

Heute kalte Betten, morgen überrannt? – Wie entwickelt sich der Platzbedarf im Pflegeheimen?

## Wie viele Betten braucht es morgen wirklich?

Im Rahmen eines Workshops von HEBES Benchmarking präsentierte Keller Unternehmensberatung Fakten und Hintergründe über die Bettenentwicklung von Schweizer Pflegeheimen. Tatsache ist, dass einige Institutionen zurzeit eine sinkende Auslastung aufweisen. Dabei wurde doch in etlichen Studien ein schon bald drohender Mangel prognostiziert. Wer hat nun recht?

Experten stellen klare Veränderungen fest: Es sind kürzere Verweildauern in Alters- und Pflegezentren, eine zunehmende Zahl an konkurrierenden Angeboten und namentlich die demografischen Veränderungen, die auffallen. Wird die Summe aller Einflüsse entsprechende Konsequenzen auslösen? Während einige Analysten noch immer von einem höheren Bettenbedarf ausgehen, bestehen bei einigen Institutionen aktuell freie Plätze.

Das steht eindeutig im Widerspruch zu den Planungen und Berechnungen auf Bundes- und Kantons-Ebene. Beiderorts wird nämlich für die nächsten Jahre mit einem deutlich höheren Bedarf an Pflegebetten gerechnet. Werner Keller, Keller Unternehmensberatung, stellte allerdings einleitend zum HEBES Workshop fest: «Aktuell beobachten wir eine gegenläufige Situation: Viele Alters- und Pflegezentren führen keine Wartelisten mehr, haben gar mehrere freie Plätze zur Verfügung. Hat sich die Situation grundsätz-

lich geändert? Welche Massnahmen ergreifen Betriebe, welche ihre Betten plötzlich nicht mehr belegen können?»

### Ein neuer Trend oder bald wieder alles beim Alten?

Ist es wirklich nur eine vorübergehende Situation oder stimmen die Planungsannahmen gar nicht mehr? Oder ändert sich das Szenario schon bald wieder? Haben wir auch mittelfristig genügend Betten zur Verfügung? – Der HEBES Event in Zürich bot eine ausgezeichnete Gelegenheit, diese anspruchsvolle Entwicklung aus verschiedenen Blickwinkeln zu diskutieren und Erfahrungen im Umgang mit den aktuellen Auslastungsproblemen im Vergleich zum zukünftig erwarteten Bettenmangel auszutauschen.

Das Thema fand Anklang, traf sich doch eine stattliche Anzahl Direktoren, Führungskräfte und Kader aus Alters- und Pflegeinstitutionen.

### Eine Ausgangslage, die zu denken gibt

In einigen Regionen musste während dieses Sommers festgestellt werden, dass die vorhandenen Betten nicht oder nur mit grosser Verzögerung wieder belegt werden konnten. Das ist für viele überraschend, prognostizierten doch gerade die Kantone wie der Bund einen deutlich höheren Bedarf an Pflegebetten.

Eindeutige Signale von Heimleitern deuten jedoch darauf hin, dass die Zeiten «garantierter Belegung» zumindest im Moment vorbei sind.

Andi Meyer, Geschäftsführer Baselbieter Alters-, Pflege- und Betreuungseinrichtungen (BAP) und Simon Keller, Keller Unternehmensberatung, gingen auf die Details ein: Welche Einflussfaktoren erleben oder vermuten die Betreiber von Institutionen auf die Auslastung? Was führt zu einer Überfüllung? Und was zu leeren Betten?



Werner Keller, Keller Unternehmensberatung



Simon Keller, Keller Unternehmensberatung



Andi Meyer, Geschäftsführer Baselbieter Alters-, Pflege- und Betreuungseinrichtungen (BAP)

