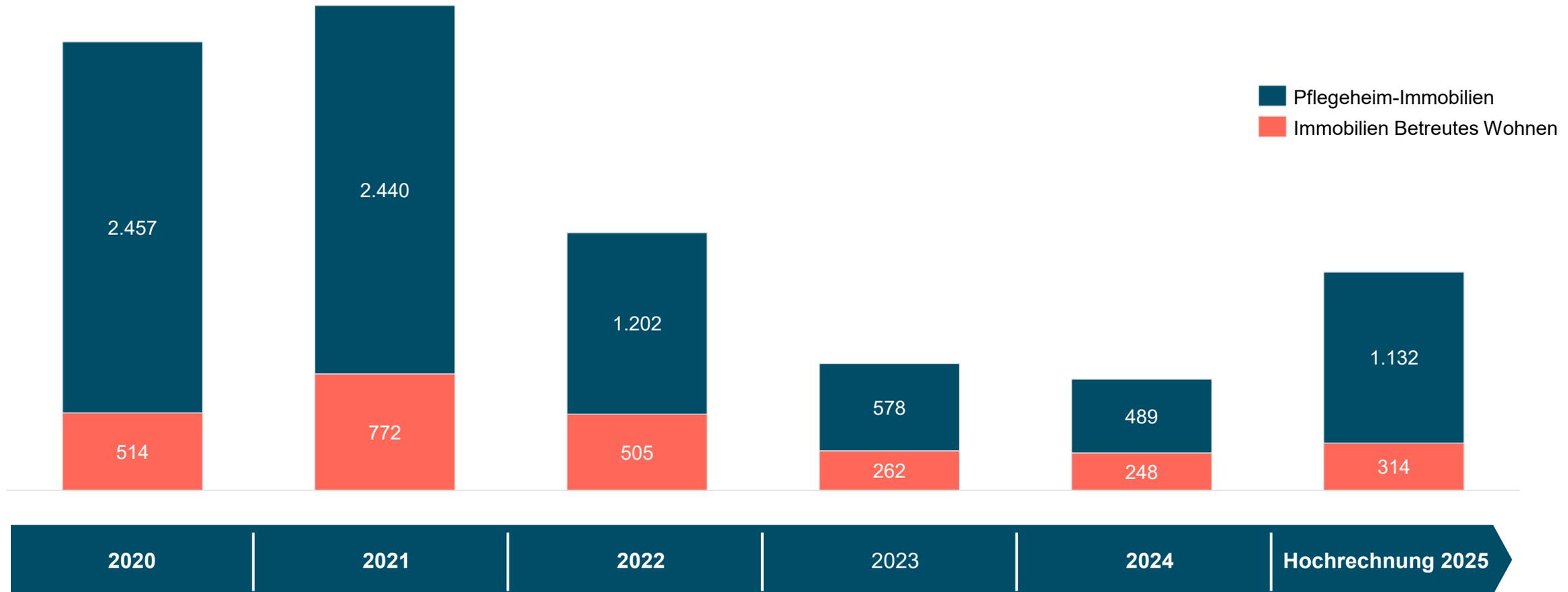
Insolvenzverfahren 2012 – 2024 [abs.]



Quelle: Statistisches Bundesamt (2024), pflegemarkt.com (2023), Darstellung PDM

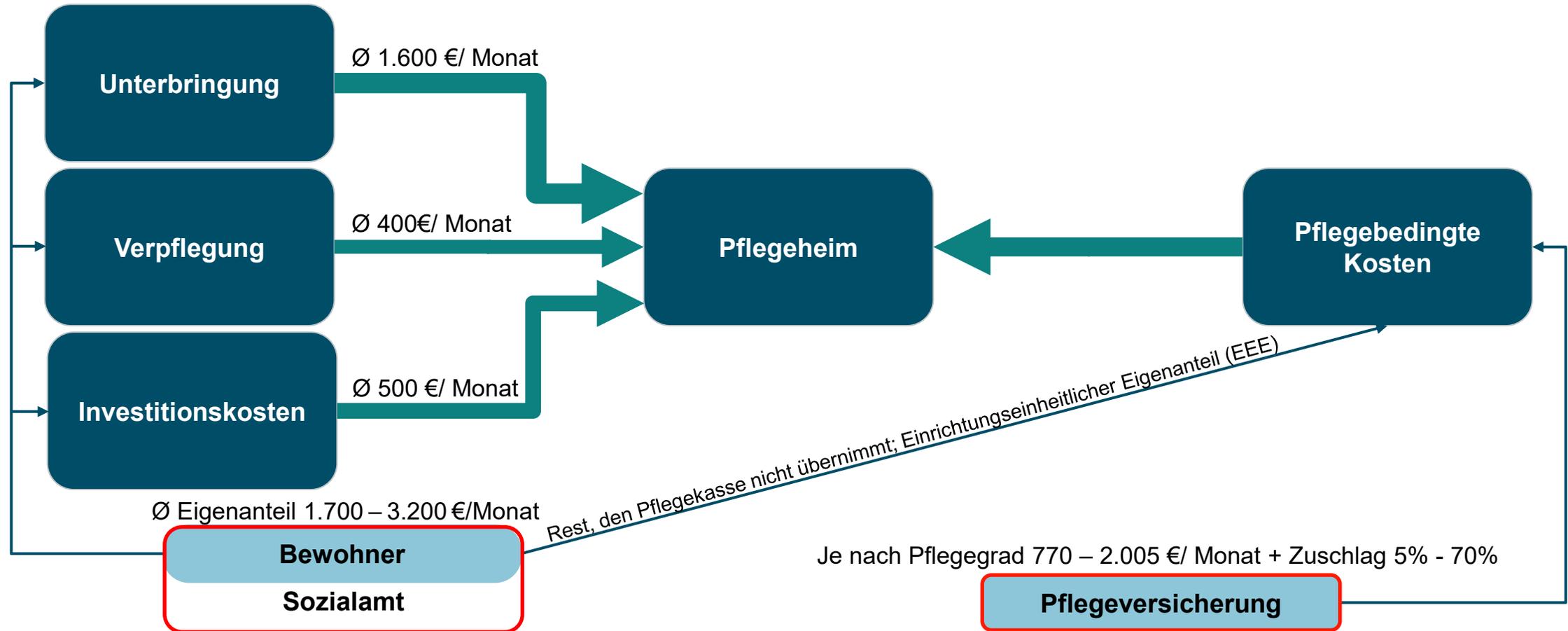
Boom und Absturz Teil 2. Nach der Spitze in 2021 ist das Transaktionsvolumen ab 2022 drastisch zurückgegangen – die Betreiber-Krise wird zur Investoren-Krise

Transaktionsvolumen (In Mio. EUR)



Komplexes Finanzierungs-System. Pflegeheime finanzieren sich nur zu geringerem Teil aus der Pflegeversicherung – das meiste zahlen die Bewohner

