

Holzkämper, Hilko

**Research Report**

## Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die wirtschaftliche Situation von Pflegeheimen

ifgs Schriftenreihe der FOM, No. 30

**Provided in Cooperation with:**

FOM Hochschule für Oekonomie & Management, ifgs Institut für Gesundheit & Soziales

*Suggested Citation:* Holzkämper, Hilko (2024) : Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die wirtschaftliche Situation von Pflegeheimen, ifgs Schriftenreihe der FOM, No. 30, ISBN 978-3-89275-367-4, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/287779>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

*Band  
30*

David Matusiewicz / Manfred Cassens (Hrsg.)

*Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die  
wirtschaftliche Situation von Pflegeheimen*

~  
Hilko Holzkämper

ifgs Schriftenreihe



**Institut für Gesundheit & Soziales**  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

**Hilko Holzkämper**

*Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die wirtschaftliche Situation von Pflegeheimen*

ifgs Schriftenreihe der FOM, Band 30

Essen 2024

ISBN (Print) 978-3-89275-366-7    ISSN (Print) 2367-3176  
ISBN (eBook) 978-3-89275-367-4    ISSN (eBook) 2569-5274

Dieses Werk wird herausgegeben vom ifgs Institut für Gesundheit & Soziales  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Verlag:  
MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
info@mav-verlag.de

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter CC BY 4.0:  
Creative Commons Namensnennung 4.0 International.

Diese Lizenz erlaubt unter den Voraussetzungen der Lizenzbedingungen, u. A. der Namensnennung der Urheberin oder des Urhebers, der Angabe der CC-Lizenz (inkl. Link) und der ggf. vorgenommenen Änderungen die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke. Die Rechte und Pflichten in Zusammenhang mit der Lizenz ergeben sich ausschließlich aus dem Lizenzinhalt: CC BY 4.0 Deed | Namensnennung 4.0 International | Creative Commons | <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

# ***Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die wirtschaftliche Situation von Pflegeheimen***

Hilko Holzkämper

Prof. Dr. Hilko Holzkämper

Ostfalia Hochschule

E-Mail: [h.holzkaemper@ostfalia.de](mailto:h.holzkaemper@ostfalia.de)

## **Vorwort**

Die weltweite Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 und die damit einhergehende Pandemie hatten vielfältige Auswirkungen auf das gesellschaftliche Leben und die wirtschaftliche Entwicklung, wie auch die Gesundheitsversorgung. Maßnahmen wie Lockdowns, Quarantänen und soziale Distanzierung führten nicht nur zu Einschränkungen der Freiheit und zu psychischen Belastungen. Die deutsche Wirtschaft erlebte 2020 die zweitschwerste Rezession der Nachkriegszeit, mit einem realen Rückgang des Bruttoinlandsprodukts um 3,8 Prozent. Es kam zu Geschäftsschließungen und Arbeitsplatzverlusten, mit extremen Auswirkungen auf Branchen wie Tourismus, Gastronomie und das Veranstaltungswesen. Der Arbeitsmarkt wurde durch den massiven Einsatz von Kurzarbeitergeld gestützt. Hinzu kamen Hilfszahlungen für Unternehmen, Selbständige und Beschäftigte in nie dagewesenem Umfang.

Massiv betroffen war auch das Gesundheitswesen. Die Viruskrise führte zu extremen Fallzahlsteigerungen bei Corona-Erkrankten im ambulanten und stationären Sektor, sodass teilweise die Kapazitätsgrenzen erreicht wurden. Zugleich waren viele Einrichtungen des Gesundheitswesens in doppelter Weise in ihrer wirtschaftlichen Existenz bedroht: Einem erhöhten Aufwand durch Corona-Schutzmaßnahmen standen häufig eingeschränkte Kapazitäten durch selbst erkranktes Personal gegenüber. Zudem kam es aus Sorge vor Corona-Erkrankungen und Isolierung zu erheblichen Nachfragerückgängen bei stationären Einrichtungen. Dies galt in besonderer Weise auch für Pflegeheime.

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit widmet sich eingehend den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Entwicklung der wirtschaftlichen Situation von Pflegeheimen während der Corona-Jahre. Nachdem zunächst die Ausgangssituation der Pflegebranche vor Corona dargestellt wird, liegt der Fokus auf der Erläuterung der coronabedingten wirtschaftlichen Belastungen durch höheren Aufwand, bei gleichzeitig rückläufigem Umsatz. Dem standen indes die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen für Pflegeheime gegenüber, welche anschließend ausführlich erläutert werden.

Der Kern der Arbeit besteht sodann in der Analyse, wie sich die durch Corona verursachten Belastungen und die staatlichen Hilfen im Ergebnis auf die wirtschaftliche Entwicklung der Pflegeheime in Deutschland ausgewirkt haben. Damit liefert der Autor einen spannenden und wertvollen Beitrag zur Gesundheitspolitik, mit teilweise überraschenden Erkenntnissen auch im Hinblick auf weitere mögliche Gesundheitskrisen.

Essen, im Dezember 2023

Prof. Dr. David Matusiewicz

Direktor des ifgs Institut für Gesundheit & Soziales der FOM Hochschule

**Inhalt**

Vorwort .....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
2 Der stationäre Pflegemarkt.....	3
2.1 Nachfragenentwicklung .....	4
2.2 Wirtschaftlichkeit in Pflegeheimen.....	6
3 Corona-Pandemie .....	8
3.1 Folgen für die stationären Pflegeeinrichtungen.....	9
3.2 Staatliche Maßnahmen.....	11
4 Analyse der Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation .....	14
4.1 Forschungsdesign und Datengrundlage.....	14
4.2 Grundlagen der externen Jahresabschlussanalyse .....	16
4.3 Aufbereitung der Jahresabschlüsse .....	19
4.4 Relevante Kennzahlen für Pflegeheime .....	21
4.5 Pflegeheime – kleine Kapitalgesellschaften .....	23
4.5.1 Analyse der Ertragslage .....	24
4.5.2 Analyse der Kapitalstruktur.....	29
4.5.3 Analyse der Finanzlage .....	30
4.6 Pflegeheime – mittlere und große Kapitalgesellschaften .....	32
4.6.1 Analyse der Ertragslage .....	33
4.6.2 Analyse der Kapitalstruktur.....	36
4.6.3 Analyse der Finanzlage .....	37
5 Schlussbetrachtungen.....	39
Literatur.....	41
Internetquellen.....	44
Anhang .....	45

**Abkürzungsverzeichnis**

COVID-19	Corona Virus Disease 2019
EKQ	Eigenkapitalquote
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
PublG	Publizitätsgesetz
SARS-CoV-2	Schweres Akutes Respiratorisches Syndrom - Coronavirus-2
SGB	Sozialgesetzbuch
SPV	Soziale Pflegeversicherung



**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Entwicklung Anzahl der Pflegeheime nach Trägerschaft .....	3
Abbildung 2:	Stationäre Pflegeeinrichtungen nach Art der Leistung .....	6
Abbildung 3:	Kapazitäten und Nachfrage vollstationäre Dauerpflege .....	7
Abbildung 4:	Entwicklung von Umsatz und sonstigen betrieblichen Erträgen .....	25
Abbildung 5:	Durchschnittlicher Jahresüberschuss, in Tsd. Euro .....	26
Abbildung 6:	Durchschnittlicher Return on Investment .....	28
Abbildung 7:	Durchschnittliche Eigenkapitalquoten .....	30
Abbildung 8:	Durchschnittliche Liquidität, in Tsd. Euro .....	31
Abbildung 9:	Entwicklung von Umsatz und sonstigen betrieblichen Erträgen .....	34
Abbildung 10:	Durchschnittlicher Jahresüberschuss, in Tsd. Euro .....	35
Abbildung 11:	Durchschnittliche Eigenkapitalquoten .....	37

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Bilanzanalytische Strukturbilanz .....	20
Tabelle 2:	Entwicklung Liquidität und Brutto-Cashflow, in Tsd. Euro .....	38

## 1 Einleitung

Die deutschlandweit über 16.000 stationären Pflegeeinrichtungen waren in den Jahren der Corona-Pandemie ganz erheblichen Belastungen ausgesetzt. Der bereits vor der Pandemie konstatierte Personalmangel wurde durch den Ausbruch der Pandemie weiter verschärft. Zusätzlicher Aufwand ist z. B. entstanden durch die Umsetzung von Hygienekonzepten und Infektionskontrollen, Maßnahmen zum Schutze der Bewohnerinnen und Bewohner vor möglichen Ansteckungen und zur Abwehr weiterer Infizierungen, die Beschaffung, logistische Abwicklung und der Einsatz von Schutz- und Testmaterialien, der Einsatz des Pflegepersonals zur pflegerischen Versorgung unter Schutzausrüstung oder die erhöhte Einzelbetreuung in Zeiten ohne Gruppenangebote und schließlich die Umsetzung von Impfungen. Verfügte Quarantänemaßnahmen und ähnliche Einschränkungen sowie ein verstärkter Verbleib in der häuslichen Pflege, hatten insgesamt negative Auswirkungen auf die Auslastung.

Der Gesetzgeber hat die Branche als systemrelevant eingestuft und bereits im März 2020 durch den neu geschaffenen § 150 Abs. 2 SGB XI einen „Rettungsschirm“ erlassen. Dieser ermöglicht es allen Unternehmen, die nach dem SGB XI Leistungen abrechnen, sämtliche Covid-19 bedingte Mehraufwendungen und die Mindereinnahmen gegenüber den zuständigen Pflegekassen geltend zu machen.

Zentrales Ziel der vorliegenden Analyse ist es festzustellen, welche Auswirkungen die Corona-Pandemie auf die wirtschaftliche Situation von Pflegeheimen hatte. Die Untersuchung erfolgt anhand einer Auswertung von Jahresabschlüssen für den Zeitraum 2018 bis 2021, sodass zwei Vor-Corona-Jahre mit den Jahren der Pandemie verglichen werden können.

Das Jahr 2022 wird explizit nicht in die Analyse mit einbezogen, da zum Zeitpunkt der Analyse einerseits noch fast keine Jahresabschlüsse veröffentlicht wurden, andererseits waren die Corona-Auswirkungen deutlich geringer als in den Jahren davor. Hinzu kommen verzerrende Effekte durch die Auswirkungen des Ukraine-Krieges.

Durch die Jahresabschlussanalyse und die damit verbundenen Kennzahlenbildungen, werden Veränderungen der Ertragslage, der Kapitalstruktur und der Finanzlage der Pflegeheime analysiert. Es werden Hypothesen überprüft, z. B., ob es zu signifikanten Umsatzrückgängen gekommen ist, während die sonstigen betrieblichen Erträge infolge staatlicher Unterstützungsmaßnahmen gestiegen sind, und ob der Fremdleistungsaufwand zur Abfederung des erhöhten Arbeitsaufwandes sowie die Verschuldung infolge vergünstigter Kreditprogramme gestiegen

sind. Schließlich soll die Frage beantwortet werden, ob die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen insgesamt ausreichend waren, um die negativen Effekte durch die Corona-Pandemie auszugleichen.

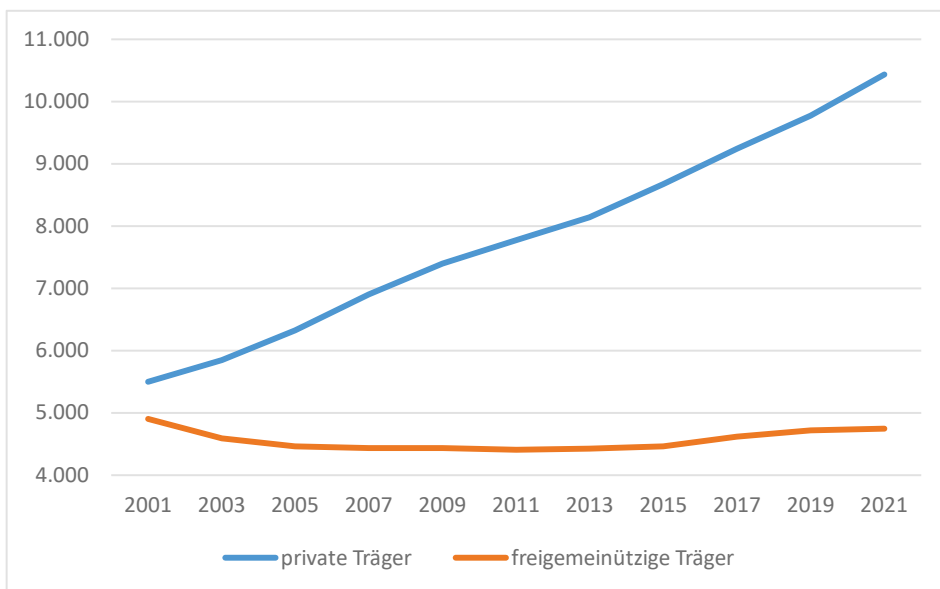
Hierzu werden zunächst grundsätzliche Rahmenbedingungen, Nachfrageentwicklungen und die Wirtschaftlichkeit in der Pflegebranche betrachtet. Anschließend werden die besonderen Herausforderungen erörtert und systematisiert, die für die Pflegeheime infolge der Corona-Pandemie entstanden sind und die staatlichen Gegenmaßnahmen erläutert. Dies erfolgt jeweils unter dem Aspekt von möglichen Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation. Kern der Analyse ist sodann die Auswertung von Jahresabschlüssen von Pflegeheimunternehmen aus den Vor- und Corona-Jahren sowie die Ableitung der Fragstellung entsprechender Erkenntnisse. In den Schlussbetrachtungen erfolgt eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und eine entsprechend kritische Betrachtung.

## 2 Der stationäre Pflegemarkt

Der Betrieb von Pflegeheimen in Deutschland erfolgt fast ausschließlich durch private Anbieter. So befinden sich 53 Prozent der Heime in freigemeinnütziger Trägerschaft, der Anteil der Privaten beträgt 43 Prozent und die öffentlichen Anbieter spielen mit 4 Prozent eine untergeordnete Rolle. Der Anteil der Pflegeeinrichtungen in privater Trägerschaft ist in den vergangenen Jahren erheblich gestiegen. In Pflegeheimen wurden 2021 rund 793.500 bzw. 16 Prozent der pflegebedürftigen Personen vollstationär versorgt. 69 Prozent der Bewohnenden sind weiblich, der Anteil der männlichen Bewohner hat indes in den letzten Jahren zugenommen.<sup>1</sup>

Angestiegen ist auch das Angebot an stationärer Pflege insgesamt. Lag die Zahl der Pflegeheime im Jahr 2001 noch etwas über 9.000, sind es Ende 2021 bereits 16.115 (+79 Prozent). Die Zahl der Mitarbeitenden ist im gleichen Zeitraum von rund 475.000 auf rund 814.000 gestiegen. Dabei ist der Anteil der Vollzeitbeschäftigten mit knapp 29 Prozent ähnlich gering wie in der ambulanten Pflege.<sup>2</sup>

**Abbildung 1:** Entwicklung Anzahl der Pflegeheime nach Trägerschaft



Quelle: Statistisches Bundesamt (2022).

<sup>1</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2022).

<sup>2</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2022).

Auch die Platzkapazität ist in den vergangenen Jahren erheblich ausgeweitet worden. Die Zahl der Pflegeplätze beträgt 2021 insgesamt 986.488 und ist seit 2001 um 46 Prozent gewachsen. In der Konsequenz hat sich die durchschnittliche Kapazität von 73 auf 61 Plätze pro Einrichtung reduziert. Lediglich 15 Prozent der Einrichtungen verfügen über mehr als 100 Pflegeplätze.<sup>3</sup> Dies ist eine bedenkliche Entwicklung, unter Berücksichtigung potenziell erheblicher Kostendegressionseffekte, die sich für Pflegeheime mit zunehmender Größe realisieren lassen. Kleinere Einheiten sind unter diesem Aspekt vor allem sinnvoll, wenn sie zu einer Unternehmensgruppe gehören.<sup>4</sup>

## 2.1 Nachfragenentwicklung

Die gestiegene Anzahl an Pflegeheimplätzen beruht indes seit Jahren nur noch auf Zuwächsen bei den teilstationären Pflegeplätzen. Die Anreize, die der Gesetzgeber zur Förderung der ambulanten und damit zur Vermeidung von stationärer Pflege gesetzt hat, haben sich nicht nur in der Nachfrage, sondern auch im Angebot niedergeschlagen. So stagniert die Anzahl an vollstationären Dauerpflegeplätzen seit 2017 bei rund 877.000. Die Zahl der Pflegebedürftigen in Pflegeheimen ist 2021 gegenüber 2019 sogar rückläufig.<sup>5</sup> Dies ist indes auch auf die Corona-Pandemie zurückzuführen. Durch die zeitweise sehr restriktiven Besuchsregelungen und Meldungen bzgl. überdurchschnittlicher Corona-Sterberaten, wurden potenzielle Bewohnerinnen und Bewohner von dem Gang ins Heim abgeschreckt.

Schon in den vergangenen Jahren war allerdings eine spürbare Verschiebung der Inanspruchnahme der unterschiedlichen Versorgungsformen zu beobachten. Die Einflussnahme der letzten Reformen der Pflegeversicherung ist deutlich auf eine Substitution der vollstationären Dauerpflege durch Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeangebote für Senioren ausgerichtet. Es wurden erhebliche Anreize für die Inanspruchnahme von alternativen Versorgungsformen gesetzt. Dies korrespondiert zum Nachteil der stationären Pflegeanbieter mit signifikanten Veränderungen der Nachfrage.

Studien zufolge entspricht die vollstationäre Versorgung im Pflegeheim nicht den Lebensvorstellungen eines Großteils der Senioren. Gefragt sind hingegen Wohn-, Unterstützungs- und Pflegeangebote, die Versorgungssicherheit bieten

---

<sup>3</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2022).

<sup>4</sup> Vgl. Holzkämper (2023), S. 337.

<sup>5</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2022).

und gleichzeitig ein selbstbestimmtes Leben im vertrauten Wohnumfeld ermöglichen, auch bei intensivem Unterstützungs- und Pflegebedarf. Zudem werden die Bedarfe von Pflegebedürftigen durch Demenz, Behinderung u. a. vielfältiger. Es wird immer mehr Personen geben, die in der herkömmlichen, undifferenzierten und unspezifischen vollstationären Dauerpflege nicht optimal versorgt sind. Ein Trend hin zu einer kleinräumig organisierten, am Gemeinwesen orientierten Versorgung zeichnet sich ab.<sup>6</sup>

Angebote, die ambulante und stationäre Pflege kombinieren, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Entsprechend ist eine zunehmende Differenzierung der Pflegeheime in Bezug auf ihr Leistungsangebot durch die Kombination der vollstationären Dauerpflege mit anderen Pflegeformen und/oder mit anderen Leistungsformen zu beobachten.<sup>7</sup> Die Zahl der Pflegeheime mit angeschlossenem ambulanten Pflegedienst, sog. mehrgliedrige Einrichtungen, ist seit Jahren auf nunmehr 1.165 angestiegen.

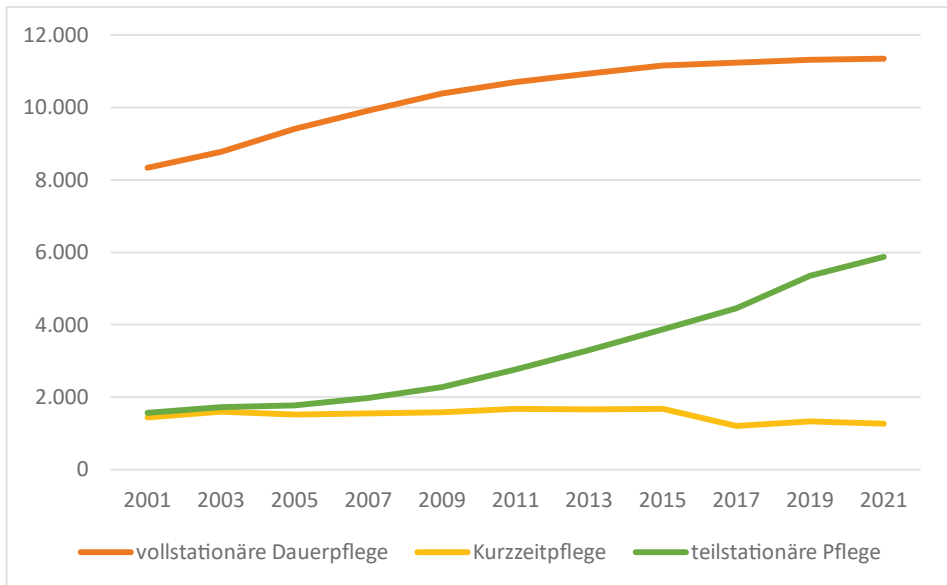
Tages- und Nachtpflege sind weitere Möglichkeiten, die ambulante Pflege zu ergänzen. Eine nur vorübergehende stationäre Pflege ermöglicht es Pflegebedürftigen, weiterhin zu Hause im gewohnten Umfeld zu leben und lediglich zwischen- und zeitlich begrenzte Verfügbarkeit der Pflegepersonen daheim. Die Zahl der in Tagespflege untergebrachten Pflegebedürftigen betrug 2021 knapp 138.000, ein Zuwachs von fast 1000 Prozent gegenüber 2001.

Eine Wochenendpflege und die Kurzzeitpflege sind weitere Möglichkeiten, pflegebedürftige Personen vorübergehend in einer stationären Einrichtung unterzubringen. Auch diese vorübergehende vollstationäre Unterbringung wurde im gleichen Zeitraum verstärkt nachgefragt. Fast 22.000 Pflegebedürftige erhielten Kurzzeitpflege, zumeist, um vorübergehende Abwesenheit oder Krankheit der ambulant pflegenden Personen zu überbrücken. Die Nachfrage nach Kurzzeitpflege ist indes seit 2017 rückläufig. Die Kurzzeitpflege wird in vollstationären Einrichtungen mittels einzelner eingestreuter Betten oder separater Abteilungen oder in solitären Kurzzeitpflege-Einrichtungen angeboten.