## Analytischer Blick auf die Details

Die Fachleute analysierten zu Beginn den Heimmarkt auf Basis der vom Bundesamt für Statistik veröffentlichten Daten. Zwischen 2006 und 2013 sank die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Altersheimen, welche nicht berechtigt sind Leistungen zu Lasten der Krankenversicherung gemäss KVG zu erbringen, um 29% und in Pflegeheimen um 5%. Bei den dort verbrachten Tagen fiel die Entwicklung noch markanter aus: -77% bei den Alters-, hingegen +11% bei den Pflegeheimen. Parallel dazu nahm die Anzahl Altersheime um 63% auf noch 24 Institutionen ab, bei den Pflegeheimen ist ein Plus von 4% auf 1556 Institutionen zu verzeichnen. Im gleichen Zeitraum stieg die Beschäftigtenzahl in Pflegeheimen um 25% auf rund 87 000 in Vollzeitäquivalenten aller Heim-Mitarbeitenden und um 29% beim Anteil der Pflegenden und Betreuenden (total 58 200). Das Personal wächst also stärker als die geleisteten Pfl egetage und der Anteil des Pflegefachpersonals nimmt anteilmässig zu. Die Arbeit wird komplexer und intensiver. Das zeigt sich auch darin, dass die Pflegeheim-BewohnerInnen älter werden und tendenziell die durchschnittliche Pflegestufe zunimmt.

Bemerkenswert ist auch die gleichzeitige Ausweitung der Spitexleistungen. Auf der Ebene der gemeinnützigen Organisationen fand zwischen 2006 und 2013 ein Anstieg um 33% Vollzeitäquivalente statt oder 4% pro Jahr. Bei den erwerbswirtschaftlichen Anbietern war im Zeitraum von 2009 bis 2013 sogar ein Zuwachs um jährlich 5% feststellbar. Spitex beansprucht also immer mehr qualifizierte Pflegefachpersonen. Sie betreuten 2006 erst 21.3% der 80-Jährigen und Älteren, sieben Jahre später betrug dieser Anteil



Fridolin Schraner, Direktor, Pflegezentrums Rotacher



bereits 27%. Mit anderen Worten: Spitex hat den Marktanteil gegenüber den Heimen ausgebaut.

Demgegenüber steht die Bevölkerungsentwicklung. Der Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung nahm zwischen 2010 und 2014 von 16.9% auf 17.8% zu. Zusammenfassend zeigt sich, dass eine steigende Zahl an Heimen mit zunehmender Institutionsgrösse besteht und auch die Zahl potenzieller Klienten steigt. Diese Klienten erfahren jedoch eine Verzögerung des Heimeintritts durch die konkurrierende und stark wachsende Spitex und allenfalls auch durch eine tendenziell bessere Gesundheit. Die Menschen, die im Heim leben, bedürfen hingegen einer zunehmenden Pflege, weswegen der Personalbedarf anwächst.

## Kürzere Verweildauer schafft Probleme

Deutlichen Einfluss auf die Bewirtschaftung der Heime hat die abnehmende Verweildauer. Auf Basis des HEBES Heimbenchmarks konnte die Keller Unternehmensberatung aufzeigen, dass bei den Benchmarkteilnehmern im Jahr 2011 der Anteil der BewohnerInnen, die innerhalb eines Jahres ein- und austraten, 33% betrug, 2014 waren es schon 38%. Diese Erhöhung des «Klienten-Umschlags» bedingt mehr Aufwand und eine Auseinandersetzung mit der Tatsache, dass nach einem Austritt das Bett nicht immer wieder sofort belegt werden kann und damit Erlöse verloren gehen. Ein- und Austritte belasten die Administration und Pflege stärker als der «normale» Betrieb.

Keller Unternehmensberatung berechnete an einem Beispiel eines Heims mit 95% Auslastung und durchschnittlich pro Tag fakturierten Propopf-Erträgen von 285 Franken den durch die erhöhte Fluktuation beeinflussten Unterschied zwischen 2011 und 2014, unter der Annahme das im Schnitt die Wiederbelegung eines Bettes 10 Tage dauert und ein Aus- und Neueintritt für die Administration und die Pflege einen Mehraufwand eines halben Tages bedeuten würde. Es ergab sich eine Ertragsminderung um 40 000 Franken. Und das System ist volatil. Steigt der Jahresein- und -austritts-Anteil

auf 45%, beläuft sich das Minus bereits auf beinahe 100 000 Franken, bei 50% sind es schon 140 000 Franken. Wenn nun ein Heim, dem es nicht mehr gelingt, leere Betten innert 10 Tagen neu zu belegen, BewohnerInnen mit geringerer Pflegestufe aufnimmt, gerät das Betriebsergebnis noch mehr ins Rutschen – Extrembeispiel: Nur noch 90% Auslastung und 275 statt 285 Franken Tageschpauerschale führen zu einer Erlösschmälerung um 8%, das geht ins gute Tuch! Natürlich handelt es sich hierbei um ein fiktives Beispiel, die Effekte, wenn auch in unterschiedlicher Grössenordnung, betreffen aber alle Heime.