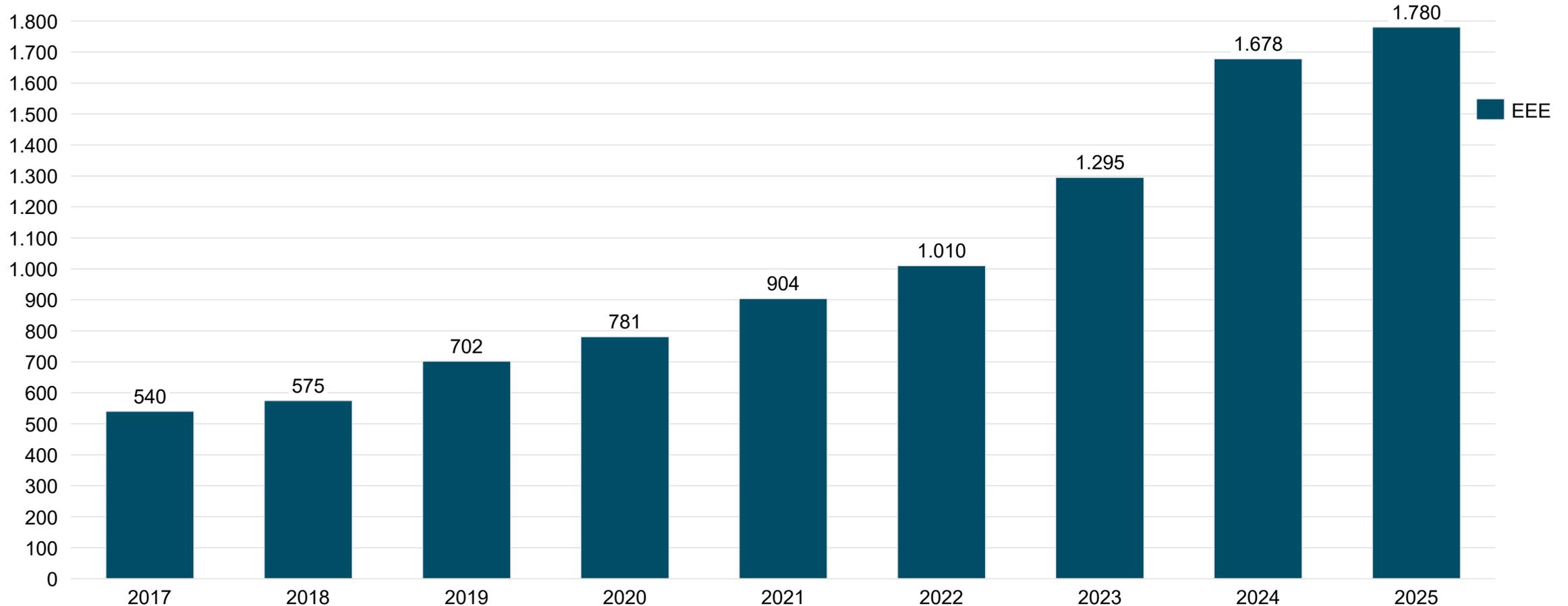
Übersicht Pflegeheimfinanzierung



Quelle: wohnen-im-alter.de, PDM-Analyse

„Explodierende“ Eigenanteile an den Pflegekosten. Sie sind in immer stärker gestiegen – für viele Bürger nicht mehr tragbar – die Sozialamtsquote steigt

Entwicklung des sog. EEE, der von den Bewohnern zu tragen [EUR] – hinzu kommen noch Unterkunft&Verpflegung und i-Kosten



Quelle: barmer-pflegereport 2017, pflegemarkt.com, vdek 2024, IAQ

Die zentralen Ursachen der Krise – Zwischenfazit

- **Deutliche Überkapazitäten**
Zu viele (neue) Pflegeheime gebaut; Auslastung zu gering
- **(Zu) hohe Pachten für die Betreiber**
Ständig steigende Baukosten und Immobilien-Transaktionen haben die Kaufpreise und damit die Monatspachten nach oben getrieben; oft werden Sie nicht mehr refinanziert
- **Personalkosten-Sprünge (Mindestlohn) bei gleichzeitigem Fachpflege-Mangel**
Hier trägt auch die Politik Verantwortung für die Krise
- **In der Folge: Zunehmende Defizite und Insolvenzen der Pflegeheim-Betreiber**
... die wiederum die Immobilien-Investoren in die Krise führt

02

Es gibt sie, die starken Hebel für einen Turnaround

Welche Maßnahmen sind entscheidend, um Einrichtungen nachhaltig zu stabilisieren?



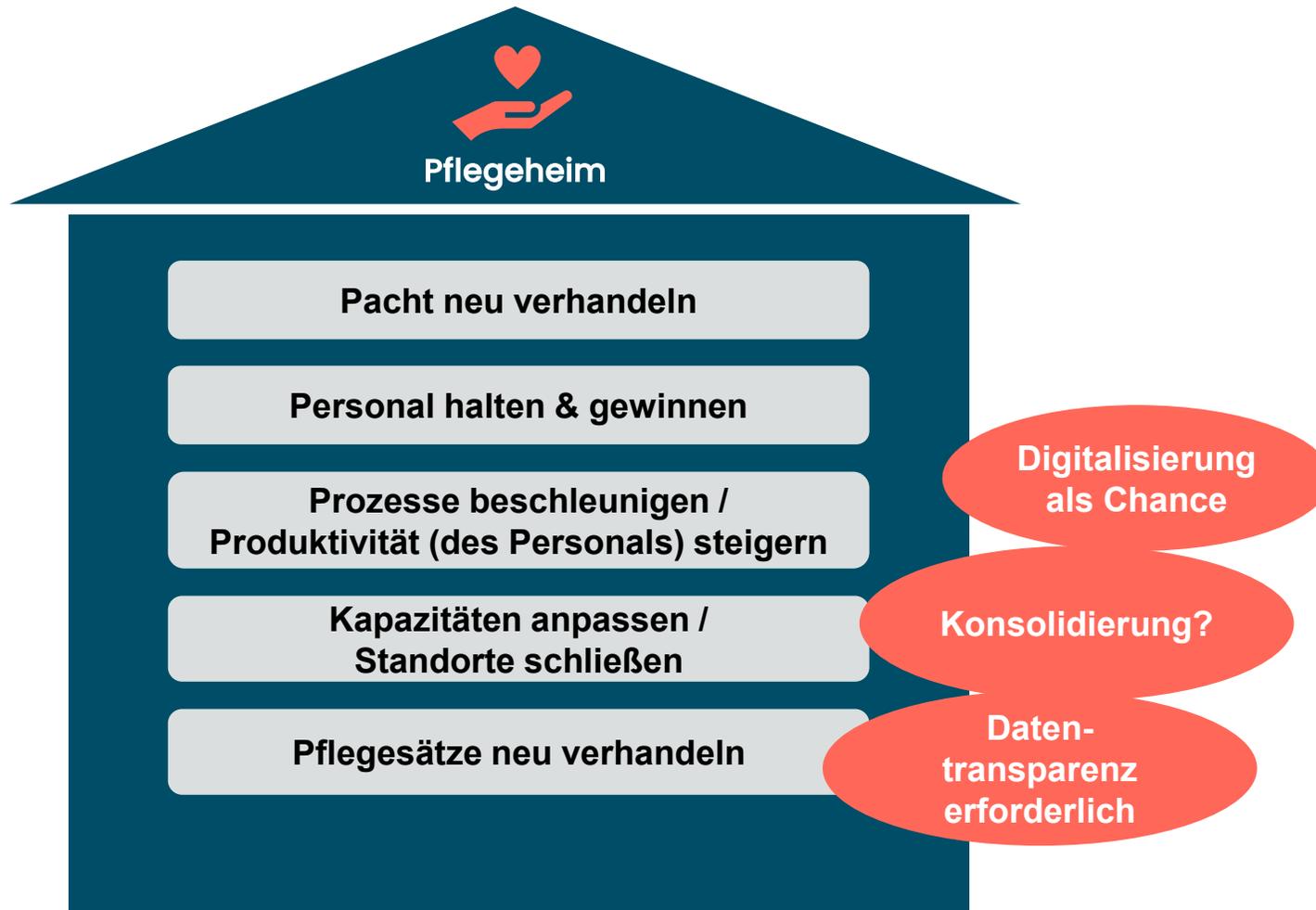
Er kennt sie, die starken Hebel!