---

<sup>6</sup> Vgl. Kremer-Preiß / Maetzel / Huschik (2021), S. 117 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Holzkämper (2016), S. 240.

**Abbildung 2:** Stationäre Pflegeeinrichtungen nach Art der Leistung

Quelle: Statistisches Bundesamt (2022).

Die gestiegene Nachfrage nach teilstationären Angeboten hat sich auch in der Kapazität niedergeschlagen. So ist die Zahl der Pflegeheime, die vollstationäre Dauerpflege anbieten, von 2001 bis 2021 zwar insgesamt um 38 Prozent gestiegen, die Zahl der Heime mit ausschließlich teilstationären Angeboten hingegen um 274 Prozent.

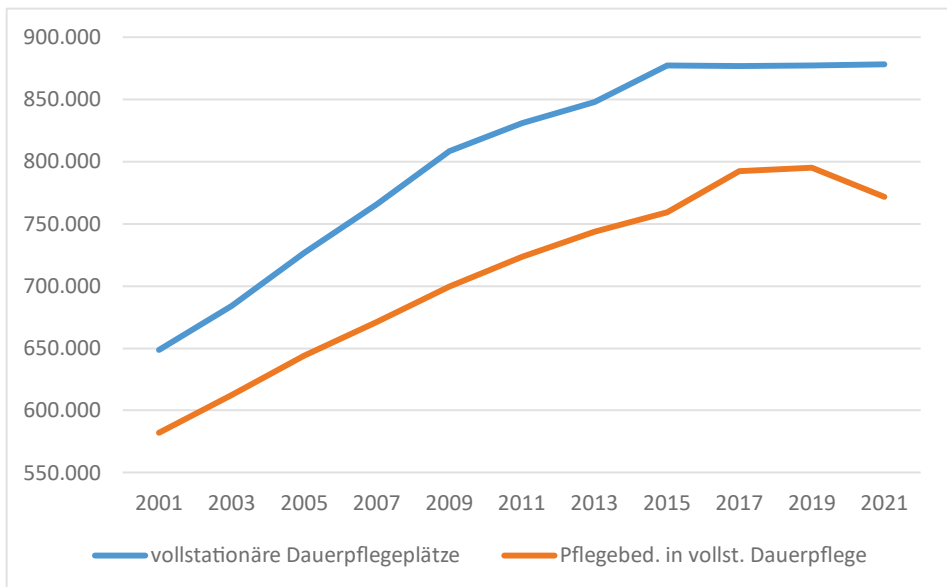
## 2.2 Wirtschaftlichkeit in Pflegeheimen

Als Teil des Gesundheitssystems sind auch Pflegeheime von dem Bestehen hoher und stetig steigender Kosten betroffen, was gerade in den letzten Jahren die strikte Einhaltung des ökonomischen Prinzips erfordert. Dies bedingt eine angemessene Ressourcenverteilung, wie bspw. für den Einsatz von Arbeitskraft und Zeit. Zugleich haben politische Reformprozesse in den letzten Jahren zu einer Belebung des Wettbewerbs geführt. Es bedarf somit einer Anpassung der Angebotsstrukturen, welche die Patientenbedürfnisse befriedigt, gegenüber der Konkurrenz beständig ist und dem ökonomischen Prinzip entspricht.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Vgl. Bolz (2022), S. 18.

Ein entscheidender Einflussfaktor für die künftige Entwicklung der Ertragslage und Insolvenzentwicklung für die Pflegeheime ist der Auslastungsgrad. Wie sich dieser im Dauerpflegebereich entwickelt, hängt maßgeblich von dem weiteren Kapazitätsaufbau und der Nachfrageentwicklung ab. Die Stagnation im Angebot hat 2017 und 2019 für eine überdurchschnittliche Auslastung von 93 Prozent gesorgt, diese ist aber zuletzt vor allem infolge der Corona-Pandemie deutlich gesunken.

**Abbildung 3:** Kapazitäten und Nachfrage vollstationäre Dauerpflege



Quelle: Statistisches Bundesamt (2022).

Schließlich ist es essentiell für Pflegeheimbetreiber, ausreichend qualifiziertes Pflegepersonal akquirieren und halten zu können. Schon jetzt leidet die Wirtschaftlichkeit vieler Pflegeheime dadurch, dass sie infolge mangelnder Personalausstattung die Häuser nicht vollständig auslasten können, weil die Einhaltung von Pflegepersonalschlüsseln nicht möglich ist. Da zudem der Einsatz von Zeitarbeitskräften mehr als doppelt so viel kostet wie für festangestellte Pflegefachkräfte, ist es entsprechend wichtig, die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

Die Corona-Pandemie hatte einschneidende Folgen in der Wohnerversorgung, zugleich waren aber auch erheblichen Einflüsse auf die wirtschaftliche Situation der Pflegeheime damit verbunden.



### 3 Corona-Pandemie

Bei SARS-CoV-2 (Schweres Akutes Respiratorisches Syndrom-Coronavirus-2) handelt es sich um ein Coronavirus, welches sich seit Dezember 2019 weltweit ausbreitet. Eine Infektion kann sehr unterschiedlich und auch unterschiedlich stark verlaufen. Eine Erkrankung wird COVID-19 (Corona Virus Disease 2019) genannt. Durch Mutationen, das heißt Veränderungen im Erbgut des Coronavirus, gibt es unterschiedliche Virusvarianten von SARS-CoV-2, deren Eigenschaften wie Krankheitsverlauf und Übertragbarkeit sich voneinander unterscheiden können.<sup>9</sup>

Das Coronavirus wird hauptsächlich durch Tröpfcheninfektionen und Aerosole in der Luft übertragen, deren Übertragungsrisiko insbesondere bei geringem Abstand oder dem Aufenthalt in geschlossenen, meist kleinen, schlecht belüfteten Räumen, sehr hoch ist.<sup>10</sup> Die WHO erklärte am 30. März 2020 COVID-19 offiziell zur Pandemie.

Der unerwartete Ausbruch, die rasche Ausbreitung und die schnell eingetretenen (Todes-) Folgen veranlassten die Bundesregierung zur Einführung vielfältiger Schutz- und Sofortmaßnahmen, um das Infektionsgeschehen zu reduzieren. Diese reichten neben Vorschriften zum Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes und Wahrung der Distanz über Beschränkungen von Dienstleistungen, Zusammenkünften und Kontakten bis hin zur Schließung von Einrichtungen sowie Quarantäneanordnungen, Teststrategien und Kontaktnachverfolgungen.<sup>11</sup> Auf Grund mangelnder Kontrollierbarkeit und zur Eindämmung des Infektionsgeschehens wurden in Abhängigkeit der Effektivität der Schutzmaßnahmen und unter Beachtung regionaler Unterschiede regelmäßig Gesetze und Verordnungen mit Bezug auf das Infektionsschutzgesetz verabschiedet und erlassen.<sup>12</sup>

Gekennzeichnet ist die Pandemie durch ihren wellenförmigen Verlauf, welcher sich u. a. in der Aneinanderreihung von Maßnahmen unterschiedlicher Intensität und deren Lockerungen widerspiegelte.<sup>13</sup> Neben den Auswirkungen auf das soziale Zusammenleben waren auch die ökonomischen Folgen teils drastisch. So verzeichnete der private Konsum Phasen extremer Einbrüche und darauffolgender Erholungsphasen. Die Pandemie versetzte die Wirtschaft insgesamt in eine

---

<sup>9</sup> Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2021).

<sup>10</sup> Vgl. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2021).

<sup>11</sup> Vgl. Kuebert / Stabler (2021), S. 45.

<sup>12</sup> Vgl. Brodowski / Nesselhauf / Weber (2023), S. 7 f.

<sup>13</sup> Vgl. Bernhardt (2022), S. 109.

tiefe Rezession mit einem Rückgang des realen BIP um 3,8 Prozent in 2020 und einer Erholung in 2021.<sup>14</sup> Branchen waren unterschiedlich stark betroffen, sodass sich trotz Ausnahmeregelungen und staatlichen Hilfsprogrammen eine kritische Lage für viele Unternehmen ergab. Einige Unternehmen mussten aufgeben, teilweise auch erst mit zwei oder drei Jahren Verzögerung, andere haben von Hilfsprogrammen und gelockerten Kreditbedingungen profitiert. Mit Zulassung der Corona-Impfstoffe im Jahr 2021 und der Realisierung gezielter Impfkampagnen begann sich die angespannte Lage langsam zu lösen. Seit 2023 haben Corona-Erkrankungen eine endemische Form angenommen.

### **3.1 Folgen für die stationären Pflegeeinrichtungen**

Auch die deutschlandweit über 16.000 stationären Pflegeeinrichtungen waren von 2020 bis einschließlich 2022 ganz erheblichen Belastungen durch die Corona-Pandemie ausgesetzt. Der bereits vor der Pandemie konstatierte Personalmangel wurde durch den Ausbruch der Pandemie weiter verschärft. Zusätzlicher Arbeitsaufwand ist entstanden durch die Umsetzung von Hygienekonzepten und Infektionskontrollen, Personalschutzmaßnahmen, ggf. der Organisation eines Ausbruchsteams, Identifizierung und Management von Kontaktverfolgungen sowie geänderte Besucherregelungen und -kontrollen. Seit Ende 2020 waren Impfungen zu organisieren. Gleichzeitig waren aufgrund des Wegfalls vieler ehrenamtlicher Hilfspersonen Mehraufwände für Pflegende entstanden.

Corona-Fälle unter den Bewohnenden bei rund einem Viertel aller Pflegeheime machten eine Kohortierung (Nicht-Fälle, Verdachtsfälle, positiv getestet) und deren organisatorische Umsetzung sowie teilweise Isolierungen erforderlich. Um Isolierungsmaßnahmen durchführen zu können, haben einige Einrichtungen bauliche Veränderungen vornehmen müssen. Damit im Zusammenhang stehen gestiegene Zahlen an Transporten Covid-Erkrankter innerhalb der Einrichtung und gestiegene Verlegungen in Krankenhäuser. Eine gestiegene Sterblichkeit der Bewohnenden führte teilweise zu erhöhtem Aufwand infolge gesteigener Wechsel/Neuaufnahmen. Andererseits kam es bei Häusern infolge von Erkrankungen zu Aufnahmeverböten oder -beschränkungen.

Für die Bewohnerinnen und Bewohner war die Corona-Pandemiezeit mit vielfältigen Einschränkungen verbunden, die teilweise zu gestiegenen Depressions-

---

<sup>14</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2023).

und Angstsymptomen geführt haben. Es ist zu Zugangsbeschränkungen für Ärztinnen und Ärzte und externe Dienstleistende, wie Physiotherapeutinnen und -therapeuten, Logopädinnen und Logopäden oder Ergotherapeutinnen und -therapeuten gekommen. Soziale Begegnungsräume, wie Speisesaal oder Cafeteria, aber auch Sport- und Gymnastikräume, Aufenthaltsräume (z. B. Bibliotheken) wurden vorübergehend gesperrt. Soziale Angebote der Heime, wie Ausflüge oder Gottesdienste, sind zeitweise entfallen. Auch wurden Leistungen, wie z. B. Tagespflege, Betreuungsdienste oder ambulante Sterbebegleitungen, bisweilen nicht mehr angeboten.<sup>15</sup>

Um soziales Leben für Bewohnerinnen und Bewohner trotz Schutzmaßnahmen aufrechtzuerhalten, wurden vielerorts alternative Möglichkeiten etabliert. Pflegeheime haben Tablets oder Smartphones angeschafft und darauf Programme wie Skype oder WhatsApp installiert, um Kontakt zu Angehörigen zu ermöglichen. Vereinzelt mussten Heime dazu für ihre Bewohnerinnen und Bewohner zunächst WLAN einrichten.

Von den konkreten Covid-Erkrankungen waren die Pflegeheime in hohem Maße betroffen. Nach ersten Studien waren zwar nur 25 Prozent der Heime direkt von bestätigten Covid-Fällen betroffen. Aber rund 50 Prozent aller Todesfälle bundesweit entfielen anfangs auf Bewohnerinnen und Bewohner von Pflegeheimen. In Bezug auf die Covid-Verstorbenen waren Pflegeheime damit der zentrale Ort.<sup>16</sup>

Auf der anderen Seite waren die Pflegeheime überdurchschnittlich von coronabedingten Personalausfällen betroffen, was das Problem verstärkte, eine qualitativ hochwertige Versorgung bei zunehmenden Versorgungsaufwänden (u. a. auch durch eine häufig aufwändigere medizinische Versorgung) sicherzustellen.

Viele der dargelegten coronabedingten Änderungen haben sich direkt oder indirekt auch auf die Ertrags- und damit Vermögens- und Liquiditätssituation der Pflegeheime ausgewirkt. So haben die gestiegenen Arbeitsanforderungen bei vermehrten Fehlzeiten<sup>17</sup> zu erhöhten Zahlungen von Überstunden geführt. Auch gab es zusätzliche Aufwendungen durch coronabedingte Personalausfälle und deren Kompensation durch Zeit- und Leiharbeitende.<sup>18</sup> Die Etablierung von Hygienekonzepten, die Anschaffung von Kleidung/Ausrüstung zum Schutz von Mitarbeitenden, Corona-Tests etc. hatten einen gestiegenen Sachaufwand zur Folge. Ein

---

<sup>15</sup> Vgl. Rothgang / Müller (2022), S. 143 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Kohl et al. (2021), S. 8 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Rothgang / Müller (2022), S. 138 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Foss (2020), S. 227.

Investitionsbedarf ist bei baulichen Maßnahmen zwecks Kohortierung und infolge bislang unzureichender Digitalisierung von Prozessen entstanden.

Zugleich sind Einnahmeausfälle entstanden. Teilweise wurde eine Schließung von Angeboten wie der Tagespflege erforderlich infolge von Zugangsbeschränkungen, aber auch, um freiwerdende Personalressourcen anders einzusetzen. Mindereinnahmen entstanden, wenn aufgrund bestehender Quarantäne keine neuen Pflegebedürftigen aufgenommen werden konnten. Einige Einrichtungen verzeichneten Belegungsrückgänge, weil Pflegebedürftige und deren Angehörige Pflegeheime infolge der negativen Auswirkungen der Beschränkungen während der Pandemie mieden. Eine Umfrage der Bank für Sozialwirtschaft vom September/Oktober 2021 bestätigt, dass insbesondere stationäre Einrichtungen und Tagespflegen mit Auslastungsdefiziten infolge von gesetzlichen Auflagen, Nachfrageeinbrüchen und Personalausfällen durch Krankheit umgehen mussten.<sup>19</sup>

Im Zuge der Covid-Pandemie wurden indes staatliche Maßnahmen ergriffen, um die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit des Versorgungssystems aufrechtzuerhalten. Erste Ergebnisse aus Befragungen deuteten jedoch darauf hin, dass pandemiebedingte Ertragsausfälle nicht vollumfänglich kompensiert wurden. Dies gilt auch bei der Kompensation von Mindereinnahmen im Bereich der Investitionskosten. Ferner wurde ein Verbesserungsbedarf bei der Refinanzierung von personellen Mehraufwendungen und Sachmitteln beklagt und dass Refinanzierungslücken aufgrund der Deckelung der Erstattungsbeträge entstanden.<sup>20</sup>

### **3.2 Staatliche Maßnahmen**

Zur Sicherstellung der (flächendeckenden) Versorgung älterer und pflegebedürftiger Menschen etablierten Bund und Länder umfassende Corona-Hilfen, welche auf unterschiedliche wirtschaftliche Notsituationen abzielten, jedoch zu keiner Überkompensation der finanziellen Notsituation führen sollten.<sup>21</sup> Die hier angeführten Maßnahmen bilden, infolge der Diversität der von Bund und Ländern bereitgestellten Hilfsprogramme, nicht die zur Verfügung gestellte Gesamtheit ab, sondern begrenzen sich auf die im Wesentlichen in Anspruch genommenen Leistungen. Dabei unterlagen alle Maßnahmen einer variierenden zeitlichen Befristung.

---

<sup>19</sup> Vgl. Bank für Sozialwirtschaft (2021), S. 4.

<sup>20</sup> Vgl. Bank für Sozialwirtschaft (2021), S. 5 f.

<sup>21</sup> Vgl. Rothgang / Müller / Preuß (2020), S. 31.

So wurde eine vorübergehende Aussetzung der Pflegepersonaluntergrenze veranlasst, die zwar eine Entlastung für die Pflegenden erbringen kann, aber ggf. eine bedarfsgerechte Versorgung der Pflegebedürftigen limitiert. Sonderprämien für Beschäftigte in versorgungs- und systemrelevanten Bereichen sollten zur Honorierung der Pflegekräfte für entstandene Zusatzbelastungen beitragen (§ 150a SGB XI). Auf der Liste möglicher extern zu finanzierender Maßnahmen, um die Heime bei der Bewältigung der Krise zu unterstützen, fanden sich auch Prämien für Berufsrückkehrende.

Bereits zu Anfang der Pandemie haben die Bundesländer kurzfristig Soforthilfepakete zur Verfügung gestellt, um erste wirtschaftliche Schäden möglichst gering halten zu können. Auch Pflegeheime hatten die Möglichkeit der Antragstellung, sofern sie die, vom jeweiligen Bundesland bestimmten, Voraussetzungen erfüllt haben.<sup>22</sup> Die Soforthilfepakete dienten dem Zweck der betrieblichen Ausgaben- deckung, jedoch nicht der Kompensation entgangener Umsätze oder Gewinne.

Pflegeheime konnten auch das Programm „KfW-Schnellkredit 2020“, welches für kleine und mittelgroße Wirtschaftsunternehmen gewährt wurde, nutzen, sofern sie im Jahr 2019 Gewinne erzielt, strukturell gesund und langfristig wettbewerbsfähig waren, aber zu Anfang der Pandemie finanzielle Engpässe ausgewiesen haben. Bewilligt wurden Kredite in Höhe von 850.000 Euro bis maximal 2.300.000 Euro, in Abhängigkeit von der Anzahl der Beschäftigten. Die Kredite umfassten eine 100-prozentige Haftungsfreistellung der ausreichenden Banken oder Sparkassen.<sup>23</sup>

Zentrales Element der staatlichen Hilfspakete war der „Pflege-Rettungsschirm“ (§ 150 SGB XI). Verzeichneten Pflegeheime aufgrund des Coronavirus anfallende außerordentliche Aufwendungen sowie Mindereinnahmen, die nicht anderweitig finanziert wurden, hatten sie einen Anspruch auf Erstattung. Dies galt für die entstandenen Aufwendungen oder Mindereinnahmen gegenüber der Pflegeversicherung. Ausgeglichen wurden Personalaufwendungen zur Kompensation eines covidbedingten Personalausfalls, erhöhte Sachmittelaufwendungen und Einnahmeausfälle aufgrund nicht durchführbarer Einsätze. Die Inanspruchnahme des Pflegerettungsschirms schloss weitere Hilfen grundsätzlich nicht aus,

---

<sup>22</sup> Vgl. Foss (2020), S. 236.

<sup>23</sup> Vgl. KfW (2020), S. 1 ff.

zu beachten war dabei, dass Kosten, welche durch den Rettungsschirm abgedeckt waren, nicht durch weitere (Sofort-)Hilfemaßnahmen refinanziert werden konnten und ggf. verrechnet wurden.<sup>24</sup>

Des Weiteren setzte die Bundesregierung für einen begrenzten Zeitraum die Insolvenzantragspflicht aus (Gesetz zur Aussetzung der Insolvenzantragspflicht). Ziel war es, eine mögliche Insolvenzelle zu begrenzen und neue Finanzierungen zu erleichtern. Diese Maßnahme sollte jedoch keine Insolvenzverschleppung begünstigen. Die Voraussetzungen, um von dieser Regelung Gebrauch zu machen, bestanden in der Zahlungsfähigkeit zum Zeitpunkt des 31.12.2019, einer ersichtlich aus der Pandemie resultierenden Überschuldung sowie einer absehbaren Sanierung nach Bewältigung der Krisensituation.

Zur Begrenzung der finanziellen Belastungen und ggf. rechtlichen Risiken, welche nach der Corona-Pandemie auf die Pflegeheime zukommen könnten, wurde diesen nahegelegt, primär die speziell für Pflegeheime ausgerichteten Leistungen auszuschöpfen. Neben speziellen Hilfsmaßnahmen, Zuschüssen und Krediten wurden ebenfalls steuerliche Hilfen, wie die zinslose Stundung der Einkommens-, Körperschafts- und Umsatzsteuer als auch das Herabsetzen einzelner Vorauszahlungen, beschlossen. Diese galten jedoch nur für nachweislich betroffene Unternehmen, deren Existenz nicht weitestgehend durch die zur Verfügung gestellten Corona-Hilfen gesichert waren.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Roland Berger & Partner GmbH (2020), S. 13.

<sup>25</sup> Vgl. Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e. V. (2020).

## 4 Analyse der Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation

Die beschriebenen Auswirkungen der Corona-Pandemie einerseits und die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen andererseits haben Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation der Pflegeheime gehabt. Im Folgenden soll anhand von Jahresabschlussanalysen ermittelt werden, ob und ggf. welche markanten Änderungen sich während der ersten zwei Jahre der Corona-Zeit ergeben haben.<sup>26</sup>

### 4.1 Forschungsdesign und Datengrundlage

Um die Auswirkungen auf die Vermögens-, die Ertrags- und die Liquiditätssituation von Pflegeheimen zu ermitteln, erfolgt eine quantitative Inhaltsanalyse von Jahresabschlüssen. Hierbei wird auf die Daten der veröffentlichten Jahresabschlüsse im Bundesanzeiger zugegriffen. Die Jahresabschlüsse werden dort weit überwiegend mit einem bis eineinhalb Jahre nach Abschlussstichtag des Geschäftsjahres veröffentlicht. Somit stehen aktuell Jahresabschlüsse bis einschließlich 2021 zur Verfügung. In die Analyse eingegangen sind Jahresabschlüsse von Unternehmen, die bis zum 30.06.2023 den Jahresabschluss 2021 veröffentlicht haben. Um Veränderungen erkennen zu können, werden – soweit vorhanden – zwei Jahre vor der Pandemie, die Jahresabschlüsse 2018 und 2019, sowie die Jahre 2020 und 2021 betrachtet.

