

QUESTKonzept

Transparenz als Hebel für Zukunftsfähigkeit in der Pflege

Ein Praxisbericht für gemeinnützige Träger in wirtschaftlich kritischen Situationen

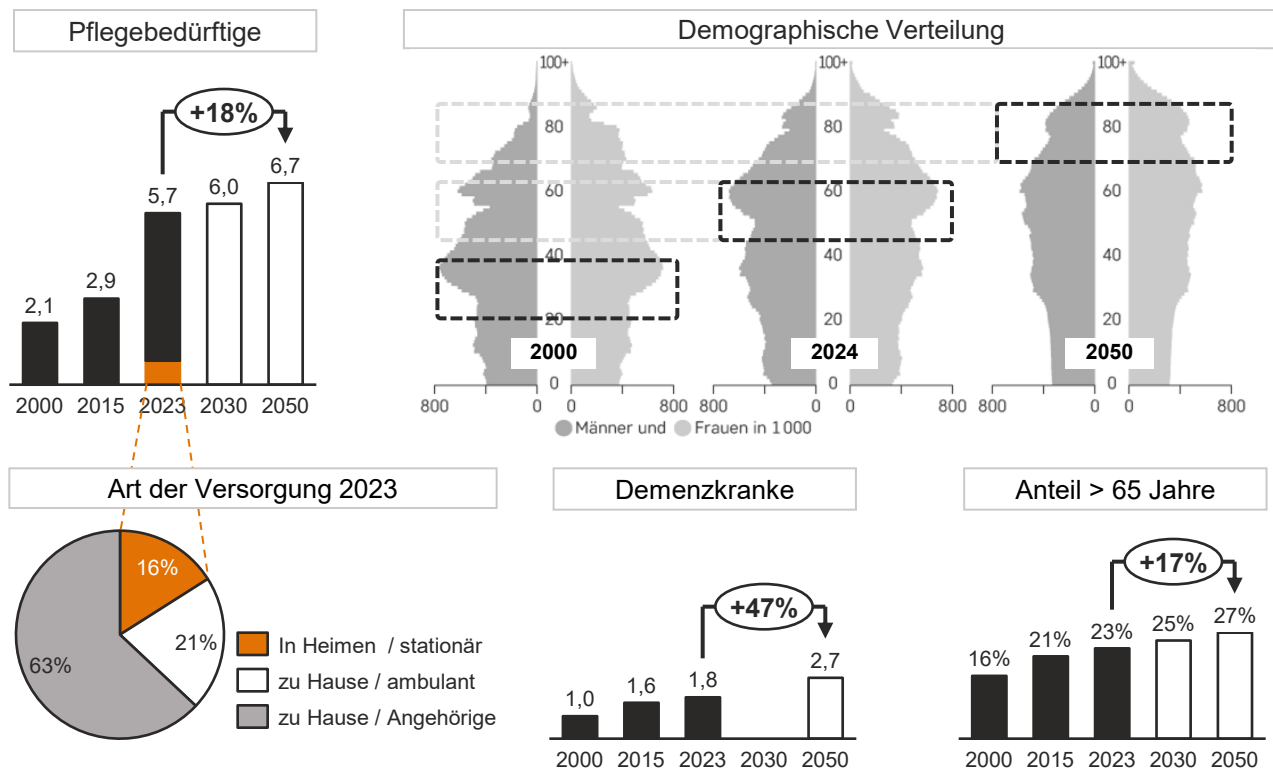
Rosenheim, April 2026

Die Pflegebranche wächst und kippt gleichzeitig – 1.000 Pflegeeinrichtungen schließen, viele davon unvorbereitet – Hauptgründe: fehlende Transparenz, schwache Datenlage, verspätete Reaktionen



Chancen der Pflegebranche

- **Starkes Wachstum des Pflegebedarfs durch demografischen Wandel** - Gruppe der Hochbetagten (85+) und höheren Pflegegrade wächst überproportional
- **Ambulantisierung und hybride Versorgungsmodelle** eröffnen neue Geschäftsbereiche und Differenzierungsmöglichkeiten.