„... dass wir eingeschlafene Füße aufwecken müssen, damit dieses Land wieder läuft ...“

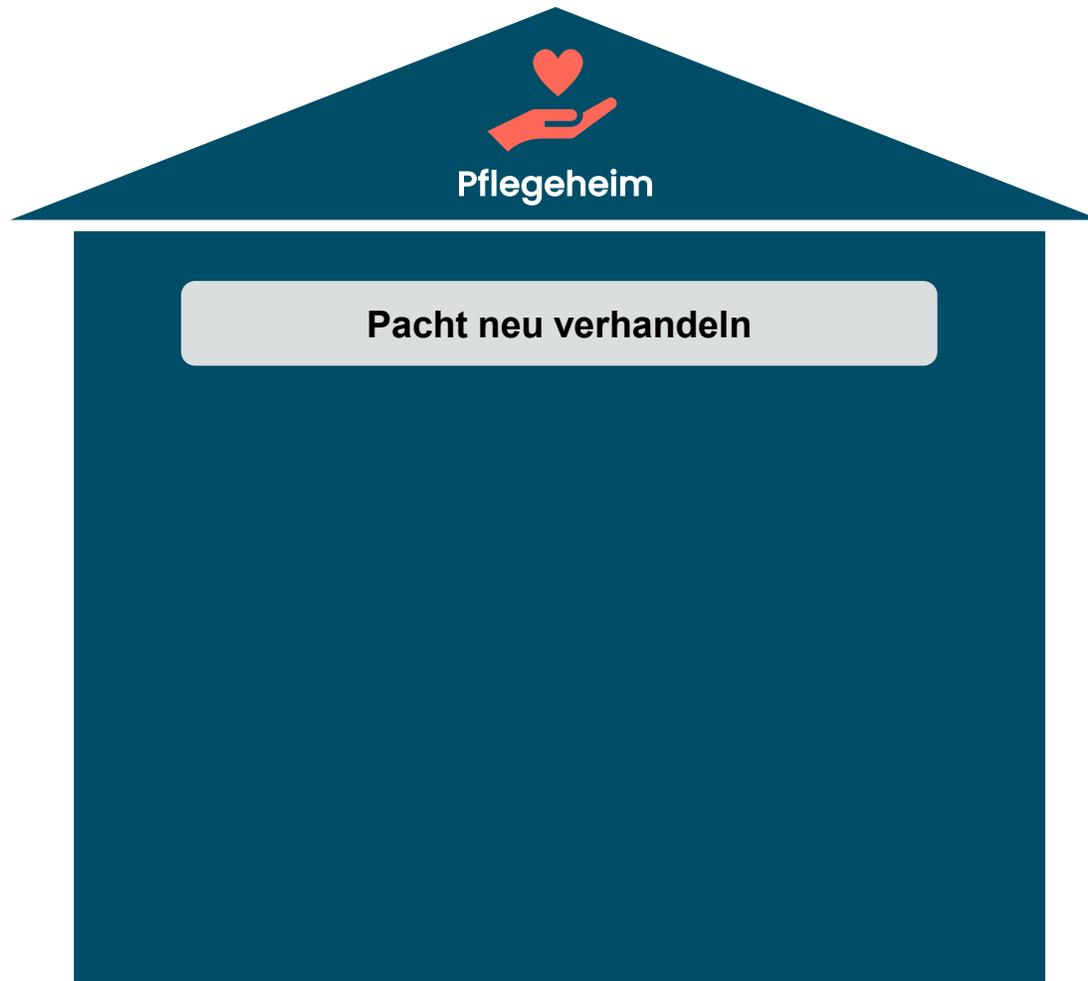
„... müssen die Arbeitsproduktivität in Deutschland steigern.“

- Peer Steinbrück im Interview mit dem Handelsblatt, 2024

Die starken Hebel. Diese fünf Themen sind für eine Sanierung entscheidend – außerhalb und innerhalb eines Insolvenzverfahrens



Pacht neu verhandeln! In der Krise ist das der entscheidende und vor allem schnelle Hebel, um die wirtschaftliche Situation sofort zu verbessern



Warum ist die Höhe der Pacht so entscheidend?

- _ weil Pachten bei geringer Auslastung nicht refinanziert werden
- _ weil Kostenträger (zu) hohe Pachten nicht als Investitions-Kostensätze akzeptieren

... konkrete beispielhafte Szenarien ...

Szenario „Geringe Pacht“ und „Underrent“. Bei einer Pacht von z. B. 5% und I-Kosten-Erträgen von 8% entsteht ein positiver Deckungsbeitrag

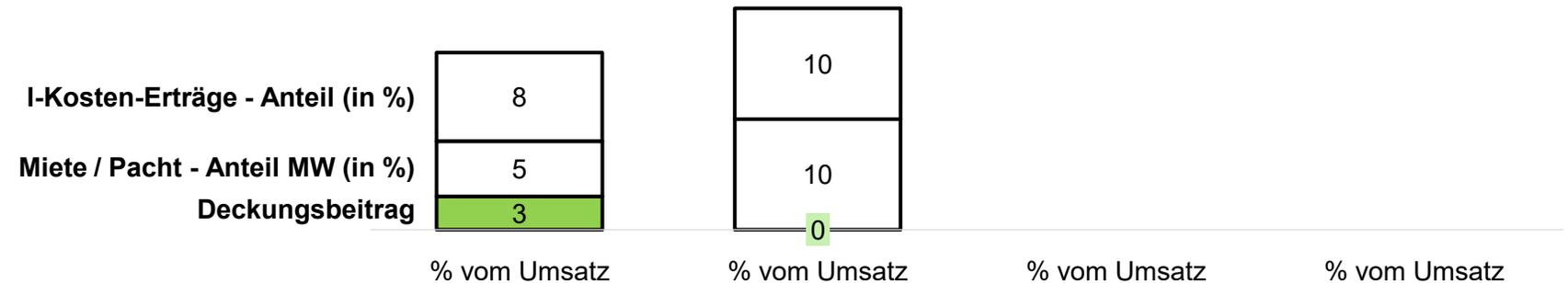
Umsatzerlöse
I-Kosten-Erträge 8% vom Umsatz
Gesamtleistung
Materialaufwand
Personalaufwand
Sonstige betriebliche Aufwendungen
Betrieblicher Gesamtaufwand
EBITDAR
Miete / Pacht 5% vom Umsatz
EBITDA
Abschreibungen + Wertberichtigungen
EBIT
Finanzergebnis
EBT
Steuern
+ EAT



Quelle: Daten-Beispiel, Analyse PDM

Szenario „Normale Pacht“. Bei einer Pacht und gleich hohen I-Kosten-Erträgen von z. B. 10% vom Umsatz ist – bei normaler Auslastung – die Pacht gedeckt