Kapitalgesellschaften müssen gemäß § 325 HGB den Jahresabschluss offenlegen. Je nach Größenklasse des Unternehmens gelten unterschiedliche Erleichterungen und Pflichten für die Offenlegung. Die Größenklassen werden nach mindestens zwei der folgenden Kriterien bestimmt: Umsatzerlöse, Mitarbeiterzahl, Bilanzsumme (§ 267 HGB). Für die Bilanzanalyse ist die Unterscheidung von kleinen Kapitalgesellschaften auf der einen und mittleren und großen Kapitalgesellschaften auf der anderen Seite relevant.<sup>27</sup> Kleinstkapitalgesellschaften spielen bei Pflegeheimbetreibern faktisch keine Rolle.

Für kleine Kapitalgesellschaften gibt es Erleichterungen, indem sie nur die Bilanz und den Anhang offenlegen müssen, wobei der Anhang die Gewinn- und Verlustrechnung betreffenden Angaben nicht enthalten muss (HGB § 326 HGB). So sind die Möglichkeiten einer Bilanzanalyse von Pflegeheimen in Rechtsform einer kleinen Kapitalgesellschaft erheblich eingeschränkt, sofern keine Gewinn- und

---

<sup>26</sup> Zu den Auswirkungen der Corona-Krise auf die Rechnungslegung, vgl. Rimmelspacher / Klien (2020).

<sup>27</sup> Vgl. Meyer / Theile (2017), S. 63 ff.

Verlustrechnung (GuV) veröffentlicht wird.<sup>28</sup> Eine deutlich detailliertere Analyse der Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage ist bei kleinen und mittleren Kapitalgesellschaften möglich, die auch eine detaillierte GuV veröffentlichen.

Um eine hinreichend große Anzahl an Unternehmen untersuchen zu können, erfolgt die Analyse der kleinen Kapitalgesellschaften in zwei Schritten. Es wurden insgesamt 250 Pflegeheimbetreiber in Form einer kleinen Kapitalgesellschaft aus dem ganzen Bundesgebiet ausgewertet, mithin 1.000 Jahresabschlüsse. Untersucht werden im ersten Schritt die Pflegeheimbetreiber in Rechtsform einer kleinen Kapitalgesellschaft, welche eine GuV veröffentlicht haben. Nicht berücksichtigt wurden hierbei jene Unternehmen, die von der Veröffentlichung einer verkürzten GuV, die erst mit dem Rohergebnis beginnt, Gebrauch gemacht haben. Umsatzerlöse und sonstige Erträge sind daraus nicht mehr abzuleiten. Ferner besteht hierbei die grundsätzliche Problematik darin, dass in den vielen Fällen nur die letzten drei Jahresabschlüsse im Bundesanzeiger inklusive der GuV veröffentlicht sind. Damit beschränkt sich dieser Analyseschritt auf das Vor-Corona Jahr 2019 und 2020 sowie 2021. In dieses Ergebnis gingen schlussendlich 44 Pflegeunternehmen ein.

Im zweiten Schritt wurden ergänzend jene Unternehmen beurteilt, die keine GuV veröffentlicht haben. Hier können dann lediglich Veränderungen des Jahresüberschusses, der Rendite des eingesetzten Kapitals, der Entwicklung der Verschuldung und der Liquidität als absolute Größe betrachtet werden. Somit konnten die Jahresabschlüsse nicht berücksichtigt werden, in denen nicht der Jahresüberschuss, sondern nur der Bilanzgewinn unter dem Eigenkapital ausgewiesen ist. Der Bilanzgewinn ist die Ergebnisgröße nach Verwendung des Jahresüberschusses und enthält den Gewinn-/Verlustvortrag zuzüglich der Entnahmen, abzüglich einer etwaigen Erhöhung der Gewinnrücklagen.<sup>29</sup> So kann ohne Zusatzangaben nicht vom Bilanzgewinn auf den Jahresüberschuss geschlossen werden. Ferner wurden hier nur jene Unternehmen berücksichtigt, für die die Jahresabschlüsse aller vier relevanten Jahre 2018–2021 veröffentlicht sind. Schlussendlich sind 135 Pflegeheimbetreiber, respektive 540 Jahresabschlüsse, in diese Analyse eingegangen.

Schließlich erfolgt eine Auswertung von mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften, die jeweils mehrere Pflegeheime betreiben, wobei sich die Untersuchung auf Einzelabschlüsse und Konzernjahresabschlüsse bezieht. Die relevante Anzahl der Abschlüsse ist mit zehn auch deshalb so gering, weil einerseits

---

<sup>28</sup> Vgl. Meyer / Theile (2017), S. 72 f.

<sup>29</sup> Vgl. Küting / Weber (2015), S. 321 f.



wiederum nur Unternehmen einbezogen wurden, deren Abschlüsse bis zum 30.06.2023 veröffentlicht wurden, diese andererseits einen eindeutigen Schwerpunkt auf den Betrieb von stationären Pflegeeinrichtungen haben. Als Voraussetzung für letzteres Kriterium wurde ein Umsatzanteil von mindestens 90 Prozent gewählt. Auch wenn die Anzahl der analysierten Jahresabschlüsse gering ist, umfasst die Auswertung insgesamt über 300 einbezogenen Pflegeheime. Hier sind nun umfangreiche auch qualitative Analysen möglich, durch die Veröffentlichung von detaillierten Anhängen und den Lageberichten.

Personenhandelsgesellschaften sind zur Offenlegung nur verpflichtet, wenn sie keinen persönlich haftenden Gesellschafter haben (z. B. GmbH & Co. KG) oder wenn sie bestimmte Größenkriterien überschreiten. Das trifft auf alle Großunternehmen zu, die in drei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren zwei der folgenden Kriterien erfüllen: Bilanzsumme größer 65 Mio. Euro, Umsatzerlöse größer 130 Mio. Euro, Anzahl der Mitarbeitenden größer 5.000 (§§ 1 und 9 PubliG).<sup>30</sup> Bei Unternehmen dieser Größenordnung handelt es sich im Pflegebereich indes um Konzerne, die in der Auswertung der großen Kapitalgesellschaften enthalten sind.

Durch den vorwiegenden Fokus auf Kapitalgesellschaften ist die Auswertung bezüglich der Rechtsform nicht repräsentativ für die Pflegebranche. Gleichwohl haben die durch die Corona-Pandemie hervorgerufenen Auswirkungen in gleichem Maße Personen- wie Kapitalgesellschaften getroffen. Zudem waren keine der staatlichen Hilfsmaßnahmen explizit an eine bestimmte Rechtsform von Unternehmen gebunden. Lediglich das maximale finanzielle Unterstützungsvolumen variierte teilweise in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Mithin können die Analyseergebnisse auf die gesamte Branche übertragen werden.

## **4.2 Grundlagen der externen Jahresabschlussanalyse**

Bei der Jahresabschlussanalyse – wenn auch inhaltlich nicht ganz korrekt, wird auch der Begriff Bilanzanalyse synonym verwendet – wird unterschieden zwischen der internen und externen. Bei einer internen Jahresabschlussanalyse stehen der Analytikerin bzw. dem Analytiker zahlreiche unternehmensinterne Informationen zur Verfügung, auf welche Externe keinen Zugriff haben. Somit ist der Ausgangspunkt aller externen Analytikerinnen bzw. Analytiker, wie Gläubigern, Geschäftspartnern, der Öffentlichkeit u. a., öffentlich zugängliches Material. Das

---

<sup>30</sup> Vgl. Coenenberg / Haller / Schultze (2016), S. 30.

Kernelement bildet der Jahresabschluss, der nach § 242 Abs. 3 HGB die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung umfasst und bei Kapitalgesellschaften auch einen Anhang sowie größenabhängig einen Lagebericht. In einem umfassenden Ansatz besteht die Jahresabschlussanalyse somit auch aus der Gewinnung und Auswertung von qualitativen Informationen.

Die externe Bilanzanalyse befasst sich demgemäß mit der Untersuchung und Auswertung der Jahresabschlüsse von Unternehmen. Das Ziel ist es, Informationen über die Ertrags-, Vermögens- und Finanzsituation eines Unternehmens zu gewinnen und Schlussfolgerungen gemäß dem Analyseziel zu ziehen. Damit ist die Bilanzanalyse ein zentrales Instrument, welches mit Hilfe von Informationsgewinnung und -auswertung, eine Beurteilung der wirtschaftlichen Lage und Entwicklungstendenzen von Unternehmen zulässt.<sup>31</sup>

Dem Aufdecken der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Verbindung mit den quantitativen Daten „kommt im Hinblick auf das Erfolgspotenzial insofern eine indirekte Bedeutung zu, als Erfolgspotenzial einerseits und Erfolg und Liquidität andererseits in einer Wechselbeziehung stehen“.<sup>32</sup>

Jahresabschlüsse von Kapitalgesellschaften müssen gemäß § 264 Abs. 2 HGB unter Beachtung der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermitteln. Auf Grund von bilanzpolitischen Gestaltungen infolge von Wahlrechten bzgl. Ansatz und Bewertung, bedarf es jedoch oftmals einer informationszielspezifischen, systematischen Aufbereitung des Ausgangsmaterials, um eine Vergleichsbasis zur abschließenden Bewertung der wirtschaftlichen Lage und Entwicklungstendenzen zu erhalten. Die Aufbereitung und Auswertungsmöglichkeiten sind durch größenabhängige Befreiungen der Gliederungs- und Ausweisvorschriften zusätzlich eingeschränkt. Das Analyseergebnis und die daraus resultierende Erkenntnis ist zudem abhängig von der Art, Quantität und Qualität der publizierten Daten sowie der verwendeten Analyseverfahren.<sup>33</sup>

Die externe Bilanzanalyse erfolgt in mehreren Arbeitsschritten, um eine umfassende Bewertung der wirtschaftlichen Situation von Unternehmen zu ermöglichen. Anfangs steht die Datenerhebung, wobei Jahresabschlüsse in Deutschland im Bundesanzeiger online veröffentlicht werden. Zusätzlich können Informationen aus branchenspezifischen Datenbanken oder von Vergleichsunternehmen

---

<sup>31</sup> Vgl. Coenenberg / Haller / Schultze (2016), S. 1021 ff.

<sup>32</sup> Coenenberg / Haller / Schultze (2016), S. 1023.

<sup>33</sup> Vgl. Lachnit / Müller (2017), S. 6 ff.

herangezogen werden. Die Jahresabschlusszahlen werden im Zeitvergleich betrachtet und mittels Umstellungen und Umgliederungen in Strukturbilanzen umgewandelt, um eine einheitliche Auswertung zu ermöglichen. Durch die Verdichtung des Zahlenmaterials ergeben sich Basisgrößen, woraus sich analyserelevante Kennzahlen bilden lassen. Die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage wird nun folgend anhand von geeigneten branchenspezifischen Kennzahlen analysiert. Schlussendlich folgt der Datenanalyse die Interpretation der Ergebnisse. Hierbei werden die gewonnenen Erkenntnisse in Bezug auf das Analyseziel interpretiert. Auf Basis dieser Interpretationen werden Schlussfolgerungen gezogen und ein Bericht über die Bilanzanalyse erstellt, welcher die wesentlichen Analyseergebnisse, Schlüsselinformationen, Bewertungen und ggf. Empfehlungen enthält.<sup>34</sup>

Es bleibt indes festzuhalten, dass die Möglichkeiten der Analyse und Güte der zu treffenden Schlussfolgerungen bei der externen Bilanzanalyse auf Grundlage öffentlich zugänglicher Jahresabschlüsse hinsichtlich folgender Aspekte begrenzt ist. Auf den in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße differierenden Detaillierungsgrad der veröffentlichten Jahresabschlüsse und die mangelnde Verfügbarkeit von Jahresabschlüssen von Personengesellschaften wurde bereits hingewiesen. Ergänzt wird die Limitation um die Verfügbarkeit nicht-monetärer, qualitativer Daten, welche für eine gehaltvolle Unternehmensbeurteilung notwendig wäre.<sup>35</sup> Im hier konkreten Falle sind die erforderlichen Informationen in den Konzernjahresabschlüssen enthalten.

Auch wenn Ansatz- und Bewertungswahlrechte durch die letzten Reformen zur Rechnungslegung weiter begrenzt wurden, bestehen dennoch Ermessensspielräume, durch die die Darstellung der tatsächlichen wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens verzerrt werden kann.<sup>36</sup> Immanent ist der Jahresabschlussanalyse der Vergangenheitsbezug. So sind prognostische Aussagen zur Unternehmensentwicklung auf Grund der oftmals großen Zeitspanne zwischen Bilanzstichtag und Veröffentlichung des Jahresabschlusses auf die Extrapolation teils weit in die Vergangenheit reichender Daten bezogen. Aktuelle Entwicklungstendenzen, die Marktdynamik und das sich ständig ändernde Unternehmensumfeld kann nur unzureichend berücksichtigt werden.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Haufe Online Redaktion (2012).

<sup>35</sup> Vgl. Lachnit / Müller (2017), S. 17.

<sup>36</sup> Vgl. Lachnit / Müller (2017), S. 18.

<sup>37</sup> Vgl. Coenenberg / Haller / Schultze (2016), S. 1029 ff.

### 4.3 Aufbereitung der Jahresabschlüsse

Der folgenden Jahresabschlussanalyse liegen Strukturbilanzen und Strukturerefolgsrechnungen zu Grunde, deren Erstellung in Verbindung mit verschiedenen Aufbereitungsmaßnahmen steht. Übergeordnet wird zwischen Umgliederungen und Umbewertungen differenziert.

Im Rahmen der Umgliederung erfolgte auf der Aktivseite eine Zurechnung der aktiven Rechnungsabgrenzungsposten zum Umlaufvermögen. Wirtschaftlich betrachtet ist das Gesellschafterdarlehen Eigenkapital, da es i. d. R. nachrangig zu Verbindlichkeiten anderer Gläubiger ist. Entsprechend werden Gesellschafterdarlehen dem Eigenkapital zugerechnet. Ferner erfolgt eine Aufspaltung des Sonderpostens aus öffentlichen Fördermitteln für Investitionen: 70 Prozent werden dem Eigenkapital und 30 Prozent dem langfristigen Fremdkapital zugerechnet.<sup>38</sup> Dies ist dadurch gerechtfertigt, dass bei Auflösung des Sonderpostens ein sonstiger betrieblicher Ertrag gebucht wird. Dieser wirkt gewinnerhöhend und unterliegt somit der Besteuerung, sofern insgesamt ein Gewinn vor Steuern ausgewiesen wird. Pauschal wird eine Besteuerung von 30 Prozent angesetzt. Ebenfalls zum Eigenkapital zählt das Jahresergebnis, sofern kein Beschluss bzgl. einer Ausschüttung vorliegt. Zur besseren Vergleichbarkeit von Eigenkapital und Gesamtkapital über die Jahre wurde eine Auflösung von Gewinnrücklagen für Ausschüttungszwecke rückgängig gemacht.

Bei der Betrachtung der Liquidität wird die Position „Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks“ um die Position „Wertpapiere des Umlaufvermögens“ ergänzt, da diese kurzfristig liquidierbar sind.

Weist eine Bilanz sowohl Forderungen als auch Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern aus, so werden diese saldiert. Die mittels Saldierung erfolgte Umbewertung der Bilanzposten führt zu veränderten Wertansätzen und zu einer Veränderung der Bilanzsumme.<sup>39</sup> Folgendes Schema für die Berechnung der bilanzanalytischen Positionen ist maßgeblich:

---

<sup>38</sup> Vgl. Wöltje (2022), S. 237.

<sup>39</sup> Vgl. Wöltje (2022), S. 239.

**Tabelle 1:** Bilanzanalytische Strukturbilanz

Immaterielle Vermögensgegenstände + Sachanlagen + Finanzanlagen	Gezeichnetes Kapital + Kapitalrücklage + Gewinnrücklage +/- Jahresüberschuss/-fehlbetrag + Gesellschafterdarlehen + 70 % der Sonderposten - Forderungen ggü. Gesellschaftern - Ausschüttungsbetrag
<b>= Bilanzanalytisches AV</b>	<b>= Bilanzanalytisches Eigenkapital</b>
Vorräte + Forderungen/sonstige Vermögensg. + Wertpapiere + Liquide Mittel + akt. Rechnungsabgrenzungsposten	30 % Sonderposten + Pensionsrückstellungen + Steuer- und sonstige Rückstellungen + Verbindlichkeiten ggü. Verb. Untern. + Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten + Verbindlichkeiten ggü. Lieferanten + sonstige Verbindlichkeiten + pas. Rechnungsabgrenzungsposten
<b>= Bilanzanalytisches UV</b>	<b>= Bilanzanalytisches Fremdkapital</b>

Je umfangreicher das zur Verfügung stehende Datenmaterial, desto genauer sind die genannten Umgliederungen und Umbewertungen möglich. Aus den Aufbereitungen resultiert ein Grundaufbau, welcher gemäß der Übersichtlichkeit im Zeitverlauf (2018 bis 2021) sowohl in absoluten als auch in relativen Zahlen einheitlich Anwendung findet.

Die Aufbereitung der Erfolgsrechnung beinhaltet im Wesentlichen Zusammenfassungen von Positionen. So werden die unterschiedlich ausgewiesenen Erlösarten, wie „Erträge aus ambulanter, teilstationärer und vollstationärer Pflege sowie aus Kurzzeitpflege“, „Erträge aus Unterkunft und Verpflegung“, „Erträge aus Zusatz- und Transportleistungen“, „Erträge aus gesonderter Berechnung von Investitionskosten gegenüber Pflegebedürftigen“ und „Umsatzerlöse nach § 277

Abs. 1 HGB (PBV)<sup>40</sup>,<sup>40</sup> zur Position Umsatzerlöse zusammengefasst. Coronabedingte Mindereinnahmen, welche nach § 150 SGB XI ausgeglichen wurden, sind, sofern nicht separat ausgewiesen, in den Umsatzerlösen enthalten.

Da die Leistungen der Pflegeheime tagesgenau abrechenbar sind, sind Buchungen von „Bestandsveränderungen aus unfertigen Leistungen“, mithin nicht abgerechnete Pflegeleistungen, im Grunde nicht erforderlich. Gleichwohl tauchen diese vereinzelt und in sehr geringem Umfang in Gewinn- und Verlustrechnungen auf. Sie werden ebenfalls den Umsatzerlösen zugerechnet.

Weitere staatliche Unterstützungen zum Ausgleich von Mehraufwand, sind unter den „sonstigen betrieblichen Erträgen“ verbucht. Hierzu zählen Erstattungen für Corona-Mehraufwendungen für Sachkosten, Erstattungen für Corona-Mehraufwendungen für Personalkosten und Erstattungen für Corona-Prämien an Mitarbeitende (alle gemäß § 150a SGB XI) sowie Erstattungen im Rahmen der Coronavirus-Testverordnung. Ergänzt werden die sonstigen betrieblichen Erträge zudem um die „Zuweisungen und Zuschüsse zu Betriebskosten/der öffentlichen Hand“. Letztere fließen den Pflegeheimen ebenfalls als ein Teil der staatlichen Unterstützung zu.

Erhalten Unternehmen öffentliche Fördermittel, wie Zuschüsse, sind diese zahlungswirksam und als Erträge zu verbuchen. Um eine direkte Besteuerung zu vermeiden, werden diese neutralisiert, indem „Sonderposten“ gebildet werden, denen eine Buchung von sonstigen betrieblichen Aufwendungen gegenübersteht. Die Sonderposten wiederum werden über die Förderdauer aufgelöst, indem ein sonstiger betrieblicher Ertrag gegengebucht wird. Weder die erfolgsneutrale Verbuchung des Aufwandes noch die Ertragsbuchung bei Auflösung sind indes zahlungswirksam.<sup>41</sup> Entsprechend wirken die Bildung von Sonderposten (nicht zahlungswirksamer Aufwand) Brutto-Cashflow erhöhend und die Auflösung (nicht zahlungswirksamer Ertrag) mindernd, sofern diese separat ausgewiesen wurden.

#### **4.4 Relevante Kennzahlen für Pflegeheime**

Für die kleinen Kapitalgesellschaften ist die Jahresabschlussanalyse infolge der auf eine gekürzte Bilanz beschränkten Veröffentlichungen nur eingeschränkt möglich. So kann als Maß für die Ertragslage der sich über die Jahre verändernde

---

<sup>40</sup> Vgl. Chelliah (2016), S. 12.

<sup>41</sup> Vgl. o. V. (2019), S. 83 ff.

Jahresüberschuss herangezogen werden. Hier ist es interessant festzustellen, ob dieser infolge der Corona-Belastungen gesunken oder durch die staatlichen Hilfsmaßnahmen ggf. sogar gestiegen ist. Wird der Jahresüberschuss auf das gesamte eingesetzte Kapital bezogen, lässt sich der Return on Investment (RoI) berechnen.<sup>42</sup> Die Kapitalstruktur kann anhand der Veränderung der Eigenkapitalquote und damit vice versa der relativen Verschuldungshöhe analysiert werden. Wie sich die Finanzsituation über die Jahre entwickelt, wird anhand der absoluten Liquidität untersucht.