Herausforderungen der Pflegebranche

- **Fachkräftemangel** bleibt „überdurchschnittlich schwierig“
- **Konsolidierung der Branche:** Kleine und schlecht positionierte Träger verschwinden, größere Gruppen wachsen durch Fusionen und Übernahmen aus Insolvenzen (1.100 Pflegeeinrichtungen schließen 2024)
- **Hoher Modernisierungs- und Investitionsdruck**, während Kapitalkosten zunehmen
- **Regulatorische Komplexität** und wachsende Dokumentationspflichten überfordern kleine Einrichtungen strukturell
- **Langwierige Pflegesatzverhandlungen** und unzureichende Refinanzierung führt zu Liquiditätsengpässen
- **Fehlende Daten und Managementkompetenz** - Viele Träger haben keine belastbaren Steuerungsdaten. Entscheidungen werden häufig nach Gefühl, nicht nach Transparenz getroffen
- **Liquiditätsplanung und -steuerung** rücken immer stärker in den Fokus, da Zahlungen der Kostenträger teilweise stark zeitversetzt einzuplanen sind
- **Transparenz & klare Steuerungsstrukturen** - Fast jede zweite Einrichtung schrieb 2024 rote Zahlen

Vom akuten Sanierungsfall zur tragfähigen Zukunft: Durch Transparenz und Klarheit zum wirksamen verantwortlichen Handeln – Ergebnis: wirtschaftlich stabil, menschlich wirksam, strukturell gesichert

Ausgangssituation Dramatisches Problem

Branchenprobleme treffen das Haus direkt:

- Langwierige Pflegesatzrefinanzierung → **Liquiditätskrise**
- Fachkräftemangel und Fachkraftquote → **Überforderte Strukturen und hohe Fremdleistungskosten**
- Hohe Komplexität, Regulatorik & Fehlende Daten → **Fehlentscheidungen „aus dem Bauch“**

Beim **gemeinnützigen Pflegeheimbetreiber in Süddeutschland** führte das zu:

- Nachhaltig hohe **operative Verluste**
- **Modernisierungstau**, da Kapitaldienst nicht finanzierbar
- Führungsteam **ohne Steuerungsfähigkeit**
- Zahlungsunfähigkeit und **Insolvenz**

Intervention Klare Maßnahmen, strukturiert & wirksam

Transparenz herstellen

- klarer, gemeinsamer Blick auf Ergebnis, Liquidität und wirtschaftliche Realität

Handlungsfähigkeit sichern

- Stabilisierung des laufenden Betriebs und Wiederherstellung von Vertrauen bei allen Stakeholdern

Refinanzierung durchsetzen

- Belastbare Grundlagen für Pflegesatz- und Investitionskostenverhandlungen schaffen

Führung wirksam machen

- Klare Verantwortung, klare Entscheidungen, ein handlungsfähiges Führungsteam

Strukturen zukunftsfähig ausrichten

- Organisation, Personal und Prozesse realistisch und tragfähig aufstellen

Zukunftslösungen ermöglichen

- Eigenständig weiterführen oder geordnet übergeben – ohne Notverkäufe

Ergebnis Belastbare Zahlen & Emotionale Wirkung



Entwicklung der Wirtschaftlichkeit

13.000 T€ Umsatz
- 10% Verlust → + 5,5% Gewinn

- IK-Verhandlung: +800.000 € / Jahr
- Pflegekostensatz: +3 - 5 % EBIT-Potential



Erhalt Arbeits- und Betreuungsplätze

300 Mitarbeitende
220 Bewohner / **250** betreute Kinder

- Selbstorganisation im motivierten Führungsteam
- Die Belegschaft wurde wieder handlungsfähig und stolz – statt dauerhaft überlastet.



Erhalt der Vermögenswerte

3 Pflegeheime
3 Kindergärten

- Investorenprozess: Gemeinde + gemeinnütziger Träger als nachhaltige Lösung“

„Das ist kein Ausnahmefall, sondern Symptom der Branche.“

„Wir schaffen Klarheit und ermöglichen dadurch wirksames Handeln.“

„Nach Insolvenz des Traditionsheims: Das soziale Herz schlägt weiter - Happy End für 800 Familien“