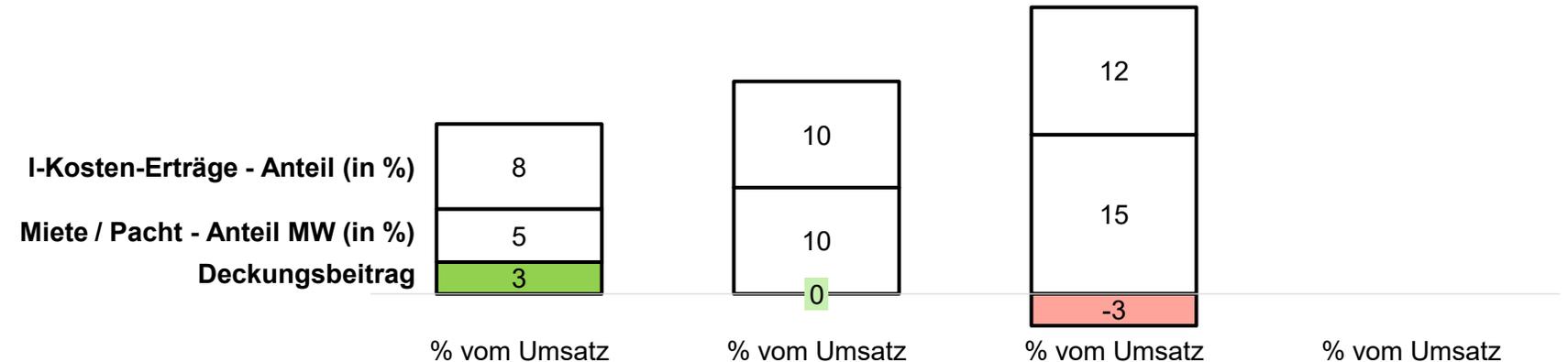
Umsatzerlöse
I-Kosten-Erträge 10% vom Umsatz
Gesamtleistung
Materialaufwand
Personalaufwand
Sonstige betriebliche Aufwendungen
Betrieblicher Gesamtaufwand
EBITDAR
Miete / Pacht 10% vom Umsatz
EBITDA
Abschreibungen + Wertberichtigungen
EBIT
Finanzergebnis
EBT
Steuern
+ EAT



Quelle: Daten-Beispiel, Analyse PDM

Szenario „Hohe Pacht“ und „Overrent“. Bei einer Pacht von 15% und I-Kosten-Erträgen von 12% (negativer Deckungsbeitrag) können leicht Verluste entstehen

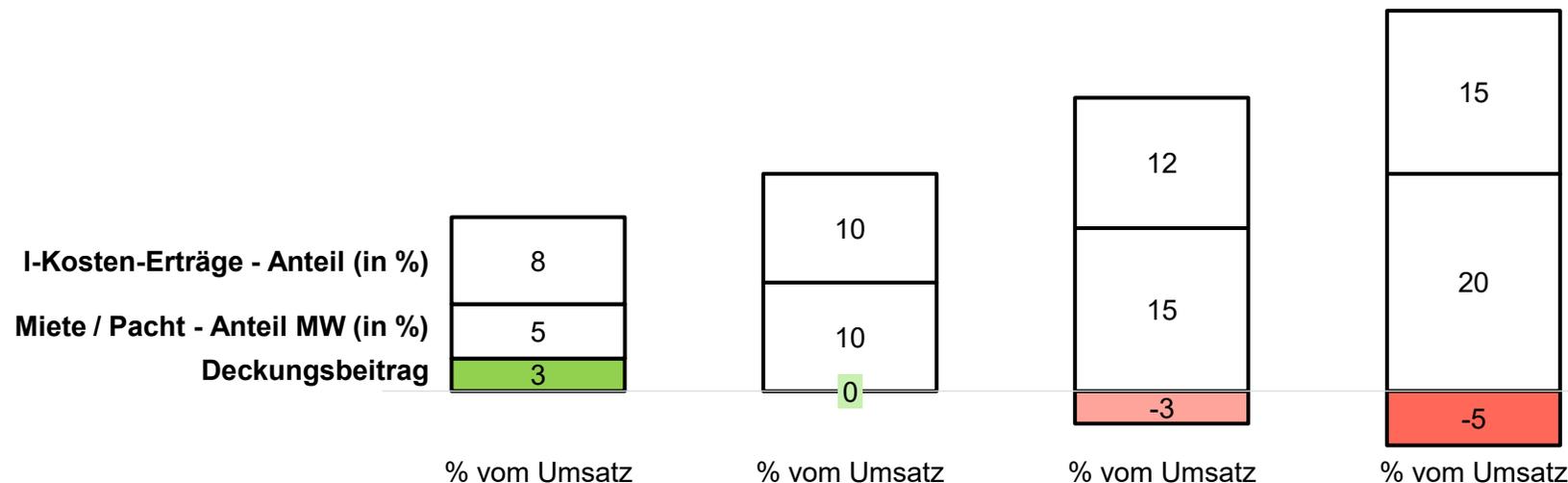
Umsatzerlöse
I-Kosten-Erträge 12% vom Umsatz
Gesamtleistung
Materialaufwand
Personalaufwand
Sonstige betriebliche Aufwendungen
Betrieblicher Gesamtaufwand
EBITDAR
Miete / Pacht 15% vom Umsatz
EBITDA
Abschreibungen + Wertberichtigungen
EBIT
Finanzergebnis
EBT
Steuern
-/+ EAT



Quelle: Daten-Beispiel, Analyse PDM

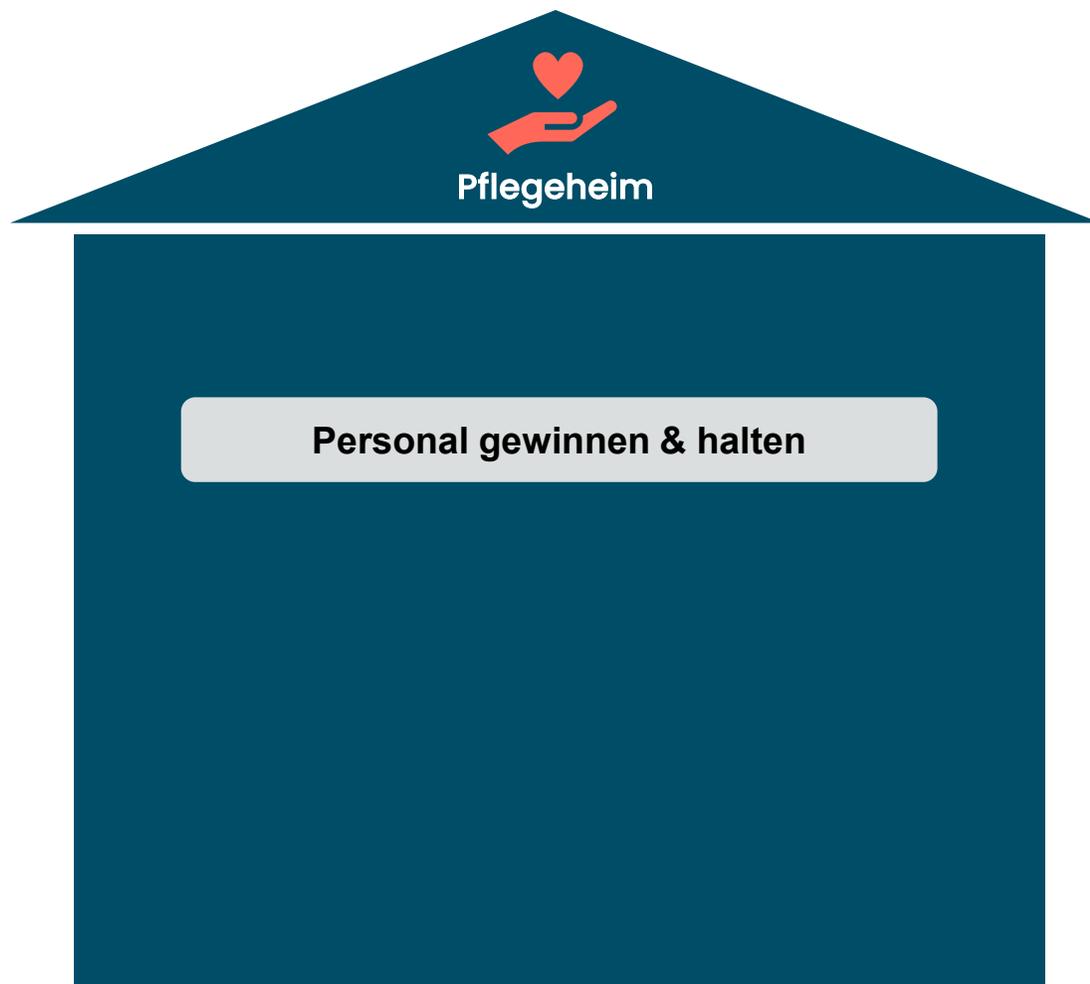
Szenario „Sehr hohe Pacht“ und „Overrent“. Bei einer Pacht von z. B. 20% und I-Kosten-Erträgen von 15% sind Verluste des Betreibers vorprogrammiert