Deutlich differenzierter sind die Analysemöglichkeiten bei den kleinen und mittleren Kapitalgesellschaften, welche eine GuV veröffentlichen. Die Ertragslage wird zunächst anhand der Umsatzentwicklung und sonstiger betrieblicher Erträge untersucht. Hier ist die Frage, ob die Umsatzerlöse in den Jahren der Corona-Krise gesunken und wie stark die sonstigen betrieblichen Erträge infolge der staatlichen Unterstützungsmaßnahmen gestiegen sind. Inwiefern sich das insgesamt auf die Rendite ausgewirkt hat, wird mittels des RoI beurteilt. Maßgeblich für die Ertragslage ist ferner, wie sich die Personalkosten entwickelt haben, was anhand der Personalkostenquote analysiert wird. Nicht ermitteln aus den Jahresabschlüssen, auch der größeren Gesellschaften, lässt sich der für die Ertragslage wichtige Auslastungsgrad. Die Umsatzerlöse als ein gemeinhin wichtiger Indikator für die Entwicklung der Auslastung entfällt, da staatliche Mindererlösausgleiche in diesen verbucht werden. Aussagen über den Auslastungsgrad lassen sich somit nur den umfangreichen qualitativen Angaben der Konzernabschlüsse entnehmen.

Hypothesen zur Veränderung der Vermögenslage, mithin der Aktivseite der Bilanz, durch die Corona-Pandemie sind nicht zwingend naheliegend. Annahm gemäß könnten die Investitionen in den Krisenjahren rückläufig gewesen sein. Dagegen sprechen die auch auf Investitionen zielenden staatlichen Unterstützungen. Zudem lassen sich Investitionen in das Sachanlagevermögen nur anhand eines Anlagenspiegels genau ermitteln, welchen nur die großen Kapitalgesellschaften veröffentlichen, so dass die diesbezügliche Analyse auf die Konzerne beschränkt ist.

Unmittelbarer und entscheidender für eine mögliche Insolvenzgefährdung sind Veränderungen der Kapitalstruktur und Liquiditätssituation. So ist die Fragestellung naheliegend, ob sich coronabedingt die Liquidität der Pflegeheime ver-

---

<sup>42</sup> Vgl. Coenenberg / Haller / Schultze (2016), S. 1066 f.

schlechtert hat und infolgedessen sowie durch staatliche Kredithilfen die Verschuldung gestiegen ist. Letzteres – und maßgeblich für die Kapitalstruktur – wird zunächst anhand der Veränderung der Eigenkapitalquote gemessen. Sie gibt Auskunft über die Kreditwürdigkeit und Unabhängigkeit sowie die finanzielle Stabilität eines Unternehmens. Je höher der Eigenkapitalanteil ist, desto geringer ist zugleich der statische Verschuldungsgrad.<sup>43</sup>

Der Cashflow gibt Auskunft über das Innenfinanzierungspotenzial eines Unternehmens und ist das Ergebnis der Differenz aus Ein- und Auszahlungen. Der Brutto-Cashflow wird lediglich aus der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) abgeleitet und bildet die Finanzierungskraft aus der laufenden Geschäftstätigkeit ab. Er gibt Aufschluss über den Zahlungsmittelüberschuss und die daraus resultierenden finanziellen Mittel zur Kredittilgung und für Investitionen.<sup>44</sup>

#### **4.5 Pflegeheime – kleine Kapitalgesellschaften**

Bei kleinen Kapitalgesellschaften, die auch eine GuV veröffentlichen, ist eine detaillierte Analyse der wirtschaftlichen Situation möglich. Wie erwähnt, besteht die grundsätzliche Problematik darin, dass viele Pflegeheimbetreiber nur die letzten drei Jahresabschlüsse inklusive GuV im Bundesanzeiger veröffentlicht haben. Hierdurch beschränkt sich diese Analyse auf das Jahr 2019 und 2020 sowie 2021. Die Analyse der 44 Unternehmen mit Ausweis der GuV wird ergänzt durch die deutlich größere Anzahl der 135 kleinen Kapitalgesellschaften, die keine GuV veröffentlicht haben. Hier liegen dafür die Jahresabschlüsse der zwei Vor-Corona-Jahre vor.

Die Ergebnisse der Analysen haben zu erstaunlich eindeutigen Ergebnissen geführt. Die wirtschaftliche Situation der Pflegeunternehmen hat sich im Laufe der Corona-Jahre im Durchschnitt deutlich verbessert: Die Ertragslage ist durch gestiegene Erlöse und Jahresüberschüsse gekennzeichnet, die Kapitalstruktur weist eine höhere Eigenfinanzierung und damit geringere Verschuldung auf und gestiegene operative Cashflows und Liquiditätsbestände prägen die Finanzlage.

---

<sup>43</sup> Vgl. Wöltje (2021), S. 316 f.

<sup>44</sup> Vgl. Küting / Weber (2015), S. 173 f.



#### 4.5.1 Analyse der Ertragslage

Die Umsatzerlöse sind die erste Ertragsposition der GuV (§ 275 HGB). „Als Umsatzerlöse sind die Erlöse aus dem Verkauf und der Vermietung oder Verpachtung von Produkten sowie aus der Erbringung von Dienstleistungen der Kapitalgesellschaft nach Abzug von Erlösschmälerungen und der Umsatzsteuer sowie sonstiger direkt mit dem Umsatz verbundener Steuern auszuweisen“ (§ 271 Abs. 1 HGB). Die sonstigen betrieblichen Erträge dagegen sind eine Sammelposition von Erträgen, die nicht den Umsatzerlösen oder Finanzerträgen zuzuordnen sind.<sup>45</sup>

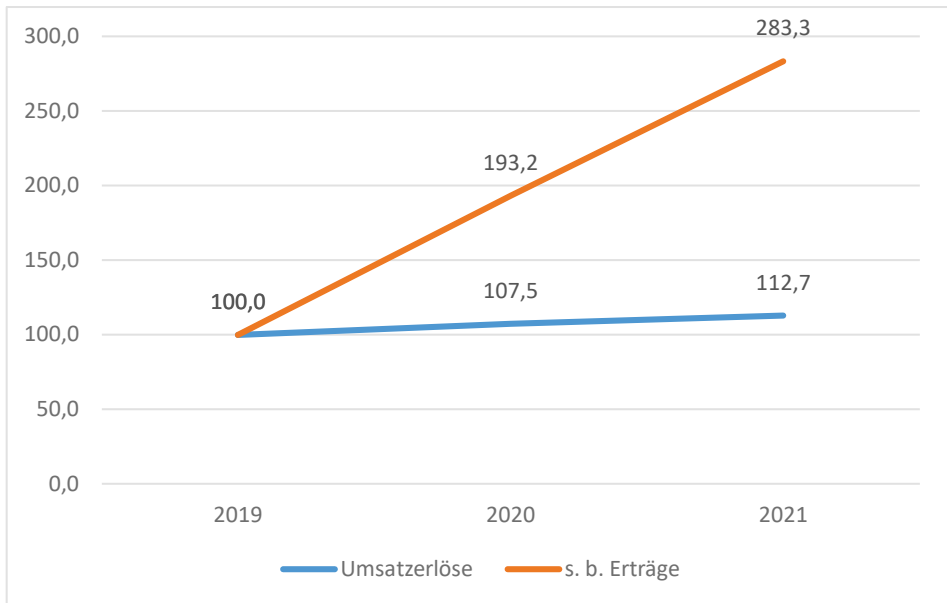
Anders als zunächst zu erwarten gewesen wäre, sind die Umsatzerlöse bei den 44 in die Analyse einbezogenen Unternehmen während der Corona-Jahre nicht gesunken. Hier hat vor allem die staatliche Unterstützung gegriffen, wonach die coronabedingten Mindereinnahmen ausgeglichen werden sollen (§ 150 SGB XI). Diese Ausgleichszahlungen werden nicht separat ausgewiesen, sind folglich in den Umsatzerlösen enthalten. Bei 82 Prozent der untersuchten Unternehmen sind die Umsatzerlöse gestiegen.

Die weiteren staatlichen Unterstützungen zum Ausgleich von Mehraufwand werden unter den „sonstigen betrieblichen Erträgen“ verbucht. Hierzu zählen Erstattungen für Corona-Mehraufwendungen für Sach- und Personalkosten und Erstattungen für Corona-Prämien an Mitarbeiter (§ 150a SGB XI) sowie Erstattungen im Rahmen der Coronavirus-Testverordnung. Zusätzlich werden hier auch „Zuweisungen und Zuschüsse zu Betriebskosten/der öffentlichen Hand“ verbucht.

Erwartbar sind die „sonstigen betrieblichen Erträge“ sprunghaft angestiegen. Bei 89 Prozent der analysierten Unternehmen sind diese gegenüber 2019 angestiegen, im Durchschnitt um 93 Prozent und 2021 nochmals um rund 47 Prozent.

---

<sup>45</sup> Vgl. Meyer / Theile (2017), S. 200.

**Abbildung 4:** Entwicklung von Umsatz und sonstigen betrieblichen Erträgen

Die positive Entwicklung der Erträge hatte entsprechenden Einfluss auf die Ertragslage. Das Jahresergebnis resultiert aus der Saldierung aller Erträge und Aufwendungen in der GuV. Der Jahresüberschuss ist die sich ergebende positive Differenz, ein Jahresfehlbetrag die negative. Der Jahresüberschuss ist die Ergebnisgröße nach Gewinnbesteuerung und wird auch als Reingewinn bezeichnet. Er ist Ausgangspunkt für die Verwendung des Gewinns, wobei im Grunde drei Möglichkeiten bestehen: Ausschüttung an die Gesellschafter, Thesaurierung als Übertrag ins nächste Jahr (Gewinnvortrag) oder Thesaurierung mittels Umwandlung in Gewinnrücklagen.<sup>46</sup> Bei Personengesellschaften wird hingegen ein Gewinn ermittelt, der nach Aufteilung auf die Gesellschafter individuell zu versteuern ist.

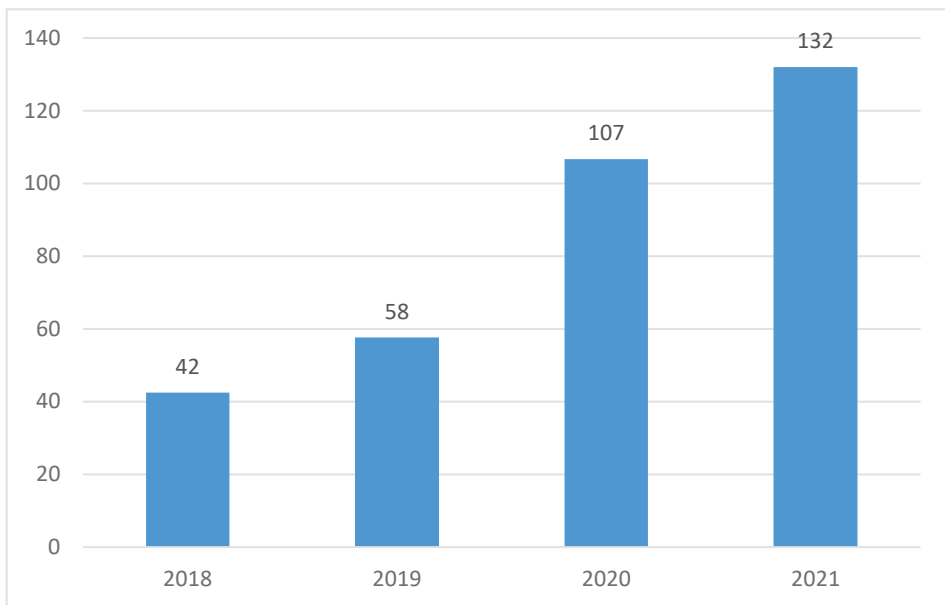
Nachteilig an der Größe des Jahresüberschusses ist neben dem Vergangenheitsbezug, dass sämtliche betrieblichen/ordentlichen und außerordentlichen Aufwände und Erträge Eingang finden. So kann der Jahresüberschuss bilanzpolitisch durch Verkauf von Vermögensgegenständen und eine damit verbundene Auflösung stiller Reserven erhöht werden. Einmalige Abschreibungen auf Vermögensgegenstände würden einen gegenteiligen Effekt bewirken. Einerseits werden durch den Jahresüberschuss nur finanzielle Aspekte dargestellt, andere

<sup>46</sup> Vgl. Gräfer / Gerenkamp (2016), S. 27 f.

wichtige Faktoren, wie die Qualität der Dienstleistungen, Kundenzufriedenheit, Standort u. a. werden vernachlässigt. Andererseits kann davon ausgegangen werden, dass eine mangelhafte Aufstellung bei den „soft facts“ sich dauerhaft auch in einer negativen Entwicklung des Jahresüberschusses widerspiegelt.<sup>47</sup>

Mögliche verzerrende Effekte, die mangels Detailierungsgrad der veröffentlichten Jahresabschlüsse bei kleinen Kapitalgesellschaften zumeist nicht erkennbar sind, relativieren sich indes durch die hohe Anzahl der untersuchten Unternehmen. Auch könnten solche Effekte bei einzelnen Unternehmen in jedem der betrachteten Jahre auftreten.

**Abbildung 5:** Durchschnittlicher Jahresüberschuss, in Tsd. Euro



In der vorliegenden Analyse ist zumal ein eindeutiger Trend zu erkennen. Die verglichenen Jahresergebnisse sind in den Corona-Jahren 2020 und 2021 gegenüber den Vor-Corona-Jahren deutlich angestiegen. Lag der durchschnittliche Jahresüberschuss 2018 noch bei rund 42 Tsd. Euro, ist dieser im Jahr 2021 auf 132 Tsd. Euro gestiegen.

Bei 73 Prozent der 179 Pflegeheimunternehmen, die insgesamt in die Auswertung einbezogen wurden, ist der Durchschnitt der Jahresüberschüsse von 2021

<sup>47</sup> Vgl. Gräfer / Gerenkamp (2016), S. 34 f.

und 2020 höher als jener der Jahre 2019 und 2018. Umgekehrt, nur bei 27 Prozent der analysierten Unternehmen waren die Corona-Jahre im Durchschnitt schlechter als die Jahre davor. Addiert man die durchschnittlichen Jahresüberschüsse 2021 und 2020 und setzt sie ins Verhältnis zu der Summe aus 2019 und 2018, ergibt sich eine extreme Steigerung von 139 Prozent. Bei gut der Hälfte der betrachteten Unternehmen ist dieses Verhältnis um mehr als 100 Prozent gestiegen. Bei 34 von 46 Unternehmen, die vor den Corona-Jahren Fehlbeträge ausgewiesen haben, hat sich die Ergebnissituation zu durchschnittlich positiven Jahresergebnissen gewandelt.

Ein ähnlich sprunghafter Anstieg ist bei der Renditebetrachtung zu verzeichnen. Hierbei wird das Verhältnis des Jahresüberschusses zum eingesetzten Gesamtkapital betrachtet. Der so ermittelte Return on Investment ist ein effektives Maß, für die Beurteilung der Rentabilität einer Investition. Er gibt an, wie effizient das eingesetzte Kapital genutzt wurde und ob die Investition bzw. das eingesetzte Kapital die geforderte Rendite erzielt hat. Die Bewertung des erwarteten Rol macht eine fundierte Entscheidung über die Nutzung begrenzter Ressourcen möglich.<sup>48</sup>

Nachteilig an der Größe des Rol ist, dass dieser zuvorderst auf den finanziellen Gewinn fokussiert ist, während eine Berücksichtigung der mit einer Investition oder einem Geschäftsmodell verbundenen Risiken unterbleibt. Damit verbunden ist auch hier eine Vernachlässigung von nicht finanziellen Aspekten, wie die Kundenzufriedenheit, dem Bekanntheitsgrad und dem Ruf der Einrichtung.<sup>49</sup> Diese mit der Verwendung des Rol verbundenen Nachteile, sind für den vorliegenden Analysezweck zu vernachlässigen, da es sich um eine Analyse von Unternehmen mit dem gleichen Geschäftszweck, mithin Unternehmen der gleichen Branche, und ähnlicher Größenordnung handelt.

Der ermittelte Rol schwank 2018 und 2019 relativ konstant um 4 Prozent. Schon 2020 steigt er deutlich an und ist 2021 durchschnittlich mit 8,1 Prozent rund doppelt so hoch wie vor Corona. Wie hoch der Rol sein sollte, ist abhängig von der Branche, dem Geschäftsmodell sowie dem individuellen Verzinsungsanspruch. Je höher das Risiko der unternehmerischen Tätigkeit, desto höher die Anforderungen an die Verzinsung des eingesetzten Kapitals.<sup>50</sup> Für das Gesundheitswesen gilt als risikomindernd zunächst die geringe Abhängigkeit von der konjunkturellen Entwicklung. Pflegeheimbetreiber bewegen sich zumeist in einem stabilen

---

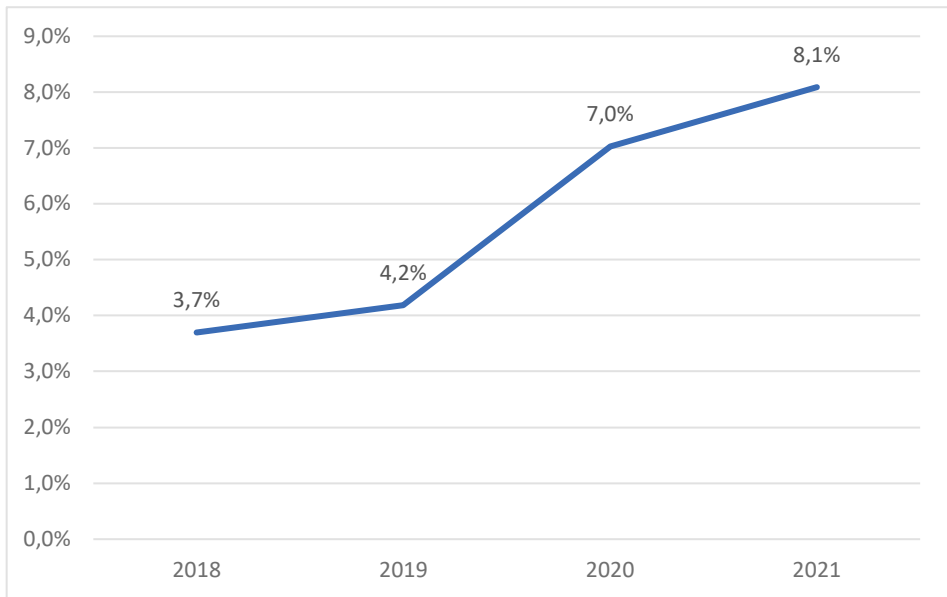
<sup>48</sup> Vgl. Gräfer / Gerenkamp (2016), S. 64 ff.

<sup>49</sup> Vgl. Küting / Weber (2015), S. 73 ff.

<sup>50</sup> Vgl. Holzkämper (2019), Kap. 1.1.

regionalen Wettbewerbsumfeld mit relativ gut planbaren Erlösen und Kosten. Nimmt man Gesundheitskonzerne mit erheblich breiterem Geschäftsspektrum zum Vergleich, so hat z. B. Asklepios 2021 einen RoI von 1,6 Prozent erreicht,<sup>51</sup> die Sana Kliniken kamen auf einen RoI von 2,6 Prozent.<sup>52</sup>

**Abbildung 6:** Durchschnittlicher Return on Investment



Auch die hier analysierten mittleren und großen Pflegeheimunternehmen haben Renditen erzielt, die mit durchschnittlich 2,4 Prozent deutlich geringer waren (siehe 4.7.1).

Die durchschnittliche Personalaufwandsquote lag im betrachteten Zeitraum relativ konstant zwischen 61 Prozent und gut 62 Prozent. Auffällige Veränderungen hat es hier nicht gegeben, bei weniger als der Hälfte der Unternehmen ist die Personalaufwandsquote in den Corona-Jahren höher als zuvor. Auffällig dagegen ist bei vielen Unternehmen der gestiegene Sachaufwand, was teilweise auf gestiegene Kosten für Personalleasing zurückzuführen ist.

<sup>51</sup> Vgl. Asklepios (2023), S. 37, 40.

<sup>52</sup> Vgl. Sana Kliniken AG (2023), S. 58, 60.

#### 4.5.2 Analyse der Kapitalstruktur

Die Eigenkapitalquote (EKQ) misst den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital. Sie ist ein Maß für die finanzielle Unabhängigkeit eines Unternehmens und zugleich eine zentrale Kennzahl im Rahmen der Ratinganalyse von Banken, denn je höher das Eigenkapital ist, desto größer ist die Absorptionsfähigkeit von Verlusten, ohne dass eine Überschuldung eintritt.<sup>53</sup> Zugleich bedingt eine höhere Eigenkapitalausstattung eine geringere Verschuldung.

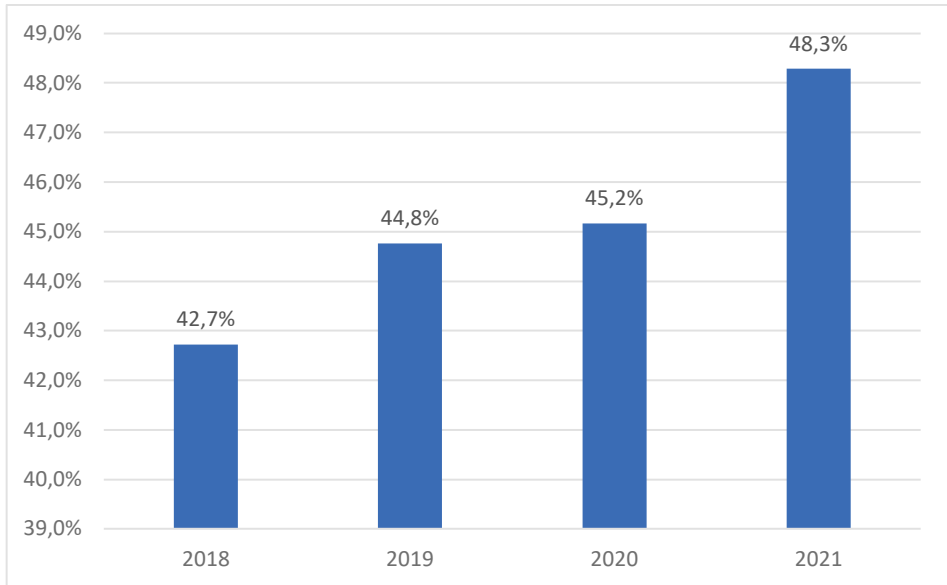
Da die Möglichkeit, Eigenkapital durch Innenfinanzierung zu generieren von der Höhe des Jahresüberschusses abhängt, hat es auch hier bei den kleinen Kapitalgesellschaften eine ähnlich positive Entwicklung gegeben. Änderungen durch externe Kapitalerhöhungen kamen bei den auswertungsrelevanten Unternehmen nicht vor. Einfluss auf die Eigenkapitalquote haben indes Änderungen des Ausschüttungs- und vice versa des Thesaurierungsverhaltens. In einigen Fällen war erkennbar, dass die verbesserte Gewinnsituation auch zu höheren Ausschüttungen geführt hat. Auch jene die Bilanzsumme verändernden Transaktionen, wie z. B. größere Investitionen/Desinvestitionen oder die Aufnahme/Rückführung von Krediten, wirken sich auf die relative Eigenkapitalausstattung aus.<sup>54</sup> Somit ist die Eigenkapitalquote von einer Vielzahl von Einflussfaktoren neben der Ertragslage abhängig. Die Durchschnittsbetrachtung einer großen Anzahl von Unternehmen führt indes über mehrere Jahre zu einer gewissen Nivellierung.