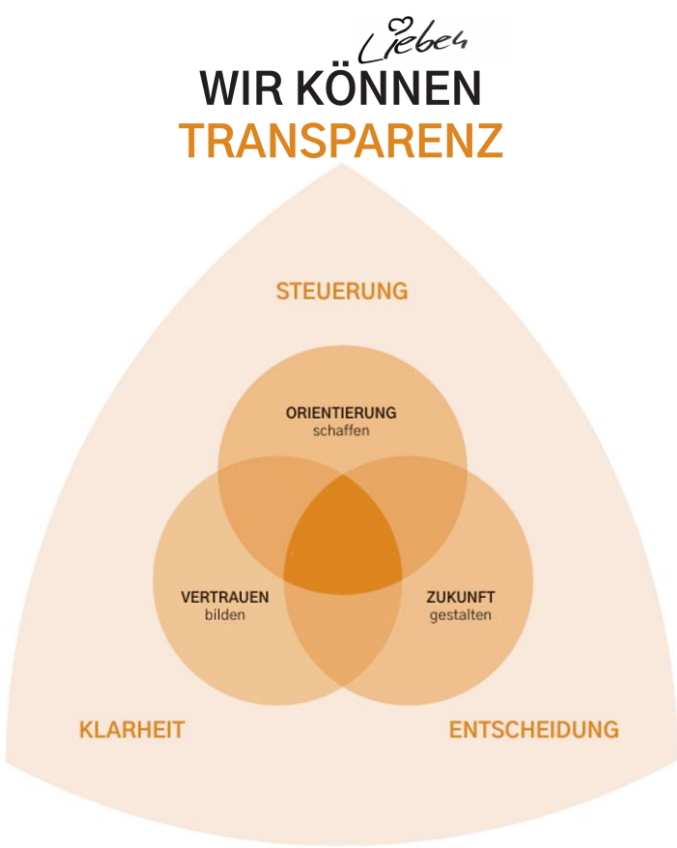
Quest macht gemeinnützigen Einrichtungen im Gesundheitswesen wieder steuerbar – Transparenz schaffen. Verantwortung ordnen. Tragfähige Entscheidungen ermöglichen.

Häufige Ausgangssituation

Die Realität vieler gemeinnützigen Einrichtungen im Gesundheitswesen

- **Die Refinanzierung reicht nicht mehr.** Pflege- und IK-Sätze decken die Kosten systematisch nicht
- **Liquidität wird zur Dauerkrise.** Monat für Monat enger - ohne Steuerungsmöglichkeit
- **Führung ist im Operativen gefangen.** Gesteuert wird nicht, es wird reagiert
- **Es fehlen belastbare Zahlen.** Entscheidungen basieren auf Gefühl, nicht auf Transparenz
- **Investitionsstau trifft auf steigende Anforderungen.** Qualität, Regulierung und Digitalisierung ohne Kapital
- **Entscheidungen kommen zu spät.** Wenn gehandelt wird, ist der Spielraum oft bereits verloren

Unser Ansatz



Unser Versprechen

- **Sofortige Handlungsfähigkeit**
 - Klarer Überblick über Ergebnis, Liquidität, Pflegesätze
 - Entscheidungsfähigkeit in Wochen – nicht Jahren
 - Sicherheit gegenüber Banken, Kassen, Gesellschaftern
- **Wirtschaftliche Situation stabilisiert sich**
 - Professionalisierung Pflegesatz- & IK-Verhandlungen
 - Transparente Kosten- und Erlöslogik
 - Aufdecken realer Ergebnishebel (3–5 % EBIT sind realistisch)
- **Führung & Organisation werden tragfähig**
 - Rollen, Verantwortlichkeiten, Entscheidungslogik klar
 - Führungsteams übernehmen Verantwortung – nicht nur Aufgaben
 - Weg von Einzelkämpfertum, hin zu Führungskolalition
- **Zukunftsoptionen öffnen sich**
 - Eigenständige Fortführung oder geordnete Übergabe / Investor / Trägerlösung
 - Keine Notverkäufe, keine Überraschungen

Die Branche kippt trotz Wachstum

Transparenz schafft Klarheit und bildet Vertrauen – Transparenz ermöglicht Steuerung und schafft Orientierung – Transparenz trägt Entscheidungen und gestaltet Zukunft

Bereit für Ihre Herausforderung



Attila Lottner
Partner, Vorstand

+49 151 12005480
Attila.Lottner@questconsulting.de

„Wenn Sie das Gefühl haben,
dass Ihr Haus unter Druck gerät:
Jetzt ist der richtige Zeitpunkt für
Klarheit.“