## Der Druck steigt, es braucht einen klaren Kopf und eine klare Markteinschätzung

Andi Meyer und Simon Keller folgerten konsequent: «Der Druck auf die bestehenden Marktteilnehmer steigt, die Erwartungen an Qualität und Ausstattung nehmen zu, was von bestehenden Konkurrenten Investitionen verlangt. Zur eigenständigen Finanzierung oder Amortisation von Investitionskrediten sind Überschüsse notwendig, welche nur mit einer adäquaten Bettenauslastung erzielt werden können. Diese wiederum, insbesondere die zukünftige, hängt primär von exogenen Faktoren ab, die schwierig zu beziffern sind: demografische Daten, regionalpolitische Planung, Konkurrenzsituation, allfällige eigene Spezialisierung und Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern. – Das Fazit ist eindeutig: Es braucht ein Erarbeiten von Szenarien mit möglichst klarer Einschätzung zur Bettenauslastung und Massnahmen bei Nichterreichen. Das ist unvermeidbar!»

## Der Fall aus der Praxis

Hautnah hat die aktuellen Entwicklungen das Pflegezentrum Rotacher in Dietlikon erfahren. Die Institution, eine interkommunale Anstalt, bietet 106 Betten, davon 16 Betten für Demente. Sie beschäftigt Mitarbeitende von 120 Vollzeitstellenäquivalente und erzielt einen Jahresumsatz von rund 17 Mio. Franken. Die noch vor sechs Jahren hohe Auslastung von 98% sank dieses Jahr auf 93%, während die jährlichen

Austritte von unter 60 auf über 100 anstiegen. Die Aufenthaltstage veränderten sich allein innerhalb eines Jahres dramatisch: Die Anteile der kurzen Verweildauern von nur einem oder zwei Monaten betrug 2014 noch 39%, heute sind es 60%; betrachtet man nur die BewohnerInnen, die ein oder weniger als ein Jahr im Rotacher wohnten, stiegen die Kurz-Aufenthalter sogar von 53% auf 76%. Diese Veränderung ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass viele BewohnerInnen vermehrt auch wieder nach Hause zurückkehren oder in eine niederschwelligere Institution wechseln können.

Fridolin Schraner, Direktor des Pflegezentrums Rotacher, schloss daraus: «Bei der Definition des zukünftigen Bettenbedarfs darf auf keinen Fall von den heutigen Aufenthaltsdauern ausgegangen werden. Die Bettenauslastung steht auch in direkter Abhängigkeit zum Fallmanagement der zuweisenden Spitäler. Die Übergangsprozesse im Versorgungssystem und intern müssen beschleunigt und professionalisiert werden. Die Langzeitversorgung muss in den Patientenpfad der Akutsomatik und -Psychiatrie integriert sein. Es braucht dabei gemeinsame Behandlungsteams wie wir sie mit benachbarten Spitälern unterhalten.»



### Weiteres Kostenwachstum droht

Die kürzeren Aufenthaltsdauern und das komplexere Leistungsspektrum führen zu höheren Kosten, und das wird richtig teuer. Fridolin Schraner forderte daher: «Die Langzeitpflege muss ein Teil der Gesundheitsversorgung sein und dabei über ein Spezialbudget abgewickelt werden.»

Und die Entwicklung schreitet weiter voran: Die gesunden Lebensjahre werden dank der medizinischen Entwicklung und unserem Lebens-, Wellness- und Gesundheits-Standard weiter

ansteigen. Daraus folgt: «ambulant vor stationär» und führt dazu, dass pflegebedürftige Menschen viel länger zu Hause leben können. Schraner: «Das Leistungsspektrum von Pflegezentren wird daher künftig verstärkt medizingetrieben sein. Die dazu nötige pflegerische Fachexpertise wird allerdings erheblich ansteigen.»