Die EKQ waren im Durchschnitt der Jahre 2018 bis 2020 relativ konstant bei 43 bis 45 Prozent, erst im zweiten Corona-Jahr 2021 ist es dann zu einem Sprung auf über 48 Prozent gekommen. Die Reliabilität dieser Entwicklung wird durch das Ergebnis gestützt, dass 64 Prozent der analysierten Pflegeunternehmen in den Jahren 2020 und 2021 ihre EKQ durchschnittlich gegenüber den Vorjahren verbessert haben. Damit liegt die Annahme nahe, dass die Unternehmen die verbesserte Gewinnsituation nicht ausschließlich für höhere Ausschüttungen genutzt, sondern in hohem Maße Eigenkapital stärkend thesauriert haben. Die Eigenkapitalquote der mittleren und großen Pflegeunternehmen ist im Durchschnitt etwas geringer, hat sich aber auch während der Corona-Pandemie verbessert. So lässt sich auch mit umgekehrtem Blickwinkel feststellen, dass die Verschuldung während der Corona-Zeit auch nicht durch staatliche Kredithilfen gestiegen ist.

---

<sup>53</sup> Vgl. Baetge / Kirsch / Thiele (2019), S. 470 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Sellhorn / Hahn / Lerchenmüller (2015), S. 32f, 106 f.

**Abbildung 7:** Durchschnittliche Eigenkapitalquoten

Die durchschnittliche EKG in mittelständischen Unternehmen beträgt rund 30 Prozent.<sup>55</sup> Dass Pflegeheimbetreiber hier etwas höher liegen, ist nachvollziehbar, weil die Aktivseite im Wesentlichen aus dem Gebäude samt Sachanlagen besteht, sofern es sich nicht um reine Betriebsgesellschaften handelt. Dieses langfristige Anlagevermögen wird auch durch langfristiges Eigenkapital finanziert. Hinzu kommen im Falle staatlicher Investitionszuschüsse die Eigenkapital erhöhenden anteiligen Sonderposten.

#### 4.5.3 Analyse der Finanzlage

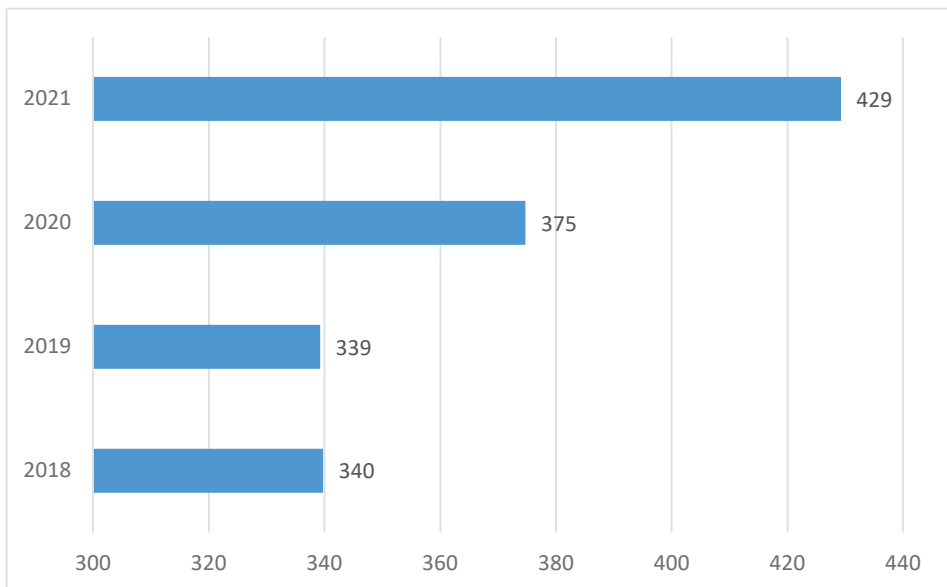
Die finanzielle Lage des Unternehmens kann anhand der vorhandenen Liquidität und der Möglichkeit von Unternehmen, selbst operativ Cash zu generieren, beurteilt werden. Wichtig ist perspektivisch auch die Möglichkeit zur Fremdkapitalbeschaffung, was implizit mit der Bonität der Unternehmen verbunden ist, wobei diese unmittelbar auch an der Eigenkapitalausstattung hängt.<sup>56</sup> Der finanzielle Status lässt sich zwar anhand der Kennzahlen berechnen, diese sind aber lediglich auf einen Zeitpunkt bezogen (statisch) und auf Basis von Monats- oder

<sup>55</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2022).

<sup>56</sup> Vgl. Holzkämper (2019), Kap. 3.3.4.

Jahresabschlüssen berechnet, also vergangenheitsbezogen. Wenn ein Unternehmen indes stets in der Lage sein soll, seinen Zahlungsverpflichtungen frist- und vertragsgerecht nachzukommen, ist eine zeitraumbezogene (dynamische) kurzfristige Finanzplanung erforderlich. In dieser werden die Ein- und Auszahlungen der kommenden Monate gegenübergestellt, der effektive Cashflow ermittelt und festgestellt, ob die vorhandenen Zahlungsmittel und Kreditfinanzierungsmöglichkeiten ausreichend sind.<sup>57</sup>

**Abbildung 8:** Durchschnittliche Liquidität, in Tsd. Euro



Liquidität umfasst bilanziell die unmittelbar vorhandenen Zahlungsmittel Kassenbestand, Bankguthaben und Schecks sowie die kurzfristig gehaltenen Wertpapiere des Umlaufvermögens. Dabei ist auch die Liquiditätssituation mit der Ertragslage verbunden. Der Jahresüberschuss führt dauerhaft zu einem positiven Cashflow und verbessert die Möglichkeiten einer Kreditaufnahme. Verlustsituationen können zudem negativ wirken, wenn Geschäftspartner infolge des Risikos Vorauszahlungen verlangen. Zugleich haben Investitions- und Finanztransaktionen unmittelbaren Einfluss auf die Liquidität, losgelöst von der Gewinnsituation.

Für die analysierten Pflegeheimbetreiber lässt sich wiederum für die Corona-Jahre eine verbesserte Liquiditätsausstattung feststellen. War die bilanzielle Liquidität in den Jahren 2018 und 2019 relativ konstant, so hat die durchschnittliche

<sup>57</sup> Vgl. Holzkämper (2019), Kap. 4.1.



Ausstattung mit Liquidität 2020/2021 zugenommen und lag 2021 um 26 Prozent über der von 2018. Bei zwei Drittel der analysierten Pflegeunternehmen war die Liquidität 2020/2021 durchschnittlich höher als zuvor.

Da auch die Höhe der Liquidität eines Unternehmens zahlreichen Einflussfaktoren unterliegt, ist der Cashflow die deutlich aussagekräftigere Finanzgröße. Grundsätzlich wird der Cashflow ermittelt, indem von den Einzahlungen die Auszahlungen einer Periode abgezogen werden. Als Finanzindikator gibt er Auskunft darüber, inwieweit ein Unternehmen aus eigener Kraft Investitionen tätigen kann, ob ausreichend liquide Mittel für Schuldentilgung, Zinszahlungen und ggf. Ausschüttungen erwirtschaftet werden und schließlich, ob Insolvenzgefahr besteht, denn ein anhaltend negativer Cashflow führt zur Illiquidität.<sup>58</sup>

Der operative Cashflow (CF) lässt sich in seiner einfachsten Form, dem Brutto-Cashflow, ermitteln, indem zum Jahresüberschuss jene Aufwendungen hinzu addiert werden, die nicht zahlungswirksam sind, und alle nicht zahlungswirksamen Erträge abgezogen werden.<sup>59</sup> Entsprechend werden bei der hier zugrundeliegenden Ermittlung als nicht zahlungswirksame Aufwendungen lediglich die Abschreibungen (inkl. Abschreibungen auf Firmen- und Geschäftswerte) und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen durch die Bildung von langfristigen Rückstellungen (Pensionsrückstellungen) berücksichtigt. Als nicht zahlungswirksame Erträge sind mithin die Zuschreibungen und die Abnahme der langfristigen Rückstellungen eingerechnet.

Auch die Betrachtung der Brutto-Cashflows zeigt eine positive Entwicklung für die Jahre der Corona-Pandemie. Bei 71 Prozent der betrachteten Unternehmen ist der Brutto-Cashflow gestiegen. In der Durchschnittsbetrachtung lag dieser 2021 um rund 46 Prozent über dem Wert von 2019. Auch dies ist ein Ergebnis, welches durch die Analyse der größeren Kapitalgesellschaften bestätigt wird.

#### **4.6 Pflegeheime – mittlere und große Kapitalgesellschaften**

In die Analyse wurden zehn Unternehmen bzw. Konzerngesellschaften einbezogen, die bis zum 30.06.2023 einen Jahresabschluss veröffentlicht haben. Sie alle haben einen eindeutigen Schwerpunkt auf den Betrieb von stationären Pflegeeinrichtungen, gemessen an dem Umsatzanteil von mindestens 90 Prozent. Dabei handelt es sich um zwei große Konzerne mit 40 bzw. 47 Pflegeheimen und

---

<sup>58</sup> Vgl. Holzkämper (2019), Kap. 1.3.

<sup>59</sup> Vgl. Holzkämper (2019), Kap. 1.3.

acht mittelgroße, die je 2 bis 8 Pflegeheime betreiben, insgesamt 34. Die mittleren und großen Konzerne wurden bei der Bildung von Durchschnittswerten jeweils separat ausgewertet.

Die Ergebnisse der Analyse der kleinen Kapitalgesellschaften können der Tendenz nach vollständig bestätigt werden. Lediglich in der jeweiligen Ausprägung der Veränderungen gibt es bei wenigen Bilanzkennzahlen spürbare Abweichungen.

#### **4.6.1 Analyse der Ertragslage**

In den Anhängen und Lageberichten der mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften bestätigen alle Unternehmen die Hypothese, dass die durchschnittliche Auslastung während der Corona-Zeit gesunken ist. Als Gründe werden wiederholte Stopps für Bewohnerneuaufnahmen infolge von Krankheitsausbrüchen genannt, aber auch ein zurückhaltenderes Umzugsgeschehen in Pflegeheime. Viele Familien haben insbesondere während der Infektionswellen eine Fortführung der ambulanten Versorgung Pflegebedürftiger bevorzugt.

Dies hat indes nicht zu sinkenden Umsatzerlösen geführt, das Gegenteil war der Fall. Wie bei den kleinen Kapitalgesellschaften auch, sind die Umsatzerlöse angestiegen. In den ergänzenden Angaben zum Zahlenwerk wird darauf verwiesen, dass insbesondere die staatlichen Ausgleichs der Mindererlöse hierauf einen entsprechend positiven Einfluss hatten. In fast allen vorliegenden Jahresabschlüssen, wiesen die Pflegeunternehmen aber auch darauf hin, dass erhöhte Entgelte in den Pflegesatzverhandlungen erzielt werden konnten. Dies lässt den Schluss zu, dass es den Trägern der Pflegeheime in den Pflegesatzverhandlungen mit den Kostenträgern (zumeist Pflegekassen und Sozialhilfeträger der Länder) gelungen ist, überdurchschnittliche Vergütungsanpassungen zu erzielen.

Dieser Umstand wird durch diverse Aussagen in den Erläuterungen zu den Jahresabschlüssen belegt:

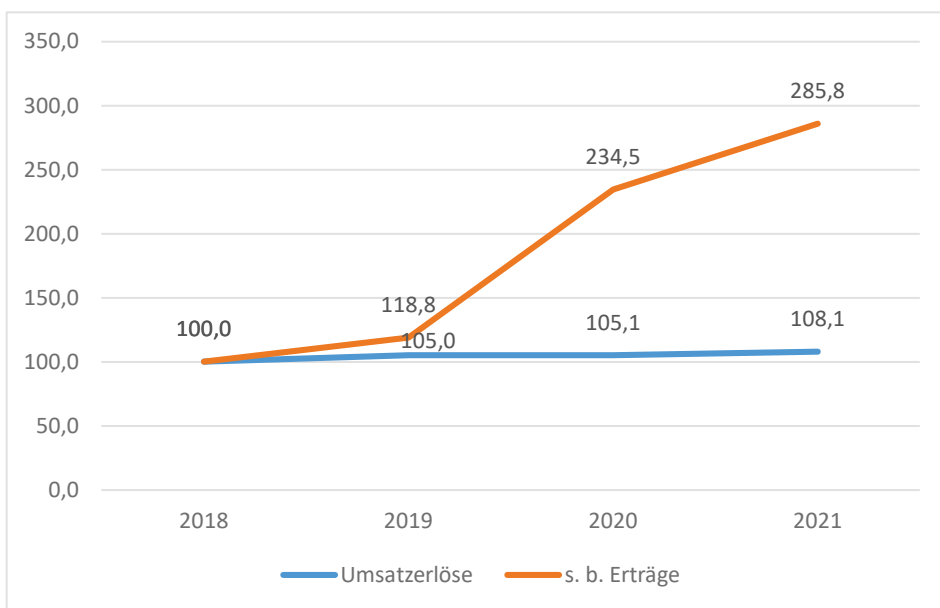
Die umfangreichen Zusatzaufwendungen in Sachmitteln und Personal sowie ausbleibenden Umsätze durch Minderbelegungen auf der einen Seite und die erfolgten Erstattungen aus den Rettungsschirmen etc. auf der anderen Seite, zeigen sich hingegen deutlich im Buchwerk. Umso erfreulicher ist jedoch, dass die Corona-Pandemie

insgesamt im Geschäftsjahr 2021 abermals keine nachhaltig negativen Auswirkungen auf die Ertragslage des Konzerns hatte.<sup>60</sup>

Und weiter heißt es: „Damit weicht das Ergebnis deutlich von den Planungsannahmen ab. [...]. Die Abweichungen resultieren im Wesentlichen aus über den Erwartungen gestiegenen Pflegeerlösen trotz Belegungsrückgang im Zusammenhang mit guten Ergebnissen aus den Pflegesatzverhandlungen.“<sup>61</sup>

Andererseits wird aber auch in den Erläuterungen zu den Jahresabschlüssen darauf hingewiesen, dass die endgültige Festlegung der Erstattungsbeträge aus dem Pflegerettungsschirm, die 2020 und 2021 ausgezahlt wurden, ausstehend ist. Durch das nachgelagerte Nachweisverfahren gemäß §150 Abs. 3 SGB XI kann seitens der Pflegekassen eine Überprüfung der geltend gemachten und erhaltenen Ausgleichzahlungen eingeleitet werden. Im Ergebnis sind ggf. Rückforderungsansprüche möglich, ein Risiko, für das in einigen Fällen entsprechende Rückstellungen gebildet wurden.

**Abbildung 9:** Entwicklung von Umsatz und sonstigen betrieblichen Erträgen

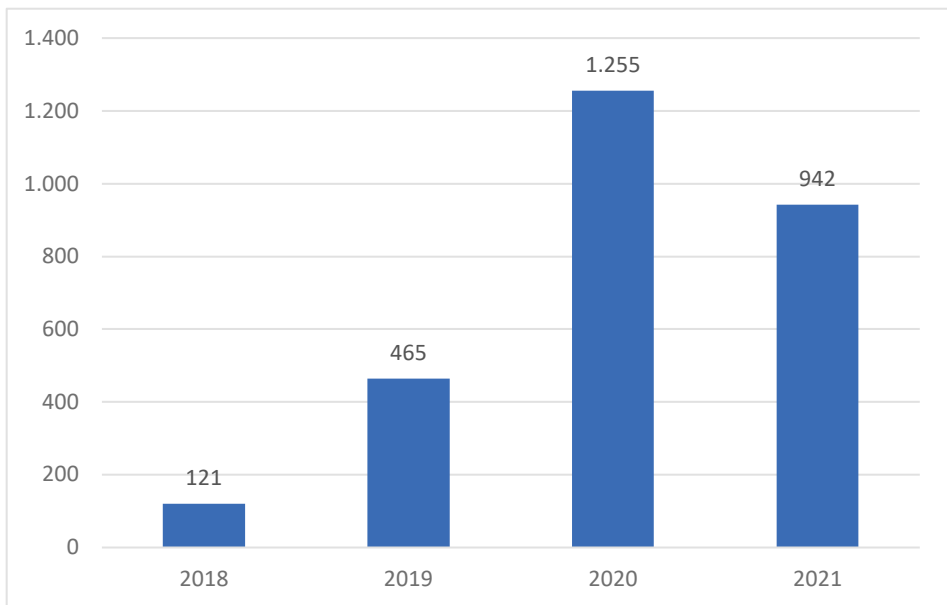


<sup>60</sup> Führer GmbH & Co. KG (2022), S. 8.

<sup>61</sup> Führer GmbH & Co. KG (2022), S. 8 f.

Insgesamt haben die gestiegenen Erträge auch bei den mittelgroßen und Konzernunternehmen der stationären Pflege zu deutlich gestiegenen Jahresüberschüssen geführt. Wie bei den kleineren Pflegeunternehmen, lagen die Ergebnisse jeweils über denen der Vor-Corona-Jahre, jedoch hat es hier einen Rückgang von 2020 auf 2021 gegeben. Ursächlich dafür war aber vor allem die Entwicklung von einem der acht mittelgroßen Kapitalgesellschaften. Dieses weist entgegen dem Trend seit 2018 eine durchgehend schlechtere Ergebnissituation aus. Die anderen analysierten Unternehmen, weisen durchschnittlich deutlich höhere Jahresergebnisse während der Corona-Jahre aus. Die Konzerne mit ihren 87 Pflegeheimen verzeichneten 2019 sogar beide zusammen Jahresfehlbeträge von insgesamt 6,8 Mio. Euro, die in den Folgejahren zu Gewinnen von 4,9 Mio. und 11,4 Mio. Euro umgewandelt wurden.

**Abbildung 10:** Durchschnittlicher Jahresüberschuss, in Tsd. Euro



Eine entsprechende Entwicklung hat es auch bei der Rendite gegeben. Der RoI ist während der Corona-Pandemie stark angestiegen, auf durchschnittlich rund 4 Prozent bei den mittelgroßen und knapp 6 Prozent bei den Konzernunternehmen. Damit ist die Entwicklungstendenz die gleiche wie bei den kleinen Kapitalgesellschaften, das Renditeniveau indes deutlich geringer als bei diesen.

Sehr ähnlich dagegen ist die Entwicklung der Personalaufwandsquote, die von 2018 bis 2021 etwa zwischen 61 Prozent und 62 Prozent schwankt. Dabei lag die Quote 2021 niedriger als 2020, was auch an der Prämienzahlung für das erste

Corona-Jahr lag.<sup>62</sup> Einige Pflegeunternehmen führen die geringere Personalaufwandsquote auch auf den vermehrten Einsatz von Fremdpersonal zurück. Als Ursache werden erhöhte Krankenstände infolge von Ausbruchsgeschehen in der Pandemie sowie der anhaltende Fachkräftemangel genannt. Dies schlägt sich andersherum bei einem Großteil der Unternehmen in überproportionalen Sachkostensteigerungen nieder, bedingt durch den hohen Aufwand an Kosten für Personalleasing: „Bedauerlicherweise verbleiben hierbei immer noch Lücken im Dienstplan, die zur Aufrechterhaltung des ordnungsgemäßen Betriebes weiterhin mit Leasingkräften überbrückt werden müssen.“<sup>63</sup>

#### 4.6.2 Analyse der Kapitalstruktur

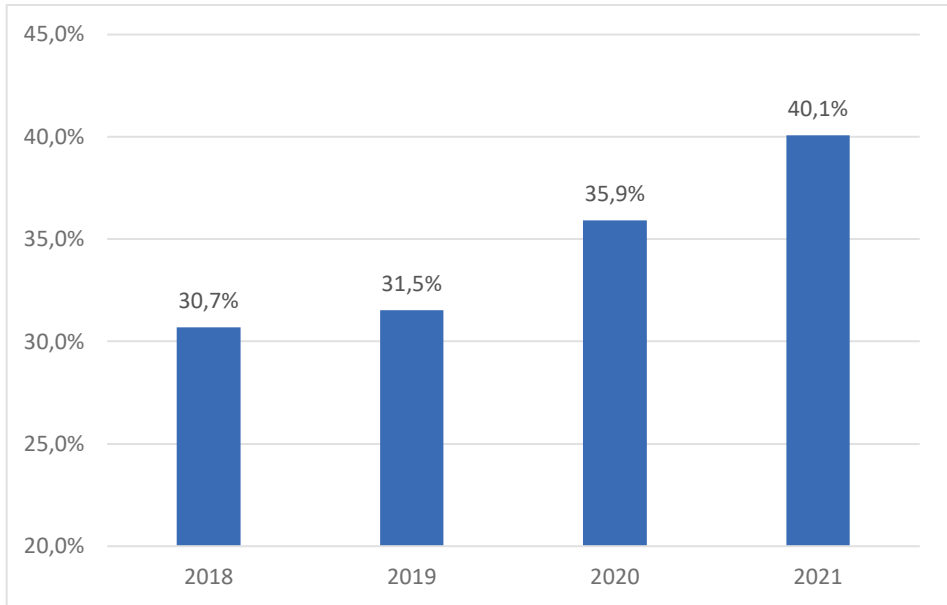
Auch wenn die Eigenkapitalquote neben der Ertragslage auch von einer Vielzahl von anderen Einflussfaktoren abhängig ist, hat sie sich bei den mittleren ähnlich positiv entwickelt wie bei den kleinen Kapitalgesellschaften. Die verbesserte Gewinnsituation wurde von den Unternehmen für eine Stärkung der Eigenkapitalbasis genutzt, auch wenn vereinzelt höhere Ausschüttungen in den Corona-Jahren feststellbar sind.