Umsatzerlöse
I-Kosten-Erträge 15% vom Umsatz
Gesamtleistung
Materialaufwand
Personalaufwand
Sonstige betriebliche Aufwendungen
Betrieblicher Gesamtaufwand
EBITDAR
Miete / Pacht 20% vom Umsatz
EBITDA
Abschreibungen + Wertberichtigungen
EBIT
Finanzergebnis
EBT
Steuern
- EAT

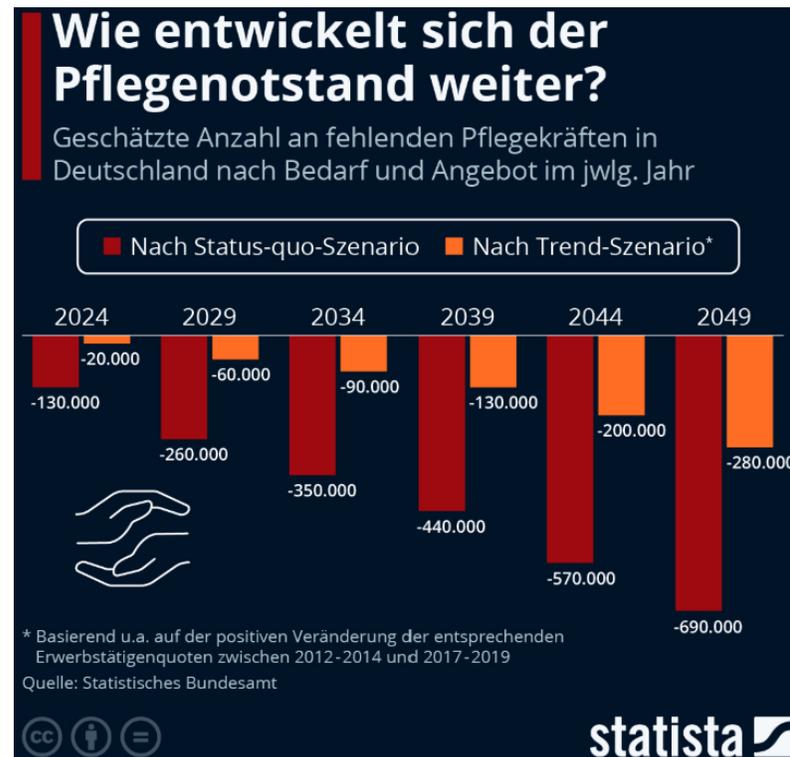


Quelle: Daten-Beispiel, Analyse PDM

Personal gewinnen & halten! Eine der häufigsten Auslöser von Krisen sind Aufnahme-Verbote der Heimaufsichten – Grund: unzureichende Fachkraftquote



Quelle: statista 2024, Analyse PDM



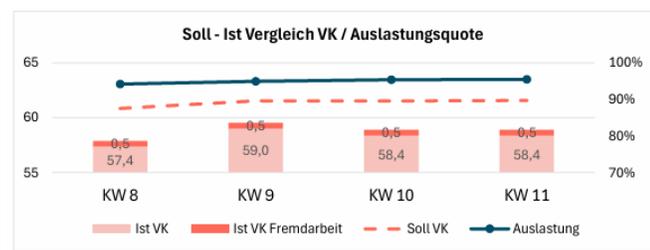
Produktivität des Personals steigern! Peer Steinbrück's Einsicht gilt eben auch für unwirtschaftliche Pflegeheime – „eingeschlafene“ Prozesse und hohe Krankenquoten



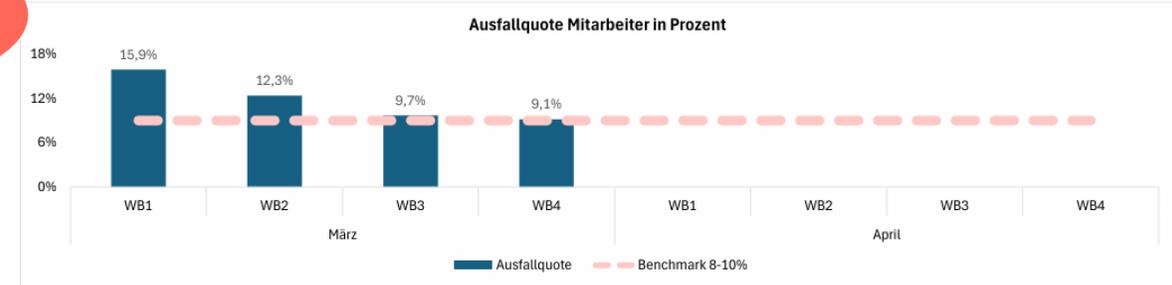
**Prozesse beschleunigen /
Produktivität des Personals steigern**

**KPI-
Controlling**

	KW 8	KW 9	KW 10	KW 11
Soll VK	60,9	61,6	61,5	61,6
Ist VK Gesamt	57,9	59,5	58,9	58,9
Ist VK	57,4	59,0	58,4	58,4
Ist VK Fremdarbeit	0,5	0,5	0,5	0,5
Abweichung abs.	3,0	2,0	2,6	2,7
Abweichung %	4,9%	3,3%	4,3%	4,3%
verfügbare Plätze	134	134	134	134
Anzahl Bewohner	126	127	128	128
Auslastung	94,2%	95,0%	95,4%	95,5%