### Zusammenarbeit fördern, BewohnerInnen-Ströme aktiv steuern

Weitere Faktoren beeinflussen die weitere Entwicklung: Der durchschnittliche Bettenbestand

## Blaser ChairSystems



**BlaserCare**  
Pflege und Rehabilitation



**BlaserSana**  
Behandlung und Therapie



**BlaserMobil**  
Transport und Transfer



**BlaserLento**  
Ruhe und Entspannung

W. Blaser AG · Einschlagweg 29 · 3400 Burgdorf  
Telefon 034 422 12 72 · Fax 034 423 21 87 · info@blasersystems.ch · www.blasersystems.ch

## Werkstatt Team Bubikon

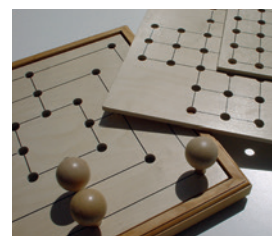
### Therapiespiele und Hilfsmittel für Ergo- und Physiotherapie

Spielbretter mit angepassten Spielfiguren, Standbrett für Fussgelenktraining, Widerstandsklammern, Spiele für Neurotraining, Rutschbretter usw. Alle Hilfsmittel wurden in Zusammenarbeit mit Therapeuten und Therapeutinnen entwickelt und getestet.

Wir sind in der Lage, auch Einzelanfertigungen zu preiswerten Bedingungen auszuführen. Verlangen Sie unseren Prospekt!

### Spielsachen, Möbel und allgemeine Schreinerarbeiten

Tische, Büchergestelle usw. nach Mass angefertigt, in Massivholz. Ausführung lackiert oder mit biologischer Oberflächenbehandlung.



Werkstatt Team Bubikon  
Bannholzstrasse 6b 8608 Bubikon  
Fon 055 243 34 43 Fax 055 243 36 76  
wtb@sfgb.ch www.originell.net

Ein Angebot der Stiftung für Ganzheitliche Betreuung.  
www.sfgb.ch



in unserem Land beträgt 55 Betten. Das entspricht einem Versorgungsgebiet von 5000 bis 6000 Einwohnern, was zu kleinräumig fürs Planen wie wirtschaftliche Arbeiten sei. Zusammenarbeiten von Institutionen würden daher eine zunehmende Bedeutung erlangen. Der Direktor des Pflegezentrums Rotacher empfahl folgende Massnahmen: Bildung regionaler Versorgungsnetzwerke und Spezialisierung, um die Auslastung regional besser zu koordinieren und Angebote ergänzend zu gestalten. Ergänzend dazu müsse auch eine Flexibilisierung des Personaleinsatzes stattfinden. Auch gelte es, die BewohnerInnen-Ströme aktiv zu steuern. Im Rotacher wird bereits eine Zusammenarbeit mit zwei benachbarten Pflegezentren erfolgreich umgesetzt.

**Wir altern gesund und erfolgreich**

Diesen Umstand behandelte im Speziellen André Rotzetter, Geschäftsführer Verein für Altersbetreuung im oberen Fricktal (VAOF) und Aargauer Grossrat. Er stellte fest, dass die Kantone bei der Planung und Betriebsbewilligung mit ihren verfügbaren Daten hinterher hinken. Faktum sei, dass sich die Quoten aufgrund gesunden und erfolgreichen Alterns laufend reduzieren. Rotzetter: «Der Zuwachs der gesunden Lebensjahre ist doppelt so hoch wie der Alterungsprozess. Wir altern gesund und erfolgreich.»

Um verlässliche Entscheide bezüglich Investitionen in Pflegeheime fällen zu können, seien daher eigene, regionale Analysen zwingend, denn leere Betten kämen sehr teuer zu stehen. Wohl würde aufgrund der ins Alter kommenden Baby-Boomer-Generation der Bettenbedarf erst einmal ansteigen, aber dann wegen der nach-

rückenden wesentlich kleineren Jahrgänge (Pillenknick) rasch und dramatisch landesweit um ein Drittel sinken.