Die EKQ waren im Durchschnitt der Jahre 2018 und 2019 relativ konstant bei rund 31 Prozent. Hier ist es schon im ersten Corona-Jahr zu einem Sprung auf etwa 36 Prozent gekommen und 2021 hat sich die Eigenkapitalausstattung auf rund 40 Prozent verbessert. Auch bei einer der betrachteten Konzerngesellschaften ist die EKQ während der Corona-Zeit sukzessive gestiegen, bei der zweiten Gesellschaft war sie indes rückläufig. Ursächlich hierfür ist jedoch der Aufbau von Liquidität in Höhe von 4 Mio. Euro 2020 und noch einmal 6,5 Mio. Euro 2021.

---

<sup>62</sup> Im Wirtschaftsjahr 2020 wurden die sog. Corona-Prämien ausgezahlt. Diese Position war für die Pflegeunternehmen wirtschaftlich betrachtet ein durchlaufender Posten, da die dafür vorgesehenen Gelder von Land und Bund erstattet wurden.

<sup>63</sup> Alpenland Pflegeheime Berlin GmbH (2023), S. 6.

**Abbildung 11:** Durchschnittliche Eigenkapitalquoten

#### 4.6.3 Analyse der Finanzlage

Schließlich führt auch die Analyse der Finanzlage wiederum zu einer Bestätigung der Ergebnisse der kleinen Kapitalgesellschaften. Für die mittelgroßen Pflegeheimbetreiber lässt sich für die Corona-Jahre eine verbesserte Liquiditätsausstattung feststellen: Die bilanzielle Liquidität ist im Durchschnitt der Jahre 2020/2021 um 10 Prozent höher als in den beiden Vorjahren. Extrem ist die Ausweitung der Liquiditätsposition bei den Konzernen. Im ersten Corona-Jahr ist sie um 30 Prozent und 2021 nochmals um 90 Prozent angestiegen.

Die deutlich aussagekräftigere und zentrale Finanzgröße ist indes der Cashflow als Ergebnis von Einzahlungen minus Auszahlungen einer Periode. Schließlich hat sich auch der hier verwendete und aus der GuV abgeleitete Brutto-Cashflow während der Corona-Pandemie für die mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften positiv entwickelt. Ähnlich wie beim Jahresüberschuss ist der Brutto-Cashflow 2020 stark angestiegen. 2021 ist dieser zwar wieder gesunken, liegt aber noch deutlich über dem Niveau der Vorjahre. Auch beim Brutto-Cashflow ist der Anstieg in der Corona-Zeit bei den Konzernen erheblich stärker als bei den mittelgroßen Pflegeunternehmen.

**Tabelle 2:** Entwicklung Liquidität und Brutto-Cashflow in Tsd. Euro

	<b>Liquidität</b>		<b>Brutto-Cash-Flow</b>	
	mittelgr. KapG	große KapG	mittelgr. KapG	große KapG
2021	3.178	12.601	1.746	9.731
2020	3.253	6.619	2.022	6.292
2019	2.845	5.074	1.661	2.591
2018	3.021	- / -	1.425	- / -

Insgesamt lässt sich eine während der Corona-Jahre 2020 und 2021 im Durchschnitt deutlich verbesserte wirtschaftliche Situation feststellen, wodurch die Pflegeheimbetreiber besser für zukünftige Herausforderungen gerüstet sind.

## 5 Schlussbetrachtungen

Die zentrale Fragestellung der vorliegenden Analyse beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die wirtschaftliche Situation von Pflegeheimen in Deutschland. Dabei wurden zunächst die vielfältigen negativen Auswirkungen der Corona-Zeit auf den Betrieb von stationären Pflegeeinrichtungen dargelegt. Vorübergehende Belegungsstopps infolge des Infektionsgeschehens und eine allgemeine Zurückhaltung beim möglichen Umzug in Pflegeheime haben zu einer rückläufigen Auslastung geführt. Zugleich sind Sach- und Personalkosten durch Hygiene-Konzepte, Infektionskontrollen, Personalschutzmaßnahmen, Umorganisationen, geänderte Besucherregelungen und -kontrollen, Durchführung von Impfungen u. a. gestiegen. Diese coronabedingten Belastungen aus Ertragsrückgängen und gestiegenen Aufwendungen sollten durch staatliche Unterstützungsprogramme ausgeglichen werden.

Um die tatsächlichen Auswirkungen auf die Pflegeheimbetreiber beurteilen zu können, wurden im Bundesanzeiger veröffentlichte Jahresabschlüsse der Vor-Corona-Jahre und der Jahre 2020 und 2021 analysiert. Da nur sehr große Personengesellschaften gesetzlich zur Veröffentlichung gezwungen sind, die Branche aber sehr kleinteilig organisiert ist und einen sehr geringen Konzentrationsgrad aufweist, umfasst die Analyse kleine, mittlere und große Kapitalgesellschaften. Damit ist sie, was die Rechtsform anbelangt, zwar nicht repräsentativ, Auswirkungen der Corona-Pandemie haben Personen- wie Kapitalgesellschaften indes in gleichem Maße getroffen. Auch waren keine der staatlichen Unterstützungsmaßnahmen explizit an eine bestimmte Rechtsform von Unternehmen gebunden. Somit können die wesentlichen Ergebnisse der Analyse auf die Gesamtbranche übertragen werden.

Die Analyse der Jahresabschlüsse kommt durchweg für die kleinen, die mittleren und die großen Pflegeheimbetreiber zum gleichen, eindeutigen Ergebnis: Die Ertragslage, gemessen am durchschnittlichen Jahresüberschuss und der Rendite (RoI) der untersuchten Unternehmen, hat sich während der Corona-Jahre deutlich verbessert. Mit Blick auf die Kapitalstruktur ist es nicht zu einer erhöhten Verschuldung gekommen. Im Gegenteil wurde der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital, die EKQ, durchschnittlich erhöht. Schließlich hat sich auch die Finanzlage verbessert, denn die bilanzielle Liquidität konnte erhöht werden und der operative Brutto-Cashflow ist gegenüber den Vor-Corona-Jahren gestiegen.

In den Erläuterungen zum Zahlenwerk der Jahresabschlüsse wird häufig auch auf erhöhte Pflegesätze, die in den Pflegesatzverhandlungen durchgesetzt wer-



den konnten, verwiesen. In Summe haben diese mit den staatlichen Unterstützungsmaßnahmen die Belastungen, denen die Pflegeheimbetreiber während der Corona-Zeit ausgesetzt waren, nicht nur ausgeglichen, sondern überkompensiert.

Um dieses Analyseergebnis weiter zu verifizieren, bedürfte es der Analyse weiterer, auch nach dem 30.06.2023 veröffentlichter Jahresabschlüsse. Ferner kann von dem Analyseergebnis nicht auf die weitere Entwicklung der Branche geschlossen werden. Schon das Jahr 2022 war durch die restlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie geprägt, aber auch durch die Folgen des Ukraine-Krieges mit stark gestiegenen Energiekosten und erheblichen Preissteigerungen bei Lebensmitteln. Als dauerhafte Herausforderung zeichnet sich ein weiter verschärfender Mangel an ausreichend qualifizierten Pflegekräften ab.

## Literatur

- Alpenland Pflegeheime Berlin GmbH (2023): Jahresabschluss zum 31. Dezember 2021.
- Asklepios (2023): PioNear – Geschäftsbericht 2022, Hamburg.
- Baetge, J. / Kirsch, H.-J. / Thiele, S. (2019): Bilanzen, 15. Aufl., 2019, Münster.
- Bank für Sozialwirtschaft (2021): Befragungen zu den wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Sozial- und Gesundheitswesen, Köln.
- Bernhard, C. (2022): Die individuelle und gesellschaftliche Signatur von Covid-19, in: Glöckler, Michaela/Neider, Andreas (Hrsg.): Corona – Was uns die Pandemie lehren kann. Diagnosen, Erfahrungen und Kraftquellen für die Zukunft, Stuttgart, S. 106-138.
- Bolz, H. (2022): Pflegeeinrichtungen erfolgreich führen: Organisationskultur zwischen Marktorientierung und Berufsethik, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Brodowski, D. / Nesselhauf, J. / Weber, F. (2023): Pandemisches Virus – nationales Handeln, Covid-19 und die europäische Idee, Wiesbaden.
- Bundesministerium für Gesundheit (2022): Daten des Gesundheitswesens, Berlin.
- Chelliah, T. (2016), Pflegebuchführungsverordnung wird erneut geändert – Weitere Änderungen für das Rechnungswesen nötig, in *Altenheim*, Ausgabe 6, 2016, S. 12.
- Coenenberg, A. G. / Haller, A. / Schultze, W. (2016): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen – HGB, IAS/IFRS, USGAAP, DRS, 24. Aufl., Stuttgart.
- Deutsche Bundesbank (2022): Jahresabschlussstatistik (Hochgerechnete Angaben), Statistische Fachreihe, Dezember 2022, Frankfurt/Main.
- Foss, S. (2020): Zivilrecht in der Zeit der Covid-19-Pandemie; in: Ulbrich, S. C. / Kaminski, R. (Hrsg.): *Heimmanagement in der Corona-Krise*, S. 215-240.
- Führer GmbH & Co. KG (2022): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2021 bis zum 31.12.2021, Adelheidsdorf.
- Gräfer, H. / Gerenkamp, T. (2016): Bilanzanalyse, 13. Aufl., Herne.

- Holzkämper, H. (2016): Analyse der Marktentwicklung und strategischer Erfolgsfaktoren in der stationären Pflege; in: *Pflegewissenschaften*, Ausgabe 7/8 2016, Hungen, S. 347-354.
- Holzkämper, H. (2019): Finanzierung und Investition, Selbst-Lern-App mit Fragenkatalog, Multiple-Choice, Übungsaufgaben, Bonn.
- Holzkämper, H. (2023): *Kompendium Gesundheitsökonomie: Strukturen, Institutionen, Finanzierung*, 2. Aufl., Herne.
- KfW (2020): *Merkblatt KfW-Schnellkredit 2020*, Frankfurt/Main.
- Kohl, R. / Jürchott, K. / Hering, C. / Gangnus, A. / Kuhlmei, A. / Schwinger, A. (2021): COVID-19-Betroffenheit in der vollstationären Langzeitpflege, in: Jacobs, K. / Kuhlmei, A. / Greß, S. / Klauber, J. / Schwinger, A. (Hrsg.): *Pflege-Report 2021 – Sicherstellung der Pflege: Bedarfslagen und Angebotsstrukturen*, Berlin, S. 3-20.
- Kremer-Preiß, U. / Maetzel, J. / Huschik, G. (2021): Neue Wohnformen für Pflegebedürftige – Mehrwert oder bloß Mehraufwand?, in: Jacobs, K. / Kuhlmei, A. / Greß, S. / Klauber, J. / Schwinger, A. (Hrsg.): *Pflege-Report 2021 – Sicherstellung der Pflege: Bedarfslagen und Angebotsstrukturen*, Berlin, S. 117-130.
- Kuebert, A. / Stabler, M. (2021): Risikoprozesse statt Risikogebiete, Raumdimensionen der COVID-19-Pandemie in Deutschland, in: *IzR Informationen zur Raumentwicklung*, Band 48, Heft 2, S. 40-49.
- Küting, K. / Weber, C.-P. (2015): *Die Bilanzanalyse – Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS*, 11. Aufl., Stuttgart.
- Lachnit, L. / Müller, S. (2017): *Bilanzanalyse. Grundlagen – Einzel- und Konzernabschlüsse – HGB- und IFRS-Abschlüsse – Unternehmensbeispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Meyer, C. / Theile, C. (2017): *Bilanzierung nach Handels- und Steuerrecht: unter Einschluss der Konzernrechnungslegung und der internationalen Rechnungslegung*, 28. Aufl., Herne.
- o. V. (2019): *Leitfaden zur Buchführung im neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR)*, 3. Aufl., Stuttgart.

- Rimmelspacher, D. / Klien, B. (2020): Auswirkungen der Corona-Krise auf die Finanzberichterstattung – Ein Überblick, in: Bernhard, I. / Buchholz, S. / Deubert, M. et al. (2020): Rechnungslegung in der Corona-Krise – Handelsrechtliche Bilanzierung, Steuerrechtliche Aspekte, Sonderthemen, Frankfurt.
- Roland Berger & Partner GmbH (Hrsg.) (2020): CARE Monitor 2020 Branchenbarometer der Pflegewirtschaft. Covid-19: Folgen und Learnings, Hannover.
- Rothgang, H. / Müller, R. (2022): Pflegereport 2022 - Stationäre Versorgung und COVID-19, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse, Band 38, Berlin.
- Rothgang, H. / Müller, R. / Preuß, B. (2020): Pflegereport 2020 – Belastungen der Pflegekräfte und ihre Folgen, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse, Band 26, Berlin.
- Sana Kliniken AG (2023): Geschäftsbericht 2021, Ismaning.
- Sellhorn, T. / Hahn, S. / Lerchenmüller, J. (2015): Jahresabschlüsse und Jahresabschlussanalysen – Ein Handbuch für Aufsichts- und Betriebsräte, Düsseldorf.
- Statistisches Bundesamt (2022): Pflegestatistik 2021 – Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung, Deutschlandergebnisse, Wiesbaden.
- Wöltje, J. (2022): Jahresabschluss Schritt für Schritt, 5. Aufl., München.

## Internetquellen

Bundesministerium für Gesundheit (2023): Zahlen und Fakten zur Pflegeversicherung, [www.bmg.bund.de/pflege/zahlen-und-fakten-zur-pflegeversicherung.html](http://www.bmg.bund.de/pflege/zahlen-und-fakten-zur-pflegeversicherung.html), Stand: 13.02.2023.

Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e. V. (2020): Merkblatt zu den „Corona-Hilfen“ des Bundes und der Länder, [https://www.bpa.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/BUND/Corona/Merkblatt\\_Corona\\_Hilfen.pdf](https://www.bpa.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/BUND/Corona/Merkblatt_Corona_Hilfen.pdf), Stand: 27.12.2022.

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2021): CORONAVIRUS SARS-CoV-2/COVID-19, <https://www.infektionsschutz.de/erregersteckbriefe/coronavirus-sars-cov-2/#c16760>, Stand: 21.12.2022.

Haufe Online Redaktion (2012): Bilanzanalyse in vier Schritten, [https://www.haufe.de/con-trolling/rechnungslegung/bilanzanalyse/bilanzanalyse-in-vier-schritten\\_110\\_106664.html](https://www.haufe.de/con-trolling/rechnungslegung/bilanzanalyse/bilanzanalyse-in-vier-schritten_110_106664.html), Stand: 30.06.2023.

Statistisches Bundesamt (2023): Veränderung des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Deutschland gegenüber dem Vorjahr von 1992 bis 2022, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2112/umfrage/veraenderung-des-bruttoinlandsprodukts-im-vergleich-zum-vorjahr/>, Stand: 30.06.2023.

**Anhang**

Anhang 1:	Daten – kleine Kapitalgesellschaften ohne GuV .....	46
Anhang 2:	Daten – kleine Kapitalgesellschaften mit GuV .....	57
Anhang 3:	Daten – mittelgroße und große Kapitalgesellschaften.....	61
Anhang 4:	Konzerne.....	63

**Anhang 1: Daten – kleine Kapitalgesellschaften ohne GuV**

Kennzahlen	Unternehmen	1	2	3	4	5	6	7	8	
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	2021	908	2	93	179	80	51	141	55	
	2020	697	-13	55	85	129	127	85	58	
	2019	738	8	-22	48	6	-126	27	15	
	2018	817	-92	60	76	-191	-164	-10	66	
	Diff. (21+20/19+18)		3%	-87%	289%	113%	-213%	-161%	1229%	40%
Liquidität	2021	2.932	158	856	221	139	168	239	109	
	2020	2.921	63	733	58	145	173	89	73	
	2019	3.393	95	736	17	13	62	36	0	
	2018	2.985	26	742	111	1	2	12	32	
	Diff. (21+20/19+18)		-8%	83%	8%	118%	1929%	433%	583%	469%
Eigenkapitalquote	EK 21	5.225	63	865	812	47	136	256	473	
	GK 21	5.599	379	963	1.116	1.043	339	444	534	
	<b>EKQ 21</b>	<b>93%</b>	<b>17%</b>	<b>90%</b>	<b>73%</b>	<b>5%</b>	<b>40%</b>	<b>58%</b>	<b>89%</b>	
	EK 20	6.117	35	772	642	-33	86	115	420	
	GK 20	6.528	305	867	806	1.084	352	295	511	
	<b>EKQ 20</b>	<b>94%</b>	<b>11%</b>	<b>89%</b>	<b>80%</b>	<b>-3%</b>	<b>24%</b>	<b>39%</b>	<b>82%</b>	
	EK 19	5.520	48	716	557	-162	-41	20	361	
	GK 19	5.776	374	851	707	1.087	316	168	439	
	<b>EKQ 19</b>	<b>96%</b>	<b>13%</b>	<b>84%</b>	<b>79%</b>	<b>-15%</b>	<b>-13%</b>	<b>12%</b>	<b>82%</b>	
	EK 18	4.782	40	739	510	-169	19	-7	345	
	GK 18	5.002	289	874	689	1.087	245	190	470	
	<b>EKQ 18</b>	<b>96%</b>	<b>14%</b>	<b>85%</b>	<b>74%</b>	<b>-16%</b>	<b>8%</b>	<b>-4%</b>	<b>73%</b>	
	Diff. (21+20/19+18)		-4%	1%	10%	0%	32%	70%	88%	15%

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
446	197	322	110	-33	-159	176	348	822	41	-82	16
368	178	691	179	-89	26	99	231	162	51	-55	60
18	49	518	85	-13	97	-131	14	-374	46	-193	51
191	52	319	23	-28	-15	-1	-3	46	5	164	53
289%	271%	21%	168%	198%	-262%	-308%	5164%	-400%	80%	372%	-27%
101	70	510	89	164	272	206	1.207	1.171	62	301	724
1	6	512	205	154	371	0	986	364	62	238	674
12	65	596	167	110	370	0	703	152	45	650	538
26	80	539	326	84	260	1	672	434	11	709	467
168%	-48%	-10%	-40%	64%	2%	20500%	59%	162%	121%	-60%	39%
1.968	268	2.677	178	-137	171	167	1.528	1.355	194	3.056	610
2.442	674	3.038	928	503	692	469	2.158	1.690	340	5.742	862
81%	40%	88%	19%	-27%	25%	36%	71%	80%	57%	53%	71%
2.122	251	2.555	248	-104	330	-8	1.178	533	153	3.138	594
2.730	582	2.950	1.132	452	551	276	1.795	832	268	5.929	842
78%	43%	87%	22%	-23%	60%	-3%	66%	64%	57%	53%	71%
1.754	225	1.864	129	-14	304	-107	948	371	102	3.192	535
2.167	525	2.312	1.038	309	525	322	1.393	711	211	5.649	710
81%	43%	81%	12%	-5%	58%	-33%	68%	52%	48%	57%	75%
1.736	176	1.346	45	-1	207	24	933	745	56	3.385	483
1.995	500	1.872	806	266	395	248	1.332	1.015	157	5.395	609
87%	35%	72%	6%	0%	52%	10%	70%	73%	36%	63%	79%
-10%	5%	22%	23%	-45%	-26%	56%	-2%	19%	30%	-13%	-13%



21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
163	-16	189	30	63	133	116	27	86	217	-62	33
-404	85	129	114	-60	80	76	43	119	138	-60	22
20	-17	34	-25	-35	45	49	3	355	-84	-13	11
0	3	174	-67	-1	79	65	6	-97	115	71	2
-1305%	-593%	53%	-257%	-108%	72%	68%	678%	-21%	1045%	-310%	323%
410	115	516	7	58	612	75	75	45	347	82	85
109	51	273	1	35	392	5	9	39	70	88	81
30	23	285	1	12	336	1	34	32	28	141	36
148	24	364	5	85	141	0	9	60	30	350	19
192%	253%	22%	33%	-4%	110%	7900%	95%	-9%	619%	-65%	202%
743	93	736	56	15	206	246	-4	-68	434	229	263
1.375	297	1.011	1.150	156	1.548	1.018	323	373	936	498	863
<b>54%</b>	<b>31%</b>	<b>73%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>24%</b>	<b>-1%</b>	<b>-18%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>30%</b>
580	109	547	26	-48	181	238	-31	-154	217	292	230
998	304	873	927	144	1.569	1.061	259	405	536	438	824
<b>58%</b>	<b>36%</b>	<b>63%</b>	<b>3%</b>	<b>-33%</b>	<b>12%</b>	<b>22%</b>	<b>-12%</b>	<b>-38%</b>	<b>40%</b>	<b>67%</b>	<b>28%</b>
930	24	417	-89	13	150	258	-75	-272	130	352	207
1.337	210	671	785	59	1.482	905	314	381	388	562	786
<b>70%</b>	<b>11%</b>	<b>62%</b>	<b>-11%</b>	<b>22%</b>	<b>10%</b>	<b>29%</b>	<b>-24%</b>	<b>-71%</b>	<b>34%</b>	<b>63%</b>	<b>26%</b>
910	41	634	-63	48	164	317	-78	-628	161	383	197
1.401	187	884	748	145	1.551	898	281	823	439	615	847
<b>65%</b>	<b>22%</b>	<b>72%</b>	<b>-8%</b>	<b>33%</b>	<b>11%</b>	<b>35%</b>	<b>-28%</b>	<b>-76%</b>	<b>37%</b>	<b>62%</b>	<b>23%</b>
-22%	34%	2%	27%	-79%	4%	-17%	38%	91%	17%	-12%	9%