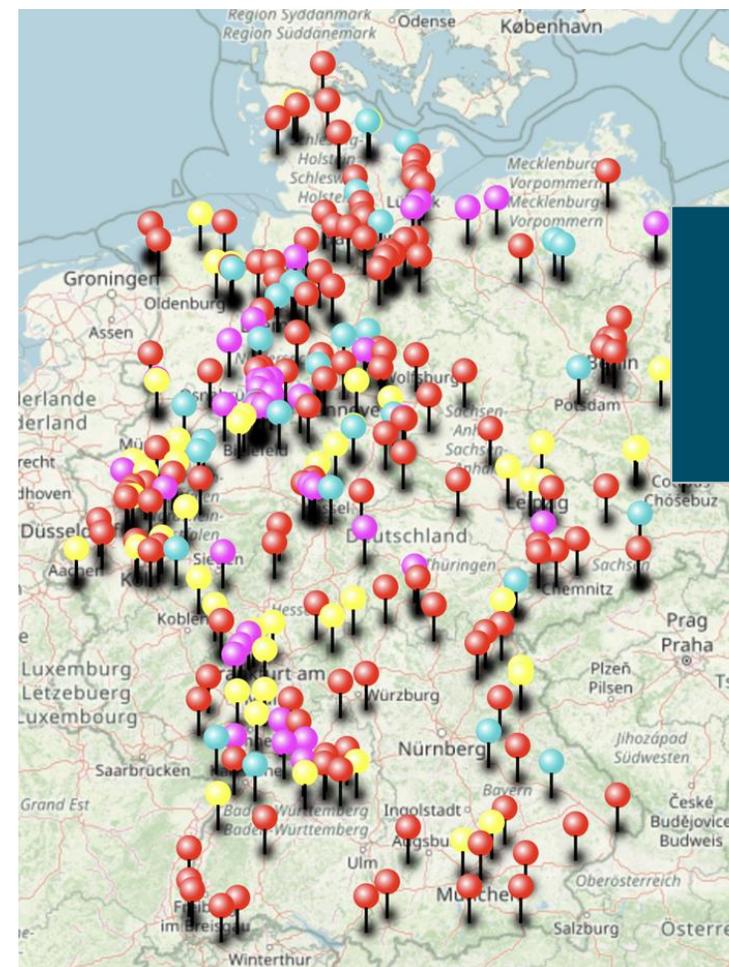
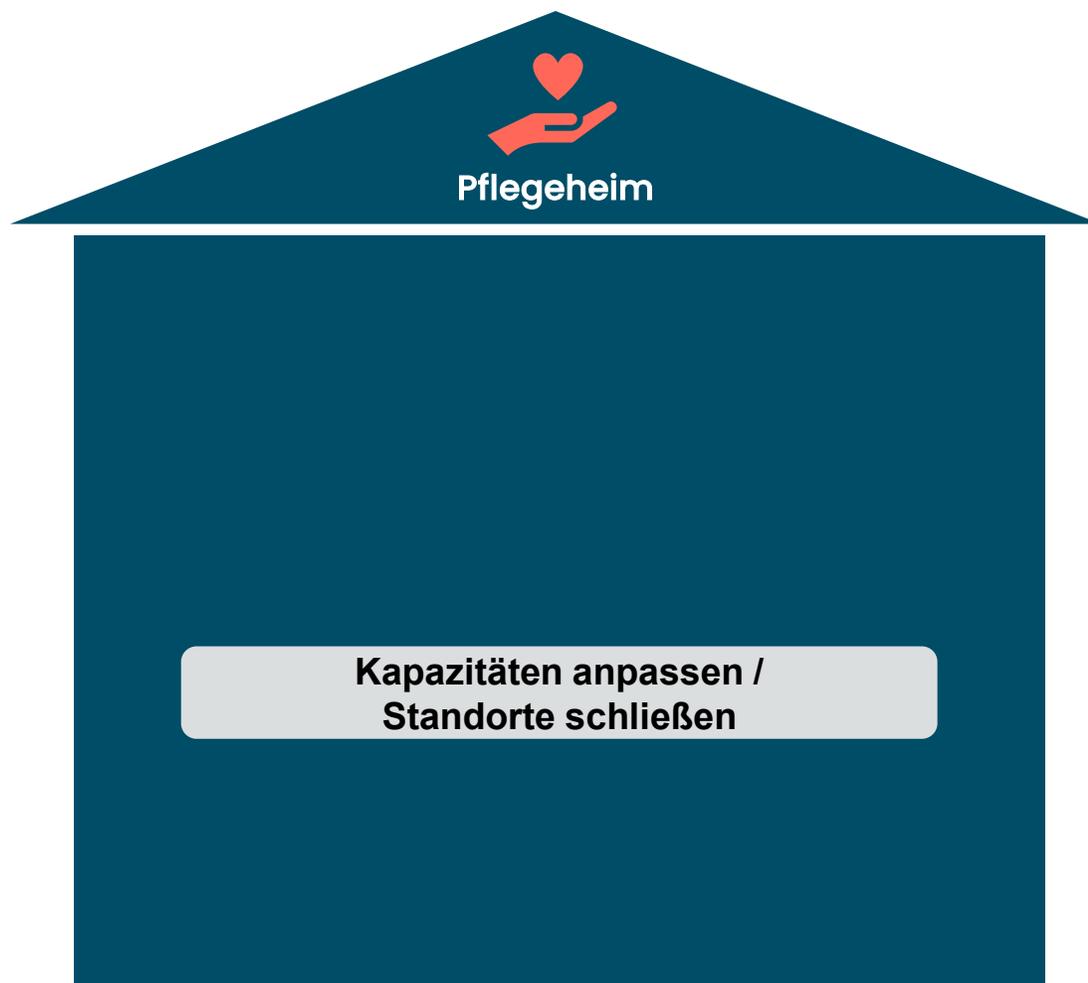


	Jan 24	Feb 24	Mrz 24	Apr 24	Mai 24	Jun 24	Jul 24	Aug 24	Sep 24	Okt 24	Nov 24	Dez 24
Belegungstage Gesamt	3.970	3.675										
Ausfallquote WB1			15,9%									
Ausfallquote WB2			12,3%									
Ausfallquote WB3			9,7%									
Ausfallquote WB4			9,1%									



Quelle: Daten-Beispiel, Analyse PDM

Kapazitäten anpassen! Gerade in größeren Pflegeheim-Gruppen gilt: Nicht mehr sanierbare Standorte schnell schließen oder abgeben



Deutschlandkarte
Heimsterben

Über 1.000
Schließungen
seit 2023

Quelle: Arbeitgeber-Verband Pflege 2024, Analyse PDM

Wie managt man ein Unternehmen im Krisenmodus?