**Fehlplanungen vermeiden, den Markt ernst nehmen**

Gesundheit kann wegen Fehlplanungen enorme Kosten verursachen. Dürften allein schon die Restkosten der Pflege, welche die Gemeinden im Aargau übernehmen müssen, aufgrund der demografischen Veränderung von 42 Mio. Franken 2011 auf 60 Mio. Franken 2025 steigen, sei es wesentlich, nicht noch zusätzlich Fehlinvestitionen zu beschliessen. Zudem müsse dem Motto «ambulant vor stationär» vermehrt Rechnung getragen werden. Der Referent betonte: «Der Eintritt in ein Pflegeheim ist zu verhindern oder hinauszuzögern. Im Fricktal bedeutet dies:

- eine Koordination der Altersvorsorge,
- Evaluation des Entwicklungspotenzials der Gemeinden,
- Sensibilisierung von Hausbesitzern und Architekten,
- die Installation von Hilferufsystemen,
- diesbezügliche Transparenz auf dem Wohnungsmarkt (auch für Angebote hindernisfreien Wohnens),
- vermehrt betreute Alterswohngruppen (Hausbesuchermode)ll) sowie
- Bau von Temporärstationen in den Heimen (Notbetten, Tag/Nacht/Kurz- und Ferienbetten).»

Und als abschliessendes Fazit: «Der Markt fängt an zu spielen. Daher ist das Image einer Organisation zentral. Preis und Leistung müssen stimmen und persönliche Kontakte zu den Zuweisern werden sehr wichtig.»

**2040 gibt es 60% mehr Betagte**

Andreas Christen, Swiss Industry Research der Credit Suisse und Mitverfasser der CS Research Papers «Die Zukunft des Pflegeheimmarkts» («clinicum» berichtete darüber) bestätigte schliesslich André Rotzeters Feststellung, dass 2040 jede/r vierte Schweizer/in über 65 Jahre alt sein werde. Damit steige die Zahl der Pflegeheimbewohner gegenüber heute mindestens um 60%, der Personalbedarf falle entsprechend höher aus, wohl aber regional stark unterschiedlich.

Auch die Baby-Boomer kommen in ein Alter, in dem die Pflegebedürftigkeit zunimmt. Heute leben in der Schweiz gut 400 000 über 80-Jährige. Im Jahr 2040 dürften es mehr als 880 000 sein. Ausserdem führen sozioökonomische Veränderungen dazu, dass es immer mehr betagte Singles gibt, die vermehrt professioneller Hilfe bedürfen. Der wachsende Bedarf nach qualitativ erstklassiger Pflege und Betreuung macht die Alterspflege zu einem Wirtschaftszweig, welcher gemäss CS-Studie ein ausserordentlich dynamisches und langfristig fast schon garantiertes Nachfragewachstum aufweist. Der Anteil der Ausgaben für Pflegeheime und Spitex am Bruttoinlandprodukt könnte sich daher bis 2040 verdoppeln.

**Ambulante Pflege muss zunehmen**

Grosse Herausforderungen sind zu meistern und strukturelle Veränderungen stehen in grösserem Ausmass bevor. Die Wirtschaftsfachleute der Grossbank schätzen, dass die ambulante Alterspflege weiter an Bedeutung gewinnt und dass es vermehrt alternative Wohn- und Betreuungskonzepte geben wird.

Trotz grösserer Bedeutung der Spitex sei allerdings damit zu rechnen, dass schweizweit in 25 Jahren mehr als 53 000 zusätzliche Pflegebetten benötigt werden, um die wachsende Nachfrage zu decken. Dies entspricht einem Investitionsbeitrag von 18.4 Mrd. Franken oder knapp 700 Mio. Franken pro Jahr. Der zusätzliche Bedarf fällt dabei regional sehr unterschiedlich aus. Vor allem zwischen Genfer- und Neuenburgersee, östlich des Genfersees und westlich der Stadt Zürich muss laut Studie investiert werden. Aufgrund des Wachstums steigt auch der Bedarf an Pflegepersonal. Bis 2040 rechnen die CS-Ökonomen alleine in Pflegeheimen mit zusätzlich 48 000 bis 71 000 Pflegevollzeitstellen.



André Rotzetter, Geschäftsführer Verein für Altersbetreuung im oberen Fricktal (VAOF), Aargauer Grossrat



Andreas Christen, Swiss Industry Research der Credit Suisse

Text: Dr. Hans Balmer