33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
84	21	127	277	342	139	79	198	480	136	15	46
17	56	27	246	486	119	92	218	292	92	9	97
-104	45	-33	140	92	2	55	73	336	86	20	124
64	1	-28	101	142	35	85	32	40	62	8	20
-353%	67%	-352%	117%	254%	597%	22%	296%	105%	54%	-14%	-1%
531	62	126	39	724	79	30	207	694	736	92	105
447	137	126	13	346	3	84	362	696	573	161	129
931	109	138	23	78	2	119	128	520	604	126	66
989	86	149	25	136	0	56	16	172	629	96	16
-49%	2%	-12%	8%	400%	4000%	-35%	295%	101%	6%	14%	185%
795	231	315	1.187	1.819	366	362	758	1.277	628	42	566
1.202	343	411	8.050	5.175	857	1.955	887	2.225	1.296	210	827
66%	67%	77%	15%	35%	43%	19%	85%	57%	48%	20%	68%
710	210	188	911	1.477	227	284	625	997	492	27	521
1.093	331	285	8.290	4.933	695	2.084	747	1.928	1.201	261	728
65%	63%	66%	11%	30%	33%	14%	84%	52%	41%	10%	72%
695	154	161	715	991	113	192	406	1.254	400	18	424
1.100	281	240	8.657	4.776	630	1.822	504	1.990	1.051	212	615
63%	55%	67%	8%	21%	18%	11%	81%	63%	38%	8%	69%
799	109	194	600	899	111	137	334	899	314	-1	299
1.083	219	273	9.012	5.017	572	1.295	410	1.877	967	184	503
74%	50%	71%	7%	18%	19%	11%	81%	48%	32%	-1%	59%
-6%	26%	4%	11%	26%	38%	11%	7%	-2%	19%	22%	12%

45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
164	166	415	357	63	286	166	25	51	154	99	-113
89	116	225	175	50	15	116	42	110	295	103	-45
-117	104	136	-5	37	-26	-104	47	-30	217	-2	3
3	20	129	125	50	-47	20	27	-63	226	63	34
-322%	127%	142%	343%	30%	-512%	-436%	-9%	-273%	1%	231%	-527%
1.163	39	423	1.455	102	106	39	61	204	1.398	499	15
951	43	572	1.258	17	27	43	22	118	1.130	391	81
793	16	520	1.383	34	14	16	41	43	1.491	368	144
899	11	283	1.498	1	7	11	76	54	1.352	337	133
25%	204%	24%	-6%	240%	533%	204%	-29%	232%	-11%	26%	-65%
1.216	471	1.171	1.227	168	92	471	140	204	2.509	845	240
1.505	1.167	1.547	2.046	355	201	1.167	256	337	3.392	990	556
81%	40%	76%	60%	47%	48%	40%	55%	61%	74%	85%	43%
1.052	306	1.256	870	105	-294	306	150	152	2.356	745	353
1.324	703	1.552	1.655	333	409	703	274	228	3.250	911	654
79%	44%	81%	53%	32%	-72%	44%	55%	67%	72%	82%	54%
964	290	1.031	695	55	-310	290	108	42	2.060	643	398
1.162	665	1.302	1.666	235	385	665	267	138	3.068	784	715
83%	44%	79%	42%	23%	-81%	44%	40%	30%	67%	82%	56%
1.081	394	896	700	-16	-284	394	95	73	1.843	644	396
1.257	662	1.158	1.813	291	376	662	240	149	3.081	822	702
86%	60%	77%	39%	-5%	-76%	60%	40%	49%	60%	78%	56%
-9%	-19%	0%	32%	61%	130%	-19%	29%	48%	19%	7%	-15%

57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
39	129	140	175	55	-36	182	30	147	-205	160	177
-7	518	195	-107	63	29	341	77	92	-589	0	-4
-75	2	-241	-256	100	-59	-67	-3	36	-64	-45	-91
-96	-32	-127	-825	82	17	-9	13	13	226	-60	-11
-119%	-2257%	-191%	-106%	-35%	-83%	-788%	970%	388%	-500%	-252%	-270%
65	38	23	345	117	0	61	688	176	296	23	390
26	18	18	193	355	78	107	374	187	28	5	331
2	9	14	146	282	53	27	246	165	246	6	276
1	7	20	339	384	0	3	343	128	510	13	348
2933%	250%	21%	11%	-29%	47%	460%	80%	24%	-57%	47%	16%
75	211	307	-117	556	33	220	214	310	969	174	347
290	333	684	971	680	253	545	1.131	411	1.315	341	949
26%	63%	45%	-12%	82%	13%	40%	19%	75%	74%	51%	37%
36	555	168	-291	562	70	37	183	217	1.175	2	170
228	669	637	1.108	690	299	428	1.020	362	1.430	285	828
16%	83%	26%	-26%	81%	23%	9%	18%	60%	82%	1%	21%
43	543	-27	-184	499	40	-304	107	125	1.173	2	174
231	648	461	845	611	250	419	716	276	1.925	250	684
19%	84%	-6%	-22%	82%	16%	-73%	15%	45%	61%	1%	25%
118	541	214	72	429	99	-237	110	89	1.837	47	265
273	642	508	895	546	180	329	684	231	1.948	239	724
43%	84%	42%	8%	79%	55%	-72%	16%	39%	94%	20%	37%
-20%	-22%	35%	-25%	3%	-35%	194%	6%	52%	1%	31%	-5%

69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
31	3	288	90	47	141	0	190	70	5	180	96
-94	-14	127	48	45	131	-28	26	46	-28	119	53
69	0	373	28	30	33	15	131	14	33	67	24
-17	-215	575	48	36	98	60	-50	-51	26	0	66
-221%	-95%	-56%	82%	39%	108%	-137%	167%	-414%	-139%	346%	66%
0	2	571	190	133	577	135	70	249	23	86	209
160	21	431	63	119	444	224	47	90	89	20	114
159	24	279	82	175	457	272	192	160	61	56	151
151	32	326	98	249	497	205	61	114	124	17	81
-48%	-59%	66%	41%	-41%	7%	25%	-54%	24%	-39%	45%	39%
128	5	532	289	734	760	143	447	-474	179	263	209
497	62	5.864	576	1.122	1.142	416	659	1.440	372	563	383
26%	8%	9%	50%	65%	67%	34%	68%	-33%	48%	47%	55%
97	2	244	198	687	619	142	256	-544	174	183	113
528	183	5.985	509	1.119	965	428	342	1.241	372	466	298
18%	1%	4%	39%	61%	64%	33%	75%	-44%	47%	39%	38%
191	16	117	151	642	488	170	290	-590	202	165	60
529	247	5.802	469	1.043	854	406	423	1.037	377	342	261
36%	6%	2%	32%	62%	57%	42%	69%	-57%	54%	48%	23%
123	22	-256	123	612	454	154	159	-604	169	98	36
568	251	6.278	479	1.087	834	374	308	986	322	316	229
22%	9%	-4%	26%	56%	54%	41%	52%	-61%	52%	31%	16%
-14%	-6%	15%	31%	9%	19%	-15%	23%	41%	-11%	7%	54%

93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104
64	36	317	38	2	-25	161	161	107	33	435	-64
93	16	255	20	18	97	138	283	381	55	168	161
27	26	165	31	-11	212	35	67	409	-73	209	-15
-54	16	78	41	-23	56	172	44	75	14	146	-92
-681%	24%	135%	-19%	-159%	-73%	44%	300%	1%	-249%	70%	-191%
568	2	690	101	37	869	617	560	574	574	1.693	18
181	1	255	25	28	1.386	504	395	2.574	478	1.312	16
94	3	368	101	6	1.315	36	1.029	521	667	1.309	16
46	1	322	87	25	1.405	326	767	473	763	1.289	20
435%	-25%	37%	-33%	110%	-17%	210%	-47%	217%	-26%	16%	-6%
55	236	1.045	123	272	3.366	722	1.135	2.271	525	2.100	13
892	527	1.197	155	337	4.275	820	1.393	3.704	934	2.542	389
6%	45%	87%	79%	81%	79%	88%	81%	61%	56%	83%	3%
-1	199	729	85	270	3.391	561	974	2.164	492	1.665	78
465	514	910	124	344	4.031	659	1.185	3.476	788	2.150	521
0%	39%	80%	69%	78%	84%	85%	82%	62%	62%	77%	15%
-29	183	473	146	252	3.293	423	691	1.783	438	1.632	-95
361	508	604	166	342	3.816	515	1.157	2.999	718	2.041	467
-8%	36%	78%	88%	74%	86%	82%	60%	59%	61%	80%	-20%
-56	157	308	115	263	3.081	388	625	1.374	511	1.563	-80
357	528	557	146	378	3.673	462	887	2.597	832	2.039	402
-16%	30%	55%	79%	70%	84%	84%	70%	53%	61%	77%	-20%
30%	18%	34%	-19%	16%	-7%	7%	33%	11%	-4%	3%	59%

105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116
25	179	-14	595	61	-110	84	16	468	150	122	27
88	84	-2	445	85	-142	76	259	278	150	-339	-112
16	50	19	507	25	89	-1	230	139	76	30	42
19	68	18	424	25	114	-298	204	127	-20	64	-35
223%	123%	-143%	12%	192%	-224%	-154%	-37%	180%	436%	-331%	-1314%
298	60	120	4.770	159	1.395	345	42	1.739	658	1.042	96
87	150	151	3.691	69	1.391	546	77	1.149	532	389	103
2	88	114	3.352	116	1.479	615	167	1.007	503	482	214
23	188	163	3.389	71	1.410	640	93	983	501	463	152
1440%	-24%	2%	26%	22%	-4%	29%	-54%	45%	19%	51%	-46%
183	326	168	4.245	120	1.222	296	645	1.590	589	583	40
438	897	610	6.658	345	2.370	1.953	1.127	2.279	987	1.501	322
42%	36%	28%	64%	35%	52%	15%	57%	70%	60%	39%	12%
158	247	182	3.671	139	1.333	212	629	1.200	439	122	13
1.182	792	552	5.704	278	2.216	1.502	1.183	1.801	841	878	315
13%	31%	33%	64%	50%	60%	14%	53%	67%	52%	14%	4%
70	163	184	3.374	94	1.475	134	370	1.010	901	461	126
138	417	467	5.046	202	2.276	1.305	1.126	1.454	1.336	805	392
51%	39%	39%	67%	47%	65%	10%	33%	69%	67%	57%	32%
54	173	165	3.121	68	1.386	137	140	871	826	431	83
122	455	434	4.526	167	2.194	1.476	1.317	1.336	1.304	717	347
44%	38%	38%	69%	41%	63%	9%	11%	65%	63%	60%	24%
-40%	-10%	-17%	-8%	-2%	-16%	10%	67%	2%	-19%	-65%	-40%

117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
20	18	135	619	149	50	-12	-97	336	-2	156	725
35	20	6	574	295	-42	89	-296	115	61	21	254
31	25	72	371	126	7	-94	-713	61	15	30	234
93	41	63	524	109	33	-207	27	79	-105	68	310
-56%	-42%	4%	33%	89%	-80%	-126%	-43%	222%	-166%	81%	80%
64	582	604	4.153	816	152	90	173	93	413	282	284
60	749	390	3.772	884	94	72	239	179	195	97	174
108	825	380	3.111	714	133	70	181	368	110	312	528
52	858	340	1.989	470	151	68	688	277	130	439	672
-23%	-21%	38%	55%	44%	-13%	17%	-53%	-58%	153%	-50%	-62%
425	952	526	4.841	1.232	378	-639	-463	414	42	181	1.801
588	1.073	804	15.829	2.392	473	1.002	1.179	640	510	360	3.671
<b>72%</b>	<b>89%</b>	<b>65%</b>	<b>31%</b>	<b>52%</b>	<b>80%</b>	<b>-64%</b>	<b>-39%</b>	<b>65%</b>	<b>8%</b>	<b>50%</b>	<b>49%</b>
405	1.033	391	3.596	1.083	328	-627	-366	228	44	86	1.076
619	1.136	614	15.822	2.265	431	981	1.135	762	271	209	2.946
<b>65%</b>	<b>91%</b>	<b>64%</b>	<b>23%</b>	<b>48%</b>	<b>76%</b>	<b>-64%</b>	<b>-32%</b>	<b>30%</b>	<b>16%</b>	<b>41%</b>	<b>37%</b>
370	1.065	385	3.647	788	370	-716	-71	113	-17	615	882
651	1.230	641	14.890	1.503	476	1.009	806	593	200	685	1.120
<b>57%</b>	<b>87%</b>	<b>60%</b>	<b>24%</b>	<b>52%</b>	<b>78%</b>	<b>-71%</b>	<b>-9%</b>	<b>19%</b>	<b>-9%</b>	<b>90%</b>	<b>79%</b>
339	1.076	312	3.277	661	363	-622	642	388	-32	585	647
531	1.196	566	13.734	1.252	501	910	1.182	507	232	685	899
<b>64%</b>	<b>90%</b>	<b>55%</b>	<b>24%</b>	<b>53%</b>	<b>72%</b>	<b>-68%</b>	<b>54%</b>	<b>77%</b>	<b>-14%</b>	<b>85%</b>	<b>72%</b>
17%	3%	14%	5%	-6%	6%	12%	-117%	-1%	47%	-84%	-65%



	129	130	131	132	133	134	135 Durchschnitt	
	302	66	290	75	45	4	170	<b>135</b>
	355	97	211	38	47	24	85	<b>97</b>
	291	-11	471	-68	49	25	48	<b>48</b>
	139	41	62	-41	52	-29	76	<b>42</b>
	53%	443%	-6%	-204%	-9%	-800%	106%	<b>157%</b>
	373	16	1.123	181	70	23	221	<b>449</b>
	524	95	80	156	6	7	58	<b>373</b>
	119	21	32	77	65	27	17	<b>348</b>
	70	8	151	73	80	22	111	<b>340</b>
	375%	283%	557%	125%	-48%	-39%	118%	<b>19%</b>
	1.294	209	1.137	348	268	0	812	<b>92.889</b>
	2.049	613	1.539	516	674	164	1.116	<b>193.865</b>
	<b>63%</b>	<b>34%</b>	<b>74%</b>	<b>67%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>	<b>73%</b>	<b>47,9%</b>
	991	143	848	273	251	-4	642	<b>78.886</b>
	1.862	394	1.397	461	582	149	806	<b>179.780</b>
	<b>53%</b>	<b>36%</b>	<b>61%</b>	<b>59%</b>	<b>43%</b>	<b>-3%</b>	<b>80%</b>	<b>43,9%</b>
	636	46	637	251	225	-28	557	<b>71.376</b>
	1.368	278	1.101	333	525	162	707	<b>161.137</b>
	<b>46%</b>	<b>17%</b>	<b>58%</b>	<b>75%</b>	<b>43%</b>	<b>-17%</b>	<b>79%</b>	<b>44,3%</b>
	345	57	166	344	176	-53	510	<b>66.199</b>
	1.337	292	226	438	500	169	689	<b>154.975</b>
	<b>26%</b>	<b>20%</b>	<b>73%</b>	<b>79%</b>	<b>35%</b>	<b>-31%</b>	<b>74%</b>	<b>42,7%</b>
	44%	34%	3%	-27%	5%	46%	0%	<b>4,8%</b>

## Anhang 2: Daten – kleine Kapitalgesellschaften mit GuV

Kennzahlen	Unternehmen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Umsatzerlöse	2021	3.414.196	4.720.839	3.532.472	2.955.962	4.135.102	4.219.524	4.837.184	2.288.547	3.079.089	1.192.859	1.104.597
	2020	3.621.750	4.459.522	3.398.870	2.874.237	3.898.138	3.833.325	4.648.902	2.318.475	2.954.331	1.273.233	1.222.296
	2019	3.144.955	4.417.314	3.271.908	2.776.940	3.815.309	3.477.051	4.791.832	2.329.085	2.568.068	1.299.996	1.160.833
sonstige bet. Erlöse	2021	180.493	85.542	394.838	45.658	508.220	534.827	973.003	202.902	13.834	38.127	52.230
	2020	25.783	180.460	156.473	33.462	142.199	287.234	423.121	160.433	186.468	42.430	34.307
	2019	47.428	214.665	36.943	71.739	25.865	87.138	108.885	69.419	17.567	42.506	23.704
Jahresüberschuss	2021	38.800	3.657	57.017	-49.549	697.457	310.410	784.057	-95.963	39.467	-86.342	181.760
	2020	171.909	43.493	168.450	59.838	230.050	170.079	391.412	12.540	349.230	30.933	243.052
	2019	31.458	27.874	112.878	53.303	74.708	87.138	427.999	-103.311	-74.904	30.907	247.330
RoI	2021	4,8%	0,4%	4,2%	-8,6%	28,2%	12,7%	13,1%	-36,6%	4,8%	-52,6%	5,4%
	2020	21,1%	6,2%	12,8%	10,0%	25,2%	17,0%	9,8%	4,4%	56,2%	16,8%	7,7%
	2019	4,5%	4,4%	10,4%	8,4%	11,1%	8,8%	13,5%	-38,6%	-0,9%	20,0%	8,6%
Personal-Kosten-Quote	2021	66%	68%	69%	40%	41%	52%	57%	72%	61%	71%	32%
	2020	61%	68%	64%	44%	40%	52%	54%	74%	57%	66%	34%
	2019	52%	66%	62%	46%	53%	57%	57%	72%	64%	67%	34%
Eigenkapitalquote	2021	43%	14%	79%	40%	77%	31%	47%	-19%	4%	21%	96%
	2020	38%	18%	77%	47%	78%	44%	73%	17%	-1%	50%	96%
	2019	31%	13%	79%	51%	-10%	30%	79%	13%	-47%	40%	97%
Brutto-Cash-Flow	2021	68.271	21.812	90.118	17.715	698.877	324.154	789.355	-66.471	173.459	-62.838	210.334
	2020	202.295	80.044	105.804	108.565	232.299	193.888	424.940	39.179	252.789	34.402	271.707
	2019	59.274	65.510	129.783	65.274	78.055	88.329	461.375	-68.258	79.501	38.329	288.502
Liquide Mittel	2021	211.539	412.117	223.075	141.202	227.971	3.916	2.020	65	528.053	948	1.716.294
	2020	289.381	337.386	1.068.773	185.107	252.158	3.212	4.047	45.881	328.228	96.221	1.832.305
	2019	142.109	237.495	505.315	199.927	155.847	3.282	1.382	50.928	189.910	40.870	1.569.426

	12	13	14	15	16	20	21	22	23	24	25	26	28	29
	4.929.730	13.833.140	2.079.370	3.173.877	3.234.517	1.091.771	2.454.219	4.484.893	11.395.134	1.755.902	1.938.744	7.950.295	1.454.502	1.618.900
	4.005.797	12.751.688	2.041.874	2.978.417	3.068.722	1.050.663	2.252.914	4.320.661	10.724.824	1.695.974	2.127.457	7.504.214	1.320.165	1.536.612
	4.349.298	12.329.253	1.917.036	2.903.504	2.899.457	997.820	2.008.368	4.377.570	10.019.000	1.588.692	2.097.087	3.670.547	1.274.548	1.311.852
	108.686	191.181	307.401	509.794	153.436	31.585	1.812	155.420	817.011	137.853	434.624	426.537	42.280	165.686
	147.825	255.795	283.186	284.288	130.980	20.057	40.760	250.344	719.504	87.429	85.162	385.215	53.388	54.812
	59.508	97.454	48.227	10.177	56.914	11.239	19.772	397.820	477.000	54.754	41.781	70.952	35.779	57.687
	418.240	244.340	215.894	398.228	194.021	19.648	138.090	371.034	81.909	82.394	398.932	508.698	-29.803	64.740
	561.513	399.913	175.875	176.604	14.821	28.118	8.513	494.698	29.000	-19.537	441.178	393.438	-51.344	53.688
	189.993	677.829	71.907	152.927	-38.768	-7.537	19.862	309.773	78.000	-71.757	344.048	260.181	32.707	13.729
	5,1%	12,6%	19,0%	22,6%	23,3%	14,2%	29,4%	5,7%	0,6%	45,7%	16,6%	20,3%	-8,8%	19,9%
	8,1%	19,0%	18,9%	13,3%	2,0%	17,3%	2,5%	7,1%	6,2%	-10,3%	22,1%	20,3%	-18,2%	23,0%
	2,9%	31,9%	9,2%	13,5%	-5,4%	-4,3%	5,8%	4,5%	0,5%	-41,7%	22,8%	18,9%	11,1%	7,3%
	54%	41%	76%	75%	55%	74%	80%	53%	59%	67%	51%	68%	82%	74%
	55%	42%	78%	76%	60%	74%	67%	60%	62%	68%	47%	69%	69%	70%
	57%	41%	72%	70%	58%	76%	65%	66%	62%	66%	51%	67%	65%	71%
	45%	1%	89%	89%	59%	-9%	60%	52%	25%	36%	83%	48%	49%	39%
	47%	1%	89%	85%	40%	-22%	52%	48%	23%	-9%	80%	35%	63%	27%
	40%	1%	89%	85%	39%	-34%	49%	42%	23%	1%	77%	21%	78%	5%
	741.899	244.959	278.027	440.690	220.442	32.858	246.738	578.293	778.090	103.483	419.232	534.348	-8.094	76.602
	884.350	400.507	237.080	219.041	32.614	40.385	107.165	653.166	723.472	3.960	456.903	399.248	-29.231	64.102
	822.995	678.870	130.185	193.825	-21.869	8.504	52.975	620.822	643.000	-39.676	362.682	260.840	53.562	24.905
	851.548	571.538	540.253	1.048.661	40.723	40.587	177.775	421.825	2.371.155	20.495	298.679	40.781	11.417	75.103
	971.752	960.548	995.070	743.632	492	5.533	46.271	245.672	2.571.025	21.284	148.295	10.880	7.124	107.905
	542.333	795.527	170.933	668.394	1.001	449	88.153	271.077	3.087.000	8.658	8.663	1.957	8.231	74.622