Mit Master Controls

(Fredmund Malik)

Die wichtigsten Prinzipien:

- _ Operations Room
- _ One Person Responsibility
- _ Real Time Control

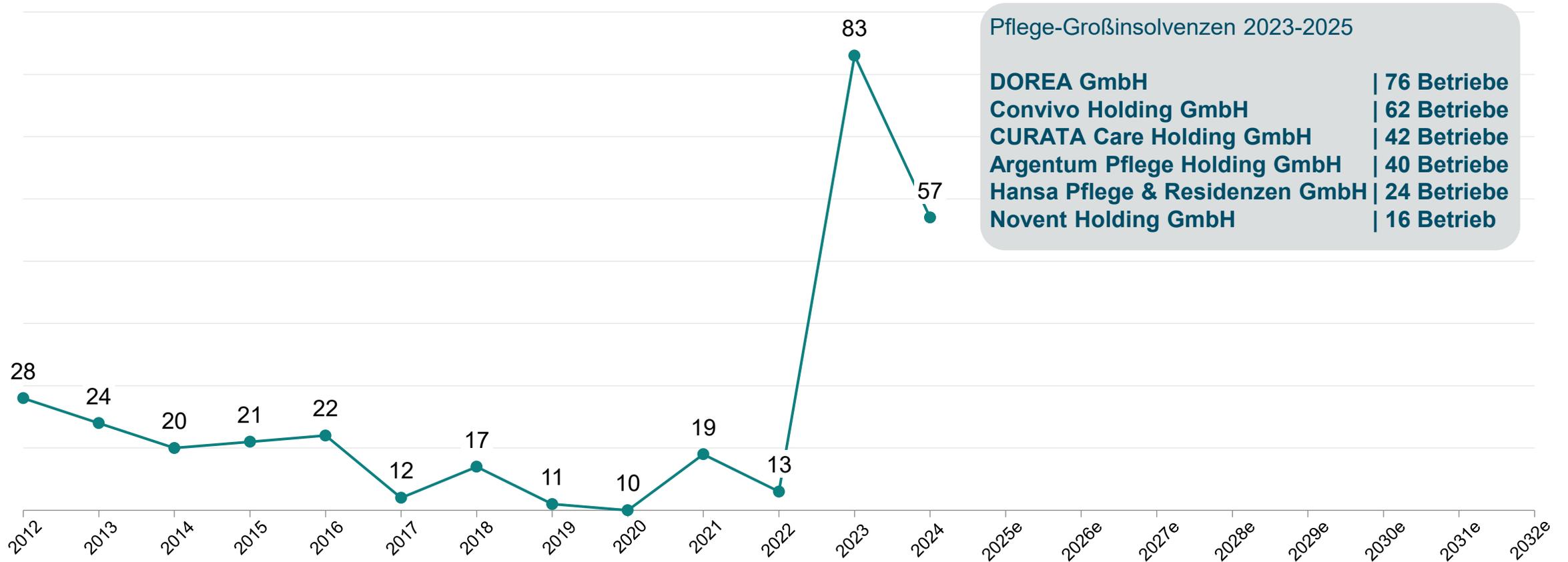
Und wie läuft das alles in der Praxis?

Hier ein konkretes Praxis-Beispiel...

... für Pflegeheime

„Explosion“ bei Insolvenzen seit 2023. Einige der großen Pflegeheimgruppen mussten Insolvenzverfahren einleiten

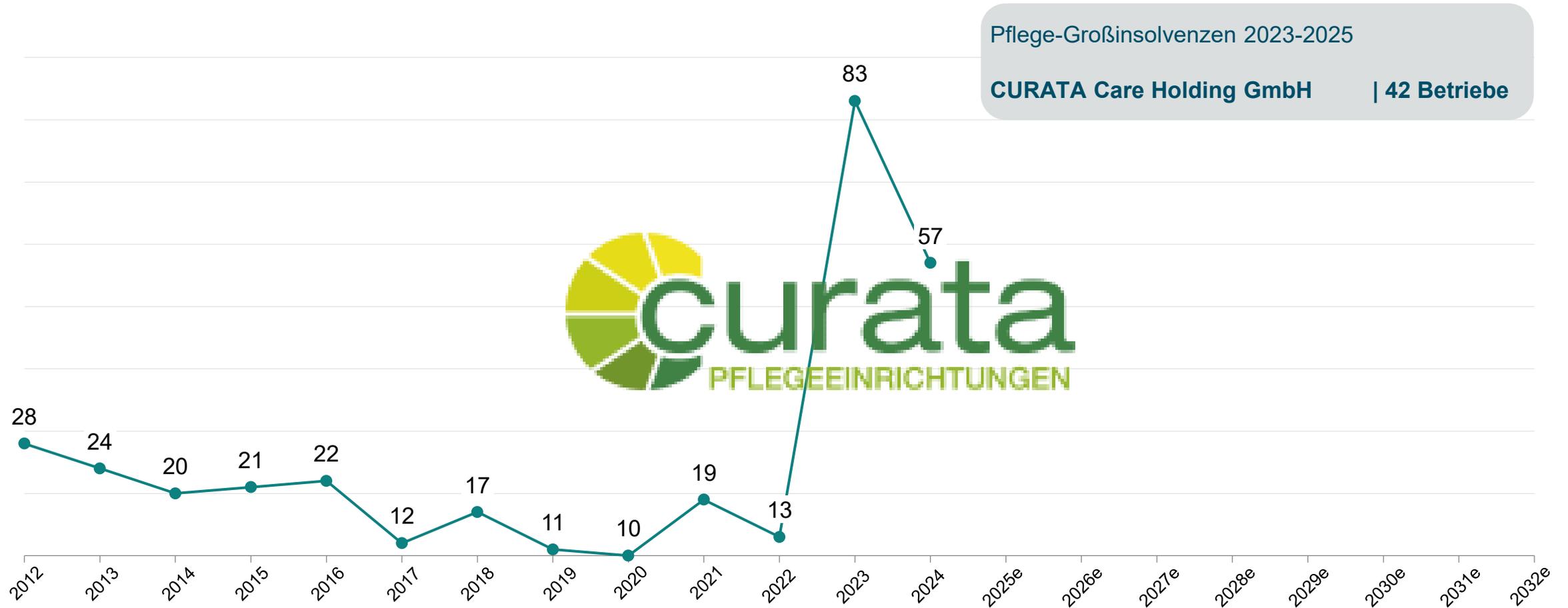
Insolvenzverfahren Pflegeheime 2012 – 2024 [abs.]



Quelle: Statistisches Bundesamt (2024), pflegemarkt.com (2023), Darstellung PDM

Praxisbeispiel CURATA. Im Laufe des Jahres 2022 verschärfte sich die Performance- und Ergebniskrise – Januar 2023 beantragte die Gruppe das Insolvenzverfahren

Insolvenzverfahren 2012 – 2024 [abs.]



Quelle: Statistisches Bundesamt (2024), pflegemarkt.com (2023), BBL 2023, Darstellung PDM



“

„Das ist die erste und bisher einzige Sanierung in Eigenregie einer großen deutschen Pflegeheim-Gruppe in diesen für die Branche wirtschaftlich herausfordernden Zeiten.“

BBL-Partner Dr. Oliver Damerius, der als Generalbevollmächtigter im Eigenverwaltungsverfahren agierte.