	30	31	32	33	34	35	37	38	39	40	41	42	43	44
	770.833	1.834.953	4.221.655	1.539.808	2.303.480	2.759.710	1.899.875	2.093.342	1.171.879	4.625.946	6.232.078	911.928	9.244.554	3.062.499
	801.364	1.534.132	3.981.028	1.400.030	2.262.882	2.612.269	1.824.392	1.985.399	1.073.183	4.388.831	5.670.614	974.606	7.989.469	3.780.411
	811.333	1.472.097	3.600.680	1.388.070	2.295.177	2.557.201	1.808.619	1.918.080	1.070.208	4.270.782	5.462.422	924.191	7.141.528	3.582.786
	317.954	44.521	80.643	70.738	22.375	121.388	72.488	129.930	94.787	107.582	15.488	3.817	151.145	171.444
	188.025	71.917	49.107	4.837	9.587	101.488	58.042	45.879	30.208	91.565	73.174	38.166	73.434	194.408
	54.110	79.529	39.717	5.189	9.095	70.833	62.156	47.903	83.922	52.970	23.890	9.184	25.559	70.913
	25.674	-104.894	104.171	-55.554	88.774	-97.593	170.371	9.317	-13.880	213.897	170.148	4.826	-350.183	-25.999
	4.701	1.370	54.180	-78.319	-51.474	-70.458	114.089	-57.088	-31.948	291.348	140.521	54.403	817.390	171.308
	10.275	7.542	4.491	-32.648	8.894	-64.548	118.599	44.838	-25.802	240.387	238.347	1.977	428.060	-102.335
	10,6%	-6,2%	9,9%	-7,6%	8,1%	-8,5%	4,6%	1,7%	-1,9%	9,1%	7,0%	1,3%	-2,5%	-0,4%
	2,8%	0,1%	5,9%	-10,1%	-5,5%	-7,6%	2,9%	-10,0%	-4,9%	8,9%	5,9%	14,1%	4,2%	2,7%
	7,1%	0,6%	0,6%	-3,8%	0,6%	-7,9%	3,2%	7,5%	-4,1%	8,2%	10,1%	0,6%	3,7%	-1,6%
	81%	54%	48%	89%	54%	58%	65%	64%	87%	61%	66%	46%	53%	67%
	80%	53%	49%	87%	60%	60%	69%	58%	91%	62%	69%	55%	56%	66%
	71%	58%	47%	82%	57%	56%	68%	55%	88%	64%	66%	45%	57%	68%
	62%	43%	47%	85%	51%	6%	62%	79%	-72%	83%	67%	84%	59%	47%
	74%	46%	43%	87%	50%	18%	54%	69%	-77%	79%	61%	79%	59%	41%
	84%	43%	45%	89%	45%	23%	54%	78%	-74%	79%	59%	80%	69%	35%
	50.535	32.535	182.184	-45.217	139.012	-34.917	268.655	37.631	-6.569	247.430	432.825	9.631	1.259.657	223.323
	30.987	138.803	112.305	-89.328	4.818	-8.323	213.899	-8.835	-25.788	324.041	393.891	82.172	852.298	415.547
	34.198	33.036	53.429	-23.864	48.346	1.808	212.710	67.728	-19.599	271.684	464.717	12.807	628.440	138.188
	111.910	168.460	193.193	47.367	754.794	54.314	624.103	472	120.121	141.332	569.219	76.183	2.281.870	707.960
	48.632	218.402	206.440	35.900	602.837	34.585	637.350	28.672	99.779	86.447	506.577	93.000	2.516.047	286.684
	13.004	105.351	103.914	117.452	627.446	6.572	722.884	19.034	94.174	52.573	406.135	7.918	1.717.707	153.231

45	46	47	48	49	Summe / 44
2.603.444	1.928.106	1.353.687	1.790.627	2.858.899	150.336.958
3.085.919	1.875.570	1.350.272	1.712.127	2.829.881	143.377.458
2.618.708	1.589.226	1.328.751	1.861.076	2.815.794	133.365.367
192.101	70.724	88.709	37.483	167.073	8.470.042
24.151	104.453	70.609	68.221	56.894	5.775.973
16.575	69.385	52.512	21.332	52.755	2.890.304
147.325	37.640	-5.178	51.081	19.875	5.365.648
134.878	55.245	-1.496	65.800	35.316	6.023.955
65.263	-123.701	2.271	49.737	31.093	3.855.467
18,0%	5,9%	-4,7%	12,2%	3,3%	253,6%
28,5%	10,0%	-1,0%	22,4%	5,7%	382,0%
24,4%	-23,1%	1,3%	19,2%	4,8%	170,8%
62%	60%	64%	72%	51%	2689%
60%	59%	67%	76%	46%	2739%
61%	59%	67%	71%	46%	2703%
56%	30%	27%	18%	72%	49%
81%	30%	24%	18%	65%	48%
71%	21%	21%	29%	57%	46%
218.134	83.716	14.285	55.117	62.007	10.163.893
204.968	93.737	19.217	98.703	85.898	9.162.916
186.637	-62.735	26.540	54.879	75.991	6.924.263
137.771	82.239	31.985	141.434	64.070	16.283.492
9.600	66.662	37.338	106.650	59.625	16.785.365
178.112	130.413	83.672	112.782	107.780	13.766.409

**Anhang 3: Daten – mittelgroße und große Kapitalgesellschaften**

Kennzahlen	Unternehmen	1	2	3	7	8	9	10	11	Summe 8	
		1	4	3	3	2	2	3	9	9	32
Umsatzerlöse	2021	31.366.698	26.324.260	70.109.627	13.231.101	16.346.422	15.034.561	18.964.939	25.950.244	217.328.052	
	2020	29.013.525	25.318.856	71.930.482	12.727.383	16.375.512	12.865.013	18.581.230	24.361.399	211.173.400	
	2019	27.335.131	24.109.198	77.102.917	12.565.991	16.297.962	13.727.186	17.517.068	22.284.664	210.940.116	
	2018	26.161.383	21.729.684	73.593.145	12.396.935	15.790.748	13.212.431	16.872.000	21.211.641	200.967.968	
sonstige betr. Erlöse	2021	1.282.546	3.097.450	4.993.970	706.723	1.321.620	237	1.467.802	263.987	13.124.415	
	2020	923.419	2.332.853	4.282.409	597.192	1.146.754	2.420	1.350.820	134.245	10.770.112	
	2019	670.943	706.033	1.509.905	351.659	781.156	3.754	1.300.000	133.325	5.456.775	
	2018	667.775	717.017	1.209.802	184.950	575.176	16.723	970.000	250.941	4.592.384	
Jahresüberschuss	2021	954.080	297.973	3.498.330	-1.033.632	1.173.603	801.835	305.139	1.539.032	7.536.359	
	2020	584.367	785.772	4.871.647	-97.426	2.323.210	501.039	386.452	681.432	10.036.492	
	2019	601.551	540.016	481.500	189.647	1.794.619	480.901	55.000	-425.461	3.717.773	
	2018	664.179	236.236	-975.292	526.967	1.014.237	565.936	-625.000	-438.520	968.743	
										0	
Rol	2021	3,8%	1,3%	7,1%	-3,1%	7,9%	3,1%	0,7%	22,1%	3,4%	
	2020	2,2%	3,2%	9,3%	-0,3%	15,1%	1,9%	0,8%	12,1%	4,4%	
	2019	2,3%	2,3%	1,1%	0,6%	11,8%	1,9%	0,1%	-10,0%	1,7%	
	2018	2,5%	1,0%	-2,4%	1,6%	7,4%	2,2%	-1,4%	-9,4%	0,4%	

Personal-Kosten-Quote	2021	57%	77%	56%	54%	65%	60%	66%	53%	488%
	2020	59%	75%	54%	58%	64%	72%	65%	53%	500%
	2019	60%	71%	51%	60%	66%	62%	67%	50%	487%
	2018	61%	71%	57%	59%	65%	61%	68%	50%	492%
Eigenkapitalquote	2021	32%	29%	8%	76,0%	83,1%	73,4%	22,0%	62,9%	40,1%
	2020	28%	28%	1%	78,1%	72,4%	71,3%	21,0%	50,7%	35,9%
	2019	11%	27%	-10%	78,9%	58,0%	70,1%	20,0%	51,0%	31,5%
	2018	9%	25%	-12%	77,6%	51,3%	68,0%	20,1%	55,3%	30,7%
Brutto-Cash-Flow	2021	1.656.052	1.350.810	4.954.418	-539.595	1.744.254	1.258.392	1.824.815	1.716.285	13.965.431
	2020	1.331.273	1.810.509	5.998.624	370.286	2.877.244	958.474	1.968.397	863.399	16.178.206
	2019	1.294.144	1.513.346	5.368.765	577.765	2.340.975	943.146	1.496.000	-245.822	13.288.320
	2018	1.321.373	1.201.178	4.422.160	874.863	1.545.901	1.040.963	1.240.000	-248.866	11.397.572
Liquide Mittel	2021	628.971	1.037.230	3.360.919	27.300	9.346.182	5.159.680	3.225.443	2.641.742	25.427.467
	2020	426.386	996.427	4.333.358	29.104	9.141.065	4.257.829	4.240.687	2.596.541	26.021.397
	2019	329.293	176.265	4.335.039	28.677	10.349.898	3.429.917	2.515.000	1.594.743	22.758.833
	2018	204.739	210.274	6.202.853	34.845	8.562.396	2.575.240	4.332.000	2.048.231	24.170.578

## Anhang 4: Konzerne

Kennzahlen	Unternehmen	4		6		Summe	Durchschnitt
		1/2	3/4	1/2	3/4		
Umsatzerlöse	2021	183.401.106	154.072.974	337.474.079	168.737.040		
	2020	175.815.004	137.529.700	313.344.704	156.672.352		
	2019	158.234.483	124.847.329	283.081.792	141.540.896		
sonstige betr. Erlöse	2021	15.228.450	3.980.732	19.087.182	9.543.591		
	2020	15.164.898	2.912.529	17.877.425	8.988.712		
	2019	5.744.453	2.259.708	8.004.159	4.002.080		
Jahresüberschuss	2021	-4.954.937	0.468.875	11.423.212	5.711.606		
	2020	3.407.213	1.462.318	4.929.531	2.464.765		
	2019	-4.392.136	-2.413.330	-6.805.469	-3.402.734		
				0	0		
RoI	2021	7,7%	7,0%	7,8%			
	2020	5,9%	1,9%	3,7%			
	2019	-8,1%	-3,2%	-5,3%			
Personal-Kosten-Quote	2021	59%	61%	119%	59,6%		
	2020	63%	65%	128%	64,6%		
	2019	62%	66%	129%	64,3%		
Eigenkapitalquote	2021	49%	60%	59,4%			
	2020	49%	58%	53,8%			
	2019	53%	57%	55,3%			
Brutto-Cash-Flow	2021	9.242.390	10.220.212	19.462.602	9.791.301		
	2020	8.992.527	3.592.389	12.584.915	6.292.458		
	2019	4.084.471	1.007.511	5.181.982	2.590.991		
Liquide Mittel	2021	14.632.733	10.599.536	25.202.270	12.601.135		
	2020	8.108.655	5.128.686	13.237.341	6.618.821		
	2019	4.145.166	0.003.708	10.148.874	5.074.437		



**Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

**Band 1 (2016)**

Bihlmayer, Christian / Peric, Christina Maria  
Beiträge zu Gesundheitswissenschaften und -management  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 2 (2016)**

Hoppenstedt, Inga  
Der Nutzen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements am Beispiel von  
Suchtprävention am Arbeitsplatz  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 3 (2016)**

Schaff, Arnd  
Betriebliches Gesundheitsmanagement als Investition – Projektmanagement und  
Wirtschaftlichkeit  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 4 (2016)**

Hildebrandt, Stephanie  
Chancen und Risiken einer qualitätsorientierten Finanzierung für die Kranken-  
häuser in Deutschland  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 5 (2016)**

Lapczynya, Carmen / Siodlaczek, Claudia  
Nosokomiale Infektionen und multiresistente Erreger – Hygienische versus wirt-  
schaftliche Faktoren  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 6 (2017)**

Huppertz, Holger  
Durchdringung der G-BA QM-Richtlinie in einem Universitätsklinikum  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 7 (2017)**

Matusiewicz, David  
Verbesserung der Therapietreue in Apotheken - eine verhaltensökonomische  
Studie  
ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 8 (2017)**

Kusch, Christina

Corporate Governance in Universitäts- und Privatkliniken

ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 9 (2017)**

Geißler, Jens

Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen in der gesetzlichen Kranken- und Unfallversicherung als Herausforderung für das Management

ISSN 2367-3176) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 10 (2018)**

Mehmet Ali, Takis

Demokratische Planwirtschaft im Gesundheitswesen.

Eine verfassungsrechtliche, ordnungs- und gesellschaftspolitische Analyse

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 11 (2018)**

Boroch, Wilfried

Dimensionen allgemeiner Gesundheitspolitik.

Eine modifizierte Anordnung nach Kriterien der engen, weiten und praxisbezogenen Anwendung

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 12 (2018)**

Furtmayr, Angelika

Die Entwicklung in Gesundheitsförderung und Prävention im Setting Schule seit Einführung des Präventionsgesetzes

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 13 (2018)**

Dännhardt, Andy

Kohärenzgefühl berufsbegleitend Studierender am Einzelfallbeispiel des FOM Hochschulzentrums München

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 14 (2019)**

Kösters, Ines

Arteria Danubia - Gesundheitsregionen im Donauraum

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 15 (2019)**

Lakasz, Andrea

Führungsaspekte in Universitätskliniken mit besonderem Fokus auf ärztliche Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 16 (2019)**

Wangler, Julian / Jansky, Michael / Heidl, Christian / Müller, Sebastian / Heckel, Natalie / Zerth, Jürgen

Beiträge zu Gesundheitswissenschaften und -management II

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 17 (2019)**

Fischer, Philipp

Digital Health – Untersuchung zur Akzeptanz der elektronischen Gesundheitsdatenspeicherung in Form der elektronischen Patientenakte (ePA) in Deutschland

ISSN 2367-3176 (Print) – ISSN 2569-5274 (eBook)

**Band 18 (2020)**

Brauer, Yvonne

Retrospektive Studie zur Ermittlung der Risikofaktoren für eine stationäre Wiederaufnahme nach allogener Stammzelltransplantation

ISBN (Print) 978-3-89275-135-9 – ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-136-6 – ISSN (eBook) 2569-5274

**Band 19 (2020)**

Schädrich, Katrin

Mindful Leadership: Wirksamkeit appbasierter Kurzmeditationen auf die Achtsamkeit bei Führungskräften.

ISBN (Print) 978-3-89275-123-6 – ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-124-3 – ISSN (eBook) 2569-5274

**Band 20 (2020)**

Behrens, Yvonne / Geremek, Mariusz / Scharfenorth, Karin

Europe's Health System – Presentation of the health systems of Bulgaria, Poland and Germany

ISBN (Print) 978-3-89275-137-3 – ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-138-0 – ISSN (eBook) 2569-5274

**Band 21 (2020)**

Krause, Rabea

Bedarfsgerechte Versorgung von neuromuskulär erkrankten Menschen nach dem neuen Pflegebedürftigkeitsbegriff: Eine explorative Untersuchung der Anforderungen

ISBN (Print) 978-3-89275-152-6 – ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-153-3 – ISSN (eBook) 2569-5274

**Band 22 (2021)**

Kokotz, Carolin / Tewes, Stefan

Personatypologien im Gesundheitswesen: Lösungsansatz für optimierte Kundenzufriedenheit

ISBN (Print) 978-3-89275-170-0 – ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-171-7 – ISSN (eBook) 2569-5274

**Band 23 (2021)**

Geiger, Inke / Geißler, Jens

Digitale Transformation der gesetzlichen Krankenversicherung. IT-Strategie, Steuerung und Sourcing als strategische und operative Herausforderungen

ISBN (Print) 978-3-89275-182-3 – ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-183-0 – ISSN (eBook) 2569-527

**Band 24 (2021)**

Elsenheimer, Laura / Behrens, Yvonne / Wiesener, Marc / Kantermann, Thomas  
Research Network International: Von Wissenschaft, Vernetzung und Emotionen

ISBN (Print) 978-3-89275-230-1 – ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-231-8 – ISSN (eBook) 2569-5274

**Band 25 (2022)**

Schäfer, Stefanie / Schaff, Arnd

Nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement im Handwerk

ISBN (Print) 978-3-89275-246-2 – ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-247-9 – ISSN (eBook) 2569-5274

**Band 26 (2022)**

Hein, Katharina Anna-Christina

Selbstbestimmtes Sterben – Autonomie und Menschenwürde am Lebensende

ISBN (Print) 978-3-89275-258-5 – ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-259-2 – ISSN (eBook) 2569-5274

**Band 27 (2022)**

Behrens, Yvonne / Macher, Sandra / Kollányi, Zsófia / Morales Moreno, Isabel / Ilchev, Velko / Romaniuk, Piotr / Alcer, Klaudia / Kaczmarek, Krzysztof / Brukało, Katarzyna / Morales Hernández, Catalina / Palacios Ramírez, José / Ferrándiz Gomis, Roberto / López Arroyo, María José / Ranchev, Nikola / Amort, Frank M. / Kösters, Ines

Competences in Health Network Management – A Textbook for Training Regional Health Network Managers

ISBN (Print) 978-3-89275-280-6 – ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-281-3 – ISSN (eBook) 2569-5274

**Band 28 (2023)**

Schaff, Arnd / Olbrecht, Thomas / Magerl, Niklas / Conrads, Tom / Loch, Fabian / Wolff, Anna / Storch, Fabian / Schultz, Stefan / Paust, Robert / Weiß, Susanne  
Betriebliches Gesundheitsmanagement – Key Learnings aus herausfordernden BGM-Projekten

ISBN (Print) 978-3-89275-314-8 – ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-315-5 – ISSN (eBook) 2569-5274

**Band 29 (2024)**

Behrens, Yvonne / Movia, Madlene / Macher, Sandra / Amort, Frank  
Successful Management of Health Regions – Circumstances, Challenges and Competences in German Health Regions

ISSN (Print) 2367-3176 – ISSN 2569-5274 (eBook)

ISBN 978-3-89275-368-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-369-8 (eBook)

Forschungsstark und praxisnah

# FOM. Die Hochschule besonderen Formats

FOM Hochschulzentrum  
Düsseldorf

Mehr als 50.000 Studierende, 25 Forschungseinrichtungen und 500 Veröffentlichungen im Jahr – damit zählt die FOM zu den größten und forschungsstärksten Hochschulen Europas. Initiiert durch die gemeinnützige Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft folgt sie einem klaren Bildungsauftrag: Die FOM ermöglicht Berufstätigen, Auszubildenden, Abiturienten und international Studierenden ein qualitativ hochwertiges und finanziell tragbares Hochschulstudium. Als gemeinnützige Hochschule ist die FOM nicht gewinnorientiert, sondern reinvestiert sämtliche Gewinne – unter anderem in die Lehre und Forschung.

Die FOM ist staatlich anerkannt und bietet mehr als 50 akkreditierte Bachelor- und Master-Studiengänge an – im Campus-Studium an 35 Hochschulzentren oder im einzigartigen Digitalen Live-Studium gesendet aus den Hightech-Studios der FOM.

Lehrende und Studierende forschen an der FOM in einem großen Forschungsbereich aus hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren. Dort werden anwendungsorientierte Lösungen für betriebliche und gesellschaftliche Problemstellungen generiert. Aktuelle Forschungsergebnisse fließen unmittelbar in die Lehre ein und kommen so den Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt zugute.

Zudem fördert die FOM grenzüberschreitende Projekte und Partnerschaften im europäischen und internationalen Forschungsraum. Durch Publikationen, über Fachtagungen, wissenschaftliche Konferenzen und Vortragsaktivitäten wird der Transfer der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in Wissenschaft und Wirtschaft sichergestellt.

Alle Institute und KompetenzCentren unter  
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)



ISBN (Print) 978-3-89275-366-7

ISSN (Print) 2367-3176

ISBN (eBook) 978-3-89275-367-4

ISSN (eBook) 2569-5274



Institut für **Gesundheit & Soziales**  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

## ifgs

Mit über 50.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

Das ifgs der FOM wurde 2015 durch Prof. Dr. habil. Manfred Cassens und Prof. Dr. David Matusiewicz gegründet. Es nimmt Aufgaben der Forschung und Entwicklung sowie des Wissenstransfers und der Innovationsförderung im Bereich des Gesundheits- & Sozialmanagements an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis wahr.

Schwerpunkte liegen dabei auf den Bereichen:

- Gesundheits- & Sozialmanagement
- Public Health/Gesundheitswissenschaften
- Gesundheitsökonomie
- Gesundheitspolitik
- Digitale Gesundheit
- Routinedaten im Gesundheitswesen
- Evidence based Public Health (EbPH)
- Versorgungsforschung

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-ifgs.de](http://fom-ifgs.de)



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: [fom-blog.de](http://fom-blog.de)