Erfolgreiche Sanierung in Eigenverwaltung. Der Kern der Pflegeheim-Gruppe mit 33 von ursprünglich 44 Standorten konnte erhalten werden (Juli 2023)



03

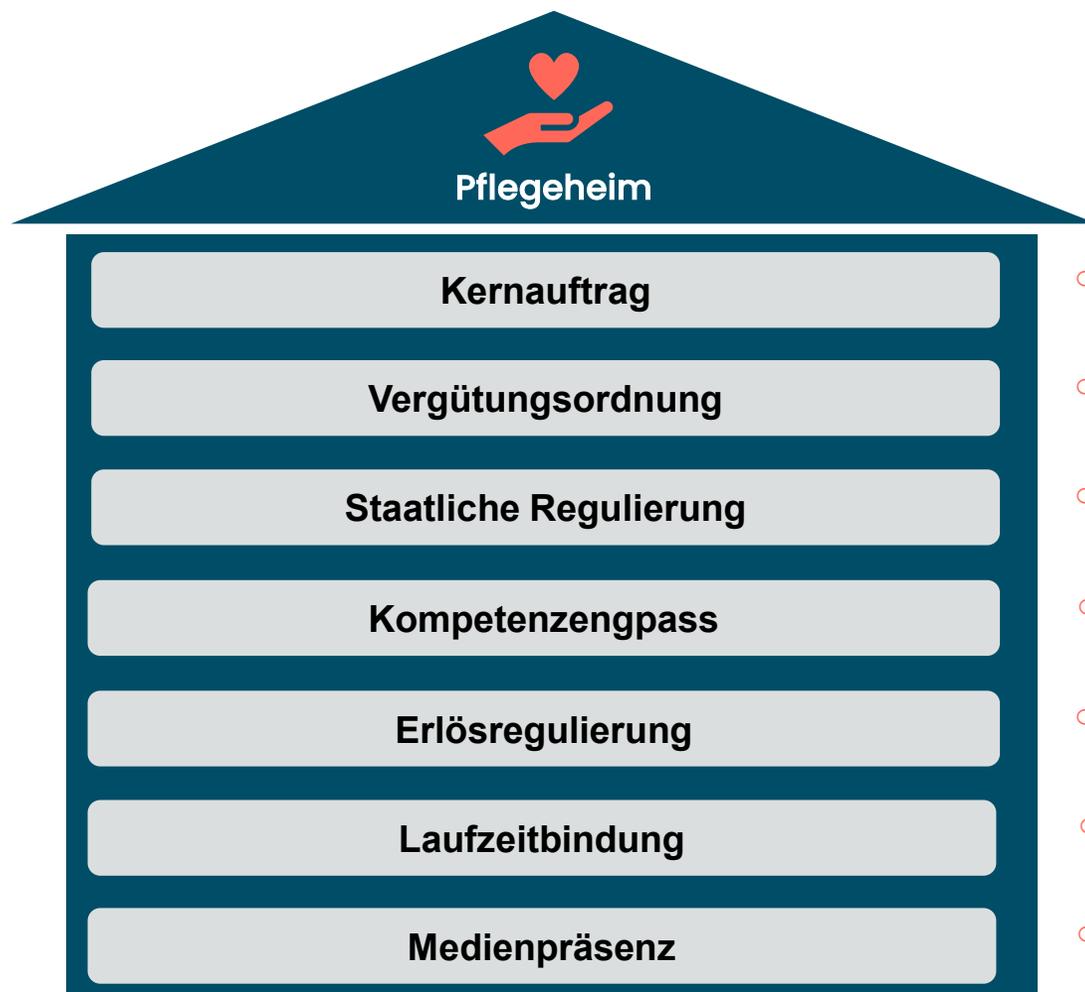
Pflegeheim-Insolvenzen im Fokus

Welche Besonderheiten, kritische Herausforderungen sind bei Pflegeheim-Insolvenzen zu beachten?

Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren?

Besonderheiten – Heimaufsicht und Kostenträger sitzen mit am Tisch. Sie bestimmen maßgeblich den Handlungsspielraum

Besonderheiten von Pflegeinsolvenzen



- Versorgung von pflegebedürftigen Bewohnern hat höchste Priorität.
- **Sozialrechtliche Rahmenbedingungen** - Versorgungsverträge mit Pflegekassen & Sozialhilfeträgern
- **Heimaufsicht & Behörden** sind eng einzubinden (Landesheimgesetze, Genehmigungen).
- **Personalknappheit** und hohe Abhängigkeit von qualifizierten Fachpersonal.
- **Regulierte Einnahmeseite** Pflegesätze sind verhandelt und nicht frei gestaltbar.
- Häufig langfristige Miet- oder Pachtverträge (**Immobilienbindung**).
- Starke **öffentliche** und **politische Aufmerksamkeit**.

Herausforderungen – Liquidität, Personal und Heimaufsicht bestimmen das Tempo. Ohne sofortige Stabilisierung drohen Bettensperrungen und Wertvernichtung

Kritische Herausforderungen im Verfahren



- **Löhne, Verpflegung und Pflege** müssen gewährleistet bleiben, auch wenn die Mittel knapp werden.
- Bei **Mitarbeitern, Angehörigen und Kostenträgern** - Einmal verlorenes Vertrauen lässt sich nur schwer zurückgewinnen.
- **Schnelle Maßnahmen** sind mitunter nötig, während Regulierung und Vertragsstrukturen eher Langfristigkeit erfordern. Beim häufigen Asset Deal muss der übernehmende Träger einen neuen **Versorgungsvertrag** und eine **neue IK-Nummer** beantragen. Das braucht u. U. mehrere Monate.
- **Pflegesatzverhandlungen** dauern Monate, strukturelle Anpassungen sind gesetzlich und vertraglich gebremst.
- Pflegeheime stehen im Fokus von **Medien** und **Politik**. Jede unbedachte Aussage kann Vertrauensverluste massiv verstärken.
- Häufig stammen Heimleitungen aus der Pflege und verfügen über begrenzte Managementkompetenz. In der Krise zeigt sich, wie dringend professionelle Steuerung und **Sanierungserfahrung** gebraucht werden.

Erfolgsfaktoren – Stabilität ist kein Zufall. Pflegeheime überleben nur, wenn Qualität, Führung und Stakeholder-Management zusammenspielen

Zentrale Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Sanierung von Pflegeheimen im Insolvenzverfahren



- Frühzeitige Stabilisierung der Pflegedokumentation und QM-Prozesse, um Auflagen der Heimaufsicht zu vermeiden.
- Fokus auf „**prüfungsfeste Qualität**“ als Grundlage für Kostenträger- und Behördenvertrauen.
- Ergänzung der oft pflegefachlich geprägten Leitung um **Sanierungs- und Finanzkompetenz**.
- Interim-Management oder Beirat mit Restrukturierungserfahrung einbinden.
- **Sofortmaßnahmen** zur Mitarbeiterbindung (Lohnsicherung, transparente Kommunikation, Dienstplanstabilität).
- Mittelfristig - Aufbau einer mittelfristigen Employer-Branding-Strategie, um im angespannten Markt konkurrenzfähig zu bleiben.
- Frühzeitige **Kommunikationsstrategie** für Angehörige, Mitarbeiter, Kostenträger und Politik.
- Klare Perspektive zur Fortführung und Sanierung aufzeigen, um Abwanderung und Imageverlust zu vermeiden.
- Kurzfristige **Liquiditätssicherung** (z.B. über Massekredite, Verhandlungen mit Banken/Kostenträgern).
- Aktive Neuausrichtung von Miet- und Pachtverträgen.
- Nutzung von Verwertungs- oder Sale-and-lease-back Optionen.



**Die Krise ist ein produktiver Zustand.
Man muss ihr nur den Beigeschmack der
Katastrophe nehmen.**

(Max Frisch)

DR. STEPHAN PUKE

puke@pukedresenmall.de
+49 171 801 43 28

GUNNAR DRESEN

dresen@pukedresenmall.de
+49 151 708 807 01

BODO MALL

mall@pukedresenmall.de
+49 176 75 99 39 49

PUKE DRESEN MALL GMBH

Büro Hamburg

Willy-Brandt-Straße 55
20457 Hamburg
Tel: +49 40 32 90 47 37 - 0

Büro Bremen

Konrad-Zuse-Str. 8A
28359 Bremen
Tel: +49 421 377 070 78

www.pukedresenmall.de